ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814

9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 9 травень 2025

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management (USA)
Бартош Гордецки, доктор політичних наук, професор 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 Л. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнатьєва 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. Л., 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

№ 9 травень 2025 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»
(Наказ Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:
— Index Copernicus (IC);
— SIS;
— Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02734
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29
Поштова адреса:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63
E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nayka.com.ua
www.investplan.com.ua

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

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.
Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.
За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 06.05.25 р.
Підписано до друку 06.05.25 р.

Формат 60х84 1/8, Ум. друк. арк. 42.3.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 0605/2.
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 обгрунтуванням 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 перезбережені у формат .doc для 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
№ 9 травень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Хаустова Є. Б.
Значення та місце штучного інтелекту в процесі формування інтелектуального капіталу закладів вищої освіти 7

Белінська Я. В., Скорик М. О.
Стратегічні аспекти сталого розвитку міст та територій: теорія і практика 16

Голян В. А., Коробка Р. В., Шевченко Н. Ю.
Фіскальне регулювання видобутку корисних копалин в контексті соціально-економічного розвитку сільських територій Житомирської області: інвестиційний вимір 22

Королович О. О., Ліба Н. С., Проскура В. Ф.
Генеза організаційного потенціалу ІТ сфери: систематика підходів до управління 28

Сазонець І. Л., Гессен А. Є., Яковлева-Мельник Н. Г.
Рівні корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних корпорацій під час військових дій 34

Вагонова О. Г., Госалов Ю. С.
Моделі та принципи відтворення основних засобів: теоретичний аспект 39

Гуцаленко Л. В., Трохимець Б. В.
Контрольовані іноземні компанії — новий платник податку на прибуток в системі оподаткування України 48

Мотякін І. В., Білоцерківець В. В.
Глобальна конкуренція як фактор інноваційного розвитку 54

Прокопенко Н. С., Бишовець І. П.
Перспективи впровадження інноваційного розвитку в систему управління фармацевтичних підприємств 63

Дергалюк М. О., Голосієнко П. Ю.
Диверсифікація ринків збуту як стратегічний інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності торговельного підприємства 72

Козловський С. В., Скомаровський В. В., Солоненко Ю. В., Довгалюк Ю. С.
Оцінка стійкості економічного розвитку України в умовах війни 78

Гуменюк А. Ф., Петрицька О. С.
Сучасні підходи до маркетингового ціноутворення 83

Зубехіна Т. В.
Регіональна оцінка тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму 88

Іванова А. М.
Ефективність фіскальної політики в Україні в умовах невизначеності 95

Климаш Н. І.
Теоретико-методичні підходи щодо забезпечення інвестиційної привабливості земельних активів 104

Кифяк В. І.
Детермінанти прийняття стратегічних рішень в агробізнесі як інструмент адаптації до кліматичних та економічних викликів 111

Ліпський Ю. В.
Організаційно-економічні засади формування підприємницької діяльності в сфері надання рекламних послуг 118

Моташко Т. П.
Відповідальне кредитування: баланс між доступністю та фінансовою безпекою 123

Рудь В. П., Терьохіна Л. А.
Ринок часнику в контексті сучасних дестабілізуючих викликів 131

Прокіпчук Л. І., Андрущак Г. С., Новосад В. О.
Етика ведення бізнесу як важлива складова ефективної діяльності підприємства 141

Русин-Гриник Р. Р., Федорчак О. Є., Федина Я. В.
Методичні засади прогнозування та оптимізації бізнес-процесів 150

Топоркова О. А., Удачина К. О., Подольхов М. М.
Індикатори фондового ринку в контексті інвестиційних можливостей фінансових установ 155

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД
№ 9 травень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Ганусич В. О., Левкулич В. В., Ганусич К. С.
Рентабельність та прибутковість: концептуальні розбіжності у вітчизняному та зарубіжному фінансовому аналізі 161

Масляєва О. О., Гурін Т. Ю., Закревська Д. О.
Оптимізація використання матеріальних ресурсів галузі рослинництва 169

Вовк М. С., Кравчук Ю. О.
Фіскальний механізм підтримки бізнесу: сутнісна характеристика 174

Гасанов Зохраб Маґ'яддін
Глобальна система соціальних послуг: міжнародний досвід та тенденції 180

Лісний А. Я.
Інноваційні напрями системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціокультурних глобалізаційних змін 188

Пліско В. Р.
Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством 195

Покачайло В. М., Маркус В. В.
Концептуальний підхід щодо визначення збитків, завданих руйнуванням майна в енергетичній інфраструктурі внаслідок війни 201

Слободенюк О. В.
Удосконалення інструментарію інвестиційного проєктування комплексної реконструкції житлового фонду 209

Яструбецький І. О.
Фінансово-економічні інструменти впровадження циркулярної економіки в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку 215

Державне управління

Грищенко І. М.
Резильєнтність екосистем України: роль публічного управління та інтеграція європейських стандартів 223

Дацій Н. В.
Аналіз наукового потенціалу сучасних досліджень у галузі управління сталим розвитком освіти 229

Дзюндзюк Б. В.
Управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій 234

Опанащук П. В.
Механізми здійснення міжкультурного діалогу між Україною та ЄС 241

Цимбаленко Я. Ю., Дащенко О. П.
Інструменти Agile-методології в процесах модернізації діяльності публічних інституцій та удосконалення корпоративної культури публічних службовців 246

Антонова С. Є., Плетьонка О. Ю., Клімова А. В.
Реалізація державної політики у сфері надання адміністративних послуг в Білокриницькій сільській раді 254

Кузьменко А. В.
Формування та реалізація державної політики України у сфері забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації 260

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID
№ 9 / 2025

CONTENTS:

Economy

Khaustova Y.
THE IMPORTANCE AND PLACE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF FORMING INTELLECTUAL CAPITAL OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS 7

Belinska Ya., Skoryk M.
STRATEGIC ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CITIES AND TERRITORIES: THEORY AND PRACTICE 16

Holian V., Korobka R., Shevchenko N.
FISCAL REGULATION OF MINERAL EXTRACTION IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS OF ZHYTOMYR REGION: INVESTMENT DIMENSION 22

Korolovych O., Liba N., Proscura V.
GENESIS OF ORGANIZATIONAL POTENTIAL IN THE IT SPHERE: SYSTEMATIZATION OF MANAGEMENT APPROACHES 28

Sazonets I., Hessen A., Yakovleva-Mel'nik N.
LEVELS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF DOMESTIC CORPORATIONS DURING MILITARY OPERATIONS 34

Vahonova O., Hosalov Y.
MODELS AND PRINCIPLES OF FIXED ASSET REPRODUCTION: THEORETICAL ASPECT 39

Gutsalenko L., Trokhymets B.
CONTROLLED FOREIGN COMPANIES AS NEW INCOME TAX PAYER IN THE UKRAINIAN TAXATION SYSTEM 48

Motiakin I., Bilotserkivets V.
GLOBAL COMPETITION AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT 54

Prokopenko N., Byshovets I.
PROSPECTS FOR IMPLEMENTING INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES 63

Derhaliuk M., Holosiienko P.
MARKET DIVERSIFICATION AS A STRATEGIC TOOL FOR ENHANCING THE RESILIENCE AND COMPETITIVENESS OF A RETAIL ENTERPRISE 72

Kozlovskyi S., Skomarovskyy V., Solonenko Y., Dovhaliuk Y.
ASSESSING THE SUSTAINABILITY OF UKRAINE'S ECONOMIC DEVELOPMENT IN TIMES OF WAR 78

Humenyuk A., Petrytska O.
MODERN APPROACHES TO MARKETING PRICING 83

Zubekhina T.
REGIONAL ASSESSMENT OF DEVELOPMENT TRENDS OF CULTURAL TOURISM ENTITIES 88

Ivanova A.
THE EFFECTIVENESS OF FISCAL POLICY IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY 95

Klymash N.
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ENSURING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF LAND ASSETS 104

Kyfyak V.
DETERMINANTS OF STRATEGIC DECISION-MAKING IN AGRIBUSINESS AS A TOOL FOR ADAPTATION TO CLIMATIC AND ECONOMIC CHALLENGES 111

Lipsky Y.
ORGANISATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF FORMATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE FIELD OF ADVERTISING SERVICES 118

Motashko T.
RESPONSIBLE LENDING: BALANCING AFFORDABILITY AND FINANCIAL SECURITY 123

Rud V., Teryokhina L.
GARLIC MARKET IN THE CONTEXT OF MODERN DESTABILIZING CHALLENGES 131

Prokipchuk L., Andruschak H., Novosad V.
BUSINESS ETHICS AS AN IMPORTANT COMPONENT OF EFFECTIVE BUSINESS OPERATIONS 141

Rusyn-Hrynyk R., Fedorchak O., Fedina Y.
METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR FORECASTING AND OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES 150

Toporkova O., Udachyna K., Podolkhov M.
STOCK MARKET INDICATORS IN THE CONTEXT OF INVESTMENT OPPORTUNITIES FOR FINANCIAL INSTITUTIONS 155

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID
№ 9 / 2025

CONTENTS:

Economy

Hanusych V., Levkulych V., Hanusych K.
RENTABILITY AND PROFITABILITY: CONCEPTUAL DIFFERENCES IN DOMESTIC AND FOREIGN FINANCIAL ANALYSIS 161
Masliaieva O., Hurin T., Zakrevskaya D.
OPTIMIZATION OF MATERIAL RESOURCES USE PLANT GROWING INDUSTRY 169
Vovk M., Kravchuk Yu.
FISCAL MECHANISM FOR BUSINESS SUPPORT: ESSENTIAL CHARACTERISTICS 174
Hasanov Zohrab Mahyaddin
GLOBAL SOCIAL SERVICES SYSTEM: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND TRENDS 180
Lisnyi A.
INNOVATIVE DIRECTIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF SOCIO-CULTURAL GLOBALIZATION CHANGES 188
Plisko V.
THEORETICAL FOUNDATIONS OF A STRATEGIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM 195
Pokachaylo V., Markus V.
A CONCEPTUAL APPROACH TO DETERMINING DAMAGES TO ENERGY INFRASTRUCTURE ASSETS DUE TO WARFARE 201
Slobodeniuk O.
IMPROVEMENT OF THE TOOLKIT OF INVESTMENT DESIGN OF COMPLEX HOUSING STOCK RECONSTRUCTION 209
Yastrubetskyi I.
FINANCIAL AND ECONOMIC INSTRUMENTS FOR IMPLEMENTING A CIRCULAR ECONOMY IN UKRAINE: CURRENT STATUS AND DEVELOPMENT PROSPECTS 215

Public administration

Gryshchenko I.
RESILIENCE OF UKRAINE'S ECOSYSTEMS: THE ROLE OF PUBLIC GOVERNANCE AND INTEGRATION OF EUROPEAN STANDARDS 223
Datsii N.
ANALYSIS OF THE SCIENTIFIC POTENTIAL OF CURRENT RESEARCH IN THE FIELD OF SUSTAINABLE EDUCATION MANAGEMENT 229
Dziundziuk B.
CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS DURING IMPLEMENTING BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES 234
Opanashchuk P.
MECHANISMS FOR IMPLEMENTING INTERCULTURAL DIALOGUE BETWEEN UKRAINE AND THE EU 241
Tsymbalenko Y., Dashchenko O.
AGILE METHODOLOGY IN THE PROCESSES OF MODERNIZATION OF PUBLIC INSTITUTIONS AND IMPROVEMENT OF THE CORPORATE CULTURE OF PUBLIC SERVANTS 246
Antonova S., Pletyonka O., Klimova A.
IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN THE FIELD OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE BILOKRYNYTSKY VILLAGE COUNCIL 254
Kuzmenko A.
FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY OF UKRAINE IN THE SPHERE OF INFORMATION SECURITY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION 260

УДК 004.8:378.014.3

Є. Б. Хаустова,
д. е. н., професор, професор кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1436-6137

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.7

ЗНАЧЕННЯ ТА МІСЦЕ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Y. Khaustova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Smart-Economics, Kyiv National University of Technologies and Design

THE IMPORTANCE AND PLACE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF FORMING INTELLECTUAL CAPITAL OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Стаття присвячена аналізу ролі штучного інтелекту у формуванні інтелектуального капіталу закладів вищої освіти в умовах цифровізації суспільства. Дослідження висвітлює потенціал ШІ-технологій для трансформації освітнього середовища та управління знаннями. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю інтеграції інноваційних технологій у структуру ІК ЗВО для забезпечення конкурентоспроможності та суспільної цінності освітніх інституцій. Метою є визначення місця та значення ШІ у процесі формування ІК ЗВО, зокрема через аналіз взаємодії людських і організаційних інтелектуальних активів, а також розробка моделей для ефективного використання ШІ-технологій в освітніх і управлінських практиках. Дослідження встановило, що ШІ сприяє персоналізації навчання, автоматизації управлінських процесів і підвищенню ефективності формування ІК ЗВО. Запропоновано модель "ШІ+", яка демонструє синергетичну взаємодію складових ІК, а також уніфіковану модель управління кадровим потенціалом. Виявлено, що ШІ-технології посилюють суспільну цінність ІК через створення додаткової вартості та підтримку талантів.

The article is devoted to the analysis of the role of artificial intelligence in the formation of intellectual capital of higher education institutions in the context of the digitalization of society. The study highlights the potential of AI technologies for the transformation of the educational environment and knowledge management. In the context of global digitalization and the accelerated development of information technologies, AI is becoming a key tool for improving the quality of education, optimizing management processes and forming adaptive educational ecosystems. The relevance of the study is due to the need to integrate innovative technologies into the structure of the intellectual capital of higher education institutions to ensure the competitiveness and social value of educational institutions. The goal is to determine the place and significance of AI in the process of forming the intellectual capital of higher education institutions, in particular through the analysis of the interaction

of human and organizational intellectual assets, as well as the development of models for the effective use of AI technologies in educational and management practices. The study uses a systematic approach to analyzing the structure of the intellectual capital of higher education institutions, which includes human, organizational and relationship assets. A neural network approach, in particular the Hopfield model, was applied to model human-machine interaction, as well as an M-network for semantic analysis of educational and management processes. Methods of multi-criteria analysis, big data processing (Big Data) and digital analytics were used. The study found that AI contributes to the personalization of learning, automation of management processes and increasing the efficiency of the formation of the IC of HEIs. The "AI+" model was proposed, which demonstrates the synergistic interaction of the components of the IC, as well as a unified model of human resource management. It was found that AI technologies enhance the social value of the IC through the creation of added value and support for talents. Further research involves improving neural network models to stabilize their work in educational systems, developing adaptive algorithms for predicting educational trajectories and deepening the analysis of ethical aspects of integrating AI into the academic environment. Particular attention will be paid to issues of digital literacy and interdisciplinary interaction in the digital economy.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, штучний інтелект, вища освіта, цифровізація, управління знаннями, нейромережеве моделювання.

Key words: intellectual capital, artificial intelligence, higher education, digitalization, knowledge management, neural network modeling.

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

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та трансформації глобального освітнього простору особливого значення набуває питання ефективного використання інтелектуальних ресурсів, зокрема формування, розвитку та управління інтелектуальним капіталом (ІК) закладів вищої освіти. Одним із ключових драйверів такої трансформації є штучний інтелект (ШІ), який стрімко змінює традиційні моделі функціонування освітніх інституцій, сприяє автоматизації навчального процесу, вдосконаленню системи управління знаннями, а також персоналізації освітніх траєкторій. З огляду на необхідність забезпечення конкурентоспроможності національної вищої освіти в умовах глобалізованого освітнього ринку та цифрової економіки, особливої ваги набуває дослідження ролі ШІ у формуванні інтелектуального капіталу як сукупності знань, навичок, творчого потенціалу, інноваційної спроможності та соціального капіталу викладачів, студентів і адміністративного персоналу. Інтелектуальний капітал дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс, що визначає рівень розвитку освітньої установи, її спроможність до інновацій, адаптивність до змін та ефективну інтеграцію у цифрове середовище.

Актуальність обраної теми зумовлена також потребою у формуванні нових підходів до управління інтелектуальними активами ЗВО, де ШІ може виступати як інструмент виявлення і розвитку талантів, прогнозування освітніх потреб, оптимізації навчального контенту та забезпечення безперервного професійного зростання. У зв'язку з цим виникає потреба у науковому осмисленні не лише потенціалу використання ШІ в освітньому середовищі, а й механізмів його впровадження в контексті формування цілісної системи інтелектуального капіталу, що відповідає вимогам інноваційного розвитку та цифровізації суспільства. Таким чином, дослідження значення та місця штучного інтелекту в процесі формування інтелектуального капіталу закладів вищої освіти є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє переосмислити парадигму розвитку освітніх інституцій, сформувати сучасні управлінські підходи та забезпечити інноваційну трансформацію вітчизняної системи вищої освіти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному дискурсі цифровізації вищої освіти все більшу актуальність набуває вивчення впливу штучного інтелекту на трансформацію освітнього середовища та формування інтелектуального капіталу. Дослідження Андрощука А. Г. та Малюги О. С. акцентує увагу на актуальних тенденціях і стані впровадження штучного інтелекту у вищій освіті України, підкреслюючи, що ІТ-інструменти відіграють ключову роль у персоналізації навчання, аналізі успішності студентів та моделюванні освітніх траєкторій [1]. Так Гуревич Р. С. та співавтори у своїй праці детально аналізують проблеми, виклики й загрози, пов'язані з інтеграцією ШІ в освітній процес, особливо наголошуючи на етичних ризиках, цифровій нерівності та необхідності підвищення цифрової компетентності як серед студентів, так і викладачів [2]. З подібних позицій Доценко С. та Собченко Т. розглядають імплементацію штучного інтелекту саме у наукове

середовище закладів вищої освіти, підкреслюючи значення автоматизації наукових пошуків, підтримки дослідницької діяльності та забезпечення академічної доброчесності [3]. Теоретико-практичний фундамент для цифрових перетворень у навчальному середовищі також закладено в роботі Мельника Л. Г. та його колег, які досліджують вплив штучного інтелекту в контексті формування інтелектуального капіталу закладів освіти. Вони відзначають, що ШІ є не лише інструментом оптимізації, а й каталізатором формування нових моделей освітньої взаємодії та стратегічного управління знаннями [4].

У статті авторства Паламар С. П. та Науменко М. С. наголошено на проблемах академічної доброчесності в умовах широкого використання ШІ, зокрема ChatGPT. Автори пропонують комплексні підходи до збереження етичних стандартів у викладанні та оцінюванні результатів навчання [5]. У свою чергу, Приймак В. М. та Корнілова І. М. вважають, що сучасний освітній процес не може ефективно функціонувати без врахування впливу ШІ на інтелектуальний капітал, акцентуючи увагу на необхідності перегляду структури та функцій інтелектуальних активів у цифрову епоху [6]. Особливо цікавою з погляду поєднання освітньої теорії та прикладного аналізу є робота Тронь Т. В. та колективу співавторів, у якій досліджено інтеграцію ШІ в освітню і наукову діяльність. Вони пропонують структуровану модель трансформації освітнього простору, що базується на цифрових аналітичних системах і адаптивному управлінні персоналом [7]. У дослідженні "Інтелектуальний капітал державного закладу вищої освіти: формування та оцінка розвитку" [8] здійснено комплексне теоретичне обгрунтування формування та оцінки розвитку інтелектуального капіталу державного закладу вищої освіти. Автор закладає основу для оцінювання ефективності впровадження інновацій, включно з цифровими технологіями, в систему управління закладами освіти. Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасна наукова література свідчить про стрімке поширення та значний трансформаційний потенціал штучного інтелекту в системі вищої освіти. Водночас, важливими напрямами подальших досліджень залишаються розробка механізмів етичного використання ШІ, забезпечення рівного доступу до цифрових інструментів та стратегічне управління змінами в освітньому середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обгрунтування роль та функціональне призначення технологій штучного інтелекту у процесі формування, розвитку та управління інтелектуальним капіталом закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації освітнього середовища.

Завдання дослідження:

— виявити теоретико-методологічні основи формування інтелектуального капіталу в системі вищої освіти та окреслити його основні структурні компоненти;

— дослідити можливості використання інструментів штучного інтелекту в освітній сфері для підвищення ефективності управління знаннями та людськими ресурсами;

— проаналізувати моделі нейромережевої інтеграції ШІ в систему взаємодії студентів, викладачів та освітніх платформ;

— розробити концептуальну модель інтеграції ШІ в практики формування інтелектуального капіталу, спрямовану на підвищення інноваційного потенціалу освітніх установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах прискореної цифровізації суспільства, трансформації глобальних інформаційних потоків та переосмислення традиційних підходів до організації освітнього процесу, стрімкий розвиток ШІ відкриває нові горизонти для формування інноваційного освітнього середовища, у якому ефективне використання інструментів і технологій ШІ виступає не лише як реакція на зовнішні виклики, а як стратегічний фактор підвищення якості освіти, оптимізації управлінських рішень та формування гнучких механізмів адаптації до динамічних змін у сфері вищої освіти.

На відміну від них залучені людські інтелектуальні активи та активи відносин у вигляді знань, носієм яких є відповідно люди та їх спільноти, не можуть виступати інтелектуальним продуктом, що дозволяє говорити про їх суспільну цінність та переважно природне право власності (користування)[14]. Виходячи із закону нагромадження капіталів, розвиток постійного організаційного капіталу залежить від додаткових економічних вигід та суспільної цінності, що створюється змінною частиною ІК, а розвиток останньої, тобто набуття нових властивостей залучених інтелектуальних людських активів та активів відносин, відбувається тільки в ході синергетичної взаємодії із власними організаційними активами, то розвиток ІК ЗВО залежить від одночасного та пропорційного нагромадження як його змінної, так і постійної частини.

Використання інтелектуальних ресурсів без появи нових інтелектуальних активів та створення нових інтелектуальних продуктів характеризує звичайну розумову працю без творчої складової. На підставі визначення інтелектуальних активів як нових, унікальних та ексклюзивних ресурсів, що контролюються за результатами їх використання під час інтелектуальної діяльності в минулому та будуть використані в майбутньому, до складу ІК віднесені інтелектуальні людські активи та активи відносин, а також організаційні активи. Виходячи з наявності контролю (прав власності) на інтелектуальні активи, їх було поділено на власні та залучені, що дало можливість обгрунтувати формування власної та залученої частини інтелектуального капіталу. Саме власні організаційні активи, що відокремлені фізично від працівника, можуть виступати інтелектуальним продуктом та мати економічну цінність (ринкову вартість). На відміну від них залучені людські інтелектуальні активи та активи відносин у вигляді знань, носієм яких є відповідно люди та їх спільноти, не можуть виступати інтелектуальним продуктом, що дозволяє говорити про їхню суспільну цінність та переважно природне право власності (користування).

У контексті використання технологій штучного інтелекту в освітній сфері варто виокремити низку інстру-

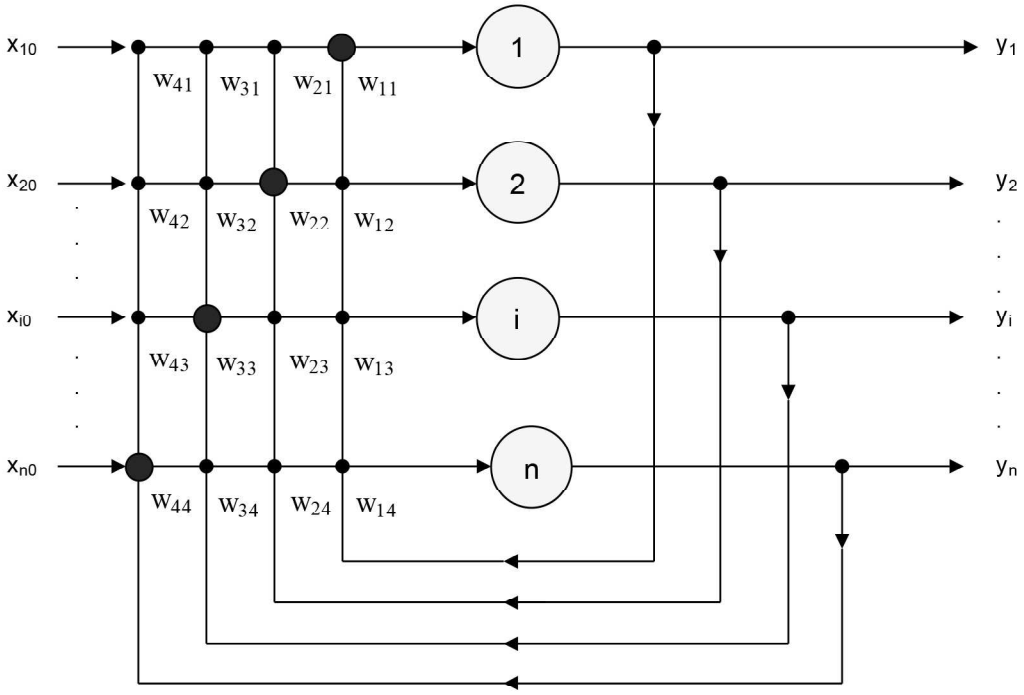

Рис. 1. Використання нейромережі Хопфілда для ранжування процесів людиномашинної взаємодії в системі формування інтелектуального капіталу закладів вищої освіти із застосуванням штучного інтелекту

Джерело: побудовано автором.

ментів, які вже сьогодні активно впроваджуються у навчальні практики й управлінські системи закладів вищої освіти (ЗВО). До таких інструментів належать, зокрема, інтелектуальні навчальні системи (Intelligent Tutoring Systems), які здатні моделювати індивідуальний стиль навчання кожного студента, визначати слабкі місця в засвоєнні матеріалу, надавати адаптивні рекомендації та здійснювати автоматизований моніторинг прогресу, що значно підвищує ефективність освітнього процесу. Окрім того, платформи з підтримкою штучного інтелекту (наприклад, ШІ-помічники, чат-боти для студентського супроводу, адаптивні навчальні системи) дозволяють забезпечити безперервний освітній супровід, швидке реагування на запити студентів і формування персоналізованих освітніх маршрутів, що сприяє зниженню академічної нерівності та розвитку індивідуального потенціалу кожного здобувача освіти

У межах дослідження, що стосується значення та місця штучного інтелекту в процесі формування інтелектуального капіталу закладів вищої освіти, доцільним є осмислення задачі взаємодії між людиною та інтелектуальними цифровими системами з позицій нейромережевого підходу, зокрема через застосування моделей, що дозволяють реалізовувати процеси розпізнавання та адаптивного реагування на основі багатокритеріального аналізу. З огляду на це, відповідну задачу можна інтерпретувати як варіант проблеми призначення, яка зводиться до стандартної форми шляхом встановлення відповідності між кількістю критеріїв оцінювання та кількістю запитів, що підлягають ранжуванню в рамках інтелектуального управління освітнім середовищем [15, с. 9].

Для моделювання зазначених процесів ефективним інструментом слугує дискретна бінарна нейронна мережа, архітектура якої будується у вигляді матриці з розмірністю, що визначається співвідношенням між кількістю запитів і груп критеріїв, які використовуються для оцінювання якості та результативності людиномашинного навчального спілкування. Одним із прикладів такої моделі є нейромережа з довільними зворотними зв'язками, де кожен нейрон може повторно активуватися під впливом збудження, що повертається до нього через взаємопов'язані канали передачі, моделюючи тим самим процес самоаналізу та адаптації в штучно-інтелектуальній системі (рис. 1).

Однак динамічні нейронні мережі, що мають зворотні зв'язки, можуть виявляти ознаки нестійкості, яка проявляється в нестабільному змінюванні станів нейронів, не даючи змоги досягти стійкої конфігурації, що створює складнощі в однозначному визначенні результатів моделювання й оцінювання. Зокрема, у випадку моделі на основі нейромережі Хопфілда, що має один рекурентний шар та бінарну логіку функціонування, спостерігається циклічне використання виходу системи як нового вхідного сигналу, що триває доти, доки мережа не досягне стабільного стану, відповідного певному розпізнаному патерну або управлінському рішенню, сформованому на основі попередньої оцінки освітньої взаємодії [10, с. 22].

Функціонування такої мережі передбачає дотримання низки специфічних характеристик, зокрема: наявність одного шару нейронів без урахування первинного входу, повну взаємозв'язаність елементів з винятком самозв'язків, покрокове оновлення лише одного елемента за один цикл, випадкову черговість оновлення всіх елементів з урахуванням рівномірності частоти їх активізації, а також бінарність вихідного сигналу, який може набувати лише значень "0" або "1". У такому режимі

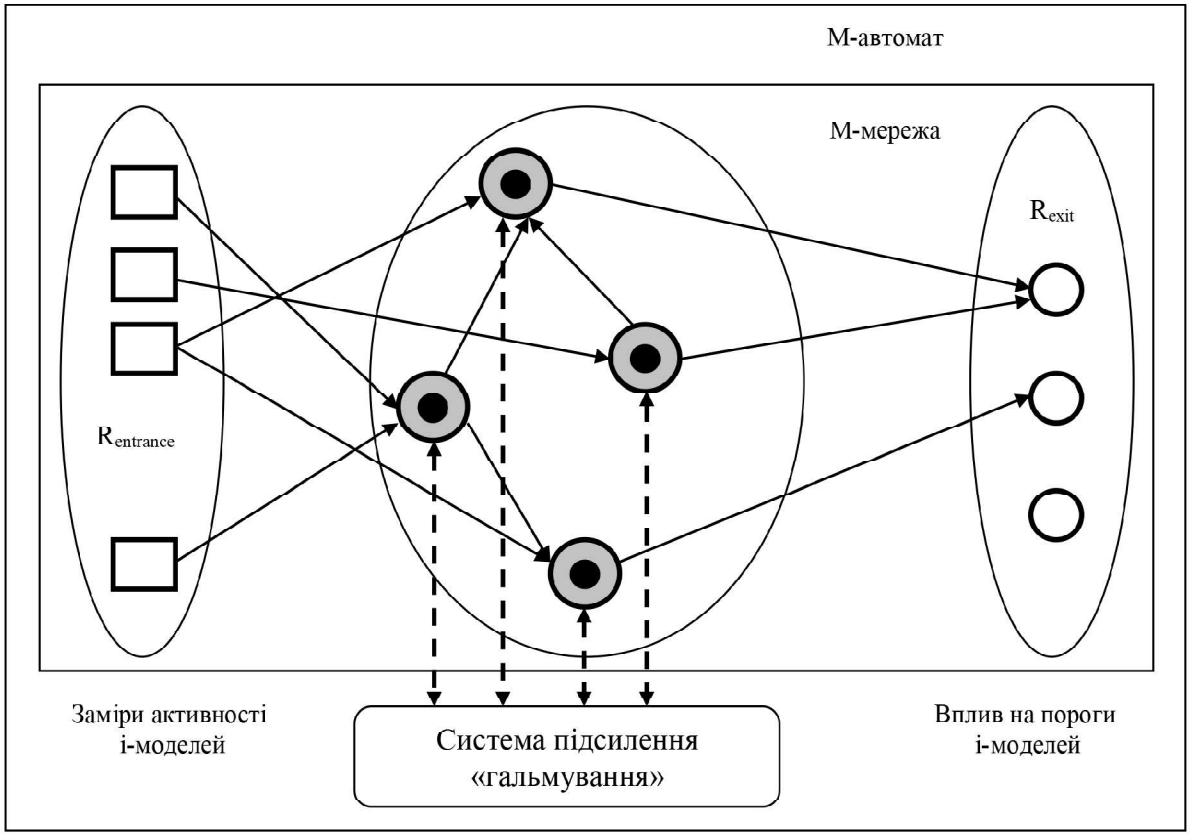

Рис. 2. Динаміка активності і-моделей у нейро-когнітивній М-мережі під впливом системи "підсилення-гальмування" в контексті формування інтелектуального капіталу ЗВО із застосуванням інструментів ШІ

Джерело: побудовано автором.

нейромережа імітує процес самоорганізації, що є наближеним до принципів функціонування людського мозку в умовах навчання та адаптації, що особливо релевантно в контексті підвищення ефективності освітніх стратегій на основі штучного інтелекту.

З впровадженням різноманітних інструментів ШІ в управління та функціонування ЗВО логічним постає питання місця цих ресурсів в структурі ІК університету. Приймак В. розглядає Модель "ШІ+" інтелектуального капіталу, демонструючи "злагоджену взаємодоповнюючу взаємодію" його складових, "результатом якої є формування передумов до виникнення додаткової вартості", згенерованої інтелектуальними активами [6]. При цьому в структурі останніх невід'ємною складовою" можуть бути різні технології ШІ, які поділяються на ШІ-складові, ШІ-функції, ШІ-інструменти. У контексті дослідження значення та місця штучного інтелекту в процесі формування інтелектуального капіталу закладів вищої освіти, актуальним постає переосмислення класичних моделей структурного аналізу знань та управлінських процесів з урахуванням можливостей, які відкривають інструменти штучного інтелекту, зокрема в аспекті семантичного моделювання освітнього середовища (рис. 2) [9, с. 896].

У цьому зв'язку доцільно адаптувати розширену модель М-мережі, яка за своєю суттю здатна відображати не лише структуру взаємозв'язків між окремими елементами освітньо-управлінської системи, але й оперувати поняттєвими сутностями, що відповідають окремим елементам людського інтелектуального капіталу — знанням, навичкам, компетенціям або ролям у навчальному процесі. У межах такої моделі кожен вузол мережі інтерпретується як окрема семантична одиниця, так наприклад, студент, викладач, навчальна програма, управлінський модуль або освітній ресурс, — тоді як ребра між цими вузлами репрезентують логічні, організаційні або когнітивні зв'язки, що формуються у процесі взаємодії. Відтак, у поєднанні з алгоритмами машинного навчання, подібна структура перетворюється на інструмент глибокої декомпозиції складних процесів управління людським інтелектуальним капіталом, уможливлюючи ідентифікацію ключових вузлів впливу, трасування знань та аналіз ефективності навчальних і управлінських сценаріїв [11, с. 8480].

Одним із найпотужніших потенціалів штучного інтелекту в освітньому середовищі є можливість персоналізації навчального процесу, що передбачає глибоке занурення у специфіку когнітивних особливостей кожного студента, їхніх освітніх уподобань, психологічного профілю та темпів засвоєння інформації. Завдяки обробці великих масивів даних (Big Data), які генеруються в процесі навчальної діяльності, системи штучного інтелекту здатні не лише автоматизувати процес діагностики навчальних досягнень, а й прогнозувати ефективність освітніх траєкторій, ідентифікувати ризики академічного відставання, своєчасно втручатися в освітній процес із корекційними стратегіями навчання [16]. При цьому варто наголосити, що інструменти персоналізо-

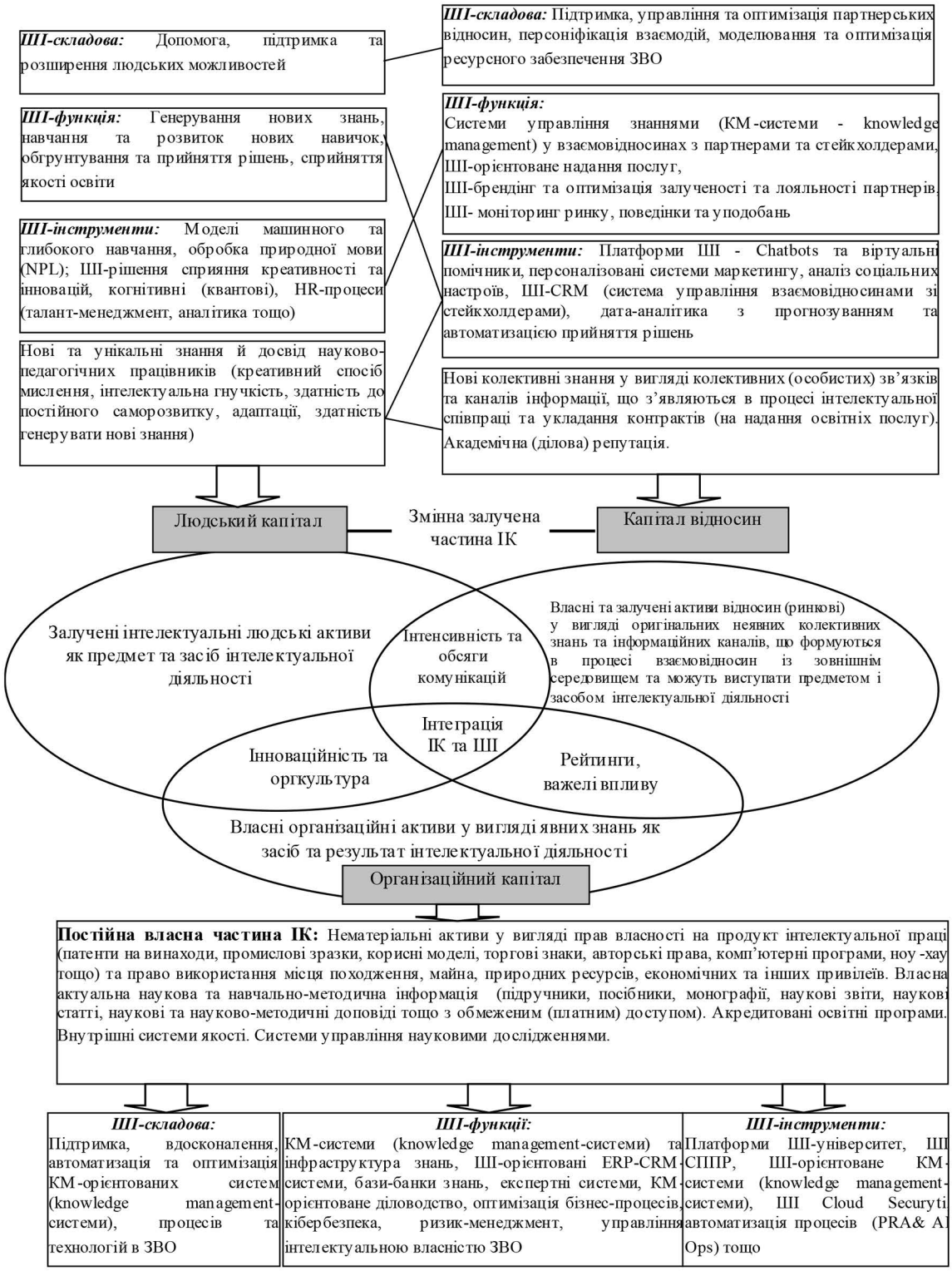

Рис. 3. Концептуальна схема інтеграції ШІ в процес формування інтелектуального капіталу закладу вищої освіти

Джерело: побудовано автором.

ваного навчання дозволяють суттєво підвищити мотиваційний рівень студентів, зміцнити їхню зацікавленість у навчанні та забезпечити індивідуалізацію освітнього досвіду, що є ключовим чинником формування високоякісного людського інтелектуального капіталу ЗВО (рис. 3).

В логиці формування ІК державного ЗВО додана вартість виступає суспільною цінністю, безумовним також є специфіка технологій ШІ, що використовуються в академічному середовищі. При цьому виправданою стає інтеграція ШІ-технологій із традиційними технологіями отримання нових знань та їх розповсюдження тільки з одночасним обов'язковим нарощуванням інтелектуальних активів, зокрема людських, організаційних та активів відносин [3]. Ще одним напрямом використання ШІ в освітньому середовищі є впровадження цифрової аналітики, яка дозволяє здійснювати глибокий аналіз освітніх, управлінських і організаційних процесів

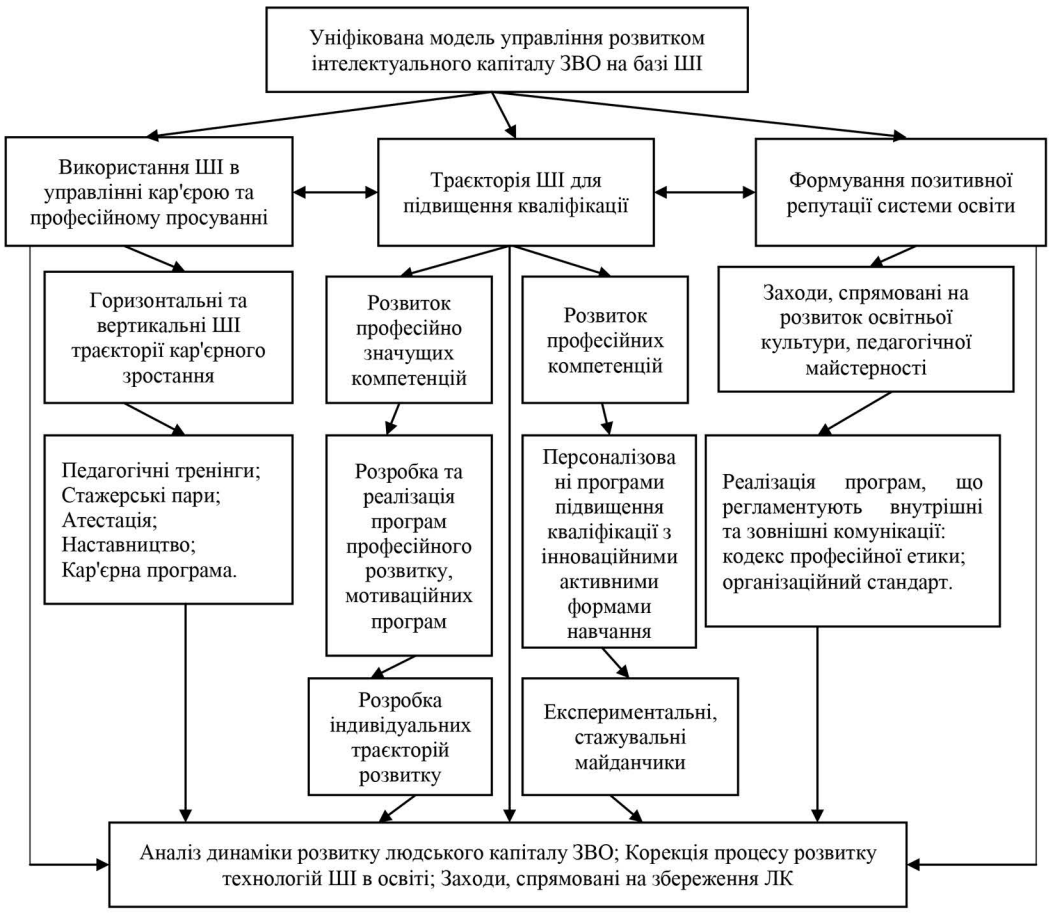

Рис. 4. Уніфікована модель управління розвитком кадрового потенціалу закладів вищої освіти в контексті формування інтелектуального капіталу із застосуванням інструментів штучного інтелекту

Джерело: складено автором.

у межах діяльності закладів вищої освіти. Використання аналітичних платформ на основі ШІ забезпечує комплексне оцінювання результативності освітніх програм, ефективності викладацької діяльності, управлінської продуктивності та ресурсного забезпечення.

У результаті зростає рівень прозорості, підзвітності та оперативності в діяльності ЗВО, а також відкриваються нові можливості для розробки стратегій цифрового розвитку, управління освітньою якістю та інтеграції інновацій у процеси підготовки фахівців. В наслідок чого, ШІ перетворюється на потужний аналітичний інструмент, який дозволяє формувати індивідуальні освітні та професійні траєкторії, розробляти програми менторства, здійснювати автоматизовану підтримку талантів і створювати умови для їх повноцінного розкриття в рамках академічного середовища (рис. 4) [14, с. 51].

Крім того, штучний інтелект стає вагомим чинником трансформації підходів до управління кадровим потенціалом у закладах вищої освіти, оскільки дає змогу комплексно аналізувати ефективність професійної діяльності викладачів, прогнозувати рівень їх професійного зростання, оцінювати ризики вигорання або зниження мотивації, а також оптимізувати систему мотиваційних стимулів на основі реальних даних, а не суб'єктивних оцінок. Так, інтелектуальні системи управління персоналом здатні автоматично формувати рекомендації щодо оптимального розподілу кадрових ресурсів, виявляти потреби у підвищенні кваліфікації та надавати доступ до релевантного навчального контенту, що відповідає не лише освітнім запитам, а й стратегії розвитку закладу в цілому. Особливої ваги в цьому контексті набуває використання ШІ для підтримки систем атестації, оцінювання викладацької діяльності та побудови систем гнучкого управління компетенціями [13, с. 52].

Окремим напрямом використання штучного інтелекту в управлінні людським інтелектуальним капіталом є автоматизація процесів професійного зростання, підвищення кваліфікації та адаптації персоналу, яка дозволяє забезпечити безперервність навчання працівників, що є критично важливим у контексті стрімкого оновлення знань і появи нових вимог до викладацької та адміністративної роботи. Завдяки платформам на базі ШІ можна здійснювати персоналізоване управління освітньою траєкторією співробітника, моніторити динаміку його професійного розвитку, формувати індивідуальні програми підвищення кваліфікації, а також аналізувати ефективність проходження курсів, стажувань або наукових практик, що в цілому сприяє підвищенню адаптивності персоналу до змін та підтримці високого рівня інтелектуального капіталу закладу.

Однією з ключових змін, що ініціюється широким впровадженням інструментів штучного інтелекту у діяльність закладів вищої освіти, є трансформація уявлень про роль людського капіталу, який із пасивного носія знань дедалі більше перетворюється на активного архітектора інноваційного поступу, модератора між-

системних зв'язків та інтегратора технологічних рішень в академічне середовище. У цьому контексті зростає цінність не лише формалізованих освітніх досягнень чи академічних звань, а й здатності до критичного мислення, цифрової грамотності, гнучкості до змін та вміння співпрацювати в цифрових екосистемах, де ШІ виступає як когнітивний партнер у процесі навчання, дослідження й управління.

Таким чином, вплив штучного інтелекту на трансформацію інтелектуального капіталу закладів вищої освіти не обмежується модернізацією окремих функціональних блоків, а охоплює всі рівні організації освітнього простору, змінюючи спосіб мислення, структуру взаємодій та методи управління знаннями в умовах цифрової економіки. У результаті відбувається не просто технічна модернізація, а глибока якісна еволюція освітніх інституцій, яка визначатиме ефективність формування нового покоління фахівців, здатних діяти в умовах непередбачуваних викликів, високих швидкостей інформаційних потоків і міждисциплінарної взаємозалежності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що впровадження інструментів ШІ у вищу освіту сприяє не лише технологічному оновленню окремих аспектів навчального процесу, а й запускає значні якісні зміни в структурі та функціонуванні інтелектуального капіталу закладів, що стосується його людської, організаційної та соціальної складових. Досліджено роль ШІ у керуванні інтелектуальними активами людей. У цьому контексті штучний інтелект виступає як посередник у пізнавальних процесах, забезпечуючи індивідуалізацію навчання, планування освітніх шляхів, виявлення потенціалу студентів і викладачів, а також підтримку їх професійного зростання. Такий підхід сприяє формуванню високоякісного людського капіталу в закладах вищої освіти.

Виділено особливості використання нейромереж, зокрема модифікованих архітектур Хопфілда та когнітивних М-мереж, для автоматизованого оцінювання та управління знаннями. Застосування цих технологій дозволило створити інтелектуальні середовища, які мають здатність до адаптації, самоорганізації та прийняття рішень на основі аналізу за декількома критеріями. Оцінено можливості цифрової аналітики на базі ШІ як інструменту для трансформації управління. Ця технологія дозволяє системно оцінювати ефективність освітніх програм, кадрового складу та адміністративних рішень, об'єднуючи дані з різних джерел і перетворюючи їх у стратегічні показники, що підвищують прозорість та відповідальність функціонування освітніх закладів.

Обгрунтовано поділ інтелектуального капіталу на внутрішній і зовнішній компоненти. Внутрішні організаційні активи можуть мати економічну цінність як інтелектуальні продукти, тоді як зовнішні людські активи, хоча і не підлягають комерціалізації, створюють суспільну цінність у сфері освіти. Розроблено концептуальну модель інтеграції ШІ у систему управління інтелектуальним капіталом закладів вищої освіти. Запропонована модель включає набір інструментів, функцій та модулів ШІ, які не лише допомагають оперативно реагувати на освітні виклики, а й сприяють формуванню нових форм взаємодії, співпраці та когнітивного обміну в цифровому середовищі.

Література:

1. Андрощук А. Г., Малюга О. С. Використання штучного інтелекту у вищій освіті: стан і тенденції. International Science Journal of Education & Linguistics. 2024. Т. 3, № 2. С. 27—35. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjel.20240302.04

2. Гуревич Р. С., Коношевський Л. Л., Коношевський О. Л., Воєвода А. Л., Люльчак С. Ю. Інтеграція штучного інтелекту в сферу освіти: проблеми, виклики, загрози, перспективи. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2024. № 72. С. 170—186. DOI: https://doi.org/10.31652/2412-1142-2024-72-170-186.

3. Доценко С., Собченко Т. Імплементація штучного інтелекту в наукове середовище закладів вищої освіти України. New Collegium. 2024. № 113 (1). С. 11—16. DOI: https://doi.org/10.34142/nc.2024.1.11.

4. Мельник Л. Г., Вороненко В. І., Розгон Ю. В., Ковальов Б. Л., Мазін Ю. О. Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. Управління змінами та інновації. 2024. № 9. С. 36—43. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-8.

5. Паламар С. П., Науменко М. С. Штучний інтелект в освіті: використання без порушення принципів академічної чесності. Освітологічний дискурс. 2024. № 1 (44). С. 68—83. DOI: https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.15.

6. Приймак В. М., Корнілова І. М. Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 357—364. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55.

7. Тронь Т. В., Макатер С. В., Перетяга Л. Є., Коновалов О. Ю. Інтеграція штучного інтелекту в освітню та наукову діяльність. Інноваційна педагогіка. 2024. № 77. С. 57—64. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/77.57

8. Хаустова Є. Б. Інтелектуальний капітал державного закладу вищої освіти: формування та оцінка розвитку: монографія. Київ: КНУТД, 2019. 420 с.

9. Ясінський А. М., Яницька О. Ю., Іванюта О. В. Технології штучного інтелекту в системі підготовки фахівців у закладах вищої освіти. Вісник науки та освіти. 2023. № 12 (18). С. 890—902. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-12(18)-890-905.

10. Balan O. S., Shepel M. Ye. A model for innovative human resource management technologies implementation into the civil service of Ukraine. Economics: Time Realities. 2024. no 6 (76). p. 17—26. https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.2

11. Chaparro-Banegas N., Ibanez Escribano A. M., Mas-Tur A., Roig-Tierno N. Innovation facilitators and sustainable development: A country comparative approach. Environment, Development and Sustainability. 2024. vol. 26. p. 8467—8495. https://doi.org/10.1007/s10668-023-03055-w

12. Ilyina A. Crafting state policies to encourage innovations in human capital development. Multidisciplinary Reviews. 2024. vol. 7. article ID: 2024spe038. https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe038

13. Malinka K., Peresini M., Firc A., Hujnak O., Janus F. On the Educational Impact of ChatGPT: Is Artificial Intelligence Ready to Obtain a University Degree? In: Proceedings of the 2023 Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education (ITiCSE 2023). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA. 2023. vol. 1. p. 47—53. https://doi.org/10.1145/3587102.3588827

14. Svergun I., Khaustova Y. Strategy for the Development of the IT Business in Ukraine. In: IV All-Ukrainian Conference for Higher Education Students and Young Scientists "Innovastika in Education, Science, and Business: Challenges and Opportunities". 2023. vol. 2. p. 227—233. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1s0QqdRR4Y9wfT0dbHt_nskfmliNdLB2s?usp=share_lin

15. Sverhun M. M., Svergun I. M. The Use of Artificial Intelligence in the Economy. In: VI International Scientific and Theoretical Conference "The Process and Dynamics of the Scientific Path". 2024. p. 7—10. https://doi.org/10.36074/scientia-05.07.2024

16. Zayed N. M., Edeh F. O., Darwish S., Islam K. M. A., Kryshtal H., Nitsenko V., Stanislavyk O. Human resource skill adjustment in service sector: Predicting dynamic capability in post COVID-19 work environment. Journal of Risk and Financial Management. 2022. vol. 15 (9). article ID: 402. https://doi.org/10.3390/jrfm15090402

References:

1. Androshchuk, A. H. and Maliuha, O. S. (2024), "The use of artificial intelligence in higher education: current state and trends", International Science Journal of Education & Linguistics, Vol. 3, No. 2, pp. 27—35. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjel.20240302.04.

2. Hurevych, R. S., Konoshevskyi, L. L., Konoshevskyi, O. L., Voevoda, A. L. and Liulchak, S. Yu. (2024), "Integration of artificial intelligence into the education sector: problems, challenges, threats, and prospects", Modern Information Technologies and Innovative Teaching Methods in the Training of Specialists: Methodology, Theory, Experience, Problems, Vol. 72, pp. 170—186. DOI: https://doi.org/10.31652/2412-1142-2024-72-170-186.

3. Dotsenko, S. and Sobchenko, T. (2024), "Implementation of artificial intelligence into the scientific environment of higher education institutions of Ukraine", New Collegium, Vol. 113 (1), pp. 11—16. DOI: https://doi.org/10.34142/nc.2024.1.11.

4. Melnyk, L. H., Voronenko, V. I., Rozhon, Yu. V., Kovalov, B. L. and Mazin, Yu. O. (2024), "The impact of intellectual capital and artificial intelligence on digital transformations", Change Management and Innovation, Vol. 9, pp. 36—43. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-8.

5. Palamar, S. P. and Naumenko, M. S. (2024), "Artificial intelligence in education: application without violating the principles of academic integrity", Educational Discourse, Vol. 1 (44), pp. 68—83. DOI: https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.15.

6. Pryimak, V. M., Kornilova, I. M. (2025), "Intellectual capital in the age of artificial intelligence", Economy and Society, Vol. 71, pp. 357—364. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55.

7. Tron, T. V., Makater, S. V., Peretiaga, L. Ye. and Konovalov, O. Yu. (2024), "Integration of artificial intelligence into educational and scientific activities", Innovative Pedagogy, Vol. 77, pp. 57—64. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/77.57.

8. Khaustova, Ye. B. (2019), Intellectual capital of a state higher education institution: formation and development assessment, monograph. Kyiv: KNUTD. 420 p.

9. Yasinskyi, A. M., Yanytska, O. Yu. and Ivaniuta, O. V. (2023), "Artificial intelligence technologies in the system of training specialists at higher education institutions", Herald of Science and Education, Vol. 12 (18), pp. 890—902. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-12(18)-890-905.

10. Balan, O. S. and Shepel, M. Ye. (2024), "A model for innovative human resource management technologies implementation into the civil service of Ukraine", Economics: Time Realities, vol. 6 (76), p. 17—26. https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.2.

11. Chaparro-Banegas, N., Ibanez Escribano, A. M., Mas-Tur, A. and Roig-Tierno, N. (2024), "Innovation facilitators and sustainable development: A country comparative approach", Environment, Development and Sustainability, vol. 26, pp. 8467—8495. https://doi.org/10.1007/s10668-023-03055-w.

12. Ilyina, A. (2024), "Crafting state policies to encourage innovations in human capital development", Multidisciplinary Reviews, vol. 7, article ID: 2024spe038. https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe038.

13. Malinka, K., Peresini, M., Firc, A., Hujnak, O. and Janus, F. (2023), "On the Educational Impact of ChatGPT: Is Artificial Intelligence Ready to Obtain a University Degree?", Proceedings of the 2023 Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education (ITiCSE 2023), vol. 1, Association for Computing Machinery, New York, USA, pp. 47—53. https://doi.org/10.1145/3587102.3588827.

14. Svergun, I. and Khaustova, Y. (2023), "Strategy for the Development of the IT Business in Ukraine", IV All-Ukrainian Conference for Higher Education Students and Young Scientists "Innovastika in Education, Science, and Business: Challenges and Opportunities", vol. 2, pp. 227—233, available at: https://drive.google.com/drive/folders/1s0QqdRR4Y9wfT0dbHt_nskfmliNdLB2s?usp=share_lin (Accessed 15 Apr 2025).

15. Sverhun, M. M. and Svergun, I. M. (2024), "The Use of Artificial Intelligence in the Economy", VI International Scientific and Theoretical Conference "The Process and Dynamics of the Scientific Path", pp. 7—10. https://doi.org/10.36074/scientia-05.07.2024.

16. Zayed, N. M., Edeh, F. O., Darwish, S., Islam, K. M. A., Kryshtal, H., Nitsenko, V. and Stanislavyk, O. (2022), "Human resource skill adjustment in service sector: Predicting dynamic capability in post COVID-19 work environment", Journal of Risk and Financial Management, vol. 15 (9), article ID: 402. https://doi.org/10.3390/jrfm15090402.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

УДК 316.422: 338.26.313

Я. В. Белінська,
д. е. н., професор, професор кафедри економічної політки, маркетингу та бізнес аналітики,
Державний податковий університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9685-0434
М. О. Скорик,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної політки, маркетингу та бізнес аналітики,
Державний податковий університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3291-706X

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.16

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ ТА ТЕРИТОРІЙ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

Ya. Belinska,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Economic Policy, Marketing and Business Analytics, State Tax University
M. Skoryk,
PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Policy,
Marketing and Business Analytics State Tax University

STRATEGIC ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CITIES AND TERRITORIES: THEORY AND PRACTICE

Стаття присвячена дослідженню теоретичних засад стратегічного планування сталого розвитку міст як ключового підходу до забезпечення їх довгострокової життєздатності та покращення якості життя мешканців, особливо в контексті сучасних викликів, таких як урбанізація та воєнні дії в Україні. У роботі проаналізовано ключові поняття, принципи та моделі стратегічного планування, а також розглянуто практичні аспекти його застосування, включаючи стратегічний аналіз та оцінку ресурсного потенціалу. Детально розглядаються етапи розробки стратегії сталого розвитку міста, а також інституційні механізми її реалізації та перспективи подальшого розвитку. Особливу увагу приділено інтеграції екологічних аспектів у стратегії сталого розвитку та адаптаційним механізмам міст в умовах кризи. На основі аналізу міжнародного досвіду та поточних викликів для українських міст, у статті обгрунтовано важливість комплексного та адаптивного підходу до стратегічного планування як ключового інструменту забезпечення їх довгострокової життєздатності та покращення якості життя мешканців.

The article is dedicated to a comprehensive study of the theoretical foundations of strategic planning for the sustainable development of cities in the context of rapid global urbanization and the specific challenges faced by Ukraine, particularly concerning the full-scale military aggression. The paper analyzes in detail the essence of the key concepts of "sustainable development" and "strategic planning" within the urban environment, revealing their interaction and significance for ensuring the long-term viability of urban areas. The fundamental principles of effective strategic planning are

considered. An analysis of methodological approaches to strategic planning is conducted, in particular, SWOT analysis is examined as a tool for identifying the strengths and weaknesses of the city, as well as its external opportunities and threats. Special attention is paid to the assessment of the resource potential of urban areas, including human, financial, and natural resources, as an important prerequisite for developing realistic and effective strategies. The article explores the international experience of strategic planning for urban development, specifically distinguishing between the European and American models with their characteristic features in the context of state regulation and territorial organization. Significant attention is paid to the integration of environmental aspects into sustainable urban development strategies. The challenges faced by Ukrainian cities as a result of the full-scale military aggression and adaptation strategies aimed at ensuring energy resilience, addressing social problems, restoring the economy, and ecological rehabilitation of affected territories are examined in detail. The key role of local self-government bodies, the need to establish effective interaction between authorities, business, and the community, as well as the importance of attracting investment and international support for the implementation of sustainable development strategies, are emphasized. The article underscores that in the context of uncertainty and the devastating consequences of the war, strategic planning becomes particularly important as a tool not only for recovery but also for the long-term sustainable development of Ukrainian cities. The necessity of an adaptive and comprehensive approach that takes into account both international experience and the unique socio-economic and environmental conditions of each urban community is substantiated.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегічне планування, стратегія міста, соціальні інновації, соціальне підприємництво, урбанізація, воєнні дії, інновації, суспільство.

Key words: sustainable development, strategic planning, city strategy, social innovation, social entrepreneurship, urbanization, military operations, innovation, society.

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

Сучасний світ характеризується стрімкою урбанізацією, що зумовлює велике навантаження на міську інфраструктуру, екологію та соціальну сферу. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку міст, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі і стає основою для формування довгострокових стратегій розвитку та управління міськими та територіальними системами. Згідно з найбільш поширеним визначенням, сформульованим у доповіді Комісії Брундтланд "Наше спільне майбутнє" [1], сталий розвиток — це розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. У контексті формування та розвитку міського середовища це означає забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю міста, враховуючи потреби нинішніх та майбутніх мешканців міста.

В складних умовах воєнного часу та руйнації частини міст України підтримка міського розвитку та впорядкування пов'язаної з ним урбанізацією є життєво важливою складовою комплексу питань переходу України до моделі сталого розвитку в контексті євроінтеграції. На сьогоднішній день процеси урбанізації стримуються воєнними ризиками та відповідними труднощами виконання цілей, завдань та індикаторів сталого розвитку, запровадженими в ЄС. Це підвищує актуальність дослідження питань стратегічного планування сталого розвитку міст України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика урбанізації, сталого розвитку міст постійно перебуває в полі зору науковців і фахівців, є предметом дискусії наукових установ. Методологічні підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад проаналізовано К.Пастух [2]. О. Євтушенко, В. Ємельянов та В. Андріяш підкреслюють, що стратегічне планування відіграє важливу роль у муніципальному управлінні, допомагаючи зосередити ресурси на розв'язанні нагальних соціально-економічних проблем та спрямовуючи дії різних суб'єктів на досягнення визначених цілей [3, с. 166]. М. Латинін та О. Лукашов, вивчили закордонний досвід стратегічного планування, зокрема, в Польщі, що дозволило їм виокремити ключові механізми для активізації співпраці між регіонами та муніципалітетами [4, с. 20]. Сирбу О., Назаренкова Ю. проаналізували Стратегію розвитку Києва до 2025 року і визначили її місце серед інших стратегічних документів різних рівнів, запропонувалм теоретичні

Таблиця 1. Принципи стратегічного планування в сталому розвитку міст

Принцип	Сутність
Об'єктивність	Використання достовірних даних, фактів та науково обгрунтованих прогнозів розвитку міста.
Альтернативність	Розгляд різних сценаріїв розвитку та альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей.
Результативність	Орієнтованість на досягнення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) результатів, які сприятимуть сталому розвитку міста та покращенню якості життя його мешканців
Компетентність	Залучення кваліфікованих фахівців з різних галузей знань – економіки, екології, соціології, містобудування, управління тощо.

Джерело: складено автором за: [9].

підходи й вдосконалення нормативно-правової бази щодо розробки стратегій регіонів і міст в Україні [5].

Питання сталого розвитку міст посідають важливе місце в аналітичних матеріалах міжнародних організацій. Регулярно проводяться наукові заходи, присвячені цій проблематиці. Водночас актуальним залишається дослідження сучасних тенденцій урбанізації в Україні у контексті їхньої інтеграції з досягненням цілей сталого розвитку, а також невирішених питань стратегічного планування сталого розвитку міст в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті взято систематизацію теоретичних засад стратегічного планування сталого розвитку міст та аналіз механізмів їх реалізації, особливо в контексті сучасних викликів урбанізації та воєнних дій в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сутність сучасної урбанізації змінює еволюційний характер розвитку міст, що загострює потребу у його стратегічному плануванні. Афінська хартія колись характеризувала місто 20-го століття як просторову інтеграцію житлових, рекреаційних і робочих функцій, Європейська хартія міст II (Маніфест нового урбанізму) зображує місто як бажаний простір для досягнення історичного балансу між економічними, соціальними та екологічними вимогами [6]. Сучасне місто — це не просто ізольоване соціальне явище, а важливий прояв сучасного суспільства, певним чином слугуючи його моделлю, що відображає та втілює фундаментальні принципи його прогресу. Сьогодні важко визначити будь-яку важливу соціальну проблему, яка не стосується міста, що підкреслює критичну важливість дослідження стратегічного планування функціонування міст та процесів урбанізації.

Серед прийнятого ООН у вересні 2015 р. переліку Цілей сталого розвитку, що включає 17 ключових позицій, одна з цілей передбачає забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів [7]. Це передбачає ефективне використання ресурсів (енергія, вода, земля); соціальну інклюзію та доступність послуг; зменшення вуглецевого сліду та збереження біорізноманіття. Завдання, індикатори та цільові значення досягнення цієї цілі під № 11, що має назву "Сталий розвиток міст і громад", адаптованої для України за результатами роботи експертних груп під егідою Програми розвитку ООН в Україні спільно з Мінекономрозвитку України та враховано у державних стратегічних документах України [8, с. 21].

Стратегічне планування є важливим інструментом для досягнення цілей сталого розвитку міст. Воно являє собою системний та ітеративний процес визначення довгострокових цілей розвитку міста, розробки стратегій та планів дій для їх досягнення, а також моніторингу та оцінки результатів [9]. У міському контексті стратегічне планування спрямоване на вирішення нагальних проблем, використання наявних можливостей та створення сприятливих умов для сталого розвитку міста в усіх його аспектах. Міські стратегії є способом узгодження цінностей, візій та цілей різних зацікавлених сторін і створення спільного бачення майбутніх міських політик. Тому розробка збалансованої стратегії передбачає активну участь у її розробці та реалізації всіх зацікавлених сторін — органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та мешканців міста.

Законодавство не має обмежень чи норм регулювання з приводу того, як мають виглядати стратегії сталого розвитку міст. Питання їхньої розробки належить до самоврядних повноважень територіальних громад, які вони здійснюють на власний розсуд Виділяють низку ключових принципів, які забезпечують якість та результативність стратегічного планування (табл. 1).

В руслі сталого розвитку екологічні питання при плануванні міського розвитку набувають все більшого значення. Вони вирішуються шляхом застосування чотирьох взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих принципів, що включають пом'якшення негативного впливу, адаптацію до змін, запобігання виникненню проблем та відновлення порушених екосистем. Кожен з цих принципів базується на певних знаннях та управлінських структурах, а також стимулює пошук інноваційних рішень різного характеру [9, с.156].

Крім наведених вище принципів в умовах цифровізації потрібно спиратися на мережеві механізми координації міського розвитку, де різні партнери прямо домовляються про свої ролі та налагоджують довготривалі зв'язки подібно до міжфірмових мереж. У 1990-х роках виникла концепція "мережі міст", що передбачає об'єднання двох або більше самостійних міст для співпраці у сферах інфраструктури, інновацій або культурного обміну. Врахування мережевого підходу підви-

Таблиця 2. SWOT-аналіз сталого розвитку міста

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Розвинена інфраструктура	- Застаріла інфраструктура
- Кваліфікована робоча сила	- Високий рівень забруднення
- Багата культурна спадщина	- Соціальна нерівність
- (Інші потенційні сильні сторони конкретного міста)	- (Інші потенційні слабкі сторони конкретного міста)
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
- Залучення інвестицій	- Економічні кризи
- Розвиток нових технологій	- Зміна клімату
- Сприятлива державна політика	- Зростання конкуренції
- (Інші потенційні можливості для конкретного міста)	- (Інші потенційні загрози для конкретного міста)

Джерело: складено автором за: [2].

щує якість стратегічного планування сталого розвитку міст, слугуючи основою для розвитку співробітництва між ними як в межах країни, так і на міжнародному рівні в таких напрямах, як розвиток інфраструктури, обмін трудовими ресурсами та знаннями, поширення інноваційних технологій регулювання та муніципального управління, формування міжфірмових мереж, узгодження економічних та соціальних інтересів, а також реалізація спільних проектів [10, с. 108—111].

Інформаційною основою для планування розвитку міської території є аналітично-описова частина стратегії — так званий профіль (паспорт), що містить аналіз кількості, якості та динаміки зміни ресурсів [9].

Стратегія розвитку міст має три цілі: 1) підвищення рівня конкурентоспроможності економіки, 2) підвищення комфорту життя мешканців і 3) збереження історичної самобутності та розвиток культури. Ці цілі вимірюються шістьома індикаторами. Три з шести індикаторів — це позиції у міжнародних рейтингах WB Doing Business, EIU Global Liveability Ranking, Euromonitor Top 100 City Destinations Ranking. На разі стратегічного планування сталого розвитку міста ці цілі доцільно доповнити четвертою — екологічною, що полягає в збереженні навколишнього середовища.

У міжнародній практиці існує дві основні моделі стратегічного планування розвитку міст:

1) Європейська модель, що характеризується інтеграцією стратегічного планування міського розвитку в загальнодержавну політику. Особлива увага приділяється ревіталізації промислових зон, особливо в містах зі старою індустріальною базою. Організація території в цій моделі визначається єдиним загальнонаціональним законодавством, яке слугує основою для законодавчих актів та програм інших рівнів державного управління;

2) Американська модель, яка відрізняється відсутністю централізованого стратегічного планування міського розвитку на національному рівні. У цій моделі регулювання територіальної організації здійснюється на рівні регіонів відповідними органами влади.

Для вибору моделі та ефективної стратегії її досягнення потрібен SWOT-аналіз та оцінка ресурсного потенціалу територій, що дозволяє ідентифікувати сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони міста, а також його зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats) (табл. 2).

Оцінка ресурсного потенціалу міста включає:

людські ресурси: кількість та якість населення, рівень освіти та кваліфікації, демографічна структура, стан здоров'я тощо;

фінансові ресурси: бюджет міста, інвестиційна привабливість, наявність грантових програм, рівень розвитку банківської системи тощо. Доступ до достатніх фінансових ресурсів є необхідною умовою для реалізації стратегічних ініціатив та інвестицій у розвиток міської інфраструктури та соціальної сфери;

природні ресурси: наявність водних ресурсів, земельних ділянок, лісів, корисних копалин, рекреаційних зон, біорізноманіття тощо. Ефективне управління природними ресурсами та їх раціональне використання є ключовим аспектом екологічної стійкості міста. Важливо зазначити, що фокус на екологізації міського середовища не повинен обмежувати можливості його промислового розвитку з урахуванням сучасних глобальних тенденцій, таких як Четверта промислова революція, неоіндустріалізація та решоринг.

Велике значення при розробці стратегії сталого розвитку міста має забезпечення взаємодії "влада-бізнес-громада", зокрема налагодження діалогу з громадою через публічні слухання. Так, під час розробки чинної Стратегії розвитку Києва єдиним способом залучення громадянського суспільства була онлайн-анкета, якою скористалися 16 громадських організацій і бізнесів. Цей метод партисипації дає дуже обмежені можливості залучити до розробки стратегії різні зацікавлені сторони та соціальні групи. Під час розробки стратегії Харкова, натомість, були проведені опитування громадської думки, а також 11 круглих столів і фокус-груп, у яких взяли участь загалом 700 мешканців міста. Під час розробки Концепції інтегрованого розвитку Подільського району було проведено 6 воркшопів зі стейкхолдерами, а також 9 обговорень з мешканцями у 3 хвилі, в яких взяли участь 303 особи [5]. Для посилення публічного характеру обговорення стратегії велике значення має впровадження електронних платформ для збору пропозицій (наприклад, система "Е-демократія").

До війни прикладом успішної реалізації стратегії сталого розвитку міста було м. Долина в Івано-франківській області. Першу стратегію розвитку Долини було розроблено у 2007 р. і реалізовано на 70%. У 2009 році в місті було розроблено власну стратегію ста-

лого розвитку у сфері енергоспоживання, розраховану на 10 років. За підтримки Проекту ПРОМІС у 2016 році розпочалася робота над Стратегією розвитку Долинського субрегіону до 2027 року. Разом зі Стратегією розвитку було розроблено план її реалізації, розрахований на три роки, що охоплює понад 50 проектів для Долинського субрегіону [11].

В Україні повномасштабна війна створила безпрецедентні виклики для сталого розвитку міст, змусивши переосмислювати підходи до управління ресурсами, інфраструктурою та соціальними процесами у напрямі посилення адаптивного характеру розвитку міст, що передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку в безпекові аспекти в умовах кризи. Руйнація критичної інфраструктури, обстріли енергомереж, водопостачання та житлових будинків збільшили енергетичну бідність і обмежили доступ до базових послуг. Наприклад, у Львові через знищення об'єктів енергетики 40% населення стикнулися з обмеженнями у опаленні. Посилилися соціальні проблеми: внутрішньо переміщені особи створили тиск на соціальні сервіси та житлові ресурси, скоротилися робочі місця через руйнацію промислового потенціалу і закриття бізнесів.

В цих умовах на перший план виходять завдання розробки адаптаційної стратегії сталого розвитку міст, ключовими пріоритетами якої стає соціальна підтримка, енергетична стійкість, екологічно безпечне середовище. Одним з найгостріших питань є вирішення проблеми соціальної інклюзії, зокрема переобладнання пустуючих офісних будівель під центри для ВПО (приклад м. Дніпро), надання психологічної підтримки через створення мобільних груп із соціальних працівників для мешканців прифронтових міст, розвиток соціального підприємництва— використання стартапів та інших засобів підприємництва для розробки, фінансування та реалізації рішень соціальних, культурних або екологічних проблем [12]. Якщо традиційні підприємці, як правило, оцінюють успішність своєї діяльності, орієнтуючись на прибуток, виручку (обсяг продажів) або вартість акцій, то для соціального підприємця головним критерієм успішності стає "соціальна віддача" [13]. Такий підхід відповідає специфіці воєнного стану, коли прибуток стає не самоціллю, а як засіб для подальшого просування до досягнення соціальних або культурних цілей. Соціальне підприємництво вписується у адаптаційну стратегію сталого розвитку міст завдяки таким своїм ознакам як інноваційність, самоокупність і фінансова стійкість, масштабованість і тиражованість [10].

Важливим напрямом адаптаційної стратегії сталого розвитку міст стає енергетична стійкість, децентралізація енергосистем, зокрема впровадження сонячних електростанцій та біогазових установок у громадах (наприклад, досвід м. Ірпінь), термомодернізація шкіл і лікарень з використанням міжнародних грантів, зокрема програми ЄС "Зелена ініціатива". В окремих містах загострилося економічна проблема розмінування і рекультивації земель, відновлення водних ресурсів, очищення річок від бойових забруднень за допомогою біотехнологій (проект у р. Дніпро), перетворення зруйнованих промислових зон на громадські парки (м. Харків).

Фінансові труднощі воєнного часу зумовлюють потребу міст у зовнішньому фінансуванні. Іноземні інвестори охоче розвивають напрям ESG-інвестування: компанії вкладають у "зелену" енергетику та соціальні програми. Наприклад, фонд "Відновлення України" залучив € 200 млн на сонячні електростанції. В рамках грантових програм: Європейський інвестиційний банк виділив € 500 млн на реконструкцію шкіл і лікарень з енергоефективними технологіями використання та залучення нових ресурсів. Таким чином, важливим пунктом стратегії розвитку міст має бути налагоджування контактів із зовнішніми донорами та участь у донорських програмах.

На поточному етапі формування і реалізація адаптаційної концепції сталого розвитку міст України стикається з низкою викликів, серед яких:

недостатнє фінансування стратегічних ініціатив;

опір змінам з боку окремих груп суспільства;

складність координації дій та інтересів різних відомств та організацій;

нестабільність політичної та економічної ситуації;

недостатній рівень екологічної свідомості населення.

Незважаючи на ці виклики, перспективи сталого розвитку міст є позитивними. Впровадження інноваційних технологій, розвиток зеленої економіки, підвищення енергоефективності, зміцнення соціальної інклюзії та активізація участі громадянського суспільства створюють нові можливості для забезпечення довгострокової життєздатності та покращення якості життя у містах.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило ключову роль стратегічного планування у забезпеченні сталого розвитку міст в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних дій в Україні. Систематизація теоретичних засад стратегічного планування дозволило акцентувати його координуючу, цільову та структуризуючу функції в муніципальному управлінні. В умовах низки викликів воєнного часу стратегія сталого розвитку міст має набути адаптаційного характеру, включаючи забезпечення енергетичної стійкості, вирішення соціальних проблем, відновлення економіки та екологічну рекультивацію. Підкреслено важливість залучення інвестицій та міжнародної підтримки, а також активної участі усіх верств населення у формуванні стратегії розвитку міста.

Таким чином, в умовах воєнного стану високі ризики вимагають стратегічного, комплексного та адаптивного підходу до розвитку міст на засадах сталого розвитку. Враховуючи як міжнародний досвід, так і специфічні умови та виклики, що постають перед українськими містами в умовах війни та євроінтеграції подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо посилення безпекових аспектів стратегій сталого розвитку міст в Україні.

Література:

1. Brundtland Commission Report. 1987. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/

documents/5987our-common-uture.pdf (дата звернення: 27.03.2025).

2. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Державне управління. № 1 (7). 2021. С. 190—195. URL: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215.

3. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент: підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.

4. Латинін М. А., Лукашов О. О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2017. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 (дата звернення: 27.03.2025).

5. Сирбу О., Назаренкова Ю. Стратегії розвитку міст: удосконалення підходів. Приклад Києва. 2019. URL: https://cedos.org.ua/researches/stratehii-rozvytku-mist-udoskonalennia-pidkhodiv-pryklad-kyieva/.

6. Європейська хартія міст II. Маніфест нової урбаністики. Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи. 2008. URL: https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?-p=&id=1303089&Site= COE&direct=true.

7. Цілі сталого розвитку 2016-2030. Представництво ООН в Україні. 2015. URL: http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytkutysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku 5 (дата звернення: 27.03.2025).

8. Аналіз державних стратегічних документів щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року: аналітична доповідь / за заг. ред. А. А. Максюти. К.: Інститут суспільноекономічних досліджень, 2017. — 84 с

9. Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик. Федерація канадських муніципалітетів. 2019. URL: https://decentralization.-gov.ua/uploads/library/file/530/PLEDDG_strategic_-planning.pdf 5 (дата звернення: 7.04.2025).

10. Коваленко А. О. Урбанізація і стратегічне планування сталого розвитку міст. Економічний вісник. 2017. № 4. С. 105—108. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/4/EV20174_067-077.pdf.

11. Навколишнє середовище Європи: стан та перспективи 2015. Узагальнююча доповідь. Європейське агентство з навколишнього середовища. Копенгаген, 2015. 200 с.

12. Коваль О.П. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. Експертна аналітика. НІСД 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho 5 (дата звернення: 04.04.2025).

13. Щаслива Л. А. Соціальне підприємництво та волонтерство у вирішенні суспільних проблем. Актуальні проблеми економіки. № 6—7 (252-253), 2022. С. 20—27. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22._topic_-Shchaslyva-L.A.-20-27.pdf.

References:

1. World Commission on Environment and Development (1987), "Brundtland Commission Report", available at: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-uture.pdf (Accessed: 27 March 2025).

2. Pastukh, K. (2021), "Strategic planning for the development of territorial communities", Derzhavne upravlinnya, vol. 7, pp. 190—195. https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215.

3. Yevtushenko, O.N. Yemel`yanov, V.M. and Andriyash, V.I. (2016), Munitsipal`niy menedzhment [Municipal management] Mikolayiv, Ukraine.

4. Latinin, M.A. and,Lukashov, O.O. (2017), "Conceptual approaches to state regulation of the strategic development of the region abroad", Mizhnarodniy naukoviy zhurnal "Internauka", vol. 9, available at: http://nbuv.-gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 (Accessed: 30 March 2025).

5. Sirbu, O. and Nazarenkova, Yu. (2019), "Urban development strategies: improving approaches. The example of Kyiv", available at: https://cedos.org.ua/researches/stratehii-rozvytku-mist-udoskonalennia-pidkhodiv-pryklad-kyieva/ (Accessed: 30 March 2025).

6. Congress of Local and Regional Authorities (2008), "European Urban Charter II. Manifesto for the New Urbanism", available at: https://wcd.coe.int/ViewDoc.-jsp?p=&id=1303089&Site=COE&direct=true (Accessed: 26 March 2025).

7. UN Office in Ukraine (2015), "Sustainable Development Goals 2016-2030", available at: http://www.un.-org.ua/ua/tsili-rozvytkutysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku (Accessed: 28 March 2025).

8. Maksyuti, A.A. (2017), Analiz derzhavnikh stratehichnikh dokumentiv shchodo vrakhuvannya adaptovanikh dlya Ukrayini TSiley Staloho Rozvitku do 2030 roku [Analysis of state strategic documents regarding the inclusion of the Sustainable Development Goals adapted for Ukraine by 2030], Institut suspil`noekonomichnikh doslidzhen, Kyiv, Ukraine.

9. Federation of Canadian Municipalities (2019), "Development of urban development strategies in Ukraine: instructions and review of practices", available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/PLEDDG_strategic_planning.pdf (Accessed: 26 March 2025).

10. Kovalenko, A.O. (2017), "Urbanization and Strategic Planning for Sustainable Urban Development", Ekonomichniy visnik, vol 4, pp. 105—108. available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/4/EV20174_067-077.pdf (Accessed: 26 March 2025).

11. European Environment Agency (2015), Navkolishnye seredovishche Yevropi: stan ta perspektivi [Europe's environment: state and outlook 2015], European Environment Agency, Kopenhahen.

12. Koval`, O.P. (2024), "International experience of social entrepreneurship and prospects for its application in Ukraine", NISD, available at: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho (Accessed: 26 March 2025).

13. Shchasliva, L.A. (2022), "Social Entrepreneurship and Volunteering in Solving Social Problems", Aktual`ni problemi ekonomiki, vol. 6—7, pp. 20—27. available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22._topic_-Shchaslyva-L.A.-20-27.pdf (Accessed: 26 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025 р.

УДК 332.142.4:338.43

В. А. Голян,
д. е. н., професор, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Боярська лісова дослідна станція", м. Боярка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2502-4573
Р. В. Коробка,
к. е. н., докторант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-8878-0153
Н. Ю. Шевченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: https: //orcid.org/0000-0001-8506-1782

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.22

ФІСКАЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИДОБУТКУ КОРИСНИХ КОПАЛИН В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ВИМІР

V. Holian,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Separate division of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Boyarka forest research station", Boyarka
R. Korobka,
PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
N. Shevchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

FISCAL REGULATION OF MINERAL EXTRACTION IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS OF ZHYTOMYR REGION: INVESTMENT DIMENSION

Обгрунтовано, що інституціоналізація ринку земель сільськогосподарського призначення, земельна дерегуляція, формування мережі укрупнених територіальних громад створили додаткові передумови для результативнішого використання ресурсно-виробничого потенціалу соціально-економічного піднесення сільських територій. Виявлено, що вагомим чинником соціально-економічного розвитку сільських територій виступає видобуток корисних копалин за умови еквівалентного розподілу рентної плати за користування надрами між центральними та місцевими публічними фінансовими фондами. Визначено, що характерною рисою нееквівалентності розподілу мінерально-сировинної ренти є те, що місцеві бюджети адміністративних областей, де сконцентрована розгалужена мережа об'єктів видобутку корисних копалин, не отримують достатньої величини даного виду природно-ресурсної ренти для нарощення потенціалу фінансування проєктів соціально-економічного розвитку та відтворення мінерально-сировинної бази. Встановлено, що репрезентативним регіоном в частині забезпечення соціально-економічного піднесення сільських територій за рахунок еквівалентного розподілу мінерально-сировинної ренти виступає Житомирська область, яка концентрує великі запаси корисних копалин та розгалужену мереж об'єктів надрокористування. Дослідження показали, що у 2015—2023 роках спостерігалося дві основних фази надходжень рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів Житомирської області: перша фаза (2015—2021) — в ціло-

му висхідний тренд у динаміці номінальних надходжень; друга фаза (2022—2023) — спадна тенденція номінальних надходжень у зв'язку із стисканням ділової активності внаслідок повномасштабного вторгнення на територію України російських загарбників. Встановлено, що сума надходжень рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів Житомирської області у 2015—2023 роках у порівняних цінах на початок 2015 року коливалася в інтервалі 14,0—22,9 млн грн і не демонструвала висхідної тенденції, що свідчить про низький рівень дифузії мінерально-сировинної ренти у публічні фінансові фонди даного регіону. Обгрунтовано, що підвищення дієвості впливу сфери надрокористування на соціально-економічне піднесення сільських територій Житомирської області залежить від формування такої моделі фіскального регулювання видобутку корисних копалин, котра буде передбачати підвищення частки відрахувань мінерально-сировинної ренти у місцеві бюджети даного регіону та формування спеціальних публічних фондів відтворення мінерально-сировинної бази.

It is substantiated that the institutionalisation of the agricultural land market, land deregulation, and the formation of a network of enlarged territorial communities have created additional prerequisites for more efficient use of the resource and production potential of the socio-economic development of rural areas. It is found that a significant factor in the socio-economic development of the rural regions is the extraction of mineral resources, if the rent for the use of subsoil is equally distributed between central and local public financial funds. It is determined that a characteristic feature of the non-equivalent distribution of mineral resource rent is that local budgets of administrative regions where an extensive network of mineral extraction facilities is concentrated do not receive a sufficient amount of this type of natural resource rent to increase the potential for financing projects of socio-economic development and reproduction of the mineral resource base. It has been established that the Zhytomyr region, which concentrates on large mineral reserves and an extensive network of subsoil use facilities, is a representative region in terms of ensuring the socio-economic development of rural areas through the equivalent distribution of mineral rent. The research has shown that in 2015—2023 there were two main phases of subsoil rent revenues to the local budgets of Zhytomyr region: the first phase (2015—2021) — a generally upward trend in the dynamics of nominal revenues; the second phase (2022—2023) — a downward trend in nominal revenues due to the contraction of business activity as a result of the full-scale invasion of Ukraine by Russian invaders. The author establishes that the amount of rent revenues for the use of subsoil to the local budgets of Zhytomyr region in 2015—2023 in comparable prices at the beginning of 2015 fluctuated in the range of UAH 14.0-22.9 million and did not show an upward trend. It indicates a low level of diffusion of mineral rent into the public financial funds of this region. It is substantiated that increasing the effectiveness of the impact of the subsoil use sector on the socio-economic development of rural areas of the Zhytomyr region depends on the formation of a model of fiscal regulation of mineral extraction. It will provide for an increase in the share of mineral rent payments to local budgets of this region and the formation of special public funds for the reproduction of the mineral resource base.

Ключові слова: фіскальне регулювання, рентна плата за користування надрами, сільські території, фінансово-інвестиційне забезпечення, корисні копалини, сільські територіальні громади, вторинна мінеральна сировина.

Key words: fiscal regulation, rent for subsoil use, rural areas, financial and investment support, minerals, rural territorial communities, secondary mineral raw materials.

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

Сільські території в останні роки зазнали численних інституційних трансформацій, які передбачали запуск ринку земель сільськогосподарського призначення та земельну дерегуляцію (передача сільськогосподарських земель державної власності поза межами населених пунктів у власність територіальних громад), а також формування мережі сільських та селищних укрупнених територіальних громад. Такі інституційні трансформації сформували додаткові можливості для результативнішого використання резервів соціально-економічного піднесення сільських територій. Певними особливостями відзначаються сільські території Житомирської області, оскільки відзначаються великими запасами як відновних, так і вичерпних природних ресурсів, які значною мірою детермінують структуру господарського комплексу даного регіону. У структурі сукупного природно-ресурсного потенціалу Житомирської області вагоме значення займають корисні копалини, що робить сферу надрокористування одним з ключових чинників соціально-економічного піднесення означеного регіону. Дієвість впливу видобутку корисних копалин на соціально-економічний розвиток сільських територій, які

є основним ареалом концентрації мінерально-сировинного потенціалу, визначається системою фіскального регулювання надрокористування, котра визначає пропорції вертикального та горизонтального розподілу рентної плати за користування надрами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки активізувалися дослідження, котрі стосуються формування сучасного інституційного підгрунтя результативнішого використання природних ресурсів для прискорення процесів соціально-економічного піднесення сільських територій. Розглядаються різноманітні сценарії господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу через призму структурної перебудови сільської економіки та формування сектору мобільних підприємницьких структур, які функціонують у сфері природокористування.

Масового характеру набули прецеденти нееквівалентного розподілу рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів між державним та місцевими бюджетами. Основна маса природно-ресурсної ренти концентрується у центральному фінансовому фонді країни, незважаючи на десятиліття поглиблення децентралізації. Це значною мірою, на думку В.Іванченка, Н.Мединської та В.Бардася, є наслідком неадекватності ставок рентної плати у зв'язку з недокапіталізованістю природних ресурсів, а також тіньового характеру видобутку окремих видів природної сировини. Така ситуація законсервувала невисокий відсоток екоресурсних платежів у сукупних податкових надходженнях до Зведеного бюджету України [3]. Недокапіталізованість природних ресурсів звужує базу нарахування рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів, що залишає поза публічними бюджетними фондами значні суми природно-ресурсної ренти, яка фактично акумулюється у секторі природокористувачів, а не перерозподіляється на користь власника природних ресурсів — українського народу.

Кольоса Л. переконана, що підвищення прямого економічного ефекту для сільських територій пов'язується зі зростанням еквівалентності вилучення та удосконаленням адміністрування рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів, котрі концентруються на таких територіях, а також із підвищенням частки відрахувань природно-ресурсної ренти до бюджетів сільських територіальних громад. Це дасть можливість підвищити концентрацію природно-ресурсної ренти у бюджетах сільських територіальних громад, що розширить можливості місцевого самоврядування сільських територій прискорювати темпи соціально-економічного піднесення та результативніше фінансувати природоохоронні проєкти [5, с. 51].

Такий підхід доцільно взяти на озброєння з огляду на те, що на сільських територіях, як правило відсутні великі об'єкти промислового виробництва і саме еквівалентний розподіл рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів між центральними фінансовими фондами та публічними бюджетами територіальних громад, де концентруються запаси природної сировини, певною мірою визначає фінансову самодостатність означених територіальних утворень.

Калініченко Д. та Бардась В. констатують, що важливого значення в умовах масштабного освоєння запасів надр набуває формування сучасного інструментарію фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення мінерально-сировинної бази, щоб результативніше залучати у господарський обіг вторинну мінеральну сировину і тим самим забезпечувати економію великої кількості складових мінерально-сировинного потенціалу. Паралельно складною проблемою виступає урізноманітнення джерел фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення мінерально-сировинної бази у зв'язку з обмеженими бюджетними можливостями та низькою мотивацією надрокористувачів фінансувати проєкти реінжинірингу використання мінеральних відходів [4, с. 115].

Тобто констатується необхідність трансформації фіскального регулювання видобутку корисних копалин таким чином, щоб частина мінерально-сировинної ренти концентрувалася у спеціальних фондах місцевих бюджетів і спрямовувалася на відтворення мінерально-сировинної бази. Це дасть можливість сформувати надійне джерело фінансово-інвестиційного забезпечення розбудови інфраструктури поводження з вторинною мінеральною сировиною, що може стати результативним детермінантом диверсифікації сільської економіки та соціально-економічного піднесення сільських територій в цілому.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є обгрунтування пріоритетів трансформації системи фіскального регулювання видобутку корисних копалин в контексті соціально-економічного піднесення сільських територій Житомирської області на основі аналізу тенденцій надходжень рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів даного регіону, а також на основі врахування наявних резервів ефективнішого використання вторинної мінеральної сировини в системі відтворення ресурсно-виробничого потенціалу сільських та селищних територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальні тренди останніх років, котрі відзначаються загостренням протистояння за володіння і розпорядження цінними видами мінеральної сировини, детермінують новий порядок денний визначення пріоритетів видобутку корисних копалин. Для України, котра потерпає від збройної агресії російських загарбників, запаси мінеральних ресурсів виступають базовою передумовою господарської самодостатності та національної безпеки. Мінеральні ресурси були, є і залишаються в оглядовій перспективі однією з базових підвалин економіки України [7]. Форсування розвитку сектору високотехнологічних виробництв у високорозвинених країнах світу та в Китаї призвело до зростання попиту на такі мінеральні ресурси як літій та титанові руди, а також на рідкоземельні мінерали, що підвищує увагу глобальних акторів до мінерально-сировинного потенціалу України.

Водночас корисні копали відіграють вагоме значення для соціально-економічного піднесення тих територій, де вони концентруються. Ареалом концентрації різноманітних видів мінерально-сировинних ресурсів виступають також сільські території. В першу чергу це

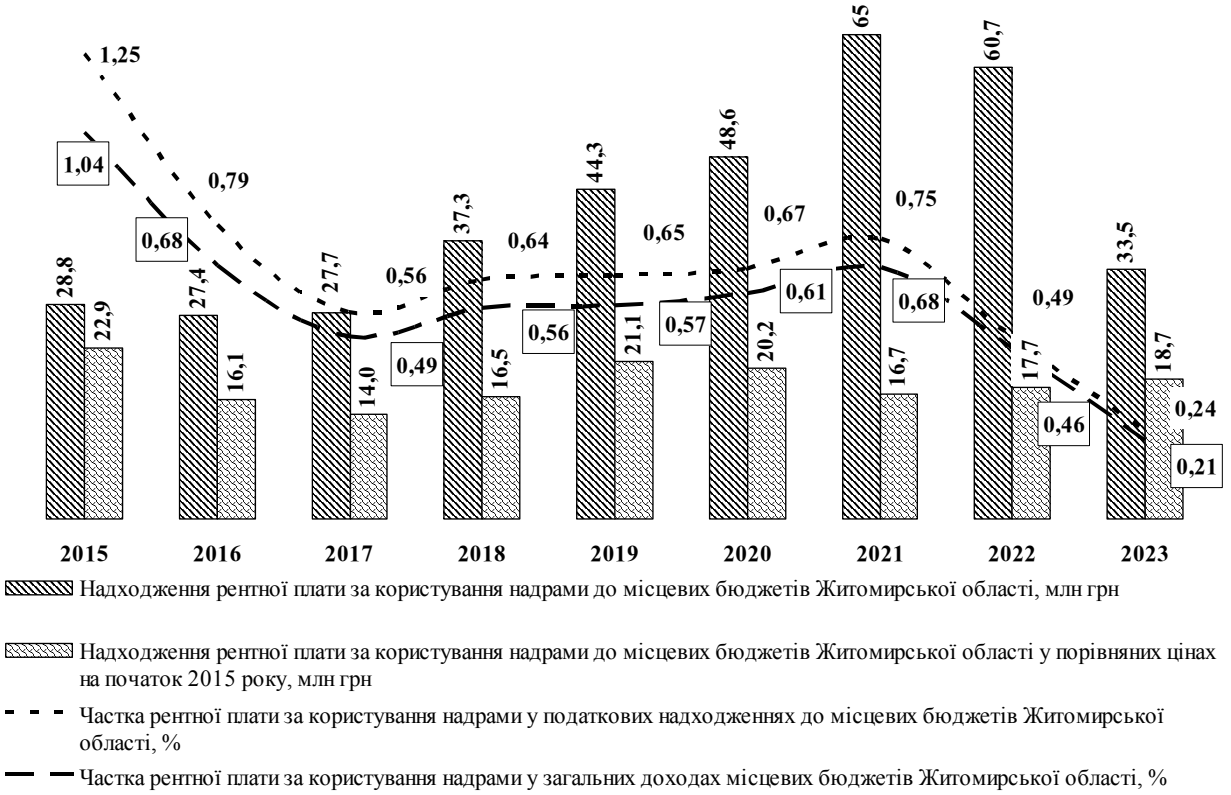

Рис. 1. Структурно-вартісні виміри надходжень рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів Житомирської області у 2015—2023 роках

Джерело: розраховано за оперативними даними Міністерства фінансів України.

стосується сільської місцевості Житомирської області, де вже тривалий час здійснюється видобуток корисних копалин, що не завжди прямо корелює з інтересами місцевого населення та здійснює еколого-деструктивний вплив на довкілля.

Житомирська область концентрує понад 500 родовищ різноманітних корисних копалин, з яких активно розробляється близько 200. Є тут також родовища паливно-енергетичної сировини. На території області розміщено близько 140 родовищ торфу з переважною концентрацією в північно-західній частині області. Рудні корисні копалини представлені в основному ільменітом — рудою титану, а також свинцем і цинком, берилієм, ванадієм, молібденом, цирконієм, скандієм [6].

Означена адміністративна область входить до переліку регіонів з розгалуженою мережею об'єктів господарського освоєння родовищ корисних копалин. На території області суб'єктам господарювання у свій час було надано 180 спеціальних дозволів на користування надрами з метою розробки родовищ корисних копалин та 14 — на геологічне вивчення перспективних ділянок. У гірничій галузі функціонує 51 велике, середнє та вагоме за обсягами виробництва підприємство основного кола. Основною конкурентною перевагою сфери надрокористування Житомирської області є наявність значних запасів титану, які складають понад 85% усіх розвіданих запасів титанових руд України. Відповідно до спеціальних дозволів на користування надрами, розробку титанових (ільменітових) родовищ в області здійснюють філія "Іршанський ГЗК" Публічного акціонерного товариства "Об'єднана гірничо-хімічна компанія", ТОВ "Валки-Ільменіт", ТОВ "Межиріченський гірничо-збагачувальний комбінат". Означені підприємства спільно з Вільногірським гірничо— металургійним комбінатом, розташованим у Дніпропетровській області, повністю забезпечують товарними концентратами заводи України, значна частина яких експортується. Водночас в області розробляються тільки розсипні родовища титанових руд [8].

В спектрі проблем фіскального регулювання природокористування особливої актуальності набуває перегляд системи вилучення мінерально-сировинної ренти. Мінерально-сировинна рента для регіонів, де концентруються великі запаси мінеральної сировини і певною мірою є розвиненою інфраструктура видобутку корисних копалин, за умови удосконалення її адміністрування та вертикального розподілу (підвищення частки відрахувань до бюджетів територіальних громад) може стати ключовим чинником зміцнення фінансової самодостатності місцевого самоврядування. Водночас мінерально-сировинна рента для таких регіонів як Житомирська область, де концентруються численні корисні копалини, виступає потенційним чинником зростання надходжень до місцевих бюджетів як в частині нарощення потенціалу фінансування проєктів прискорення соціально-економічного піднесення, зокрема сільських населених пунктів, так і в частині відтворення мінерально-сировинної бази. Відтворення мінерально-сировинної бази — це один з ключових чинників соціально-економічного піднесення регіонів, де відбувається активний видобуток корисних копалин.

Показовим інституційним розривом системи фіскального регулювання видобутку корисних копалин в Україні є те, що території, які виступають ареалом концентрації великих запасів мінеральної сировини, не отримують навіть критично необхідних сум мінерально-

сировинної ренти для упорядкування та модернізації індустрії надрокористування. Більше 90% рентної плати за користування надрами акумулюється у державному бюджеті і розчиняється у загальному фонді. Відсутність прив'язки акумульованої у центральному фінансовому фонді держави мінерально-сировинної ренти до пріоритетів фінансування відтворення мінерально-сировинної бази не дозволяє в останні десятиліття забезпечити адекватну та коректну оцінку паливно-енергетичної, рудної, та гірсько-хімічної складових мінерально-сировинного потенціалу країни та окремих регіонів. Прикметною рисою нееквівалентності розподілу мінерально-сировинної ренти є те, що місцеві бюджети адміністративних областей, де сконцентрована розгалужена мережа об'єктів видобутку корисних копалин, не отримують достатньої величини даного виду природно-ресурсної ренти для нарощення потенціалу фінансування проєктів соціально-економічного розвитку та відтворення мінерально-сировинної бази. В першу чергу це стосується Житомирської області.

У 2015—2023 роках спостерігалося дві основних фази надходжень рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів Житомирської області: перша фаза (2015—2021) — в цілому висхідний тренд у динаміці номінальних надходжень; друга фаза (2022—2023) — спадна тенденція номінальних надходжень у зв'язку із стисканням ділової активності внаслідок повномасштабного вторгнення на територію України російських загарбників (рис. 1).

Надходження рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів Житомирської області протягом 2015—2021 відображали висхідний тренд. Так у 2015 році даний показник становив 28,8 млн грн, у 2016 році — 27,4 млн грн (найменше значення протягом аналізованого періоду), у 2017 році — 27,7 млн грн, у 2018 році — 37,3 млн грн, у 2019 році — 44,3 млн грн, у 2020 році — 48,6 млн грн, у 2021 році — 65 млн грн (найбільше значення протягом аналізованого періоду). У 2021 році порівняно з 2015 роком надходження рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів Житомирської області зросли на 36,2 млн грн або у 2,26 рази. Водночас у 2022 та 2023 роках надходження рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів Житомирської області порівняно з 2021 роком знизилися. Зокрема у 2022 році до місцевих бюджетів Житомирської області надійшло 60,7 млн грн мінерально-сировинної ренти, а у 2023 році — 33,5 млн грн

Для виявлення реальних зрушень у динаміці надходжень мінерально-сировинної ренти до місцевих бюджетів Житомирської області була визначена сума рентної плати за користування надрами у порівняних цінах на початок 2015 року (сума надходжень рентної плати за користування надрами у порівняних цінах на початок 2015 року за відповідний рік визначалася шляхом ділення номінальної величини даного виду природно-ресурсної ренти на кумулятивний індекс цін виробників промислової продукції). Сума надходжень рентної плати за користування надрами у порівняних цінах на початок 2015 року коливалася в інтервалі 14,0—22,9 млн грн і не демонструвала висхідної тенденції.

Підтвердженням нееквівалентності розподілу рентної плати за користування надрами у Житомирській області між державним та місцевими бюджетами виступає динаміка показника частки даної складової природно-ресурсної ренти у загальних доходах та податкових надходженнях місцевих бюджетів даного регіону. Зокрема, частка плати за користування надрами у податкових надходженнях до місцевих бюджетів Житомирської області у 2015—2023 роках коливалася в діапазоні 0,24—1,25%, частка у загальних доходах місцевих бюджетів даного регіону — у діапазоні 0,21—1,04%. Тобто можна зробити висновок про низький рівень дифузії мінерально-сировинної ренти у публічні фінансові фонди Житомирської області, що свідчить про низький рівень дієвості впливу сфери надрокористування на фінансову самодостатність територіальних громад даного регіону.

В контексті підвищення дієвості впливу сфери надрокористування на соціально-економічне піднесення сільських територій Житомирської області ключового значення набуває трансформація існуючої моделі фіскального регулювання видобутку корисних копалин. Така трансформація має забезпечити, з однієї сторони, максимізацію акумуляції мінерально-сировинної ренти до публічних бюджетів, зокрема підвищення частки відрахувань до бюджетів місцевого самоврядування відповідно до пріоритетів бюджетно-фіскальної децентралізації, а з іншої — сформувати фонди інвестиційного забезпечення відтворення мінерально-сировинної бази, зокрема утилізації вторинної мінеральної сировини.

Тому при формуванні сучасної моделі фіскального регулювання видобутку корисних копалин ключового значення набуває визначення оптимального рівня фіскального навантаження на діяльність суб'єктів надрокористування, методологічним підгрунтям якого виступає використання фіскального оптимуму Лаффера (кривої Лаффера), що передбачає встановлення залежності між оптимальним рівнем ставок фіскальних вилучень і загальними надходженнями рентних платежів до публічних бюджетів, зокрема до спеціальних бюджетних фондів [2, с. 139].

При встановленні ставок рентної плати за користування надрами передусім доцільно враховувати необхідність зниження рівня енергозалежності України. На період воєнного стану необхідно вжити всіх можливих заходів щодо запобігання дефіциту й стримування зростання цін на енергоносії, що мало місце через повномасштабне російське вторгнення в Україну. У післявоєнній економіці варто забезпечити, аби механізм адміністрування та перерозподілу плати за користування надрами для видобутку корисних копалин, з одного боку, передбачав ефективне вилучення надприбутку від підприємств, котрі провадять таку діяльність на території України, а з другого — сприяв припливу інвестицій у цю сферу [1, с. 75]. Система фіскального регулювання видобутку корисних копалин має бути зорієнтована на: 1) стимулювання подальшої геологорозвідки по виявленню перспективних родовищ мінеральної сировини; 2) максимізацію акумуляції рентної плати за користування надрами у публічних бюджетах різного таксономічного рівня, зокрема бюджетах місцевого самоврядування; 3) нарощення інвестиційних вливань у розбудову інфраструктури видобутку корисних копалин та утилізацію ресурсних цінностей вторинної мінеральної сировини у виробничих та енергетич-

них цілях. І стимулювання геологорозвідки, і нарощення обсягів інвестиційного забезпечення розбудови індустрії видобутку корисних копалин та рециклінгу мінеральних відходів напряму залежить від акумуляції рентної плати за користування надрами у спеціальних фондах відтворення мінерально-сировинної бази, що формуватимуться у державному бюджеті, а також у бюджетах місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Результативність впливу залучення природних ресурсів у відтворювальний процес сільської економіки напряму пов'язана з функціонуючим форматом фіскального регулювання природокористування, в першу чергу видобутку корисних копалин, який визначає розподіл природно-ресурсної ренти між публічними бюджетами різного таксономічного рівня. В контексті встановлення взаємозв'язку між перспективами соціально-економічного піднесення сільських територій Житомирської області та дифузією мінерально-сировинної ренти треба виходити з того, що сільські населені пункти входять до складу як сільських і селищних, так і міських територіальних громад. Тому надходження рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів вказаного регіону — це також певне мірило дієвості впливу вилученої частини ренти, котра формується у сфері надрокористування, на соціально-економічне піднесення сільських територій.

Структурно-вартісні виміри (порівняння номінальної та реальної величини мінерально-сировинної ренти, а також визначення її частки у загальних доходах та податкових надходженнях) акумуляції рентної плати за користування надрами у місцевих бюджетах Житомирської області у 2015—2023 роках демонструють недостатній рівень еквівалентності розподілу даного виду рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів між центральними та місцевими публічними фінансовими фондами, що не дає можливості підвищити дієвість впливу мінерально-сировинної ренти на соціально-економічне піднесення територій, котрі виступають ареалом концентрації корисних копалин, в першу чергу сільських. Трансформація системи фіскального регулювання видобутку корисних копалин має базуватися на фіскальному оптимумі Лаффера при встановленні ставок рентної плати за користування надрами, що дасть змогу забезпечити оптимальний рівень фіскальних вилучень у сфері надрокористування та сформувати у публічних бюджетах спеціальні фонди інвестиційного забезпечення відтворення мінерально-сировинної бази.

Література:

1. Валігура В.А., Сідляр В.В. Фіскально-регулююча роль рентної плати в Україні. Наукові праці НДФІ. 2022. № 2 (99). С. 66—78.

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. Іванченко В.А., Мединська Н.В., Бардась В.М. Податкове регулювання природокористування в умовах поглиблення децентралізації: пріоритети, проблеми, виклики. Ефективна економіка. 2024. №7. [Електронний ресурс]. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4187/4222.

4. 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.

5. Кольоса Л.Л. Природні ресурси як фактор зміцнення фінансової самодостатності сільських територіальних громад. Агросвіт. 2023. № 19. С. 45—51.

6. Корисні копалини Житомирщини. Інститут геології. [Електронний ресурс]. URL: https://insgeo.com.ua/korysni-kopalyny-zhytomyrshchyny/.

7. Міщенко В.С. "Голландська хвороба" на українському грунті (до економічної оцінки мінерально-сировинної бази). Економіст. 2010. № 12. С. 8—10.

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.

References:

1. Valihura, V.A. and Sidliar, V.V. (2022), "The fiscal and regulatory role of rent in Ukraine", Naukovi pratsi NDFI, vol. 2 (99), pp. 66—78.

2. Holian, V., Marchuk, Yu., Pohuliajko, Yu., Matrunchyk, D. and Dziubenko, O. (2024), "Forming a modern model of forest management fiscal regulation as important prerequisite for innovative transformation of forest sector in Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (56), pp. 139—155.

3. Ivanchenko, V.A., Medyns'ka, N.V., Bardas', V.M. (2024), "Tax regulation of environmental management in the context of deepening decentralisation: priorities, problems, challenges", Efektyvna ekonomika, vol. 7, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4187/4222 (Accessed 15 Apr 2025).

4. 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.

5. Kol'osa, L.L. (2023), "Natural resources as a factor in strengthening the financial self-sufficiency of rural territorial communities", Ahrosvit, vol. 19, pp. 45—51.

6. Institute of Geology R&D (2025), "Mineral resources of Zhytomyr region", available at: https://insgeo.com.ua/korysni-kopalyny-zhytomyrshchyny/ (Accessed 15 Apr 2025).

7. Mischenko, V. (2010), "Dutch disease" on Ukrainian soil (towards an economic assessment of the mineral resource base)", Ekonomist, vol. 12, pp. 8—10.

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 15 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025 р.

УДК 338.4:004

O. Korolovych,
PhD in Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5878-0925
N. Liba,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7053-8859
V. Proscura,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5494-0039

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.28

GENESIS OF ORGANIZATIONAL POTENTIAL IN THE IT SPHERE: SYSTEMATIZATION OF MANAGEMENT APPROACHES

О. О. Корович,
к. е. н., професор, доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
Н. С. Ліба,
д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет
В. Ф. Проскура,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,управління економічними
процесами та туризму, Мукачівський державний університет

ГЕНЕЗА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІТ СФЕРИ: СИСТЕМАТИКА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження зумовлена критичною важливістю досягнення сталих тенденцій організаційного розвитку ІТ-сфери в Україні. Це обумовлено не лише провідною роллю ІТ-бізнесу в сучасній економіці, але і його здатністю сприяти модернізації інших галузей, підвищенню ефективності управлінських процесів та створенню нових можливостей для впровадження інновацій. Відтак, метою статті є дослідження генези організаційного потенціалу ІТ-сфери з урахуванням сучасної систематизації підходів до управління, що дозволяє виокремити ключові засади формування, розвитку та ефективного використання цього потенціалу в умовах динамічного середовища. За результатами дослідження встановлено, що одним із ключових аспектів ефективного управління організаційним потенціалом ІТ-сфери є обгрунтований вибір підходів до його реалізації, що максимально відповідають засадам сучасної концепції управління. Для цього необхідно враховувати специфіку формування цілеспрямованого впливу на організаційний потенціал ІТ-сфери, який має узгоджуватися не лише з його змістовими характеристика-

ми, а й з особливостями механізму балансування, характерного для сучасних управлінських моделей. Доведено, що за допомогою цільового підходу всі елементи організаційного потенціалу IT-сфери об'єднуються в єдину систему, елементи якої знаходяться у нерозривному зв'язку та взаємозалежності. Водночас доповнення базової основи цього впливу змістовими компонентами відповідно до специфіки обраного додаткового управлінського підходу (процесного, системного тощо) дозволяє здійснювати більш точне та адаптивне налаштування управлінського впливу. Це, своєю чергою, сприяє налаштуванню формату управлінського впливу, який враховує специфіку обраного додаткового підходу та інтегрується в систему цілей і завдань організаційного розвитку балансуючого впливу. Отримані результати створюють основу для подальшого поглиблення дослідження у напрямку формалізації механізмів управління організаційним потенціалом IT-сфери з урахуванням змін зовнішнього середовища, технологічних трендів та стратегічних орієнтирів розвитку.

The relevance of this research is driven by the critical importance of achieving sustainable trends in the development of Ukraine's IT sector. This thesis is based not so much on the leading role of the IT business in the modern economy but rather on its ability to support the modernization of other industries, enhance the efficiency of management processes, and create new opportunities for the implementation of innovations. The article's purpose is to explore the genesis of the organizational potential of the IT sector, taking into account the modern classification of management approaches. This allows for identifying key principles for the formation, development, and effective utilization of this potential in a dynamic environment. The research findings indicate that one of the key aspects of effective management of the organizational potential in the IT sector is the well-founded selection of approaches to its implementation, provided that they align as closely as possible with the principles of modern management concepts. To achieve this, it is essential to consider the specifics of forming a targeted influence on the organizational potential of the IT sector, which should be aligned both with its substantive characteristics and with the features of the balancing mechanism inherent in modern management models. It has been proven that through a goal-oriented approach, all elements of the organizational potential of the IT sector are integrated into a system in which the components are inextricably linked and interdependent. At the same time, supplementing the foundational basis of this influence with substantive components, by the specifics of the chosen additional management approach (process-based, systems-based, etc.), enables more precise and adaptive tuning of managerial influence. This, in turn, facilitates the alignment of the format of such influence with substantive elements that reflect the specifics of the chosen additional approach and its integration into the system of goals and objectives of organizational development through a balancing influence. The results provide a foundation for further in-depth research aimed at formalizing the mechanisms for managing the organizational potential of the IT sector, taking into account changes in the external environment, technological trends, and strategic development priorities.

Ключові слова: розвиток IT-сфери; організаційний потенціал; організаційні ресурси; суб'єкти бізнесу в IT сфері; розробка програмного забезпечення.

Key words: development of the IT sector; organizational potential; organizational resources; business entities in the IT sector; software development.

PROBLEM STATEMENT

The relevance of this research is driven by the critical importance of achieving sustainable trends in the development of Ukraine's IT sector. This thesis is based not so much on the leading role of the IT business in the modern economy but rather on its ability to facilitate the modernization of other industries, enhance the efficiency of management processes, and create new opportunities for the implementation of innovations. Indeed, in agriculture, IT solutions are being increasingly applied: thanks to digital platforms, farmers have access to accurate weather forecasting, soil analysis, GPS monitoring systems for machinery, and the use of drones to monitor crop conditions. This allows for cost reduction, optimization of yields, and decision-making based on data rather than just intuition. Such transformations indicate the multiplicative effect of the IT sector on the entire economy of the country.

Thus, in the context of dynamic changes in the technological landscape, the flexibility and adaptability of management approaches to the organizational development of the IT sector become particularly important — especially in terms of forming and effectively utilizing its organizational potential. For this reason, the study of the

systematization of approaches to managing the organizational potential of the IT sector is extremely relevant and necessary to ensure its sustainable development and competitiveness in the global market.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

In the scientific publications of Martusenko I.V., Boykivska H.M. [9], and Maksymenko D.V. [3], it is increasingly emphasized that the IT sector will be one of the key triggers for the post-war recovery of Ukraine's economy. Kulikov P.M. [7] explains this by noting that the development of the IT sector creates the prerequisites for the prompt restoration of infrastructure, optimization of production processes, and the implementation of innovative solutions in various sectors of the economy. Given the direct connection between the organizational potential of IT organizations not only with the aforementioned processes but also with the overall efficiency of management, there is an objective need for a systematic study of this issue.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to explore the genesis of the organizational potential of the IT sector, taking into account the modern classification of management approaches. This enables the identification of key principles for the formation, development, and effective utilization of this potential in a dynamic environment.

THE PAPER MAIN BODY

When studying the organizational potential of the IT sector, the unit of analysis is the processes that ensure the formation, development, and effective use of its organizational resources. We believe that these processes determine the collective ability of all existing IT organizations to adapt to dynamic changes in the external environment, implement new management models, and ensure sustainable development in a competitive environment.

The IT sector is a vast and diverse field that is constantly evolving due to the expansion of data processing, transmission, analysis, and storage capabilities. It encompasses many areas of business, ranging from software development and testing to marketing.

Therefore, regarding the development of IT organizations, regardless of their type, it is important to manage organizational potential in a way that aligns with the principles of the modern concept of effective management (as outlined by Kalaman O. [4]). These principles include:

1. Relying on a balancing influence aimed at achieving set goals.
2. Applying systems of balancing influence, such as maintaining equilibrium, which correspond to the specifics of the organization's activities.
3. Focusing on a system of balances through constant adjustments in the ratios between interconnected elements of potential that are formed and expanded.

Each business entity in the IT sector has unique characteristics that distinguish it from others (due to differences in existing IT contracts, business structuring, intellectual property relationships, and the applied areas of activity such as outsourcing, cloud technologies, and online business). In this regard, there arises a need to apply a system of balanced management influence that takes into account the general characteristics of the activities of IT sector organizations. Such characteristics include:

— High level of risks;
— Intense competition;
— Rapid technological progress, etc.

Thus, the main problem in building an effective system of state management of the IT sector is the lack of a unified approach to understanding the essence of organizational potential. In fact, this leads to different interpretations of its structure, functions, and significance in the management process.

Such ambiguity is caused by the complex and prolonged evolution of the concept of organizational potential itself, as well as the absence of a defined concept in the legislative framework.

It is worth noting that the first references to the category of "potential" in an organizational context appeared quite some time ago in economic literature. In particular, one of the first to address this concept was E. Penrose, who, in her work The Theory of the Growth of the Firm (1959), formulated the idea that an organization's potential is determined not only by the resources it possesses but also by its ability to use them effectively.

Subsequently, the development of this category gained widespread attention in the works of other researchers, where it was considered within the framework of [6—7; 4]:

— The general theory of potential focuses on a systemic approach to analyzing the capabilities of an economic entity, including both internal resources and external influencing factors (one of the earliest sources is G. Johnson's work "Theory of Organizational Potential" (1980)).

— Risk management theory, within which organizational potential is viewed as a tool for ensuring resilience to internal and external threats (one of the earliest sources is F. Knight's work "Risk, Uncertainty and Profit" (1921), where, although the term "organizational potential" is not directly used, the foundations for understanding the role of risk management in the functioning of a business are laid).

— Resource potential theory, which focuses on determining the role and effectiveness of utilizing an organization's available resources (one of the earliest sources is J. Grant's "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage" (1991) and B. Wernerfelt's "A Resource-Based View of the Firm" (1984)).

— Organizational learning theory, according to which potential is interpreted as the organization's ability to learn, adapt to changes, and use the accumulated experience to improve processes and products (one of the earliest sources is Chris Argyris's "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective" (1978), where the concept of a learning organization was systematically substantiated for the first time).

The outlined diversity of approaches to understanding the essence of organizational potential has led to the absence of a unified interpretation of this category in the scientific literature.

Table 1. Analysis of Contemporary Approaches to the Essence of the Category of Organizational Potential of Organizations or Sectors of the Economy

Author of the approach and source	Content of the approach to defining the category	Basic features of the approach
Martusenko I.V., Boykivska H.M. [9]	Basic conditions for the integrity, stability, and development of the enterprise	Use of resources for economic growth
Orekhova A.I. [2]	The ability of organizational components to combine and form a set of related actions, their proper evaluation in response to changes in the external environment, ensuring internal organizational flexibility, and effective activity of competitive potential	Use of organizational resources and associated opportunities for development
Maksymenko D.V. [8]	Conditions and opportunities for the realization of human potential embodied in the organizational structure, organizational culture, databases, knowledge bases, electronic networks, and communications	
Kulikov P.M. [4]	A comprehensive and complex characteristic that denotes the structural-functional, cultural, and managerial features of the enterprise, as well as the possibilities for their transformation towards ensuring the effective functioning and development of the enterprise.	Use of organizational resources, opportunities, and related factors that impact the effectiveness of this process.

Source: formed by the author.

As a result, each researcher defines the content and structure of potential according to their methodological stance and chosen research approach (see Table 1).

This, in turn, creates difficulties when attempting to standardize methods for evaluating, forming, and managing organizational potential, especially in the context of a highly dynamic and innovative environment such as the IT sector.

According to the results of the analysis of contemporary approaches to the essence of the category of organizational potential in organizations or sectors of the economy, there are essentially three main approaches to understanding the essence of "potential," specifically:

1. The approach to organizational potential as a set of organizational resources in economic sectors is the simplest and allows for a quick delineation of the organizational foundation for development, transforming it into a one-dimensional managerial category. At the same time, this approach does not take into account the importance of not only managing the objectively existing and internally determined state of such a foundation but also the fact that it is in an unfinished, potential development stage, where the probability of uninterrupted functioning and development opportunities for the organization is crucial. As noted by Martusenko I.V. and Boykivska H.M. [9], probability is a measure of possibility that considers not only the current state of organizational resources but also the potential for their effective use in the future. This approach reduces the evaluation of organizational potential to a mechanical analysis of available resources, which does not always reflect the actual development potential of specific sectors of the economy.

2. The approach to organizational potential as a set of organizational resources within economic sectors and the opportunities they create for uninterrupted functioning and development takes into account that organizational resources are a dynamic system within which changes are continuously implemented and adapted to the external environment takes place. As noted by Orekhova A.I. [2] and Maksymenko D.V. [8], adaptive activity encompasses the expenditure of resources, their acquisition, and use, as well as interactions with counterparts. However, one of the issues with this approach is the disregard for the fact that formal opportunities reflect potential capabilities and theoretical prerequisites for development do not always translate into practical implementation.

3. The approach to organizational potential as a set of resources and opportunities within economic sectors that contribute to their development and also include factors affecting the rationality and effectiveness of these processes allows for the creation of a multidimensional managerial category. As noted by P.M. Kulikov [7], the concept of effective management requires balancing various factors, ensuring the transition from possibilities to reality. This, in turn, means that for the successful development of specific sectors of the economy, it is necessary not only to gather resources but also to create conditions for their effective use through the optimal combination of internal capabilities and external conditions. This allows the outlined approach to be implemented as the most comprehensive.

According to the analysis of approaches to the essence of organizational potential, within the framework of this study, this category in the IT sector should be interpreted as a multidimensional system that combines [5; 2;4]:

1. Organizational resources (including accumulated intellectual property, infrastructural assets, organizational knowledge).

2. Organizational capabilities (including the organization's ability in management, coordination, strategic planning, utilization of personnel, technologies, finances, etc.).

3. Variable factors that affect the effectiveness of business development in the IT sector.

The structural basis of organizational potential in the IT sector and the foundation for setting management tasks are its organizational resources, which allow businesses specializing in the development, implementation, and support of information technologies, software, hardware, or the provision of IT services to function and develop in conditions of constant market changes.

However, only the overall content of the structure determines the reality of such potential, interpreted as the current state of organizational resources. This includes not only the availability of resources but also how effectively they are utilized to achieve strategic goals. The reality of organizational potential manifests through the implementation of ideas and goals, which are directed by processes aimed at their more efficient and rational expenditure, acquisition, and utilization.

This is due to the fact that the reality of implemented ideas and goals, and thus the opportunities they have formed, is quite variable, especially if the constraints imposed by available financial resources are not taken into account. In such cases, management tasks concern not only maintaining the current state but also setting limits for development through the continuous improvement of processes and resources.

Management of organizational potential in the IT sector, in a general sense, refers to the deliberate influence exerted by authorized bodies on the current and internally determined state of organizational resources and their circulation. This includes finding a balance between resource utilization, their redistribution, and adaptation to external conditions such as market changes, technological innovations, and internal organizational transformations.

This balance is achieved through specific management approaches. The primary one is the goal-oriented approach, as it provides a format for targeted influence aimed at achieving specific development goals and tasks, which are defined in advance, taking into account the limitations of the organizational potential of the IT sector. The priority of applying this approach is due to the fact that this potential grows only when there are clearly formulated goals and objectives that are essential to achieve, as confirmed by the research [2; 4].

In addition to the goal-oriented approach, the following is also applied:

— Process approach (a format for targeted influence — focusing on key processes that determine the level of organizational potential in the IT sector and impact the balanced change of its components). The possibility of applying this approach is due to the fact that this potential is the result of the interaction between functional and developmental processes, which can be optimized and improved (as evidenced by the research of Shandryvska O.Y., Kuzyak V.V., and Bek O.M. [12]).

— Systemic approach (a format for targeted influence — focusing on a holistic view of the organizational potential of the IT sector as a complex, multilevel system, where all elements are interconnected and interdependent). This approach assumes that management should be carried out considering the systemic interrelationships and the integrity effect of organizational potential. The effectiveness of this approach is supported by the works of Vovk O.M. and Dudik A.O. [1], where it is emphasized that it is the systemic nature that allows integrating different types of resources, capabilities, and factors into a unified model for developing organizational potential.

— Situational approach (a format for targeted influence — focusing on the current situation within the organization and addressing a specific problem regarding the influence on processes of functioning and development). The applicability of this approach is due to the fact that the organizational potential of the IT sector is a complex, open system that responds to situations arising in the external environment. This is supported by the research of Onyshko S.V. and Chunytska I.I. [9].

— Structural approach (a format for targeted influence — focusing on the structure of the organizational potential of the IT sector and its components, with the aim of ensuring effective functioning and development). The applicability of this approach is due to the fact that any potential exists within a certain structure (in our case, this could be the structure of state economic management). As a result, it can be better utilized through the optimization of the structure and management processes for addressing large-scale socio-economic and national economic issues. This is supported by the research of Krasnokutska N.S. [6].

— Functional approach (a format for targeted influence — focusing on the functions of organizational management of the development of the IT sector and determining their optimality based on the parameters of effective use of organizational resources). The applicability of this approach is due to the fact that the organizational potential of the IT sector can be viewed as a set of functions of organizational management aimed at achieving development goals. This is supported by the research of Danilyevych, N. [3].

Thus, within the framework of the goal-oriented approach, all elements of the organizational potential of the IT sector are viewed as interconnected and interdependent, ensuring the integrity of managerial influence. At the same time, supplementing the basic foundation of this influence with substantive components, in accordance with the specifics of the chosen additional management approach, contributes to adjusting the format of such influence.

CONCLUSIONS

Based on the results of the study, it has been established that one of the key aspects of effective management of organizational potential is the reasoned choice of approaches for its implementation, which most closely align with the principles of modern management concepts.

To achieve this, it is necessary to consider the specifics of shaping the targeted influence on the organizational potential of the IT sector, which must be aligned both with its substantive characteristics and with the

features of the balancing mechanism characteristic of modern management models.

It has been proven that, through the targeted approach, all elements of the organizational potential of the IT sector are integrated into a system, where the elements are in an inseparable connection and interdependence. At the same time, complementing the foundational basis of this influence with content components, in accordance with the specifics of the chosen additional management approach (such as process-based, systemic, etc.), allows for a more precise and adaptive adjustment of managerial influence. This, in turn, contributes to fine-tuning the format of such influence with content elements that consider the specifics of the selected additional approach and integration into the system of goals and tasks of organizational development, balancing the influence.

The obtained results lay the foundation for further in-depth research in the direction of formalizing the mechanisms for managing the organizational potential of the IT sector, taking into account changes in the external environment, technological trends, and strategic development guidelines.

Література:

1. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. Економічний простір. 2020. № 162. С. 53—56.

2. Гальків Л. І., Кулиняк І. Я., Лісовська Л. С. Кулініч Т. В., Матвій І. Є. Оцінювання та підвищення ефективності інноваційних процесів. Львів: Растр-7, 2019. 250 с.

3. Данилевич Н. Функціональний підхід до управління у системі місцевого самоврядування в Україні. Економіка та суспільство, 2021. № 31. URL.: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-37

4. Каламан О. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства, I Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи", 2020, URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201176

5. Ковтуненко Ю.В. Економічна сутність і класифікація інтелектуальних ресурсів підприємства. Агросвіт, 2013. № 14. С. 51—53.

6. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та мето-дологія дослідження. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

7. Куліков П.М. Оцінка організаційного потенціалу підприємства. Вісн. Нац. ун-ту "Львів. Політехніка", 2010. № 668. С. 469—472.

8. Максименко Д.В. Аналіз організаційного потенціалу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 6 (2). С. 70—73.

9. Мартусенко І.В., Бойківська Г.М., Сутність організаційного потенціалу та його роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств. Інноваційна економіка, 2012. № 2. С. 69—72.

10. Онишко С.В., Чуницька І.І. Стратегічна траєкторія розвитку фінансового ринку у форматі взаємодії складових його інфраструктурного потенціалу, Бізнес Інформ, 2018. № 7. С. 194—201.

11. Орєхова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 308—313.

12. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Бек О.М. Підходи до управління потенціалом підприємства та його стратегічним розвитком, Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2013. № 776. С. 442—448.

References:

1. Vovk, O.M. and Dudik, A.O. (2020), "Managing the development potential of an enterprise: a strategic approach", Ekonomichnyy prostir, vol. 162, pp. 53-56.

2. Hal'kiv, L.I., Kulynyak, I.YA., Lisovs'ka, L.S. Kulinich, T.V. and Matviy, I. YE. (2019), Otsinyuvannya ta pidvyshchennya efektyvnosti innovatsiynykh protsesiv [Assessment and improvement of the efficiency of innovation processes], Rastr-7, L'viv, Ukraine.

3. Danylevych, N. (2021), "Functional approach to management in the system of local self-government in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 31. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-37.

4. Kalaman, O. (2020), "Main components of the concept of enterprise performance management", Zbirnyk dopovidey I Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi "Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy" [Collection of reports of the 1st International Scientific and Practical Conference "Business, Innovation, Management: Problems and Prospects"], Available at: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201176 (accessed April 10, 2025).

5. Kovtunenko, Y.V. (2013), "Economic essence and classification of intellectual resources of the enterprise", Ahrosvit, vol. 14, pp. 51—53.

6. Krasnokut·s'ka, N.S. (2010), Potentsial torhovel'noho pidpryyemstva: teoriya ta metodolohiya doslidzhennya [The potential of a trading enterprise: theory and research methodology], Khark. derzh. un-t kharchuvannya ta torhivli, Kharkiv, Ukraine.

7. Kulikov, P.M. (2010), "Assessment of the organizational potential of an enterprise", Visnyk Nats. un-tu "L'viv. Politekhnika", vol. 668, pp. 469—472.

8. Maksymenko, D.V. (2016), "Analysis of the organizational potential of an enterprise", Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 6 (2), pp. 70—73.

9. Martusenko, I.V. and Boykivska, G.M. (2012), "The essence of organizational potential and its role in increasing the efficiency of enterprise activities", Innovative Economy, vol. 2, pp. 69—72.

10. Onyshko, S.V. and Chunytska, I.I. (2018), "Strategic trajectory of financial market development in the format of interaction of components of its infrastructure potential", Biznes Inform, vol. 7, pp. 194—201.

11. Orekhova, A.I. (2018), Economic potential of the enterprise: essential characteristics and structuring, Ekonomika i suspil'stvo, vol. 17, pp. 308—313.

12. Shandrivska, O.E., Kuzyak, V.V. and Bek, O.M. (2013), Approaches to the management of the potential of the enterprise and its strategic development, Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika", vol. 776, pp. 442—448.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2025 р.

УДК 330.11:304.2

І. Л. 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
А. Є. Гессен,
к. е. н., директор рекреаційного підприємства "Червоний Маяк"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-0642-2242
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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.34

РІВНІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ КОРПОРАЦІЙ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

I. Sazonets,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Tourist and Hotel and Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University
A. Hessen,
PhD in Economics, Director of the recreational enterprise 'Chervonyy Mayak'
N. Yakovleva-Mel'nik,
Senior Lecturer of the Department of Tourist and Hotel and Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University

LEVELS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF DOMESTIC CORPORATIONS DURING MILITARY OPERATIONS

В статті доведено, що вітчизняні корпорації усвідомлюють важливість КСВ для підвищення своєї корпоративної вартості. КСВ розвивається в сучасній економічній науці на перетині різних загальних і цілісних соціальних теорій, вивчає управлінські та організаційні процеси в національних і міжнародних організаціях.

В роботі наведено основні визначення та рівні КСВ, починаючи від базового рівня, який вимагає від компаній виконання обов'язкових соціальних гарантій, до третього рівня, який спрямований на створення соціальної гармонії в суспільстві.

Представлений аналіз доводить, що в діяльності вітчизняних компаній присутні базовий, другий та третій рівні корпоративної соціальної відповідальності. В умовах військових дій, вітчизняні компанії формують соціальні програми та проекти, волонтерські проекти не для соціальної(нефінансової) звітності, а для практичних кроків до нормалізації соціального стану

The article proves that the vast majority of Ukrainian companies have already begun to realize the importance of corporate social responsibility for increasing their corporate value. The purpose of the article is to study the levels of corporate social responsibility of corporations and the specifics of corporate social responsibility during military operations.

It is determined that corporate social responsibility is developing in modern economic science at the intersection of various general and holistic social theories, and studies management and organizational processes in national and international organizations, which are understood as various types of cooperation and interaction between different individuals, groups and stakeholders represented in the system of national enterprises. There are many interpretations of the concept of corporate social responsibility. The most common definition is that corporate social responsibility is a model of business activity voluntarily adopted by business people that has a significant impact on the process of making strategic and tactical decisions on business development. This approach to corporate social responsibility is based on the premise that the company's philosophy, ideology, expectations and standards underlie the relationships and connections within and outside the organization.

The paper presents the main definitions and levels of corporate social responsibility, ranging from the basic level, which requires companies to fulfill mandatory social guarantees, to the third level, which is aimed at creating social harmony in society.

This analysis shows that the activities of domestic companies include the basic, second and third levels of corporate social responsibility. The companies pay salaries, taxes and other official payments on time, which is typical for the basic level of corporate social responsibility, and, in addition, they support the Armed Forces of Ukraine, support the families of employees who went to the front, and participate in volunteer programs.

In the context of military operations, domestic companies develop social programs and projects, volunteer projects not for social (non-financial) reporting, but for practical steps towards normalizing the social situation in society as a whole

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, рівні, програми, визначення, підприємтсва, військові дії.

Key words: corporate social responsibility, levels, programs, definitions, enterprises, military actions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є невід'ємною частиною корпоративної репутації. В країнах Європи стейкхолдерів насамперед цікавить яку соціальну функцію виконує компанія, що виробляє, які основні її стратегічні задачі в сфері соціального розвитку. На Заході нефінансова звітність є нормою. Тому українські компанії, що реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності є надійними партнерами, що поділяють цінності іноземних партнерів. Такі компанії легше адаптуються до західного ринку і легше спілкуються з іноземцями, для яких проекти корпоративної соціальної відповідальності є усталеним стандартом.

Переважна кількість українських компаній вже почали усвідомлювати важливість корпоративної соціальної відповідальності для підвищення своєї корпоративної вартості. Впровадивши КСВ, вони можуть легко відслідковувати динаміку розвитку свого бізнесу та забезпечити публічний спосіб інформування акціонерів, працівників, партнерів, клієнтів та суспільства в цілому про те, як і якими темпами компанія досягає своїх цілей соціального розвитку та реалізації корпоративної стратегії. Соціальна звітність є гармонізованою між західними та українськими компаніями, створює додаткову цінність та є каталізатором ділової та соціальної репутації компанії. Безумовно, в умовах військових дій, вітчизняні компанії формують соціальні програми та проекти, волонтерські проекти не для соціальної(нефінансової) звітності, а для практичних кроків до нормалізації соціального стану суспільства в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні умови вітчизняної економічної дійсності вимагають застосування методів і підходів корпоративної соціальної відповідальності в українських компаніях. До теоретичних розробок в цій сфері можна віднести праці наступних вітчизняних науковців: В. В. Більська [4], В. В. Джинджоян [6, 9], І. Я. Зима [5], Л. Г. Ліпич [2], С.Е. Сардак [4], І. Л. Сазонець [1, 7], О. М. Сазонець [7, 8], А.С. Саленко [9], П. М. Скрипчук [3], А. А. Теребій [7, 8] та ін.

Незважаючи на багатий науковий доробок у сфері КСВ, залишається невирішеним питання, як застосувати нові соціальні підходи до конкретної організації, тобто бізнесу, що є критично важливим, особливо у випадку його функціонування в умовах воєнних дій. У сучасній науковій літературі недостатньо висвітлені питання проектування асортименту продукції для соціально вразливих верств населення, розвитку волонтерських програм в сфері харчової безпеки, особливості соціальної та економічної діяльності вітчизняних корпорацій під час військових дій, допомоги членам сімей військовослуж-

Таблиця. 1. Сутність корпоративної соціальної відповідальності та її рівні

Корпоративна соціальна відповідальність (КРВ)	
Варіант визначення КСВ	**Методологія обгрунтування визначення**
Це стиль ділової активності, прийнятий бізнесменами добровільно, який має значний вплив на процес прийняття стратегічних і тактичних рішень по розвитку бізнесу	Філософія і ідеологія компанії, очікування і норми, які лежать в основі відносин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами
Добровільний внесок бізнесу у розвиток суспільства у соціальній, економічній, екологічних сферах, який виходить за межі оговореного законодавчого мінімуму	Філософія поведінки та концепція будівництва діловим суспільством, підприємствами основної та додаткової суспільно-активної діяльності
Базовий рівень КРВ	
Своєчасна оплата податків	Виплата заробітної плати
Розширення робочого штату	Надання нових робочих місць
Ефективність ведення основного бізнесу	Виготовлення якісної продукції
Надання якісних послуг для споживачів	Піклування про зростання прибутків своїх акціонерів
Другий рівень КРВ забезпечення працівників	
Адекватними умовами роботи	Адекватними умовами життя
Підвищення рівня кваліфікації	Будівництво житла
Розвиток соціальної сфери	Профілактичне лікування
Третій рівень КРВ вищий рівень відповідальності припускає добродійну діяльність	
Вирішення соціальних проблем суспільства	Розвиток гармонійних відносин з бізнес-партнерами
Фінансові та нефінансові інвестиції в розвиток суспільства	Впровадження програм та проектів розвитку суспільства

бовців Збройних Сил України та інші важливі питання. Невирішеність цих питань на належному рівні зумовило вибір теми, мету, завдання та соціальну спрямованість дослідження.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

У відповідності до визначених проблем метою статті є дослідження рівнів корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних корпорацій та особливості запровадження корпоративної соціальної відповідальності під час військових дій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний динамічний розвиток економіки означає, що компанії змушені бути збитковими, якщо вони можуть відстати від програми соціального розвитку та бізнес-планів. На початку XXI століття світ підприємців характеризується хаосом і відсутністю свободи. Кожна організація створюється з певною метою, і для досягнення цієї мети вона повинна спілкуватися та співпрацювати з працівниками, клієнтами та партнерами.

Коли мова заходить про визначення ролі КСВ в сучасних компаніях, варто зазначити, що різні визначення та конструкції створюють певні труднощі в реалізації соціальних проектів. Спочатку це знайшло своє відображення у створенні Рамкової спеціальної програми на національному рівні за активної участі компаній, які отримали можливість використовувати власні ресурси для створення нових фондів і професійного навчання молоді. Сама програма почала відігравати провідну роль в управлінні соціальними конфліктами. Її робота сприяла налагодженню контактів з різними компаніями та організації тематичних конференцій. Найважливішою подією 1980-х років стало скликання найбільшого об'єднання ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності "Бізнес у світі" (Business in the World). Діяльність цієї організації була спрямована на просування та створення державно-приватного партнерства та надання можливості уряду співпрацювати з приватними компаніями для вирішення найгостріших соціальних проблем.

Організації цього періоду, що опікувалися проблемами корпоративної соціальної відповідальності, також можна класифікувати за організаційно-формальними критеріями та формами власності: приватні, державні, комунальні та змішані. За організаційно-правовою формою розрізняють: товариства (різних видів), кооперативи, акціонерні товариства, повні товариства, дочірні підприємства, фонди, асоціації, громадські об'єднання, некомерційні організації тощо.

Некомерційними організаціями можуть бути саморегулівні організації, громадські організації, суспільно корисні об'єднання, членами яких можуть бути фізичні особи-підприємці, а також юридичні особи, що здійснюють діяльність, спрямовану на просування принципів КСВ у бізнес-середовищі. Починають з'являтися нові організації, поповнюючи ряди саморегулівних громадських організацій. Їх співпраця дозволить максимально ефективно вирішувати проблеми в різних галузях національної економіки, підвищити якість роботи, задоволеність клієнтів і захист прав споживачів. Сучасні корпорації переслідують низку суспільних цілей: захист життя і здоров'я людини, фізичної та юридичної власності, навколишнього середовища та культурних цінностей, набутих у процесі ведення бізнесу.

Найпоширенішим є визначення, що КСВ — це добровільно прийнята діловими людьми модель ділової активності, яка має суттєвий вплив на процес прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо розвитку бізнесу. Цей підхід до КСВ базується на передумові, що філософія, ідеологія, очікування та стандарти компанії лежать в основі відносин і зв'язків всередині та за межами організації. У таблиці 1 наведено основні визначення та рівні КСВ, починаючи від базового рівня, який вимагає від компаній виконання обов'язкових соціальних гарантій, до третього рівня, який спрямований на створення соціальної гармонії в суспільстві.

Інший підхід до визначення КСВ підкреслює, що КСВ — це добровільний внесок компаній у розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, що виходить за рамки мінімуму, передбаченого законодавством. Такий підхід до КСВ грунтується на ідеї, що поведінкова філософія кожної компанії та філантропія бізнес-спільноти є поєднанням необхідних та взаємодоповнюючих видів соціальної діяльності.

Знання у сфері управління, організації, соціальної взаємодії, конфліктології тощо можуть відігравати ключову роль у вивченні соціальних питань, пов'язаних з функціонуванням, управлінням, людськими ресурсами та ефективністю національних підприємств. КСВ розвивається в сучасній економічній науці на перетині різних

загальних і цілісних соціальних теорій, вивчає управлінські та організаційні процеси в національних і міжнародних організаціях, що розуміються як різні види співпраці та взаємодії між різними індивідами, групами та зацікавленими сторонами, представленими в системі національних підприємств. Саме тому існує багато інтерпретацій поняття КСВ.

Незважаючи на складну економічну ситуацію під час війни, українські компанії продовжують виконувати свої основні соціальні зобов'язання. За даними Європейської Бізнес асоціації [10], українські компанії взяли на себе зобов'язання виплачувати заробітну плату в повному обсязі у 2023 році (Таблиця 2). З таблиці видно, що значна кількість компаній виплачує заробітну плату в повному обсязі. Близько 6% українських компаній не виплачують заробітну плату в повному обсязі, але частка компаній, які змушені звільняти працівників, є високою. В останньому кварталі 2023 року 17% компаній звільнили працівників.

Це свідчить про труднощі, з якими стикаються українські компанії у виконанні своїх соціальних зобов'язань в умовах воєнного стану. Безумовно, звільнені під час воєнного стану працівники можуть стати додатковим резервом для збройних сил, але така тенденція свідчить про зниження економічного потенціалу країни в найближчому майбутньому.

Відсутність фінансових резервів у компаній свідчить про складну економічну ситуацію. Відсутність фінансових резервів може свідчити про те, що компанії працюють в умовах значних ризиків, які вони не можуть покрити своїми активами. Це може призвести до того, що роботодавці будуть скорочувати виплати працівникам та соціальні програми. Однак соціальні програми запускаються в інших сферах. Крім того, працівники особисто беруть участь у різноманітних волонтерських програмах. Компанії мобілізують усі фінансові ресурси для підтримки своїх основних технологічних та бізнес-можливостей (Таблиця 3).

Незважаючи на погані перспективи розвитку українських компаній під час війни, значна частина з них знайшла можливість реалізовувати свої соціальні програми у формі волонтерської діяльності, допомагаючи Збройним силам України та цивільному населенню, яке постраждало від бойових дій. У Таблиці 4 наведено види допомоги, яку компанії надають Збройним силам України. Це фінансова підтримка, різноманітні послуги для Збройних Сил, постачання своєї продукції для потреб Збройних Сил, підтримка військовослужбовців та їхніх родин, а також надання засобів захисту для Збройних Сил. Приймають підприємства участь і у волонтерських програмах, що пов'язані із підтримкою внутрішньо переміщених осіб, зокрема, забезпечення їх продовольством, їжею, медикаментами, засобами гігієни, організація відпочинку дітей та ін.

Наша країна розвиває власну систему корпоративного управління, яка стане основою для впровадження процесів КСВ, оскільки українська система корпоративного управління дуже схожа на європейську модель ведення бізнесу. В умовах військового конфлікту механізми реалізації соціального підприємництва

Таблиця 2. Стан виплати заробітної плати підприємствами України у 2023 р., %

№	Показники	Квартали			
		Перший	Другий	Третій	Четвертий
1	Виплачують у повному обсязі	60	62	56	63
2	Скоротили розмір зарплати	18	16	24	20
3	Не виплачують	8	7	5	3
4	Звільняють персонал	14	16	12	17

Джерело: [10].

Таблиця 3. Фінансова стійкість підприємств України у 2023 р., %

№	Показники	Квартали			
		Перший	Другий	Третій	Четвертий
1	Мають фінансові резерви на місяць	5	4	3	2
2	На кілька місяців	24	31	23	20
3	На півроку	19	18	20	15
4	Рік і більше	10	12	22	28
5	Фінансові резерви відсутні	30	32	28	33

Джерело: [10].

Таблиця 4. Підтримка армії та гуманітарна допомога підприємствами України у 2023 р.,

№	Показник	Квартали			
		Перший	Другий	Третій	Четвертий
1	Допомагають фінансово	45	47	48	53
2	Надають послуги	21	23	26	26
3	Постачають продукцію	20	21	23	28
4	Підтримують робітників, що захищають країну	17	19	19	24
5	Постачають засоби захисту ЗСУ	10	9	8	5

Джерело: [10].

були переорієнтовані на допомогу Збройним силам України. За даними Європейської Бізнес асоціації, близько 50 % українських компаній надають фінансову підтримку фронту, близько 35 % компаній надають послуги збройним силам, а 20 % підтримують військовослужбовців та їхні сім'ї. Багато компаній надають захисне спорядження (маскувальні сітки, колготки з ведмедиками тощо). Після закінчення бойових дій і з часом форми і методи соціальних програм мають стати загальноцивілізованими і проводитися відповідно до міжнародних правил, протоколів, стандартів і норм.

Представлений аналіз доводить, що в діяльності вітчизняних компаній присутні базовий, другий та третій рівні корпоративної соціальної відповідальності. Вітчиз-

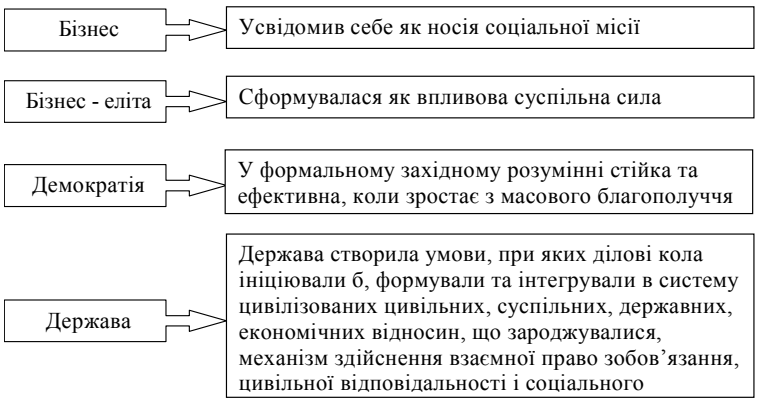

Рис. 1. Складові бізнес-середовища в сучасній концепції корпоративної соціальної відповідальності

няні підприємства виплачують заробітну плату, своєчасно платять податки та інші офіційні платежі, що є типовим для базового рівня КСВ крім того, вони надають підтримку Збройним силам України, підтримують сім'ї працівників, які пішли на фронт, приймають участь у волонтерських програмах. Це стало можливим завдяки створенню в країні необхідних умов для розвитку КСВ. На рисунку 1 показано роль основних компонентів бізнес-середовища в сучасній концепції КСВ в Україні.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки роботи необхідно зробити наступні висновки:

1. Переважна кількість українських компаній вже почали усвідомлювати важливість корпоративної соціальної відповідальності для підвищення своєї корпоративної вартості.

2. КСВ розвивається в сучасній економічній науці на перетині різних загальних і цілісних соціальних теорій, вивчає управлінські та організаційні процеси в національних і міжнародних організаціях, що розуміються як різні види співпраці та взаємодії між різними індивідами, групами та зацікавленими сторонами, представленими в системі національних підприємств. Існує багато інтерпретацій поняття КСВ.

3. В роботі наведено основні визначення та рівні КСВ, починаючи від базового рівня, який вимагає від компаній виконання обов'язкових соціальних гарантій, до третього рівня, який спрямований на створення соціальної гармонії в суспільстві.

4. Представлений аналіз доводить, що в діяльності вітчизняних компаній присутні базовий, другий та третій рівні корпоративної соціальної відповідальності. Вітчизняні підприємства виплачують заробітну плату, своєчасно платять податки та інші офіційні платежі, що є типовим для базового рівня КСВ і, крім того, вони надають підтримку Збройним силам України, підтримують сім'ї працівників, які пішли на фронт, приймають участь у волонтерських програмах.

5. В умовах військових дій, вітчизняні компанії формують соціальні програми та проекти, волонтерські проекти не для соціальної(нефінансової) звітності, а для практичних кроків до нормалізації соціального стану суспільства в цілому.

Література:

1. Сазонець І. Л., Тадеєва Н. В. Національні моделі соціального партнерства та їх вплив на розвиток сумлінної ділової практики. Бізнес-інформ. 2016. № 10. С. 21—26.

2. Ліпич, Л., Радіщук, Т. Управління людським капіталом у креативних індустріях. Сталий розвиток економіки, 2024. № 2 (49). С. 42—48.

3. Скрипчук П. М., Судук О. Ю. Аналіз світового досвіду підвищення ефективності глобального екологічного управління. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2017. № 1 (77). С. 80—89.

4. Сардак С. Е., Більська О. В., Сімахова А. О. Потенціал соціалізації економіки в умовах глобалізації. Економічний часопис-XXI. 2017. № 164 (3—4). С. 4—8.

5. Зима І. Я. Соціальні програми корпорацій та заходи в сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. С. 98—103.

6. Джинджоян В. В. Внутрішньокорпоративні соціальні програми туристичних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 1. С. 39—43.

7. Сазонець О. М., Теребій А. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності на основі глобального договору ООН. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 44—52.

8. Sazonets O. M., Terebii A. A. Development of the System of Social Responsibility Based on the Transformation of Corporate Entrepreneurship. Стратегія і тактика державного управління. 2020. Вип. 3—4. С. 104—116.

9. Джинджоян В. В., Саленко А. С., Сазонець І. Л. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства: монографія. Рівне: Волин. обереги, 2021. 160 с.

10. Європейська бізнес асоціація. Офіційний сайт. URL: https://eba.com.ua/ (дата звернення: 15.11.2024).

References:

1. Sazonets', I.L. and Tadeieva, N.V. (2016), "National models of social partnership and their impact on the development of fair business practices", Biznes-inform, vol. 10, pp. 21—26.

2. Lipych, L. and Radischuk, T. (2024), "Human capital management in creative industries", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 2 (49), pp. 42—48.

3. Skrypchuk, P.M. and Suduk, O.Yu. (2017), "Analysis of world experience in improving the effectiveness of global environmental management", Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia, vol. 1 (77), pp. 80—89.

4. Sardak, S.E. Bil's'ka, O.V. and Simakhova, A.O. (2017), "The potential for socialization of the economy in the context of globalization", Ekonomichnyj chasopys-XXI, vol. 164 (3—4), pp. 4—8.

5. Zyma, I. (2019), "Social programs of corporations and activities in the field of health care", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 98—103.

6. Dzhyndzhoian, V. (2020), "Intra-corporate social programs of tourism enterprises", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 1, pp. 39—43.

7. Sazonets, O. and Terebii, A. (2021), "Formation of the concept of corporate social responsibility on the basis of the un global compact", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 44—52.

8. Sazonets, O.M. and Terebii, A.A. (2020), "Development of the System of Social Responsibility Based on the Transformation of Corporate Entrepreneurship", Stratehiia i taktyka derzhavnoho upravlinnia, vol. 3—4, pp. 104—116.

9. 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.

10. European Business Association (2024), available at: https://eba.com.ua/ (Accessed 15.11.2024).

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025 р.

УДК 330.322:658.5

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.39

МОДЕЛІ ТА ПРИНЦИПИ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

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

MODELS AND PRINCIPLES OF FIXED ASSET REPRODUCTION: THEORETICAL ASPECT

Стаття присвячена теоретичному обгрунтуванню моделей і принципів відтворення основних засобів, які забезпечують їх ефективне використання та оновлення в сучасних умовах. Розглянуто ключові аспекти відтворення основних засобів, зокрема економічну доцільність, технічну ефективність, інноваційність, адаптивність і екологічність. У статті здійснено аналіз наукових підходів до управління життєвим циклом основних засобів та узагальнено існуючі моделі відтворення, що орієнтовані на різні стратегії підприємств. Підкреслюється значення інноваційних підходів і впровадження новітніх технологій для досягнення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності.

Окрему увагу приділено розгляду стратегічних аспектів управління відтворенням основних засобів, які включають інтеграцію економічних, екологічних та інноваційних складових. Запропоновано систематизацію принципів, що можуть бути використані для підвищення ефективності відтворення активів залежно від специфіки підприємств. Практичне значення статті полягає в розробці концептуальних основ для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на оптимізацію процесів відтворення основних засобів та формування стійкого розвитку підприємств у динамічному ринковому середовищі.

The article is devoted to the theoretical substantiation of models and principles of fixed assets reproduction, which are key to ensuring effective management of enterprise assets. In modern conditions of technological progress, globalization and increased environmental requirements, the issue of fixed assets reproduction is becoming particularly relevant. The article analyzes scientific approaches to managing the life cycle of fixed assets, paying attention to their role in ensuring the stability, competitiveness and adaptability of enterprises to changes in the market environment. The economic, technical, environmental and innovative aspects of fixed assets reproduction are considered, which form the basis for the development of modern management solutions.

Particular attention is paid to the analysis of existing models of fixed assets reproduction, which are oriented towards different enterprise strategies, such as simple and extended reproduction, innovative and diversified renewal, as well as environmentally oriented reproduction. A systematization of the principles of reproduction is proposed, which includes economic feasibility, technical efficiency, innovation, adaptability and environmental friendliness. These principles determine the main directions of managing asset reproduction processes and contribute to achieving long-term strategic goals of enterprises.

The importance of integrating innovative approaches into the processes of fixed assets reproduction is emphasized, which allows to increase their productivity, reduce costs and take into account environmental requirements. The introduction of the latest technologies, such as automation, digitalization and energy efficiency, contributes to the creation of conditions for the sustainable development of enterprises. This, in turn, allows enterprises to meet modern challenges and remain competitive in a dynamic market environment.

The practical significance of the article lies in the development of conceptual approaches to optimizing the processes of fixed assets reproduction, which take into account economic, technical and environmental aspects. The results of the study can be used to form enterprise development strategies focused on the rational use of resources, increasing the efficiency of production processes and reducing the risks associated with asset obsolescence. The conclusions obtained contribute to the improvement of the theoretical and practical foundations of managing the reproduction of fixed assets in various sectors of the economy.

Ключові слова: відтворення основних засобів, життєвий цикл, моделі відтворення, принципи управління, економічна доцільність, технічна ефективність, адаптивність, екологічність.

Key words: reproduction of fixed assets, life cycle, reproduction models, management principles, economic feasibility, technical efficiency, adaptability, environmental friendliness.

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

Проблема відтворення основних засобів підприємств є однією з фундаментальних у сучасній економічній теорії та практиці, оскільки вона безпосередньо впливає на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, продуктивності та стійкості підприємств в умовах постійних змін ринкових вимог. Глобалізація економічних процесів, швидкий технологічний прогрес, посилення екологічних стандартів і зростання конкуренції створюють нові виклики для підприємств, які потребують удосконалення моделей і принципів відтворення основних засобів. Зокрема, питання ефективного управління життєвим циклом основних засобів стає актуальним у контексті оптимізації використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій та інтеграції екологічних аспектів.

Наукове значення цієї проблеми полягає у формуванні систематизованих концептуальних підходів до управління відтворенням основних засобів, що враховують не лише технічну ефективність, а й економічну доцільність, інноваційність та екологічність. Практична значущість зумовлена необхідністю розробки інструментів і методик, які дозволять підприємствам ефективно адаптувати свої активи до сучасних ринкових умов, підвищувати продуктивність, мінімізувати витрати та уникати ризиків, пов'язаних із застарілістю активів. Таким чином, дослідження моделей і принципів відтворення основних засобів є важливим внеском у розвиток теорії та практики управління економічними системами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про значну увагу науковців до проблематики відтворення основних засобів у різних галузях економіки. Зокрема, М. Могилова та Л. Єфімцева досліджували управлінські аспекти багатоукладної аграрної економіки, акцентуючи увагу на інституційних трансформаціях у відтворенні основних засобів. О. Ю. Шумейко та В. С. Бурченко вивчали вплив амортизаційної політики на ефективність відтворення активів підприємства. Є. В. Олійник запропонував концепцію стратегічного управління, орієнтовану на сценарне планування процесів відтворення, враховуючи макроекономічні чинники. Т. І. Галаган та Г. С. Кругляк представили методичні підходи до визначення сутності процесів відтворення основних засобів.

В. А. Приходько акцентував увагу на вдосконаленні фінансового забезпечення відтворення основних засобів у харчовій промисловості, а Є. Талавіра разом із А. Шевельовим вивчали роль лізингу як альтернатив-

ного джерела фінансування для оновлення активів. Крім того, О. А. Сметанюк та А. В. Базалицька дослідили особливості кредитного забезпечення процесів відтворення, наголошуючи на його впливі на стабільність підприємств.

Ці дослідження відображають різноманітність підходів до вирішення питань відтворення основних засобів та свідчать про необхідність подальшого теоретичного обгрунтування й розробки ефективних практичних інструментів для управління цими процесами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в теоретичному обгрунтуванні та систематизації моделей і принципів відтворення основних засобів, що забезпечують ефективне управління їхнім життєвим циклом у сучасних умовах технологічного розвитку, глобалізації та підвищення екологічних вимог. Дослідження спрямоване на розробку концептуальних підходів до оптимізації процесів відтворення основних засобів, які враховують економічну доцільність, інноваційну спрямованість та стратегічну адаптивність підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З метою ефективного управління, обліку, планування витрат і адаптації управління основними засобами до специфіки підприємства, забезпечуючи їх довготривале та ефективне використання в економічній теорії і практиці визначають поняття життєвого циклу основних засобів.

Життєвий цикл основних засобів — це концепція, яка описує послідовність етапів, через які проходить об'єкт основних засобів від моменту його створення чи придбання до списання з балансу підприємства.

Різні моделі життєвого циклу основних засобів дозволяють підприємствам обирати ті підходи, які найкраще відповідають їхнім стратегічним цілям, фінансовим можливостям та специфіці галузі. Вибір моделі залежить від необхідності оптимізувати використання ресурсів, забезпечити фінансове планування або підвищити конкурентоспроможність через інтеграцію інновацій і врахування екологічних аспектів [1, 6]. Існують кілька моделей життєвого циклу основних засобів, кожна з яких має свої особливості, переваги та недоліки:

1. Класична модель життєвого циклу основних засобів є базовим підходом, що охоплює весь період існування активів — від придбання або створення до їхнього виведення з експлуатації. Ця модель є універсальною і широко застосовується на підприємствах, адже забезпечує чіткий і логічний алгоритм управління. Її основна перевага полягає у системному підході до моніторингу стану активів, а недоліком може бути обмеження в інноваційній гнучкості або екологічних аспектах.

Етапами життєвого циклу у цій моделі визначаються:

— придбання або створення — основні засоби купуються, виробляються або орендуються для використання у виробництві;

— експлуатація — засоби активно використовуються у виробничих або інших господарських процесах, що супроводжується зношенням;

— обслуговування та ремонт — здійснюються технічні обслуговування, поточні чи капітальні ремонти для підтримання працездатному стані;

— модернізація — поліпшення технічних характеристик або функціональних можливостей основних засобів;

— виведення з експлуатації — основні засоби списуються з балансу підприємства через фізичне або моральне зношення [5].

2. Інноваційно-орієнтована модель акцентує увагу на інтеграції новітніх технологій та рішень на всіх етапах життєвого циклу а тому передбачає аналіз інноваційної необхідності та впровадження інновацій. Її ключова мета полягає у досягненні конкурентних переваг за рахунок модернізації та впровадження інновацій. Такий підхід дає можливість значно підвищити продуктивність і якість продукції, знижуючи при цьому витрати на обслуговування [1, 4, 9, 14]. Проте впровадження цієї моделі вимагає значних фінансових вкладень і глибокого аналізу потреб підприємства.

3. Амортизаційна модель життєвого циклу, своєю чергою, зосереджується на фінансових аспектах управління основними засобами. Особливість цієї моделі полягає в узгодженні періодів використання активів із процесами нарахування амортизації. Це дає можливість забезпечити фінансову стабільність підприємства через своєчасне накопичення ресурсів на оновлення чи ремонт активів [8, 12]. Проте така модель може бути недостатньо чутливою до технологічних або екологічних аспектів.

4. Циклічна модель життєвого циклу підходить для галузей, де рівень зносу активів є дуже високим, таких як машинобудування чи важка промисловість. Вона передбачає безперервне оновлення основних засобів через впровадження сучасного обладнання, що забезпечує стабільність виробничого процесу [13]. Головною перевагою цієї моделі є її здатність забезпечувати постійне оновлення ресурсів, однак вона потребує значних інвестицій для регулярної модернізації.

5. Екологічна модель життєвого циклу орієнтована на забезпечення сталого розвитку підприємства через впровадження екологічно безпечних матеріалів і технологій. Цей підхід враховує всі аспекти життєвого циклу, починаючи з виробництва та завершуючи екологічно безпечним списанням або переробкою (утилізацією) [11]. Така модель сприяє зменшенню екологічного навантаження, проте реалізація екологічних заходів потребує додаткових витрат.

Моделі життєвого циклу та відтворення основних засобів тісно пов'язані між собою, адже обидва підходи спрямовані на забезпечення ефективного використання активів протягом їхнього існування. У першому випадку акцент робиться на послідовності етапів, через які проходять основні засоби, а у другому — на виборі конкретного підходу для їх підтримання, вдосконалення чи заміни. Таким чином, розуміння життєвого циклу дозволяє побудувати стратегію управління основними засобами, що, у свою чергу, забезпечує вибір найбільш доцільної моделі їх відтворення відповідно до потреб підприємства, стратегічних цілей і доступних ресурсів.

Моделі відтворення основних засобів відображають різні підходи до їх підтримання, вдосконалення або

Таблиця 1. Ключові характеристики моделей простого та розширеного відтворення

Критерій	Просте відтворення	Розширене відтворення
Мета управління	Підтримка працездатності	Досягнення довгострокової конкурентоспроможності
Рівень управлінської складності	Низький – обмежується організацією ремонтів	Високий – включає стратегічне планування
Періодичність впровадження	Регулярне (поточний і капітальний ремонти)	Періодичне (залежить від стратегічних цілей)
Інноваційність	Відсутня або мінімальна	Висока – впровадження новітніх технологій
Стратегічна роль	Тактична – орієнтована на короткострокові потреби	Стратегічна – спрямована на розвиток підприємства
Необхідність фінансових ресурсів	Невисокі витрати	Високі витрати
Трудомісткість	Середня – залежить від масштабу ремонту	Висока – потребує проектних, інженерних ресурсів
Тривалість процесу	Короткострокова	Довгострокова
Ефективність у короткостроковій перспективі	Висока – швидке відновлення функціональності	Низька – значні витрати без негайного результату
Ефективність у довгостроковій перспективі	Обмежена – збереження існуючого рівня	Висока – забезпечує зростання продуктивності
Залежність від кваліфікації персоналу	Низька – переважно технічний персонал	Висока –залучення інженерів, дизайнерів, аналітиків
Ризики впровадження	Низькі - процес зрозумілий і контрольований	Середні або високі – залежить від складності проектів

оновлення. Вибір оптимальної моделі залежить від технічного стану активів, стратегічних цілей підприємства та доступності фінансових ресурсів. Основні підходи до відтворення поділяються на просте та розширене відтворення, кожне з яких має свої особливості, переваги й обмеження.

Просте відтворення основних засобів орієнтоване на підтримання активів у працездатному стані без значного покращення їхніх технічних характеристик. Цей підхід базується на здійсненні поточного або капітального ремонту для відновлення функціональності об'єктів. Поточний ремонт спрямований на локальне усунення дрібних дефектів та забезпечує швидке відновлення працездатності обладнання без значних зупинок у його експлуатації. Технічне обслуговування, як елемент поточного ремонту, забезпечує профілактичні заходи для продовження терміну служби активу. У разі значного зношення проводиться капітальний ремонт, що передбачає глибоке відновлення із частковою заміною складних частин об'єкта. Цей процес вимагає більше ресурсів і часу, але дозволяє повністю відновити функціональність активів. Основними перевагами простого відтворення є зниження витрат у короткостроковій перспективі та можливість швидкого усунення дефектів, тоді як його недоліками залишаються ігнорування морального старіння обладнання та відсутність приросту продуктивності чи конкурентоспроможності.

Розширене відтворення спрямоване на суттєве вдосконалення або повну заміну основних засобів із застосуванням інноваційних технологій. Одним із ключових підходів у межах цієї моделі є модернізація, що передбачає поліпшення технічних та функціональних характеристик активу без його повної заміни. Модернізація дозволяє підвищити продуктивність, адаптувати об'єкти до нових ринкових умов або регуляторних вимог, а також знизити собівартість продукції. Вона може проводитися без переривання виробничого процесу, однак потребує значних інвестицій. Якщо ж об'єкт не підлягає модернізації, здійснюється його оновлення через повну або часткову заміну новими засобами з якісно вищими характеристиками. Такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства, значно підвищуючи технічний рівень виробництва, продуктивність та якість продукції. Проте розширене відтворення є значно дорожчим і часто пов'язане із необхідністю стратегічного планування.

Теорія управління дозволяє оцінити різні моделі відтворення основних засобів через призму їх впливу на стратегічні цілі, оперативне планування, ефективність використання ресурсів та інноваційність. Ефективність обраної моделі визначається її здатністю відповідати короткостроковим або довгостроковим цілям підприємства, забезпечувати оптимальне використання ресурсів та враховувати рівень інноваційного розвитку. Загалом таку ефективність розглядають в контексті критеріїв результативності, співвідношення витрат і вигід, у контекст терміну часу, у контексті інноваційності, ефективності у стратегічному вимірі. Просте відтворення є ефективним у стабільних умовах і для підтримання поточного рівня продуктивності, тоді як розширене забезпечує довгострокове зростання продуктивності та конкурентоспроможності, що є особливо важливим в умовах технологічних змін та високої конкуренції.

У таблиці 1 наведено ключові характеристики моделей простого та розширеного відтворення.

Теоретичне обгрунтування умов застосування моделей відтворення основних засобів базується на аналізі технічного стану активів, фінансових можливостей підприємства та стратегічних пріоритетів. Просте відтворення є доцільним для компаній, що працюють у стабільному ринковому середовищі з обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Ця модель дозволяє оперативно відновлювати функціональність основних засобів без значних інвестицій, що особливо підходить для активів із невеликим фізичним зносом, які все ще відповідають технологічним вимогам.

Розширене відтворення, своєю чергою, застосовується у випадках, коли технічний стан активів суттєво погіршився або вони перестали відповідати сучасним стандартам. Ця модель орієнтована на довгостроковий розвиток підприємства, підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності. Реалізація розширеного відтворення вимагає значних фінансових ресурсів, а також стратегічного планування, спрямованого на модернізацію або повну заміну морально застарілого обладнання.

Врахування умов застосування кожної моделі є критично важливим для забезпечення ефективного управління основними засобами. Це дозволяє оптимізувати витрати на їх утримання та модернізацію, адаптувати підприємство до змін у технологіях і ринкових умовах, а також мінімізувати ризики, пов'язані з невдалими інвес-

Таблиця 2. Умови застосування моделей простого та розширеного відтворення

Умови застосування	Просте відтворення (ремонт, капітальний ремонт)	Розширене відтворення (модернізація, оновлення)
Технічний стан основних засобів	невелике фізичне зношення; здатність підтримувати початкові характеристики без значних змін.	значне фізичне або моральне зношення; невідповідність сучасним технологічним стандартам.
Фінансові можливості підприємства	обмежені фінансові ресурси; мінімальні витрати на відновлення.	достатні фінансові ресурси для масштабних інвестицій; залучення зовнішніх джерел фінансування (лізинг, кредити).
Стратегічні цілі підприємства	підтримка поточної діяльності; мінімізація перерв у виробництві.	досягнення довгострокової конкурентоспроможності; підготовка до виходу на нові ринки або збільшення обсягів виробництва.
Інноваційна спрямованість	відсутність необхідності впровадження інновацій; збереження існуючої технології.	потреба в інноваціях для підвищення продуктивності; інтеграція сучасних технологій, таких як автоматизація або цифровізація.
Ринкові умови	стабільний ринок без значних технологічних змін; низька конкуренція.	динамічний ринок із високими технологічними вимогами; підвищена конкуренція та потреба у вдосконаленні продукції.
Часовий горизонт реалізації	короткострокова перспектива (швидке відновлення працездатності).	довгострокова перспектива (значне підвищення ефективності та терміну служби).
Ризики	мінімальні ризики через стандартний характер робіт.	вищі ризики, пов'язані з масштабністю змін або інтеграцією нових технологій.
Екологічні вимоги	відсутність або мінімальний вплив на екологічні аспекти.	врахування екологічних стандартів (енергоефективність, зниження викидів).

тиціями. Правильний вибір моделі сприяє не лише збереженню поточної діяльності підприємства, але й забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (Таблиця 2). Збалансований підхід до вибору моделі дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси, враховуючи фінансові можливості, технічний стан активів та ринкові умови.

Розглядаючи моделі простого та розширеного відтворення основних засобів, стає очевидним, що кожна з них відповідає різним стратегічним потребам підприємства, забезпечуючи або підтримання поточного рівня працездатності, або суттєве вдосконалення активів. Проте в умовах зростаючої конкуренції та швидкого технологічного розвитку часто виникає необхідність впровадження інноваційних рішень, які виходять за межі традиційних підходів до відтворення. Саме інноваційний підхід дозволяє не лише оновити або модернізувати основні засоби, а й забезпечити якісно новий рівень їх використання, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринку. Таким чином, інноваційний підхід можна розглядати як доповнення або окремий напрям у рамках розширеного відтворення, що ставить акцент на інтеграції новітніх технологій та сучасних управлінських практик.

Інновації відіграють ключову роль у розвитку основних засобів у машинобудівній галузі, сприяючи їхньому технічному вдосконаленню, підвищенню продуктивності та ефективності використання. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін сучасного ринку. Завдяки впровадженню новітніх технологій традиційні методи виробництва поступаються місцем сучасним, технологічно прогресивним рішенням.

Одним із головних результатів інноваційного впливу є створення основних засобів із покращеними технічними характеристиками, що забезпечують високу продуктивність, скорочення часу виробничих циклів і зниження ризику аварій за рахунок використання сучасних технологій діагностики. Крім того, новітнє обладнання дозволяє оптимізувати використання енергетичних і матеріальних ресурсів, що зменшує собівартість продукції та підвищує ефективність виробничих процесів завдяки автоматизації управління.

Екологічна стійкість є ще одним аспектом впливу інновацій. Сучасне обладнання розробляється з урахуванням екологічних стандартів, що дає можливість зменшити шкідливі викиди, використовувати вторинні матеріали та економити природні ресурси. Це сприяє зміцненню позицій підприємств на ринку завдяки виробництву продукції, яка відповідає вимогам клієнтів та міжнародним стандартам.

Практичні приклади інновацій у машинобудуванні демонструють ефективність цих змін. Використання 3D-друку дозволяє виготовляти деталі з високою точністю, суттєво скорочуючи витрати часу та матеріалів. Інтеграція роботизованих систем у технологічні лінії підвищує точність операцій і продуктивність, а автоматизо-

Таблиця 3. Теоретична модель інноваційного відтворення основних засобів

Етапи	Інноваційні рішення	Результат
Проектування	Розробка сучасних технологій, використання комп'ютерного моделювання	Оптимізація проектування
Виробництво	Впровадження автоматизованих виробничих систем, застосування нових матеріалів	Підвищення продуктивності
Експлуатація	Використання цифрових технологій моніторингу та управління, енергоефективні рішення	Зниження витрат
Модернізація	Інтеграція інноваційних компонентів, оновлення програмного забезпечення	Продовження терміну служби
Утилізація	Використання технологій переробки, зменшення відходів	Екологічність

вані системи управління оптимізують технічне обслуговування та запобігають несправностям.

Економічний ефект інновацій проявляється у зниженні експлуатаційних витрат завдяки енергозберігаючому обладнанню, яке також зменшує потребу у частих ремонтах. Вища продуктивність і якість продукції сприяють зростанню доходів підприємств, водночас оптимізація інвестицій у модернізацію основних засобів забезпечує ефективне використання капіталу.

Інновації в машинобудівній галузі є рушійною силою, що стимулює технічний і економічний розвиток основних засобів. Вони дають можливість підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати, адаптуватися до вимог сучасного ринку та зміцнювати свою конкурентоспроможність, залишаючись ефективними навіть у складних умовах динамічного ринкового середовища.

Інноваційний підхід до відтворення основних засобів базується на інтеграції новітніх технологій, сучасних методів організації виробництва та управління. Цей підхід орієнтований на якісні зміни у технічному, економічному та організаційному розвитку основних засобів, сприяючи створенню додаткової вартості та зміцненню позицій на ринку. Його суть полягає у використанні інновацій для покращення техніко-економічних характеристик основних засобів, впровадженні нових матеріалів, технологій виробництва та цифрових рішень для оптимізації процесів.

Ключовою метою цього підходу є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Високотехнологічні основні засоби, створені з урахуванням сучасних ринкових вимог, не лише підвищують продуктивність, а й знижують витрати, відкриваючи нові можливості для розвитку. Інновації впроваджуються на всіх етапах життєвого циклу основних засобів — від проектування, що передбачає створення унікальних технічних рішень, до експлуатації, де застосовуються автоматизація та енергозберігаючі технології, і завершуючи утилізацією, яка акцентується на екологічності.

Цей підхід грунтується на інтеграції міждисциплінарних знань із різних галузей, таких як інженерія, економіка, екологія та інформаційні технології. Він дає можливість створювати багатофункціональні основні засоби, здатні задовольняти потреби сучасного ринку, залишаючись адаптивними до змін у технологіях, ринкових умовах та регуляторному середовищі. Наприклад, використання сучасних технологій дає можливість підвищувати ефективність і продуктивність обладнання, забезпечуючи рентабельність інвестицій та зменшуючи енергоспоживання (Таблиця 3).

Інноваційний підхід до відтворення основних засобів є невід'ємною складовою сучасного підприємства. Він забезпечує стратегічний розвиток, сприяє зменшенню витрат, підвищує продуктивність і враховує соціальну та екологічну відповідальність. У результаті підприємства отримують змогу адаптуватися до технологічних змін, залишаючись ефективними та конкурентоспроможними на сучасному ринку.

На відміну від інноваційного підходу інвестиційні теорії формують концептуальну основу для розуміння процесів планування, залучення та використання інвестицій у відтворення основних засобів. Вони враховують різні аспекти діяльності підприємства, включаючи економічні, фінансові, стратегічні та інноваційні чинники, що дає можливість підприємствам ухвалювати ефективні рішення у сфері капіталовкладень.

Класичні теорії інвестицій акцентують увагу на раціональному підході до ухвалення рішень, зосереджуючи увагу на максимізації прибутку. Наприклад, теорія раціонального вибору визначає доцільність інвестицій у відтворення основних засобів, якщо очікувана рентабельність перевищує витрати на їх впровадження. Теорія маржинального аналізу пропонує оцінювати граничні вигоди від інвестицій у порівнянні з граничними витратами, забезпечуючи зважений підхід до ресурсного планування.

Таблиця 4. Синтез інвестиційних теорій у контексті відтворення основних засобів

Теорія	Ключові ідеї	Реалізація у відтворенні
Класична	Орієнтація на максимізацію прибутку та мінімізацію витрат	Раціональний вибір між ремонтом, модернізацією чи оновленням
Динамічна	Розгляд інвестицій у контексті життєвого циклу активів	Планування інвестицій залежно від стану основних засобів
Інноваційна	Інвестиції як інструмент впровадження технологій	Фінансування сучасного обладнання та інноваційних підходів
Стратегічна	Врахування людського фактора та управління ризиками	Навчання персоналу, диверсифікація джерел фінансування
Фінансова	Баланс між використанням внутрішніх та зовнішніх джерел	Використання амортизації, кредитів, лізингу

Динамічні теорії наголошують на стратегічному плануванні інвестицій залежно від життєвого циклу основних засобів. Наприклад, теорія життєвого циклу інвестицій охоплює початкові вкладення, витрати на технічне обслуговування та фінансування заміни чи утилізації, дозволяючи оптимізувати ресурси на кожному етапі. Теорія прискореної амортизації пропонує швидке оновлення застарілих активів за рахунок накопичення амортизаційних відрахувань, що знижує ризик морального зношення.

Інноваційні теорії розглядають інвестиції як інструмент технологічного прогресу. Теорія інноваційних інвестицій акцентує увагу на модернізації основних засобів із застосуван-

ням сучасних технологій, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність. Теорія технологічного прогресу орієнтується на фінансування автоматизації, цифровізації та впровадження енергоефективних рішень, що підвищує продуктивність і ефективність виробництва.

Стратегічні інвестиційні теорії підкреслюють важливість комплексного підходу до розвитку підприємства. Теорія інвестицій у людський капітал наголошує на необхідності навчання персоналу для ефективного використання нових основних засобів, а теорія портфельного управління інвестиціями розглядає відтворення як частину диверсифікованого підходу до інвестування, що знижує ризики і підвищує стійкість бізнесу.

Фінансові теорії інвестицій пропонують два підходи до фінансування. Теорія внутрішнього фінансування акцентує увагу на використанні внутрішніх джерел, таких як амортизаційні відрахування чи нерозподілений прибуток, що дозволяє зменшити фінансові ризики. Натомість теорія зовнішнього фінансування орієнтується на залучення ресурсів через кредити, лізинг чи венчурні інвестиції, що сприяє швидкій модернізації активів. У таблиці 4 групування ключових ідей інвестиційних теорій у контексті відтворення основних засобів.

Загалом, інвестиційні теорії забезпечують багатогранний підхід до управління капіталом підприємства. Вони дозволяють враховувати економічну доцільність, стратегічні цілі, інноваційну спрямованість та доступність фінансових ресурсів. Їх застосування допомагає підприємствам формувати інвестиційну діяльність відповідно до специфіки власного розвитку та потреб ринку.

Як вже зазначалося, вибір моделі відтворення основних засобів є стратегічним рішенням, що залежить від багатьох факторів, включаючи технічний стан активів, фінансові можливості підприємства та ринкові умови. Теоретичні принципи вибору моделі допомагають визначити оптимальний варіант відтворення для досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності підприємства.

У наукових і прикладних джерелах зустрічаються окремі принципи, пов'язані з вибором моделі відтворення основних засобів, але часто вони подані розрізнено або в контексті окремих аспектів, таких як технічна ефективність, економічна доцільність чи стратегічна орієнтація.

Наприклад, дослідження Є. В. Олійника акцентують увагу на важливості комплексного підходу, що передбачає безперервність і пріоритетність процесів відтворення [6, 7]. Проте ці принципи здебільшого розглядаються через призму стратегічної орієнтації, залишаючи поза увагою аспекти інноваційності або адаптивності. У свою чергу, М. М. Могилова підкреслює значення збалансованого ресурсного забезпечення [3, 4], але її роботи більше спрямовані на сільськогосподарську сферу, що обмежує універсальність запропонованих підходів. Інші дослідники, такі як Є. В. Талавіра [10] та О. А. Євтушенко [2], акцентують на окремих аспектах, таких як інноваційність чи технічна ефективність, проте не інтегрують їх у єдину систему.

У зарубіжній літературі також висвітлено окремі принципи, які можуть бути враховані під час відтворення основних засобів. Так, у праці "Asset Management: A Systematic Approach to Factor Investing" автор Andrew Ang підкреслює важливість систематичного підходу до управління активами, що базується на факторному інвестуванні для досягнення оптимальної економічної ефективності та адаптації до змін ринкових умов [15]. У свою чергу, Richard A. Brealey та Stewart C. Myers у книзі "Capital Investment and Valuation" наголошують на ролі економічної доцільності та стратегічного планування під час прийняття рішень щодо капітальних інвестицій, які безпосередньо впливають на вибір моделі відтворення основних засобів [16].

Така різнорідність підходів обумовлює необхідність узагальнення та систематизації ідей, що дозволить врахувати всі ключові аспекти відтворення основних засобів. З метою створення цілісного та практичного підходу застосовуючи адаптоване узагальнення ідей різних джерел ми пропонуєсо перелік принципів вибору моделі відтворення основних засобів:

1. Одним із ключових принципів є економічна доцільність, яка передбачає оцінку співвідношення витрат і вигід. Економічна доцільність визначає раціональність вибору моделі відтворення основних засобів через співвідношення витрат і вигід. Цей принцип передбачає оцінку ефективності витрат у коротко— та довгостроковій перспективі, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів підприємства.

2. Принцип технічної ефективності. Технічна ефективність полягає у врахуванні ступеня фізичного й морального зносу основних засобів. Вона визначає доцільність проведення ремонту, модернізації чи заміни активів залежно від їхнього стану та впливу на продуктивність. Якщо основні засоби мають незначне фізичне зношення, поточний або капітальний ремонт є достатнім для їхнього відновлення. Однак у випадках морального застарівання або високого ступеня фізичного зносу оптимальним рішенням стає оновлення чи впровадження сучасних технологій.

3. Принцип інноваційності відтворення стає особливо актуальною в умовах технологічного прогресу. Інноваційність відтворення підкреслює важливість впровадження сучасних технологій, автоматизації процесів та цифрових рішень у процесі відтворення основних засобів. Цей принцип спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом адаптації до вимог технологічного прогресу.

4. Принцип ресурсної оптимальності. Ресурсна оптимальність визначає вибір моделі відтворення залежно від доступності фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Цей принцип акцентує увагу на ефективному використанні наявних можливостей для забезпечення максимальної продуктивності. Доступність фінансових, матеріальних та трудових ресурсів визначає, яка модель є більш прийнятною.

5. Принцип адаптивності. Адаптивність відображає здатність підприємства гнучко змінювати підхід до відтворення основних засобів залежно від змін у ринкових умовах. Вона забезпечує баланс між поточною стабільністю та довгостроковим розвитком. У періоди економічної нестабільності підприємства можуть обирати менш капіталомісткі варіанти, а в умовах зростання ринку інвестувати в технологічний розвиток. Важли-

Таблиця 5. Узагальнення теоретичних принципів вибору моделі відтворення основних засобів

Принцип	Просте відтворення	Розширене відтворення
Економічна доцільність	Низькі витрати, обмежені вигоди	Високі витрати, довгострокові вигоди
Технічна ефективність	Підтримка працездатності	Збільшення продуктивності та інноваційності
Інноваційність	Мінімальна	Висока
Ресурсна оптимальність	Використання доступних ресурсів	Потребує значних фінансових ресурсів
Адаптивність	Висока в умовах стабільного середовища	Гнучкість для стратегічних змін
Стратегічна орієнтація	Забезпечення короткострокової стабільності	Спрямованість на досягнення довгострокових стратегічних цілей
Екологічність	Мінімальний вплив	Враховує екологічні стандарти
Мінімізація ризиків	Низькі ризики	Помірні або високі залежно від масштабу

во, щоб обрана модель узгоджувалася зі стратегічними цілями підприємства — просте відтворення забезпечує поточну стабільність, тоді як розширене спрямоване на довгостроковий розвиток.

6. Принцип стратегічної орієнтації підкреслює необхідність узгодження вибору моделі відтворення основних засобів із загальними стратегічними цілями підприємства. Цей принцип забезпечує досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства, підтримуючи його стабільність і розвиток.

7. Принцип екологічності також стає важливим критерієм, особливо в умовах зростаючої уваги до сталого розвитку. Екологічність визначає врахування екологічних стандартів та сталого розвитку у процесі вибору моделі відтворення. Це може включати впровадження енергоефективних технологій, зниження негативного впливу на навколишнє середовище та дотримання принципів соціальної відповідальності.

8. Принцип мінімізації ризиків акцентує увагу на необхідності врахування потенційних загроз і викликів під час вибору моделі відтворення основних засобів. Ризики можуть виникати на різних етапах реалізації — від технічної реалізації до фінансових аспектів, тому обрана модель повинна забезпечувати баланс між доцільністю інвестицій і їхньою безпекою для підприємства.

Застосування принципу мінімізації ризиків вимагає ретельного аналізу та оцінки ймовірних викликів кожної моделі, врахування ресурсних обмежень і стратегічних пріоритетів підприємства. Це дає можливість обрати модель, яка забезпечить ефективність із найменшими загрозами для стабільності бізнесу.

Кожен із запропонованих принципів відповідає певній галузі економічної теорії та практики, але разом вони формують комплексний підхід, який спрощує вибір моделі відтворення основних засобів, роблячи його більш структурованим і універсальним. Узагальнення теоретичних принципів у порівняльній таблиці 5.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Життєвий цикл і відтворення основних засобів є ключовими складовими ефективного управління активами підприємства, адже саме від їхньої реалізації залежить продуктивність, фінансова стабільність та конкурентоспроможність організації. Розглянуто різні моделі життєвого циклу основних засобів, серед яких класична, інноваційно-орієнтована, амортизаційна, циклічна та екологічна моделі. Кожна з них має свої переваги, недоліки та специфічні умови застосування. Просте відтворення, як зазначено, спрямоване на мінімізацію витрат і підтримку функціональності активів у короткостроковій перспективі, тоді як розширене передбачає інтеграцію інноваційних технологій, модернізацію або повну заміну активів, що забезпечує довгострокову ефективність і відповідність сучасним ринковим вимогам. Інноваційний підхід, що акцентує увагу на автоматизації, цифровізації та енергоефективності, сприяє не лише підвищенню продуктивності та зниженню витрат, а й врахуванню екологічних стандартів, що є надзвичайно актуальним у сучасних умовах сталого розвитку.

Інвестиційні теорії формують концептуальну основу для прийняття обгрунтованих рішень у сфері відтворення основних засобів. Принципи економічної доцільності, технічної ефективності, інноваційності, ресурсної оптимальності, адаптивності, стратегічної орієнтації, екологічності та мінімізації ризиків забезпечують підприємствам можливість раціонального вибору моделі відтворення залежно від їхніх стратегічних пріоритетів, ринкових умов та доступних ресурсів. Узагальнення теоретичних підходів дозволяє поєднувати традиційні та інноваційні методи для досягнення максимальної ефективності. Інтеграція сучасних рішень, таких як Інтернет речей, штучний інтелект та енергоефективні технології, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, знижує витрати і підвищує якість виробництва. Таким чином, стаття висвітлює комплексний підхід до управління основними засобами, спрямований на створення умов для ефективного функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Література:

1. Вагонова О. Г., Бєклєшов Д. О. Фактори інноваційного відтворення основних засобів підприємства в сучасних умовах. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 3. С. 160—175.

2. Євтушенко О. А. Інформаційне забезпечення управління відтворенням основних засобів машинобудів-

ного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. 2015. № 1. С. 84—91.

3. Могилова М. М. Інноваційно-диверсифікаційне відтворення основних засобів у забезпеченні стійкого розвитку сільського господарства і сільських територій. Агросвіт. 2018. № 13. С. 3—7.

4. Могилова М. М. Трансформації інституційного середовища відтворення основних засобів сільськогосподарських підприємств в Україні. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 231—240.

5. Негоденко В. С. Особливості обліку та аудиту відтворення основних засобів. Підприємництво та інновації. 2017. Вип. 3. С. 56—64.

6. Олійник Є. В. Концепція стратегічного управління відтворенням основних засобів промислових підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 10. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_74 (дата звернення: 16.10.2024).

7. Олійник Є. В. Сценарне планування процесів відтворення основних засобів промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 174—179.

8. Попова В. Д., Кизима Н. М. Особливості нарахування амортизації та її вплив на відтворення основних засобів. Молодий вчений. 2018. № 10 (1). С. 374—380.

9. Прокопенко В. І., Досужий В. С. Економічна ефективність інноваційного відтворення основних засобів виробництва на машинобудівних підприємствах. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2017. № 4. С. 135—142.

10. Талавіра Є. В. Організаційно-економічні фактори впливу та принципи інвестиційного забезпечення інноваційного відтворення парку вантажних вагонів. Ефективна економіка. 2013. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_66 (дата звернення: 11.05.2024).

11. Тимошенко О. О. Еколого-економічне обгрунтування власного джерела відтворення основних засобів виробництва гірничо-збагачувального комбінату. Молодий вчений. 2015. № 3 (2). С. 55—59.

12. Шумейко О. Ю., Бурченко В. С. Амортизаційна політика та її вплив на відтворення основних засобів підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 10. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_66 (дата звернення: 25.08.2024).

13. Шура Н.О., Ігнашкіна Т. Б. Організаційно-економічний механізм відтворення основних фондів промислових підприємств: монографія. Д.: Акцент, 2013. 265 с.

14. Ярмоліцька О. В. Фактори впливу на інноваційно-інвестиційне відтворення основних засобів вітчизняних залізниць. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 2. С. 140—149.

15. Ang A. Asset management: a systematic approach to factor investing. Oxford: Oxford University Press, 2014. 704 p.

16. Brealey R. A., Myers S. C. Capital investment and valuation. Нью-Йорк: McGraw-Hill Education, 2003. 558 p.

References:

1. Vahonova, O.H. and Bekleshkov, D.O. (2020), "Factors of innovative reproduction of fixed assets of the enterprise in modern conditions", Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky, vol. 3, pp. 160—175.

2. Yevtushenko, O.A. (2015), "Information support for the management of the reproduction of fixed assets of a machine-building enterprise", Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 84—91.

3. Mohylova, M.M. (2018), "Innovative and diversification reproduction of fixed assets to ensure sustainable development of agriculture and rural areas", Agrosvit, vol. 13, pp. 3—7.

4. Mohylova, M.M. (2016), "Transformations of the institutional environment of reproduction of fixed assets of agricultural enterprises in Ukraine", Visnyk KhNAU. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 231—240.

5. Nehodenko, V.S. (2017), "Features of accounting and auditing reproduction of fixed assets", Pidpryiemnytstvo ta innovatsii, vol. 3, pp. 56—64.

6. Oliinyk, Ye.V. (2015), "The concept of strategic management of reproduction of fixed assets of industrial enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 10, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_74 (accessed: 16.10.2024).

7. Oliinyk, Ye.V. (2015), "Scenario planning of fixed assets reproduction processes of industrial enterprises", Biznes Inform, vol. 9, pp. 174—179.

8. Popova, V.D. and Kyzyma, N.M. (2018), "Features of depreciation and its impact on the reproduction of fixed assets", Molodyi vchenyi, vol. 10(1), pp. 374-380.

9. Prokopenko, V.I. and Dosuzhyi, V.S. (2017), "Economic efficiency of innovative reproduction of fixed assets of machine-building enterprises", Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, vol. 4, pp. 135—142.

10. Talavira, Ye.V. (2013), "Organizational and economic factors and principles of investment support for innovative reproduction of the fleet of freight wagons", Efektyvna ekonomika, vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_66 (accessed: 11.05.2024).

11. Tymoshenko, O.O. (2015), "Ecological and economic substantiation of own source of reproduction of fixed assets of the mining and processing plant", Molodyi vchenyi, vol. 3 (2), pp. 55—59.

12. Shumeiko, O.Yu. and Burchenko, V.S. (2015), "Depreciation policy and its impact on the reproduction of fixed assets of the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 10, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_66 (accessed: 25.08.2024).

13. Shura, N.O. and Ihnashkina, T.B. (2013), Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm vidtvorennia osnovnykh fondiv promyslovykh pidpryiemstv: monohrafiia [Organizational and economic mechanism of reproduction of fixed assets of industrial enterprises], Aktsent, Dnipro, Ukraine.

14. Yarmolitska, O.V. (2015), "Factors influencing the innovation and investment reproduction of fixed assets of domestic railways", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 2, pp. 140—149.

15. Ang, A. (2014), Asset management: a systematic approach to factor investing, Oxford University Press, Oxford, UK.

16. Brealey, R.A. and Myers, S.C. (2003), Capital investment and valuation, McGraw-Hill Education, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2025 р.

УДК 336.225.2

Л. В. Гуцаленко,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5181-8652
Б. В. Трохимець,
аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-0363-4427

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.48

КОНТРОЛЬОВАНІ ІНОЗЕМНІ КОМПАНІЇ — НОВИЙ ПЛАТНИК ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ УКРАЇНИ

L. Gutsalenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
B. Trokhymets,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

CONTROLLED FOREIGN COMPANIES AS NEW INCOME TAX PAYER IN THE UKRAINIAN TAXATION SYSTEM

Стаття присвячена дослідженню закріплених у податковому законодавстві України сутнісних ознак контрольованих іноземних компаній як платника податку на прибуток в системі оподаткування. Здійснено аналіз проведених досліджень українських вчених щодо статусу контрольованих іноземних компаній як інструмента податкової оптимізації в умовах євроінтеграції. Вказано, що контрольована іноземна компанія (КІК) — це компанія, яка створена за кордоном за законодавством іншої країни та не є резидентом України, але цією компанією юридично або фактично володіє резидент України. Наведено законодавчі положення, що дають змогу оподатковувати кошти, отримані такими компаніями. Наведено означення базових елементів сутнісного визначення поняття "контрольовані іноземні компанії". Встановлено, що поняття контрольованих іноземних компаній, закріплене у законодавстві України, містить ряд неточностей та неузгодженостей, зокрема, щодо розміру часток у компанії для визначення статусу контролера, правил визначення контролера у випадку штучної множинності осіб, що підпадають під ознаки контролерів, а також розподілу обов'язків зі звітування та сплати податків між юридичним та фактичним контролером. Обгрунтовано, що в основі уточненого визначення повинні знаходитись виокремлені елементи: іноземна компанія; резидент України, під чиїм контролем знаходиться така іноземна компанія (контролююча особа, або контролер); відносини контролю. Саме врахування таких критеріїв в уточненому визначенні поняття контрольованих іноземних компаній здатне забезпечити повноту, системність та узгодженість трактування сутності конт-

рольованих іноземних компаній. Окреслено особливості структури власності КІК, в якій наявна юридична особа та фізична особа — резидент України. Згруповано напрямки та результати оподаткування КІК як нового платника в системі оподаткування України (виконання міжнародних зобов'язань, фіскальна ефективність забезпечення податкової справедливості, нова модель оподаткування, посилення контролю за транснаціональною діяльністю, стимулювання репатріації капіталу). Виокремлено ознаки наближення системи оподаткування України до стандартів Європейського Союзу щодо оподаткування прибутку контрольованих іноземних компаній (КІК).

The article is devoted to research of the essential features of controlled foreign companies as corporate income taxpayers within the taxation system established by the tax legislation of Ukraine. The authors analyze research conducted by Ukrainian scholars regarding the status of controlled foreign companies as instrument for tax optimization in the context of European integration. It is noted that a controlled foreign company (CFC) is a company established abroad under the laws of another country and not considered a resident of Ukraine, but legally or effectively owned by a resident of Ukraine. The author presents the legislative provisions that enable the taxation of income received by such companies. The basic elements of the essential definition of "controlled foreign companies" are outlined. The authors establishe that the concept of controlled foreign companies envisaged in Ukrainian legislation contains a number of inaccuracies and inconsistencies, particularly regarding the size of shares in a company required to determine controller status, the rules for identifying the controller in cases of artificial plurality of persons meeting the criteria for controllers, and the allocation of reporting and tax payment obligations between the legal and actual controller. It is substantiated that the clarified definition should be based on the following elements: a foreign company; a resident of Ukraine under whose control such a foreign company operates (controlling person or controller); and control relations. It is the inclusion of these criteria in the clarified definition of controlled foreign companies that can ensure the completeness, consistency, and coherence of the interpretation of the essence of controlled foreign companies. The authors outline the peculiarities of the ownership structure of a CFC, which includes both a legal entity and an individual resident of Ukraine. The directions and outcomes of the taxation of CFCs as a new type of taxpayer within Ukraine's taxation system are grouped (fulfillment of international obligations, fiscal efficiency in ensuring tax justice, a new taxation model, strengthening control over transnational activities, and stimulating capital repatriation). Signs of the adaptation of Ukraine's taxation system to the European Union standards for the taxation of profits of controlled foreign companies (CFCs) are highlighted.

Ключові слова: контрольована іноземна компанія, оподаткування прибутку, компанія-нерезидент, Європейський Союз, євроінтеграція.

Key words: controlled foreign company, taxation, non-resident company, European Union, European integration.

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

Правила оподаткування контрольованих іноземних компаній (далі — КІК) є механізмом, що покликаний запобігати агресивній податковій оптимізації та виведенню капіталу з країни його походження. За даними Державної податкової служби України, загальна сума податків, нарахованих за результатами звітування про КІК за 2022—2023 роки, перевищує 2 млрд грн, при цьому, з травня 2024 року сума задекларованого податку зросла на 246,1 млн грн [6]. З огляду на гостру потребу нашої держави у збільшенні надходжень до бюджету, актуальним питанням є підвищення ефективності застосування цього механізму. У той же час, внесення необхідних законодавчих змін до правил КІК повинно враховувати європейський вектор розвитку нашої держави та відповідати вимогам, встановленим для країн ЄС.

Проте, підгрунтям будь-яких практичних удосконалень повинна виступати теоретична узгодженість термінологічного апарату. Тому наші дослідження спрямовані на характеристику сутнісних ознак контрольованих іноземних компаній, які є новим платником податку на прибуток в системі оподаткування України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням дослідження статусу контрольованих іноземних компаній присвячені праці таких українських

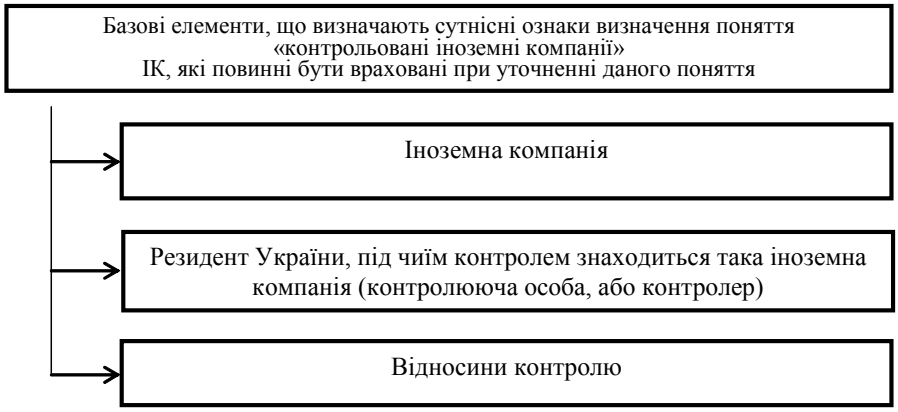

Рис. 1. Означення базових елементів сутнісного визначення поняття "контрольовані іноземні компанії"

Джерело: сформовано за даними [1—2].

науковців, як Базов В.П. [8], Назарова Г.Б. [7], Монаєнко А.О. [5] та інші. Не зменшуючи значення наукових досліджень та враховуючи зростаючу роль і стрімкий розвиток контрольованих іноземних компаній як інструмента податкової оптимізації, а також необхідність наближення українського законодавства до вимог Європейського Союзу, дане питання потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження закріплених у податковому законодавстві України сутнісних ознак контрольованих іноземних компаній як платника податку на прибуток в системі оподаткування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Правила оподаткування КІК є новими для податкового законодавства України. Вони були запроваджені Законом України від 16.01.2020 року № 466-IX "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві" [2].

КІК — це компанія, яка створена за кордоном за законодавством іншої країни та не є резидентом України, але цією компанією юридично або фактично володіє резидент України. Використання з боку вітчизняного бізнесу компаній, зареєстрованих не на території України, є досить поширеним явищем, особливо серед суб'єктів господарювання, які надають послуги переважно іноземним замовникам. При цьому використовуються як компанії, зареєстровані в низькоподаткових юрисдикціях, так і компанії з місцем реєстрації в розвинених країнах Європи. Цей факт пояснюється тим, що призначенням таких компаній є не тільки оптимізація податкового навантаження та можливість не сплачувати податок з доходів фізичних осіб та/або податок на прибуток в Україні, але й можливість побудови ефективної схеми фінансових потоків, яка дозволяє оминути надто зарегульовані правила валютного контролю та фінансового моніторингу в Україні і таким чином — оперативно розпоряджатися власними коштами відповідно до своїх господарських потреб [7].

Тобто, КІК не завжди є офшорною структурою. Наприклад, німецька чи французька компанії, що засновані фізичною особою — податковим резидентом України, також є контрольованою іноземною компанією [8].

До введення правил податкові органи України мали змогу оподатковувати кошти, отримані такими компаніями, лише тоді, коли вони розподіляли свої прибутки у вигляді дивідендів на користь свого засновника, який є резидентом України. Наразі завдяки правилам КІК нерозподілений прибуток іноземної компанії, що належить прямо або побічно податковому резиденту певної держави, підлягає включенню в податкову базу такого резидента в його країні, тобто прирівнюється до його доходу [7]. Тобто, правила КІК спрямовані на те, щоб дати змогу Україні оподатковувати податками прибутки іноземних компаній-нерезидентів, які за інших умов не могли підлягати оподаткуванню в Україні.

Критична оцінка наукових поглядів дозволяє стверджувати, що дослідження визнання КІК має ряд неоднозначних трактувань, потребує наукового дослідження та вирішення.

На наше переконання, поняття КІК доцільно розглядати через елементи, які обумовлюють визнання іноземної компанії контрольованою (рис. 1).

З огляду на важливість усіх зазначених елементів для встановлення статусу КІК, доцільно окремо дослідити кожен із елементів.

Елемент № 1: іноземна компанія. Податковий кодекс України (далі — ПК України) включає у це поняття будь-які організаційно-правові форми, у яких компанію може бути створено чи засновано в іноземних юрисдикціях.

По-перше, це поняття включає юридичні особи будь-яких організаційно-правових форм, основними ознаками яких є статус корпоративного утворення або організації, наявність активів (або права володіти ними), а також прав і обов'язків, що здійснюються відокремлено від учасників чи засновників.

Доречно зазначити, що наявність таких ознак не встановлюється податковими органами України, а покладається на законодавство тієї країни, де така іноземна компанія зареєстрована.

По-друге, до іноземних компаній включаються утворення без статусу юридичної особи. Як правило, мова

Рис. 2. Структура власності КІК, в якій наявна юридична особа та фізична особа — резиденти України

Джерело: сформовано авторами.

йде про такі утворення, як фонди, трасти та партнерства. Такі утворення не мають обов'язкових ознак юридичної особи, зокрема, як правило, їх засновники не мають корпоративних прав у вигляді акцій або часток у статутному капіталі. Утвореннями без статусу юридичної особи також вважаються податково прозорі організаційно-правові форми, що вказані у Постанові КМУ № 480 [3]. Вказаний документ містить широкий перелік організаційно-правових форм утворень без статусу юридичної особи, які не сплачують корпоративні податки з отриманих доходів. Наведене потенційно робить такі організаційно-правові форми привабливими для резидентів України, які планують засновувати компанії за кордоном.

Як і з юридичними особами, статус утворення без статусу юридичної особи встановлюється на підставі законодавства країни, у якій засновано таке утворення [2].

Дещо сумнівним є доцільність детального опису ознак юридичної особи та утворення без статусу юридичної особи у ПК України. По-перше, статус юридичної особи або утворення без статусу юридичної особи встановлюється на підставі законодавства країни реєстрації (заснування) іноземної компанії, а дотримання ознак, передбачених ст. 39-2 ПК України, не впливає на статус такої компанії. По-друге, потенційна помилка у визначенні статусу компанії не має суттєвого значення, оскільки компанії в обох статусах можуть визнаватися КІК.

Елемент № 2: Резидент України, під чиїм контролем знаходиться така іноземна компанія (контролююча особа, або контролер). Контролер КІК — це резидент України, фізична або юридична особа, яка прямо або непрямо володіє часткою активів у КІК або здійснює фактичний контроль над КІК. Статус фізичної або юридичної особи як податкового резидента України встановлюється відповідно до положень пп. 14.1.213 ст. 14 та пп. 133.1.5 ст. 133 ПК України [2].

Для розуміння статусу контролера КІК важливими є такі аспекти:

1. Контролером КІК може бути як фізична, так і юридична особа.

2. Володіння КІК може бути як пряме, так і опосередковане.

Зазначена множинність контролерів потенційно може призводити до випадків, коли для одного і того самого КІК законодавство України контролерами може одночасно вважати декількох осіб, підпорядкованих одна іншій відносинами контролю, зокрема, у ситуації, коли у структурі власності КІК наявна юридична особа та фізична особа — резиденти України (рис. 2).

За таких умов, відповідно до законодавчого визначення, і юридична особа і фізична особа — резиденти України можуть вважатися контролерами КІК, на яких покладено обов'язок подавати звітність про КІК та сплачувати податки з прибутку одного і того ж КІК. Щоб цього не відбувалося, податкові органи радять фізичній особі-контролеру подати заяву за місцем обліку із вказувкою, що контролером вважатиметься юридична особа, і саме юридична особа подаватиме звітність про КІК [4].

Вважаємо, що для належного вирішення таких неузгодженостей у законодавстві необхідно визначити певну черговість, за якою б у подібних ситуаціях визначався контролер КІК. Так, наприклад, доцільно передбачити, що за наявності і юридичної особи, і фізичної особи, які підпадають під ознаки контролера КІК, який володіє КІК через таку юридичну особу, контролером визнається юридична особа. При цьому, видається логічним залишити можливість фізичній особі звернутися до податкових органів із заявою (повідомленням) про те, що саме фізична особа вважається контролером КІК.

Слід зазначити, що запропонована послідовність є особистим баченням авторів і може змінюватись. На наше переконання, подібні положення потрібні, щоб виключити виникнення подібної штучної множинності контролерів КІК, де для її усунення від контролерів вимагається здійснення додаткових дій, не передбачених чинним законодавством.

Елемент № 3: відносини контролю. Крок 3 Плану дій BEPS "Розробка ефективних правил оподаткування контрольованих іноземних компаній" у сфері правовідносин контролю КІК передбачає такі параметри, як тип контролю і рівень контролю [9]. З метою встановлення наявності контролю аналізуються такі типи контролю, як: а) правовий контроль — відсоток володіння акціонером акціонерним капіталом для визначення частки, що належить дочірній компанії; б) економічний контроль — права відповідної особи на капітал, активи та прибуток компанії за чітко обмежених обставин (наприклад, у разі ліквідації такої компанії); в) фактичний контроль — повноваження щодо управління та повсякденної діяльності КІК; г) контроль, що заснований на консолідації — визначення на основі принципів бухгалтерського обліку (зокрема, МСФЗ) питань консолідації компанії-нерезидента на рахунках компанії-резидента [7].

Таблиця 1. Оподаткування прибутку КІК як нового платника в системі оподаткування України

Напрямки та результати оподаткування	Характеристика результатів оподаткування
Виконання міжнародних зобов'язань	Україна, приєднавшись до Плану BEPS, зобов'язалася впровадити механізми протидії розмиванню податкової бази, серед яких – правила КІК
Фіскальна ефективність	Введення оподаткування прибутку КІК дозволяє збільшити надходження до державного бюджету шляхом оподаткування прибутків, що раніше не підлягали оподаткуванню в Україні
Забезпечення податкової справедливості	Наявність КІК часто використовувалась для зменшення або уникнення податкового навантаження на великі компанії чи фізичних осіб. Правила КІК встановлюють рівні умови оподаткування для всіх платників.
Нова модель оподаткування	За новими правилами, фактичним платником податку на прибуток є контролююча особа (резидент України), яка зобов'язана задекларувати прибуток КІК і сплатити податок, ніби він був отриманий безпосередньо нею.
Посилення контролю за транснаціональною діяльністю	Правила КІК сприяють прозорості у фінансовій звітності, оскільки зобов'язують декларувати інформацію про структуру власності, доходи і витрати КІК.
Стимулювання репатріації капіталу	Створення тиску через податки на КІК може стимулювати власників повернути капітали в Україну.

Джерело: сформовано авторами.

З передбаченого Планом дій BEPS переліку ознак контролю у законодавстві України імплементовано юридичний та фактичний контроль. При цьому, виходячи із законодавчо закріпленого визначення, поняття юридичного контролю також включає у себе і економічний контроль.

Критичний аналіз законодавчих положень щодо ознак юридичного та фактичного контролю свідчить про наявність деяких неузгоджень, щодо:

— визначення розміру часток, які свідчать про наявність юридичного контролю;

— ознаки наявності фактичного контролю та їх співвідношення з поняттями постійного представництва та резидента за місцем ефективного управління в Україні;

— розподіл обов'язків зі звітування та сплати податків з прибутку КІК у разі наявності одночасно контролерів за ознаками юридичного та фактичного контролю.

Наведені неузгодженості є темою для подальших досліджень та будуть висвітлені у наступних наукових публікаціях.

Правила оподаткування КІК в системі оподаткування України є новим і важливим інструментом фіскального контролю, запровадженим з метою протидії виведення прибутків з-під оподаткування в Україні, а також гармонізації податкового законодавства України відповідно до вимог ЄС.

Ознаки КІК як нового платника податку на прибуток узагальнимо в таблиці 1.

Таким чином, правила КІК в українській податковій системі є не просто юридичним нововведенням, а стратегічним інструментом для боротьби з ухиленням від податків, що зміцнює національну економіку та наближує чинне законодавство до вимог ЄС.

Ознаками наближення системи оподаткування України до стандартів Європейського Союзу щодо оподаткування прибутку контрольованих іноземних компаній (КІК) є:

— запровадження правил КІК (Україна імплементувала КІК у 2020 році, що є однією з ключових вимог Плану дій BEPS — базового міжнародного стандарту, який підтримує і ЄС);

— розкриття інформації про кінцевих бенефіціарних власників (власники КІК повинні повідомляти податкові органи про структуру володіння, що узгоджується з підходами ЄС до прозорості податкових структур);

— оподаткування прибутку КІК у юрисдикції контролюючої особи (Як і в багатьох країнах ЄС, в Україні прибуток КІК підлягає оподаткуванню у країні президенства особи, яка її контролює. Це відповідає принципу "податкової справедливості");

— визначення низькоподаткових юрисдикцій (Україна формує власний список юрисдикцій із зниженим оподаткуванням, що аналогічно практикам ЄС, які регулярно публікують "чорні списки";

— правила економічної присутності (українські правила КІК зобов'язують мати економічну присутність для уникнення оподаткування — це також одна з ключових вимог до міжнародних структур);

— розширення обміну податковою інформацією (Україна долучилася до Автоматичного обміну податковою інформацією (CRS), забезпечує відповідність європейським стандартам щодо контролю за доходами за кордоном).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи вище викладене, можна дійти висновків:

1. Поняття контрольованих іноземних компаній, закріплене у законодавстві України, містить ряд неточностей та неузгодженостей, зокрема, щодо визначення статусу контролера, правил визначення контролера у випадку штучної множинності осіб, що підпадають під оз-

наки контролерів, а також розподілу обов'язків зі звітування та сплати податків між юридичним та фактичним контролером. У той же час, деякі положення мають зайву деталізацію, доцільність якої видається сумнівною, зокрема, щодо ознак юридичної особи та утворення без статусу юридичної особи.

2. Законодавчо затверджене поняття контрольованої іноземної компанії потребує уточнення з метою усунення логічних неузгодженостей, які потенційно можуть покладати на платників податків додаткові обов'язки, доцільність яких не є виправданою для нормального функціонування інституту контрольованих іноземних компаній в Україні.

3. Україна поступово гармонізує своє податкове законодавство з нормами ЄС, посилюючи контроль, прозорість та ефективність у сфері оподаткування міжнародного прибутку.

Література:

1. Верховна Рада України (2010), Податковий кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17. (дата звернення: 03.04.2025).

2. Верховна Рада України (2020), Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві" URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text. (дата звернення: 09.04.2025).

3. Кабінет міністрів України (2017), Постанова "Про затвердження переліку організаційно-правових форм нерезидентів, які не сплачують податок на прибуток (корпоративний податок), у тому числі податок з доходів, отриманих за межами держави реєстрації таких нерезидентів, та/або не є податковими резидентами держави, в якій вони зареєстровані як юридичні особи". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2017-%D0%BF#Text. (дата звернення: 12.04.2025).

4. Q&A з ДПС: Заповнюємо КІК звітність без штрафів. YouTube. — Відеодані. URL: https://www.youtube.com/watch?v=gzyDYgFt27Q&list=-PLaCV60PYLgslpJVKvYSgnHI-4McYTTui3&index=10. (дата звернення: 16.04.2025).

5. Монаєнко А (2021). "Критерії визначення контролюючої особи КІК". II Міжнародний податковий конгрес: зб. матеріалів Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2021. С. 522—524.

6. Результати звітування про КІК: понад 2 мільярди гривень податкових надходжень (2025). Офіційний портал Державної податкової служби України. медіа-центр. URL: https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/novini/print-859542.html (дата звернення: 06.04.2025).

7. Nazarova, H. (2023). IMPLEMENTATION OF THE BEPS CONTROL PLAN IN UKRAINE: CURRENT STATUS AND DEVELOPMENT PROSPECTS. European Science, 3 (sge20-03), 7-57. URL: https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-20-03-003 (дата звернення: 06.04.2025).

8. Базов В. П. (2020) "Контрольовані іноземні компанії (CFC/КІК): поняття та принципи оподаткування". Слово Національної школи суддів України. С. 110—119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cln_2020_4_11. (дата звернення: 20.04.2025).

9. OECD. Designing Effective Controlled Foreign Companies Rules. Action 3-2015 Final Report, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing. Paris. 2015. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/ publications/reports/2015/10/designing-effective-controlled-foreign-company-rules -action-3-2015-final-report_g1g58ce1/9789264241152-en.pdf (дата звернення: 21.04.2025).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17. (Accessed 03.04.2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine to improve tax administration, eliminate technical and logical inconsistencies in tax legislation", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text. (Accessed 09.04.2025).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On approval of the list of organizational and legal forms of non-residents that do not pay income tax (corporate tax), including tax on income received outside the state of registration of such non-residents, and/or are not tax residents of the state in which they are registered as legal entities", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2017-%D0%BF#Text. (Accessed 12.04.2025).

4. YouTube (2023), "Q&A with the State Tax Service: Filling out CFC reporting without penalties", available at: https://www.youtube.com/watch?v=gzyDYgFt27Q&list=PLaCV60PYLgslpJVKvYSgnHI-4McYTTui3&index=10 (Accessed 16.04.2025).

5. Monaienko, A (2021), "Criteria for determining the controlling entity of a CFC", II Mizhnarodnyj podatkovyj konhres: zb. Materialiv [II International Tax Congress: collection of materials], Un-t DFS Ukrainy, Irpin', Ukraine, pp. 522—524.

6. State Tax Service of Ukraine (2025), "Results of reporting on CFCs: over 2 billion hryvnias of tax revenues", available at: https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/novini/print-859542.html (Accessed 06.04.2025).

7. Nazarova, H. (2023), "Implementation of the beps control plan in Ukraine: current status and development prospects", European Science, vol. 3(sge20-03), pp. 7—57. https://doi.org/ 10.30890/2709-2313.2023-20-03-003.

8. Bazov, V.P. (2020), "Controlled foreign companies (CFCs/CFCs): concepts and principles of taxation", Slovo Natsional'noi shkoly suddiv Ukrainy, pp. 110—119, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cln_2020_4_11. (Accessed 20.04.2025).

9. OECD (2015), "Designing Effective Controlled Foreign Companies Rules. Action 3-2015 Final Report, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/ publications/reports/2015/10/designing-effective-controlled-foreign-company-rules -action-3-2015-final-report_g1g58ce1/9789264241152-en.pdf (Accessed 21.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 26.04.2025 р.

УДК 339.9.012.23:330.1

І. В. Мотякін,
аспірант кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
Український державний університет науки і технологій, Дніпро, Україна
ORCID D: https:// orcid.org/0000-0001-6279-5636
В. В. Білоцерківець,
д. е. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,Український державни й університет науки і технологій, Дніпро, Україна
ORCID D: https:// orcid.org/0000-0002-6740-4611

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.54

ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

I. Motiakin,
Postgraduate student of the Department of International Economics, Social-Humanitarian Disciplines,
Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, Ukraine
V. Bilotserkivets,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Economics,
Social-Humanitarian Disciplines, Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, Ukraine

GLOBAL COMPETITION AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

Метою статті є дослідження сутності конкуренції в епоху глобалізації, відповідно глобальної конкуренції, як фактору інноваційного розвитку. Визначені відмінні риси конкуренції в епоху глобалізації. Показано, що конкуренція під впливом глобалізаційних процесів набуває статусу інституційної конкуренції, суб'єктами якої стають і наддержавні інституції. Серед відмінних рис глобальної конкуренції наголошується на її чітко означений інноваційний характер. Наголошується, що глобалізація має наслідком агресивний, гнучкий, динамічний, мобільний, гіпердинамічний характер сучасної конкуренції, що надає останній характеру гіперконкуренції, за якої компанії-суб'єкти глобальної конкуренції повинні реалізовувати стратегію глобального інноваційного лідерства. Звернено увагу на зміни форм і методів конкурентної боротьби в умовах гіперконкуренції, широке використання глобальними корпораціями принципу "креативного руйнування" для створення конкурентних переваг. Оскільки глобалізація модифікує не лише конкуренцію, але й її суб'єктів, надана характеристика глобальних корпорацій.

В статті акцентується увага на зміні концепції забезпечення конкурентних переваг за умов глобалізаційних процесів. Сьогодні переваги визначаються рівнем розвитку нематеріальних активів, які охоплюють широкий спектр ресурсів, від інтелектуальної власності та людського капіталу до цифрових технологій і організаційних процесів. У світовій економіці настав новий, інноваційний етап еволюції джерел конкурентоспроможності. На основі аналізу міжнародної статистики доведено, що у сучасній економіці нематеріальні активи виступають домінуючим фактором економічного розвитку та конкурентоспроможності компаній і національних економік.

Використовуючи методику теорії просторової конкуренції та аналіз відмінних ознак конкуренції в епоху глобалізації доведено, що їх накопичення має наслідком перетворення кількісних змін у нову якість — глобальну конкуренцію. Глобалізація світової економіки перетворює глобальну конкуренцію у ключовий фактор інноваційного розвитку.

Визначено основні проблеми та перспективи участі вітчизняного бізнесу у глобальній конкуренції.

The aim of the article is to study the essence of competition in the era of globalization, and accordingly, global competition as a factor of innovative development. The distinctive features of competition in the era of globalization are identified. It is shown that the main result of globalization is the expansion of the scale of competition from the firm level to the government level, that is, competition under the influence of globalization processes acquires the status of institutional competition, the subjects of which include supranational institutions. Among the distinctive features of global competition, its clearly defined innovative nature is emphasized. It is shown that global competitiveness is based on technologies of global innovative leadership, and innovative competition is based on advanced information, scientific and educational, resource-technological, financial and economic, and organizational and managerial innovations. It is emphasized that globalization results in an aggressive, flexible, dynamic, mobile, hyperdynamic nature of modern competition, which gives the latter the character of hypercompetition, in which companies-subjects of global competition must implement a strategy of global innovative leadership with an emphasis on the constant creation and reproduction of new competitive advantages, innovative and managerial advancement, active and flexible competitive struggle, that is, innovative development, the initial link of which is knowledge. Attention is drawn to changes in the forms and methods of competitive struggle in conditions of hyper-competition, the widespread use by global corporations of the principle of "creative destruction" to create competitive advantages. Since globalization modifies not only competition, but also its subjects, a characteristic of global corporations is provided.

The article focuses on changing the concept of ensuring competitive advantages under the conditions of globalization processes. Today, advantages are determined by the level of development of intangible assets, which encompass a wide range of resources, from intellectual property and human capital to digital technologies and organizational processes. The world economy has entered a new, innovative stage in the evolution of sources of competitiveness. Based on the analysis of international statistics, it has been proven that in the modern economy, intangible assets are the dominant factor in economic development and competitiveness of companies and national economies.

Based on the use of the methodology of the theory of spatial competition and the analysis of the distinctive features of competition in the era of globalization, it is proven that their accumulation results in the transformation of quantitative changes into a new quality — global competition. Global competition is the competition of the era of globalization, which ignores state borders, combines innovative, hyperdynamic and institutional competition with the aim of achieving global competitiveness by global corporations, as its main subjects. The globalization of the world economy turns global competition into a key factor of innovative development: in the conditions of global competition, companies achieve competitive advantages only through continuous innovation. The main problems and prospects for the participation of national business in global competition are identified.

Ключові слова: глобалізація, глобальна конкуренція, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, нематеріальні активи.

Key words: globalization, global competition, innovative development, competitiveness, intangible assets.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному світі глобалізація стала однією з найвпливовіших сил, що визначають подальший перебіг цивілізаційного розвитку. Вона охоплює всі галузі життя, включаючи економіку, політику, соціальну сферу, культуру тощо. Глобалізація не могла не позначитися і на сутності міжнародної конкуренції, що почала виходити за межі країни базування міжнародної фірми. В останній чверті минулого століття інтерес у науковому середовищі щодо дослідження категорій конкуренції, міжнародної конкурентоспроможності та інноваційного розвитку почав особливо посилюватись. Це пов'язано зі зростанням інтернаціоналізації господарського життя та ускладненням взаємозв'язків та взаємозалежностей господарюючих суб'єктів на мікро, макро та мегарівнях. Саме господарська інтернаціоналізація, що сягає вглиб виробничих процесів, а нерідко ще й передує їм у вигляді теоретичних досліджень та розробок, суттєво ускладнила взаємозв'язки конкуруючих між собою компаній та особливо окремих країн. Наслідком стає не-

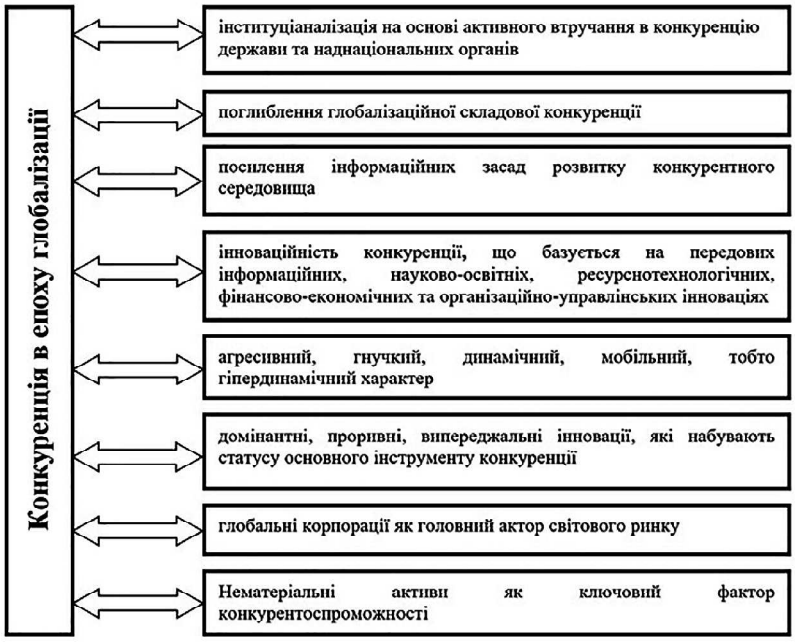

Рис. 1. Відмінні риси конкуренції в епоху глобалізації

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7].

обхідність серйозного аналізу нової ситуації і, перш за все, проблем, пов'язаних із розкриттям взаємозв'язків у межах термінологічного ряду — конкуренція, міжнародна конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та глобалізація.

Для України проблема збереження конкурентних позицій на світовому ринку стоїть особливо гостро, оскільки в сучасних умовах значною мірою втрачаються ті фактори, що могли б стати важливим підгрунтям зростання конкурентоспроможності у майбутньому. Для повноправної участі у конкурентній боротьбі на світових ринках необхідне створення конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити ефективне повоєнне відновлення та інноваційний характер економічного зростання. Актуальність зазначених проблем, їх теоретична та практична значимість визначили тему дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Взаємозв'язки конкуренції, міжнародної конкурентоспроможності та інноваційного розвитку в умовах глобалізації вже тривалий час знаходяться у фокусі наукових інтересів цілої низки зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед останніх проблемам впливу глобалізаційних процесів на інноваційний розвиток економіки та формування конкурентних стратегій, розгляду інновацій та інноваційного розвитку як фактору глобальної конкуренції та міжнародної конкурентоспроможності присвячені праці З. Адаманової, О. Амоші, В. Гейця, О. Довгаля, М. Ковбатюк, В. Лагутіна, Н. Терьошкіної, Л. Федулової, В. Шкляр, Ю. Ясько та ін. Проте, проблема модифікації сутнісних ознак конкуренції в епоху глобалізації, її впливу на міжнародну конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та національної економіки, розгляд зворотного впливу глобальної конкуренції на інноваційний розвиток як умови створення конкурентних переваг для вітчизняних виробників, які виходять на міжнародні ринки, потребують подальшого дослідження з урахуванням динамічних змін у глобальному конкурентному середовищі, євроінтеграційних перспектив України, необхідністю повоєнного відновлення її економіки на засадах інноваційного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження особливостей та змістовного наповнення конкуренції в епоху глобалізації та глобальної конкуренції як фактору інноваційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Однією з основних рис економічної глобалізації є її транскордонність, тож аналіз категорії "глобальна конкуренція" дослідниками пов'язується з теорією просторової конкуренції.

Існує американська та європейська традиції вивчення просторової економіки, взагалі, та просторової конкуренції, зокрема. До європейської традиції належать дослідження насамперед німецьких вчених, які заклали основи теорії. Першим запровадив у економічну науку термін "просторова конкуренція" Р. Хотеллінг у 1929 р. Він дійшов висновку, що при монополістичній конкуренції фірма, що знаходиться у становищі квазімонополіста, створює свій ринковий простір [1]. Американська традиція своїми джерелами має роботи Дж. Кларка та Ф. Феттера (1924 р.). Сучасні дослідження представлені роботами М. Портера, П. Кругмана, Дж. Стіглера.

Під просторовою конкуренцією розуміють конкуренцію виробників (продавців товарів) за частку ринкового простору в умовах недосконалої конкуренції шляхом впливу на ціну. Суб'єктами просторової конкуренції є, зазвичай, великі підприємства, розділені у просторі (тобто, які перебувають на різних територіальних рин-

ках). Об'єктом просторової конкуренції виступає частка ринку, протяжна у просторі.

Розуміння сутності глобальної конкуренції передбачає аналіз відмінних рис конкуренції в епоху глобалізації (рис. 1).

Серед таких звертає на себе увагу посилення ролі держави, що виражається у підтримці діяльності національних компаній на світових ринках. Яскравим прикладом глобального впливу на світовий ринок інституційного фактору можна вважати тарифну політику президента США Д. Трампа часів другої каденції. Також усі основні країни Євросоюзу встановлюють обмеження на ввезення низки товарів: сільгосппродукції, металопродукції тощо. Влада окремих держав усередині Євросоюзу обмежує доступ до розподільчих мереж навіть одна до одної. Відповідно однією з важливих рис глобалізації є посилення участі держави у конкурентній боротьбі, набуття конкуренцією нових специфічних ознак.

В сучасних умовах економічний потенціал території набагато більше залежить від інституційних параметрів, що значною мірою формуються під впливом уряду. Можна зробити висновок, що глобальна конкуренція характеризується як інституційна конкуренція. Якщо країни бажають залучити на міжнародному рівні мобільні фактори виробництва, їх уряди мають вдаватися до інституційної конкуренції з іноземними урядами.

Ознакою інституційної конкуренції є й те, що в конкуренцію втручаються наднаціональні органи. Так, Європарламент забороняє іноземним компаніям здійснювати купівлю підприємств-виробників та постачальників електроенергії та газу в Європі. У більшості випадків йдеться про контроль над стратегічно важливими галузями економіки. Наслідком впливу інституційного фактору в умовах глобальної конкуренції стає посилення прихованих методів протекціонізму як на національному, так і на наднаціональному рівні.

На модифікацію інституційних аспектів конкуренції звертають увагу і вітчизняні дослідники [4, 5]. Також вони наголошують на наявність такої ключової ознаки сьогодення, як посилення інформаційних засад розвитку конкурентного середовища та поглиблення глобалізаційної складової конкуренції.

Водночас прояв глобальної конкуренції має чітко виражений національний відтінок. В сучасних умовах лідерство країни забезпечується лідерством в інноваційній сфері. Розвинені економіки значну частку ВВП інвестують у R&D. Наприклад, витрати на НДДКР у Південній Кореї становлять 4,8% ВВП, у США — 3,1% ВВП, у ЄС — 2,2% ВВП, тоді як у більшості країн, що розвиваються, цей показник не перевищує 1% [8]. Це пояснює розрив у темпах технологічного розвитку та глобальній конкурентоспроможності.

Тож серед відмінних рис конкуренції в епоху глобалізації звертає на себе увагу більш тісний взаємозв'язок конкуренції та інновацій. В. Геєць стверджує, що впровадження інновацій стає ключовим фактором ринкової конкуренції і дає можливість передовим компаніям отримувати додаткові прибутки від інтелектуальної ренти за рахунок монополістичної експлуатації інновацій [3].

Системним елементом глобальної конкуренції стає її інноваційність. Сьогоднішній інноваційний сектор розвивається в умовах відкритої транснаціональної економіки, що відрізняється прозорим ринком, високим рівнем конкуренції, присутністю систем масових комунікацій і підвищенням швидкості розвитку і поширення інновацій. Також відбувається розвиток форм і напрямів інтеграції національних інноваційних систем в глобальну інноваційну систему відповідно до реалізації національних інтересів. З. Адаманова надає комплексну характеристику інноваційної глобалізації — процесу якісного переходу від нинішнього традиційного розуміння інновацій як ключового фактора підвищення міжнародної конкурентоздатності окремих суб'єктів світової економіки (насамперед багатонаціональних підприємств, держав), до перетворення їх на універсальний інструмент дедалі більш гармонійної інтеграції цілей креативної діяльності учасників інноваційного процесу з параметрами стійкого економічного, соціального й екологічного розвитку в інтересах послідовного поліпшення умов життєдіяльності, що вже досягається у країнах — інноваційних лідерах [2].

Глобальна конкурентоспроможність базується на технологіях глобального інноваційного лідерства. У рейтингу глобальної конкурентоспроможності (GCI) лідерство у світовій економіці мають країни, яким притаманний випереджальний розвиток цифрової економіки [9]:

— Швейцарія — лідер за рівнем інновацій та кількістю патентів на душу населення;

— Сінгапур — має одну з найбільш прогресивних цифрових економік світу;

— США — домінують у розробці штучного інтелекту та технологічних стартапів.

Це дає підстави характеризувати глобальну конкуренцію як інноваційну конкуренцію, що базується на передових інформаційних, науково-освітніх, ресурсно-технологічних, фінансово-економічних та організаційно-управлінських інноваціях.

Глобалізація має наслідком агресивний, гнучкий, динамічний, мобільний, навіть гіпердинамічний характер сучасної конкуренції, що надає останній характеру гіперконкуренції. Поняття "гіперконкуренція" докладно досліджував Р. Авені. На його думку, гіперконкуренція характеризується постійно наростаючим суперництвом у формі товарних інновацій, що швидко з'являються, прискоренням здійснення НДДКР, агресивною конкуренцією цін та компетентностей та експериментуванням з новими підходами до обслуговування купівельних потреб. Р. Авені використовує термін "гіперконкуренція" для опису галузевого навколишнього середовища, що характеризується інтенсивними та швидкими діями конкурентів, коли суперники, щоб отримати ринкову перевагу і зруйнувати переваги своїх конкурентів повинні діяти миттєво [10]. Причина полягає в тому, що будь-яка конкурентна перевага не є вічною. Компанія, досягнувши конкурентних переваг, може утримувати їх після цього лише за допомогою постійних покращень. Оскільки практично будь-яке досягнення можна повторити, конкуренти відразу ж і обов'язково обійдуть компанію, що припинить слідувати настановам удосконалення та впровадження інновацій. Отже, компанії — суб'єкти глобальної конкуренції повинні реалізовувати стратегію глобального інноваційного лідерства з акцен-

том на постійне створення та відтворення нових конкурентних переваг, інноваційно-управлінського випередження, ведення активної та гнучкої конкурентної боротьби, тобто інноваційного розвитку, початковою ланкою якого є знання.

Сьогодні, як ніколи, функціонування та розвиток національних економік провідних країн світу залежить від виробництва та використання знань. Саме знання, що отримані в результаті НДДКР, втілюються у інновації, нововведення та удосконалення, реєструються у формі патентів, винаходів та авторських свідоцтв.

Світова статистика свідчить, що випуск продукції та зайнятість зростають найшвидшими темпами саме в наукомістких галузях. Відповідно результатом цього глобального процесу стає формування господарської системи, що визначається як "економіка, заснована на знаннях". В економіці знань людський капітал стає найвагомішим інноваційним фактором конкурентоспроможності.

Глобальний індекс конкурентоспроможності (GCI) розглядає знання, освіту та людський капітал компанії в ролі критичного фактору конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Наприклад, Південна Корея, яка інвестує понад 4% ВВП у систему освіти та має найвищий рівень охоплення населення вищою освітою (близько 70%), систематично входить до ТОП-10 країн за індексом GCI [9].

Отже, країни, які роблять ставку на отримання та примноження знань, освічене населення, освіту, забезпечують генерацію фундаментальних засад довгострокової конкурентоспроможності. Це є справедливим і на мікрорівні. Залежно від того, якими знаннями володіє компанія, вони мають втілення в тих чи інших інноваціях, нововведеннях або удосконаленнях, що реалізуються у відповідних технологіях, яких не мають конкуренти. Ці технології формують конкурентні переваги та за відповідних стратегій забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

В умовах глобальної конкуренції змінюються форми і методи конкурентної боротьби, набуваючи за висловленням Й. Шумпетера характеру "креативної деструкції" (creative destruction), або творчого руйнування ринку [11]. Основна ідея теорії інновацій Й. Шумпетера, що підкреслює роль інноваційної динаміки у формуванні конкурентних переваг, полягає в тому, що динамічні інновації не просто підвищують ефективність виробництва, а й докорінно змінюють ринкову структуру, створюючи нові можливості для економічного розвитку та конкурентоспроможності.

Сьогодні багато компаній використовують принципи "креативного руйнування" для створення конкурентних переваг:

— Google — змінив ринок інформаційного пошуку та реклами завдяки алгоритмам штучного інтелекту;

— Tesla — розпочала "революцію електромобілів", що змусила традиційних автовиробників змінювати свої стратегії;

— Netflix — зруйнував традиційну модель телебачення, запропонувавши потокове відео;

— Amazon — трансформував глобальний ринок рітейлу, зробивши ставку на онлайн-торгівлю та автоматизацію складів.

Усі ці компанії досягли успіху не завдяки традиційним активам, а завдяки нематеріальним активам — алгоритмам, інноваційним бізнес-моделям, базам даних та патентам.

Отже, гіперконкуренція, як сутнісна ознака глобальної конкуренції, характеризується постійно зростаючим суперництвом у формі миттєвих, гіпердинамічних, випереджаючих домінантних технологічних, управлінських та товарних інновацій та передбачає на їх основі здійснення інноваційними компаніями відповідних швидких, гнучких та інтенсивних дій проти конкурентів з метою отримання конкурентної переваги та руйнування ринкових переваг суперників. Ці явища здебільшого властиві глобальним галузям, діючи в яких, фірми вирішують завдання глобальної інтеграції та організації міжнародних операцій з метою досягнення ефективності та ведення конкурентної діяльності та боротьби на глобальному рівні.

Відповідно зростають і глобальні виклики щодо підприємців як центральних суб'єктів ринку, підтверджуючи висновок Й. Шумпетера стосовно того, що головна функція підприємця — пошук та впровадження інновацій. Глобальна конкуренція посилює вимоги щодо креативної, інноваційної функції підприємця. Підприємці створюють нематеріальні активи через:

— генерацію нових ідей та концепцій (патенти, ноу-хау);

— створення бізнес-моделей, що змінюють правила гри;

— використання цифрових технологій та алгоритмів для оптимізації процесів.

Сучасні приклади таких підприємців — Ілон Маск (Tesla, SpaceX), Джефф Безос (Amazon), Марк Цукерберг (Meta), Ларрі Пейдж і Сергій Брін (Google), які зосередилися на розробці інноваційних нематеріальних активів, що перевернули глобальні ринки.

Інституціоналізація конкуренції в епоху глобалізації зовсім не означає, що представники будь-якої країни беруть участь у глобальній конкуренції. Основними суб'єктами глобальної конкуренції стають глобальні корпорації.

Оскільки будь-яка конкуренція — це процес агресивної боротьби, з виживанням найуспішніших, глобальна конкуренція, як конкуренція взагалі, має тенденцію переростання у свою протилежність — монополію. Відповідно сьогодні спостерігається процес створення, передусім транснаціональними компаніями, структур олігополістичного типу. У країнах із розвиненою економікою можна спостерігати появу в багатьох (якщо не в кожній) галузях двох — трьох домінуючих компаній, які стикаються між собою (конкурують) на ринках усіх країн. В умовах глобалізації на локальних, галузевих, національних та світових ринках (як традиційних, так і віртуально-мережевих) виникає якісно новий тип компаній — з новими функціями, завданнями та методами конкурентної боротьби у глобальній економіці. Глобальні компанії (корпорації) пропонують інноваційні товари, послуги обслуговування та управління з якісно новими, багато в чому універсальними функціями та споживчими властивостями, на які на світових ринках пред'являється стійкий попит. Отже, глобальні корпо-

Таблиця 1. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності країн за IMD World Competitiveness Ranking, 2023

Місце	Країна	Загальний бал (100)	Ефективність уряду	Інфраструктура	Економічні результати	Ефективність бізнесу
1	Данія	100,0 (еталон)	95,2	92,1	98,7	94,5
2	Ірландія	98,5	91,3	90,2	95,5	96,8
3	Швейцарія	97,8	94,6	97,3	90,9	92,5
4	Сінгапур	96,2	96,9	96,0	88,7	93,1
5	Нідерланди	95,1	89,5	94,2	87,4	91,3
54	Україна	58,7	49,2	52,3	55,0	47,1

Джерело: побудовано авторами за даними [9].

рації є виробниками продукції, що характеризуються глобальною інноваційністю. Глобальні корпорації пропонують домінантні, проривні, випереджальні інновації, які набувають статусу основного інструменту глобальної конкуренції, що, знищуючи конкурентні переваги суперників, створюють власні конкурентні переваги, формуючи та розширюючи нові ніші на глобальних ринках. Відповідно саме глобальні корпорації ініціюють генерацію нових потреб, їх наступну експансію та коригують ієрархію переваг споживачів у сучасній світовій економіці. На відміну від традиційних міжнародних компаній, чия діяльність базується на традиційних ресурсах та традиційних (інноваційно запізнювальних) методах маркетингу, менеджменту та конкурентної боротьби, ознаками глобальних корпорацій стають: комплексний підхід до інновацій, великий розмір, домінування на ринку, висока капіталізація, матрично мережева гнучка структурно-функціональна організація та ефективний інтерактивний менеджмент.

Основні характеристики глобальних корпорацій — це глобальність, інноваційність (інноваційне випередження та домінування), агресивність і динамізм конкурентної стратегії. Саме провідні світові глобальні корпорації забезпечують високий динамізм, інноваційність, гіперконкурентність, статусність та лідерство на світових, національних, регіональних і локальних ринках, що все більше глобалізуються. М. Портер, описуючи секрети успіху глобальних компаній, наголошує, що якщо міжнародна компанія бажає досягти серйозного успіху, їй доведеться перетворитися з мультилокального конкурента (який дає можливість окремим філіям незалежно конкурувати на різних місцевих ринках) на глобальну організацію, яка орієнтує всю світову систему виробничих та ринкових позицій на боротьбу із конкуренцією [7]. Таким чином, М. Портер підкреслює зміни як характеру діяльності суб'єкта глобальної конкуренції, так і самої сутності цього суб'єкта.

Розуміння сутності глобальної конкуренції потребує урахування того, що змінилася концепція забезпечення конкурентних переваг за умов глобалізаційних процесів. Сьогодні переваги визначаються рівнем розвитку нематеріальних активів, які охоплюють широкий спектр ресурсів, від інтелектуальної власності та людського капіталу до цифрових технологій і організаційних процесів. У світовій економіці настав новий, інноваційний етап еволюції джерел конкурентоспроможності. Якщо традиційно на передній план послідовно висувалися: вигідне географічне положення, володіння багатими та доступними природними ресурсами, сприятливі кліматичні умови та низькі цінові фактори виробництва (передусім праці), то сьогодні акценти зміщуються у бік нематеріальних активів.

У сучасній економіці нематеріальні активи виступають ключовим фактором економічного розвитку та конкурентоспроможності компаній і національних економік. Якщо у 1975 р. нематеріальні активи становили близько 17% ринкової капіталізації провідних компаній США, то у 2020 р. цей показник перевищив 90% [12].

М. Портер у своїх дослідженнях конкурентних переваг наголошував, що нематеріальні активи є ключовим фактором стійкості компаній у конкурентному середовищі. Він вказував, що в умовах глобалізації нематеріальні ресурси, такі як репутація, організаційний капітал, знання та інновації, формують стратегічний потенціал компанії [13]. Глобалізація, цифровізація та зростаюча роль знань призвели до того, що нематеріальні активи визначають економічну силу країн та їхню конкурентоспроможність. Глобальні інноваційні компанії (Google, Amazon, Microsoft) значною мірою залежать від нематеріальних ресурсів, таких як інтелектуальна власність, бази даних, алгоритми та корпоративна культура [14].

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) провела серію досліджень, у яких порівнювався внесок традиційних і нематеріальних активів у економічне зростання різних країн. Основні висновки [8]:

— Розвинені економіки інвестують у нематеріальні активи більше, ніж у фізичний капітал. У середньому витрати на нематеріальні активи у країнах OECD становлять 10—14% ВВП, тоді як на фізичний капітал — 8—10% ВВП.

— Залежність між рівнем ВВП на душу населення та інвестиціями у нематеріальні активи є позитивною. Країни з високими витратами на освіту, НДДКР і цифрові технології мають вищі темпи зростання продуктивності.

— Вплив нематеріальних активів на економіку особливо значний у секторах високих технологій. У таких галузях, як інформаційні технології, фармацевтика, фінанси та консалтинг, нематеріальні активи складають 70—90% ринкової капіталізації компаній.

Звіт The Changing Wealth of Nations 2021, опублікований Всесвітнім банком, підтверджує, що у розвинених країнах частка нематеріальних активів у структурі національного багатства значно перевищує частку матеріальних активів [15]:

— У США, Великій Британії та Японії понад 80% ринкової капіталізації компаній припадає на нематеріальні активи. У країнах, що розвиваються, цей показ-

Рис. 2. Системні елементи глобальної конкуренції

Джерело: побудовано авторами.

ник набагато нижчий (30-40%), що пояснюється меншою часткою інвестицій у людський капітал, інновації та технології.

— Підвищення інвестицій у нематеріальні активи на 1% може збільшити довгострокове економічне зростання на 0,2—0,4% щороку.

Таким чином, розвинені країни отримують економічну ренту від інновацій та технологічного лідерства, тобто глобальної конкуренції, тоді як країни, що розвиваються, стикаються з викликами у доступі до знань та високих технологій.

Глобальний індекс конкурентоспроможності підтверджує важливість нематеріальних активів у сучасній економіці. Ключовий вплив нематеріальних активів на глобальну конкурентоспроможність досліджується Всесвітнім економічним форумом (WEF). Станом на 2023—2024 рр. WEF не публікував повноформатного звіту GCI у класичному вигляді, як це було до 2019 р. Після пандемії COVID-19 організація тимчасово зупинила щорічне формування GCI з повним рейтингом країн, зосередившись на спеціалізованих звітах. При розрахунку GCI WEF оцінює фактори, що визначають продуктивність економік.

Таблиця 1 віддзеркалює результати порівняльного аналізу конкурентоспроможності країн на основі IMD World Competitiveness Ranking 2023 (Швейцарський інститут розвитку менеджменту, IMD), включно з Україною. Цей рейтинг є надійною міжнародною альтернативою GCI, регулярно оновлюється, базується на понад 300 критеріях та охоплює 64 країни. Аналіз здійснено за кількома ключовими складовими, які прямо пов'язані з розвитком нематеріальних активів.

Лідерами рейтингу є країни з високою часткою інвестицій у нематеріальних активах (Швейцарія, Данія, Сінгапур, Ірландія), які поєднують ефективне державне управління, розвинені цифрові екосистеми, потужні R&D-інститути та інтелектуалізовану економічну структуру. Їхня конкурентоспроможність формується не за рахунок природних ресурсів чи індустріального потенціалу, а через капіталізацію знань, інновацій та репутації.

Можна бачити, що Україна, згідно з оновленими даними WEF, посіла 54-те місце серед 64 країн, що взяли участь у рейтингу, демонструючи стійкість у галузях, пов'язаних з нематеріальними активами (IT, цифрові державні сервіси, освітній рівень), попри воєнні умови. Однак основними обмеженнями залишаються: інституційна нестабільність, низька капіталізація інновацій, слабкий захист прав інтелектуальної власності, недостатній розвиток інфраструктури та цифрової трансформації в регіонах.

Загалом позиція України, що упродовж 2018—2023 рр. коливалась щодо глобального рейтингу конкурентоспроможності в межах 54—59 місць, свідчить не лише про системні труднощі, але й про стабільність окремих секторів, особливо в цифровій економіці. Попри війну українська економіка демонструє стійкість нематеріальних драйверів конкурентоспроможності — особливо людського капіталу та IT-екосистеми. Позитивна динаміка конкурентоспроможності у 2023 р. (повернення до рівня 2019 р.) засвідчує, що нематеріальні активи є одним із найстійкіших мобілізаційних ресурсів національної економіки. Саме вони дозволяють зберігати адаптивність у кризових умовах та підтримувати експортну активність (зокрема, в IT-сфері). Таким чином, Україна має системний потенціал для зростання, однак реалізація цього потенціалу потребує структурних реформ у сфері нематеріальних активів — інноваційної політики, цифрової трансформації та зміцнення правового середовища.

Отже, емпіричні дослідження чітко підтверджують, що у XXI столітті нематеріальні активи відіграють ключову роль у формуванні передумов довгострокового економічного зростання та конкурентоспроможності.

Поступова змістовна трансформація конкуренції, набуття нею цілого спектру вище перелічених її особливостей в умовах глобалізації має наслідком перетворення кількісних змін у нову якість — глобальну конкуренцію. Методологія просторової економіки дозволяє дати визначення глобальної конкуренції як конкуренції в епоху глобалізації, яка ігнорує державні кордони, тобто суб'єкти конкуренції, глобальні корпорації, приходять ззовні, виступають екстернальними гравцями на національних ринках, але інтерналізуються, знаходячи об'єкти застосування у даній країні. Такий підхід дозволяє розрізняти глобальну конкуренцію та конкуренцію на глобальних ринках та не ставити між ними знак рівності.

Глобальна конкуренція є багатоаспектною ринковою категорією, яка відображає процес боротьби цивілізацій, регіонів, країн, комплексних та спеціалізованих галузей, глобальних та транснаціональних компаній, фінансових структур та інших суб'єктів глобального простору за конкурентні переваги за умов високого рівня монополізації, посилення впливу раніше ізольованих факторів, підвищення рівня агресивності учасників. Аналіз сутнісних рис міжнародної конкуренції в епоху глобалізації дає підстави визначати її як іннова-

ційну, гіпердинамічну та інституційну конкуренцію, метою якої є досягнення глобальної конкурентоспроможності (рис. 2).

Глобалізація світової економіки перетворює глобальну конкуренцію у ключовий фактор інноваційного розвитку: в умовах глобальної конкуренції компанії домагаються конкурентних переваг лише за допомогою безперервних інновацій. Безумовно постає питання щодо реальності перспектив участі вітчизняних міжнародних компаній у глобальній конкуренції. Проведене М. Портером [7] дослідження стратегій успішно діючих глобальних компаній дозволяє зробити припущення, що велика група міжнародних компаній має у своєму розпорядженні глобальний потенціал, хоча іноді й не підозрюють про це. Майже кожна сучасна глобальна галузь (автомобілебудування, інформаційні технології, фармацевтика тощо), колись не мала такого статусу. Кожна компанія повинна правильно оцінити свій інноваційний потенціал і зрозуміти, чи вона зможе перейти від мультилокальної конкуренції до глобальної і наскільки вигідний їй такий перехід. А оскільки немає жодної гарантії, що ця спроба виявиться успішною і бізнес набуде глобального характеру, компанія має бути готова до потужного інвестиційного ризику, з яким неминуче пов'язана глобальна конкуренція. Отже, управління інноваційним розвитком підприємства є комплексною системою взаємопов'язаних функцій, послідовність виконання яких забезпечує формування конкурентних переваг за рахунок інноваційних факторів розвитку. Успіх у глобальній конкуренції, зрештою, залежить від бачення та розуміння вищим керівництвом компаній правильно обраної та реалізованої стратегії на основі сформованих конкурентних переваг.

Наразі вітчизняна промисловість демонструє негативні тенденції розвитку, що спричинено світовою фінансово-економічною кризою, розбалансованістю національної економіки, відсутністю реальної державної підтримки та втрат від війни. Підприємства функціонують за умов браку фінансових коштів та скорочення інвестицій, що майже унеможливлює оновлення матеріально-технічної бази виробництва та стримує інноваційний розвиток. Впровадження інновацій в промисловості України носить переважно точковий характер всупереч регулярно затвердженим урядовим програмам розвитку. Низька ефективність та декларативність виконання цих програмних установ має основною причиною відсутність належної державної підтримки протягом 30 останніх років.

Відповідно метою повоєнної інноваційної політики держави має стати активізація розвитку інноваційних підприємств в умовах глобальної конкуренції та посилення євроінтеграційних процесів. Вагомими результатами такої політики має стати перелам тенденції передвоєнної деіндустріалізації України та сприяння економічному відновленню через пріоритетний розвиток промисловості, сприяння технологічній модернізації, інноваціям, цифровізації, інвестиціям та технологічному оновленню, зростанню продуктивності, поширенню знань, розвитку навичок, створенню високооплачуваних робочих місць, особливо у більш трудомістких секторах із високим потенціалом доданої вартості.

Для подальшого зміцнення позицій України у глобальних рейтингах конкурентоспроможності необхідно реалізувати стратегічну політику інвестування в нематеріальні активи, зокрема: розвиток екосистем інновацій і стартапів, цифрову інклюзію, освітню реформу у сфері цифрової грамотності, захист інтелектуальної власності, стимулювання ділової активності в секторах, що генерують нематеріальні активи.

ВИСНОВКИ

Загальновідомо, що існує взаємозалежність конкуренції та інновацій, інноваційного розвитку, яка посилюється під впливом глобалізаційних процесів. І хоча інновації є основним рушійним фактором глобальної конкуренції, остання справляє обернений вплив на інноваційний розвиток. Сучасні тенденції розвитку глобальної конкуренції — сприяння зростанню виробництва, підвищенню якості товарів та якомога якіснішому задоволенню потреб споживачів; забезпечення транснаціональними компаніями прискорення НТП у всіх його напрямках — технічному рівні та якості продукції, ефективності виробництва, вдосконаленні форм менеджменту, управлінні підприємствами — роблять будь-яку конкурентну перевагу короткочасною. Це стимулює підприємства до підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринках шляхом постійного створення конкурентних переваг, тобто інноваційного розвитку.

Сучасний етап розширення глобалізації, інформатизації та трансформації ринкових відносин відкриває широкі можливості для розвитку ефективних акторів глобальної економіки за рахунок підключення до інноваційних процесів найбільш підготовлених підприємств, інтеграції учасників інновацій у рамках міжнародної кооперації, залучення інтернет-технологій та штучного інтелекту, використання світових досягнень та можливостей міжнародних інститутів бізнесу.

Література:

1. Hotelling H. Stability in Competition. Economic Journal. 1929. Vol. XXXIX. № 39.

2. Адаманова З. О. Інноваційні фактори економічного розвитку в умовах глобалізації: автореф. дис. док. екон. наук. Київ, 2006. 34 с.

3. Геєць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. Економіка України. 2014. № 12. С. 4—19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_12_2. (дата звернення: 04.03.2025).

4. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В. Глобальна конкуренція як стимул розвитку інноваційної діяльності підприємств. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління", 2020. Вип. 48. С. 94—104.

5. Лагутін В., Ясько Ю. Вплив конкуренції на інноваційний розвиток та конкурентоспроможність економіки. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія Економіка. 2013. № 10 (151). С. 22—26.

6. Уткіна Ю.М., Остапюк Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 167—173.

7. Porter, M. On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998. p. 485.

8. OECD. Main Science and Technology Indicators 2022. Paris: OECD Publishing, 2022. — URL: https://doi.org/10.1787/4db08ff0-en, (дата звернення: 07.03.2025).

9. IMD World Competitiveness Center. World Competitiveness Ranking 2023 — Lausanne: IMD Business School, 2023. URL: https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/ (дата звернення: 11.03.2025).

10. Aveni. R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. — New York: The Free Press, 1994. — P. 57.

11. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and Business Cycle. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 255 p.

12. Ocean Tomo. Annual Study of Intangible Asset Market Value — 2020. — URL: https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/ (дата звернення: 18.03.2025).

13. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

14. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 320 p.

15. OECD. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future — Paris: OECD Publishing, 2019. 180 p. URL: https://doi.org/10.1787/9789264311992-en (дата звернення: 19.03.2025).

References:

1. Hotelling, H. (1929), "Stability in Competition", Economic Journal, Vol. 39.

2. Adamanova, Z. O. (2006), "Innovative factors of economic development in the context of globalization", Thesis, Doctor of Economic Sciences, Kyiv, Ukraine.

3. Heiets, V. M. (2014), "Institutional determinants of innovation processes in the industrial development of Ukraine", Ekonomika Ukrainy, Vol. 12, pp. 4—19, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_12_2 (Acessed 4 March 2025).

4. Kovbatiuk, M.V. and Shkliar, V.V. (2020), "Global competition as a stimulus for the development of innovative activities of enterprises", Zbirnyk naukovykh prats DUIT, Seriia Ekonomika i upravlinnia, Vol. 48, pp. 94—104.

5. Lahutin, V. and Yasko, Yu. (2013), "The impact of competition on innovative development and competitiveness of the economy", Visnyk KNU im. T. Shevchenka. Seriia Ekonomika, Vol. 10 (151), pp. 22—26.

6. Utkina, Yu.M. and Ostapiuk, B. Ia. (2018), "Innovative development in the mechanism of ensuring the global competitiveness of enterprises", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, Vol. 61, pp. 167—173.

7. Porter, M. (1998), On Competition, Harvard Business School, Boston, USA.

8. OECD (2022), Main Science and Technology Indicators, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/4db08ff0-en.

9. IMD World Competitiveness Center,(2023), "World Competitiveness Ranking", IMD Business School, Lausanne, available at: https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/ (Acessed 11 March 2025).

10. Aveni, R. (1994), Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, The Free Press, New York, USA.

11. Schumpeter, J. A. (1934), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Harvard University Press, Cambridge, USA.

12. Ocean Tomo (2020), "Annual Study of Intangible Asset Market Value" available at: https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/ (Acessed 18 March 2025).

13. Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press, London, UK.

14. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W. W. Norton & Company, London, UK.

15. OECD, (2019), "Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future", OECD Publishing, Paris, available at: https://doi.org/10.1787/978926431-1992-en, (Acessed 19 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.04.2025 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 330.3

Н. С. Прокопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки, фінансів і обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6753-8831
І. П. Бишовець,
аспірант кафедри економіки, фінансів і обліку, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-4600-641X

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.63

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Prokopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"
I. Byshovets,
Research Fellow,department of finances and banking, Private Higher Educational Establishment "European University"

PROSPECTS FOR IMPLEMENTING INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

У статті аргументовано використання нових бізнес-моделей у фармацевтичній галузі, що важливим аспектом майбутнього розвитку. Деталізовано перспективний напрямок розвитку, такий як активне використання біотехнологій, включаючи генно-інженерні методи, розробку біосимілярів, індивідуалізовану медицину, що орієнтується на конкретні особливості генетичного профілю пацієнта. Аргументовано те, що впровадження таких підходів потребує не тільки технологічних інвестицій, а й створення гнучких механізмів управління, що дозволяють ефективно інтегрувати нові рішення в систему фармацевтичного виробництва.

З'ясовано, що значну роль у перспективному розвитку механізмів управління інноваціями професійна екологічна трансформація фармацевтичного виробництва. Запровадження принципів "зеленої хімії", мінімізація відходів, розробка екологічно безпечних лікарських форм та упаковок — усе це стає важливою складовою політикою сталого розвитку. Інноваційні механізми управління повинні сприяти впровадженню ефективних екологічних стандартів, що відповідають міжнародним вимогам і дозволяють компаніям уникати екологічних ризиків.

Деталізовано регуляторні зміни та гармонізація національних стандартів із міжнародними вимогами, які відкривають нові можливості для виходу фармацевтичних підприємств на глобальний ринок. Впровадження гнучких механізмів адаптації до регуляторних змін дозволяє скоротити терміни реєстрації інноваційних препаратів, порушити адміністративні бар'єри та спростити процеси сертифікації. Використання цифрової платформи для реєстрації нових лікарських засобів та автоматизованої системи відстеження відповідності стандартам дозволило значно підвищити прозорість регуляторних процедур.

Вивчено перспективи впровадження механізмів управління інноваційним розвитком фармацевтичних підприємств також пов'язані з розвитком міжнародної співпраці та створенням стратегічних альянсів. Партнерство між фармацевтичними компаніями, університетами, дослідницькими центрами, державними регуляторами обміну знаннями, спільному фінансуванню наукових розробок та прискоренню комерціалізації нових технологій. Розвиток механізмів державно-приватного партнерства може стати інструментом для залучення додаткових інвестицій у фармацевтичну сферу та стимулювання інноваційної активності.

Досліджено перехід від традиційного підходу до виробництва та продажу лікарських засобів до моделей сервісної фармацевтики, що включає використання інтегрованих медичних послуг, створення персоналізованих терапевтичних рішень та використання цифрової платформи для віддаленого контролю за станом здоров'я, дозволяє значно підвищити ефективність лікування та розширити можливості взаємодії між фармацевтичними компаніями та споживачами.

Отже, перспективи впровадження механізмів управління інноваційним розвитком фармацевтичних підприємств охоплюють технологічну трансформацію, екологічну відповідальність, цифровізацію процесів, удосконалення регуляторних процедур, розширення міжнародного співробітництва та впровадження нових бізнес-моделей. Системний підхід до управління інноваціями, що враховує глобальні тенденції та особливості ринку, дозволяє фармацевтичним підприємствам лише забезпечити високу якість продукції, а й підвищити їхню конкурентоспроможність та стійкість у мінімальному ринковому середовищі.

The article argues for the use of new business models in the pharmaceutical industry, which is an important aspect of future development. A promising direction of development is detailed, such as the active use of biotechnology, including genetic engineering methods, the development of biosimilars, and individualized medicine, which focuses on specific features of the patient's genetic profile. It is argued that the implementation of such approaches requires not only technological investments, but also the creation of flexible management mechanisms that allow for the effective integration of new solutions into the pharmaceutical production system.

It was found that a significant role in the prospective development of innovation management mechanisms is played by the professional ecological transformation of pharmaceutical production. The introduction of the principles of "green chemistry", waste minimization, the development of environmentally friendly dosage forms and packaging — all this becomes an important component of the policy of sustainable development. Innovative management mechanisms should contribute to the implementation of effective environmental standards that meet international requirements and allow companies to avoid environmental risks.

Regulatory changes and harmonization of national standards with international requirements are detailed, which open up new opportunities for pharmaceutical companies to enter the global market. The introduction of flexible mechanisms for adapting to regulatory changes allows for the reduction of registration times for innovative drugs, breaking down administrative barriers, and simplifying certification processes. The use of a digital platform for the registration of new drugs and an automated system for tracking compliance with standards has significantly increased the transparency of regulatory procedures.

The prospects for implementing mechanisms for managing the innovative development of pharmaceutical enterprises are also studied, which are also related to the development of international cooperation and the creation of strategic alliances. Partnership between pharmaceutical companies, universities, research centers, government exchange regulators knowledge, common financing scientific developments and acceleration commercialization new technologies. Development mechanisms public-private partnership can be a tool for attracting additional investments in the pharmaceutical sector and stimulation innovative activity.

Researched transition from traditional approach to the production and sale of medicinal products tools for service pharmaceutical models that includes using integrated medical services, creation personalized therapeutic solutions and use digital platform for remote health monitoring, allows much to increase efficiency treatment and expand opportunities interactions between pharmaceutical companies and consumers.

So, the prospects implementation mechanisms management innovative development pharmaceutical enterprises cover technological transformation, ecological responsibility, digitalization processes, improvement regulatory procedures, expansion international cooperation and implementation new business models. Systemic management approach innovations that takes into account global trends and market features, allows pharmaceutical enterprises only to provide high quality products, but also to increase their competitiveness and sustainability at a minimum market environment.

Ключові слова: перспективи впровадження, інноваційний розвиток, система управління, фармацевтична сфера, фармацевтичні підприємтва.

Key words: prospects for implementation, innovative development, management system, pharmaceutical industry, pharmaceutical companies.

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

Необхідність дослідження розвитку фармацевтичної сфери в умовах сучасної глобалізації та стрімкого технологічного прогресу обумовлено необхідністю забезпечення ефективним управлінням інноваційними процесами. Впровадження механізмів управління інноваційним розвитком підприємств цієї галузі має стратегічне значення не лише для економічної стійкості окремих компаній, а й для загального вдосконалення системи охорони здоров'я, забезпечення населення ефективними та безпечними лікарськими засобами. Перспективи розвитку таких механізмів полягають у застосуванні новітніх технологій, удосконаленні регуляторних підходів, підвищенні інвестиційної привабливості галузі та розвитку партнерських зв'язків між науковими установами, бізнесом та державою.

Таким чином, одна з головних перспектив — цифровізація управління інноваціями у фармацевтичній сфері. Використання Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє значно прискорити процес розробки нових лікарських засобів, автоматизувати аналіз клінічних випробувань і передбачити ефективність молекулярних сполук ще на етапі лабораторних досліджень. Впровадження цифрових технологій у виробничі процеси дозволяє забезпечити глибоку аналітику, оптимізувати витрати, зменшити ризики помилок і підвищити якість продукції у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням перспектив розвитку інновацій у підприємства фармокологічної сфери займались такі науковці: Александров В.В., Багірова Л., Біловодська О.А., Волощук К.Б., Гринько Т.В., Друкер П., Завлін П.Н., Ілляшенко С.М., Кузьмін О.Є., Прокопенко Н.С., Стрижеус Л.В., Федулова Л.І., Швед А. Б., Шульгіна Л.М., Шумпетер Й. та інші видатні вчені.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз перспектив впровадження інноваційного розвитку в управління підприємств високотехнологічної сфери, в тому числі фармацевтичної. Дослідження напрямків управління інноваційним розвитком підприємства фармацевтики є надзвичайно актуальним і важливим як у науковому, так і в практичному аспектах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток фармацевтичної сфери значною мірою залежить від ефективності механізмів управління інноваційною діяльністю, що включає темпи розробки нових препаратів, оптимізації виробництва, адаптації до регуляторних змін і впровадження високотехнологічних рішень. В умовах глобальної конкуренції та зростання ролі колаборації в науково-дослідній діяльності створення мережі бізнес-середовища стає ключовою перспективою для підвищення інноваційного потенціалу фармацевтичних підприємств.

Фармацевтична галузь є науковоємною сферою, що потребує значних інвестицій у розробку та комерціалізацію нових лікарських засобів, що, своєю чергою, вимагає ефективної взаємодії між виробниками, дослідницькими центрами, регуляторними органами, інвесторами, венчурними фондами та державними структурами. Мережевий формат бізнес-середовища, що об'єднує всі цікаві сторони, сприяє не лише прискоренню процесів інноваційного розвитку, а й розширенню доступу до ресурсів, технологій та нових ринків.

Однією з ключових переваг формування мережі бізнес-середовища у фармацевтичному секторі є мож-

ливість спільного фінансування інноваційних проектів. Інвестиційна привабливість галузі залишається залежною від можливостей підприємств взаємодіяти з венчурними фондами, міжнародними фінансовими організаціями, грантовими програмами та державними ініціативами. В умовах зростаючих витрат на R&D (Research and Development) модель спільного фінансування стає критично важливою для прискореного впровадження інновацій [1, с. 45—57].

Створення мережі бізнес-середовища також сприяє ефективному трансферу технологій та комерціалізації наукових досліджень. У сучасній фармацевтичній практиці значна частина інноваційних розробок народжується в лабораторіях університетів та науково-дослідних інститутів, але часто залишається нереалізованою через брак фінансування, виробничих потужностей або експертної підтримки. Взаємодія фармацевтичних компаній із науковими установами в межах єдиної мережі дозволяє підвищити рівень комерціалізації перспективних розробок, сприяючи їх швидкому впровадженню у виробничі процеси.

Важливим аспектом формування бізнес-середовища є інтеграція цифрових технологій, що дозволяє удосконалити зв'язок між учасниками ринку, оптимізувати логістичні процеси та підвищити рівень автоматизації управління інноваціями. Використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій та хмарних платформ для управління даними про лікарські засоби, проведення клінічних випробувань та обміну інформацією між виробниками та медичними установами створює нові можливості для підвищення ефективності фармацевтичного сектора.

Не менш важливою є регуляторна синхронізація, яка стає можливою завдяки створеній спільній платформі для координації між підприємствами та органами державного управління. Гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами GMP, FDA, EMA та ISO вимагає гнучкого механізму адаптації, який може бути забезпечений через функціонування бізнес-мережі, де підприємство може оперативно отримувати доступ до змін у регуляторному середовищі та узгоджувати процеси сертифікації та ліцензування [2].

Соціальний ефект від формування мережі бізнес-середовища у фармацевтичній сфері також є суттєвим. Зростання взаємодії між учасниками ринку сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню кваліфікації кадрів, розвитку інноваційної культури та розширенню доступу населення до ефективних лікарських засобів. В умовах світової тенденції до персоналізованої медицини мережеве бізнес-середовище дозволяє швидше впроваджувати нові методи лікування, орієнтовані на індивідуальні особливості.

Отже, перспективи впровадження механізмів управління інноваційним розвитком підприємств фармацевтичної сфери нерозривно пов'язані зі створенням мережі бізнес-середовища, яка забезпечує фінансову стабільність, прискорює трансфер технологій, сприяє регуляторній адаптації, розширює ринки збуту та створює умови для активного впровадження цифрових рішень. Такий підхід дозволяє не тільки підвищити конкурентоспроможність фармацевтичних підприємств, а й сприяти загальному розвитку галузі у відповідності до глобальних інноваційних трендів.

Сучасні умови функціонування фармацевтичної галузі спричиняють суттєві трансформації в корпоративних підходах до розвитку, зокрема, у напрямі розбудови складних мереж взаємозв'язків як у межах окремих компаній, так і між великими підприємствами на різних рівнях — від національного до міжнародного. Відображаючи загальносвітові тенденції до фрагментації економічної діяльності та її цифрової трансформації, такі мережі формують цілісну інституційну систему, що інтегрує виробничі, дослідницькі, логістичні, маркетингові, фінансові та інвестиційні процеси, а також сприяє географічному розширенню окремих бізнес-функцій за межі країни їх походження. Основними інструментами такої інтеграції стають створення міжнародних дослідницьких центрів, інноваційних технопарків, а також злиття або поглинання високотехнологічних компаній, що володіють значним інноваційним потенціалом.

Процеси мережевої організації глобального фармацевтичного ринку значною мірою обгрунтовуються на тенденціях до вертикальної дезінтеграції, що сприяє скороченню рівнів внутрішньої ієрархії у великих корпораціях і переданню частини операційних процесів зовнішнім партнерам на контрактній основі. У деяких випадках це навіть може включати повне усунення власного виробництва як частини вартісного ланцюга, коли компанія зосереджується на результатах досліджень, розробці та дистрибуції продукції. Як закономірний внаслідок цих процесів формується мережева структура, яка об'єднує різні суб'єкти господарювання, які можуть мати різні організаційні стратегічні форми — від стабільних та динамічних партнерських відносин до альянсів, кластерних об'єднань або навіть глобальних ринкових платформ, що забезпечують ефективний розподіл функцій і ресурсів між учасниками [3, с. 115—118].

Такий підхід до організації фармацевтичного бізнесу підтверджує загальносвітову тенденцію відходу компаній від традиційних вертикально інтегрованих моделей управління та перехід до більш гнучких мережевих структур. Суть цього явища відбувається у створенні розгалуженої системи незалежних організацій, які, хоч і формально залишаються самостійними, фактично функціонують у тісному партнерстві з великими фармацевтичними компаніями, забезпечуючи реалізацію всього спектру операційних процесів у межах глобального ланцюга створення вартості. Особливу роль у цій системі формують контрактні дослідницькі організації та підрядні виробничі структури, які виступають не просто постачальниками або виконавцями певних операцій, а стратегічними партнерами, що охоплюють усі етапи життєвого циклу лікарських засобів — від досліджень і розробки нових препаратів до їх виробництва, реєстрації та ринкової дистрибуції.

На відміну від класичних моделей аутсорсингу, такі незалежні підрядні демонструють проактивний підхід до співпраці, що дозволяє не відмовитися від замовлення згідно з контрактними зобов'язаннями, але й організація активно впливає на якість продукції та технологічні рішення. Вони не обмежуються базовими виробничими функціями, а беруть участь у собі складні процеси, включаючи доклінічні та клінічні дослідження, активні синтезовані фармацевтичні компоненти, розробку нових лікарських форм та їх реєстрацію відповідно до міжна-

родних стандартів. Впровадження таких моделей управління дозволяє фармацевтичним компаніям зосередитися на розширенні своїх дослідницьких можливостей, маркетингових стратегій та розвитку нових напрямків діяльності, передаючи частину виробничих функцій спеціалізованим підрядникам.

Глобалізація фармацевтичного сектору полегшення формування глобальних мереж постачання та виробництва, де кожен учасник торгового ланцюга забезпечує максимальну ефективність та гнучкість у всій системі. Така модель дозволяє компаніям оптимізувати економічні показники діяльності, знизити ризики, пов'язані із закінченням терміну патентного захисту препаратів, а також адаптуватися до коливання запиту та також змінюватися в глобальній кон'юнктурі фармацевтичного ринку. Особливого значення набуває управління інтелектуальною власністю, оскільки розробка та ліцензування нових біологічно активних речовин потребує високого рівня нормативної спеціалізації та відповідності вимогам.

Таким чином, мережеві моделі управління у фармацевтичній галузі дають змогу ефективно поєднувати ресурси великих компаній та високоспеціалізованих контрактних організацій, створюючи глобально інтегровані екосистеми. Такий підхід не тільки забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, але й сприяє масштабуванню виробництва, оптимізації інвестицій у дослідження та розробки, а також підвищує загальну конкурентоспроможність фармацевтичних підприємств у світовій економіці.

Сучасні тенденції розвитку глобальної фармацевтичної індустрії підтверджують масштабну мережевізацію, яка трансформує традиційні бізнес-моделі та змінює принципи організації виробничих процесів. Про це тренується стрімке зростання капіталізації ринку контрактного виробництва фармацевтичної продукції, що в 2017 році становило 92,8 млрд доларів США, а до 2025 року прогнозовано зростання до 150,8 млрд доларів, демонструючи середньорічні темпи зростання на рівні 5,4% у період 2018-2025 років. таким чином, продажі продукції, що виробляється на контрактній основі, вже перевищують 40,7 млрд доларів США, що показало про високий рівень диверсифікації виробничих процесів і широке впровадження аутсорсингових моделей у глобальному фармацевтичному бізнесі [4; 5; 6].

Основними факторами, що стимулюють таку динаміку, є зростаючий попит на дженерікові лікарські засоби, збільшення вартості та випуск контрактних угод серед фармацевтичних гігантів, капіталомісткість галузі, а також активне розширення підрядних моделей виробництва (CDMO — Contract Development and Manufacturing Organization). Контрактні організації не лише забезпечують виробництво препаратів на замовлення великих фармацевтичних компаній, а й беруть участь в їх розробленні, тестуванні та комерціалізації. Такий підхід дає можливість зменшити витрати на будівництво власних виробничих потужностей, що стає критичним у контексті високої капіталомісткості інноваційних досліджень та розробок.

Ще одним із драйверів розвитку мережевої структури глобальної фарміндустрії є інвестиції в R&D (дослідження та розробки), які продовжують зростати, відображаючи посилення конкуренції між компаніями та потребу швидкого реагування на зміни в регуляторному середовищі та запитах на ринку. Окремо слід зазначити зростання ролі дженериків [4; 6], частка яких у різних країнах Європи становить від 60,4% у Польщі до 13,5% у Швейцарії. Така ситуація зумовлена політикою національних урядів щодо зниження вартості медичних послуг та розширення доступу населення до якісних лікарських засобів, що стимулює попит на дженериків та біосимілярів.

Глобалізація виробничих процесів і створення інтегрованої мережі співпраці між фармацевтичними компаніями, контрактними дослідницькими організаціями та регуляторними органами сприяє підвищенню гнучкості бізнес-моделей, зниженню виробничих витрат, прискоренню комерціалізації нових препаратів і збільшенню загального рівня інноваційної активності у фармацевтичному секторі.

Сучасні тенденції розвитку фармацевтичної галузі забезпечують активну трансформацію корпоративних стратегій у бік мережевої взаємодії, що дозволяє не лише розширити масштаби господарської діяльності, а й підвищити ефективність управління інноваційними процесами. Глобалізаційні процеси сприяють створенню складних організаційно-економічних моделей, у яких фрагментовані виробничі, дослідницькі та маркетингові структури об'єднуються в єдині екосистеми розробки, виробництва та комерціалізації лікарських засобів. У межах такого підходу фармацевтичні корпорації можуть мати як самостійні учасники ринку, так і інтегровані ланки ширших виробничо-збутових мереж, які охоплюють виступ на різних рівнях фармацевтичного виробництва.

Однією з ключових характеристик таких мереж є економічна взаємозалежність, що проявляється у спільному використанні ресурсів, прискореному обміні інформацією та адаптивному підході до спільної діяльності. У сучасних умовах кожна провідна багатонаціональна компанія, що входить до списку Fortune Global 500, бере участь у більшій мірі у трьох-п'яти стратегічних альянсах, що дозволяє швидко збільшити виробничу потужність, оптимізувати витрати та забезпечити гнучкість у відповідь на виклики глобального бізнес-середовища.

Впровадження мережевих бізнес-моделей у фармацевтичний сектор відкриває нові можливості для оптимізації трансакційних витрат, що є критичним чинником в умовах стрімкого зростання вартості досліджень та розробок. Компанії дедалі частіше переносять виробничі процеси до контрактних організацій, концентруючи власні ресурси на впровадженні інноваційних рішень та розширених ринкових можливостей. Саме такий підхід дозволяє великим гравцям ринку ефективно розподіляти інвестиції та зосереджуватися на розробці нових препаратів.

Важливо відзначити, що глобальна мережа контрактного фармацевтичного виробництва формується завдяки діяльності таких компаній, як Boehringer Ingelheim, Pfizer Centresource, Lonza, Baxter Biopharma Solutions, Evonik Industries, Vetter Pharma International, Aesica Pharmaceuticals, Patheon, Catalent, Jubilant Life Sciences Ltd., які спеціалізуються на виробництві, упаковці та розробці нових лікарських засобів. Характерною рисою

їх діяльності є активне використання стратегії стратегічних партнерств, злиттів і поглинань, що дозволяє їм інтегруватися в глобальні фармацевтичні ланцюги вартості та розширювати свою присутність на міжнародних ринках [4; 5].

Таким чином, корпоративна мережевість у фармацевтичній індустрії стала невід'ємним елементом сучасної організації бізнесу, що дозволяє компаніям не лише оптимізувати витрати, а й прискорювати розробку нових препаратів, забезпечувати високу ефективність виробничих процесів та зменшувати ризики, пов'язані з регуляторними та ринковими змінами. Гнучкість, взаємодія та інноваційна спрямованість стають основними рушіями розвитку фармацевтичного бізнесу в умовах глобалізації.

Сучасні трансформаційні процеси у світовій фармацевтичній індустрії відображають загальносвітову тенденцію до глибокої мережевої інтеграції та зміни парадигми функціонування багатьох національних компаній. Вихід від традиційної моделі, що зосереджувалася на використанні на розробці та масовому виробництві лікарських засобів, знаменує перехід до Фарма 3.0 — новий етап розвитку галузі, де основний акцент зміщується з лікування захворювання на управління результатами лікування та підтримання здоров'я людини.

Якщо попередні етапи — Фарма 1.0 та Фарма 2.0 — формувалися в межах індустріального підходу, де фармацевтика була орієнтована на максимальне прискорення процесу лікування та повернення пацієнта до продуктивної діяльності, то Фарма 3.0 орієнтована на профілактичну медицину, персоналізовані підходи до здоров'я та тривалу підтримку високої якості життя. Це не просто зміна бізнес-моделі, а принципово новий спосіб організації в усій екосистемі охорони здоров'я, що забезпечує розширення партнерських зв'язків між усіма учасниками глобального фармацевтичного ринку.

Основним інструментом реалізації Фарма 3.0 стає інтеграція міждисциплінарних та міжсекторних зв'язків, які охоплюють широкий спектр учасників — від ринків фармацевтичних і біотехнологічних компаній до лікарняних закладів, страхових організацій, фінансових установ, IT-компаній, виробників електронного обладнання, компаній медичних технологій, роздрібних мереж та навіть харчової промисловості. Створена унікальна екосистема, в якій інноваційні рішення, які продаються, технологічні розробки та фінансові механізми максимально зливаються в єдину платформу, що дозволяє ефективно керувати здоров'ям людини [6].

Цей підхід докорінно змінює традиційні бізнес-моделі фармацевтичних компаній, змушуючи їх зміщувати фокус із розробкою нових препаратів на створення комплексних рішень для користувача, що включають цифровий моніторинг стану здоров'я, персоналізовані терапевтичні схеми, інноваційні біотехнологічні продукти та профілактичні заходи для зниження ризику виникнення захворювань.

Завдяки мережевій організації бізнесу та активній цифровізації процесів Фарма 3.0 дозволяє фармацевтичним компаніям не тільки адаптуватися до нових викликів глобального розвитку, а й формувати системний підхід до охорони здоров'я, у якому лікарські засоби залишаються частиною комплексного управління здоров'ям, а не просто товаром на ринку. Така трансформація вимагає активного впровадження цифрових технологій, поглиблення міжсекторального співробітництва та використання штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та IoT-рішень, що не дозволяє оптимізувати процеси діагностики, лікування та профілактики.

Таким чином, Фарма 3.0 лише змінює характер фармацевтичної діяльності, а й перетворює всю охорону здоров'я на інтегровану, технологічно розвинену та пацієнтоорієнтовану екосистему, де головним показником ефективності стає не кількість проданих препаратів, а якість та тривалість системи здорового життя людини.

Трансформаційні процеси, що відбуваються у світовій фармацевтичній індустрії [10], сприяють її кардинальному переосмисленню, де ключовим фокусом стає не просто виробництво лікарських засобів, а комплексне управління здоров'ям відбувається. Це показано зсув від традиційного підходу, коли фармацевтичні компанії зосередилися на випуску препаратів, до системної моделі, де виробництво медикаментів стає лише одним із багатьох елементів створення цінності у сфері охорони здоров'я.

Відбувається переконфігурація всього фармацевтичного сектора, що передбачає інтеграцію та посилення зв'язків між фармацевтичними компаніями, біотехнологічними стартапами, медичними закладами, страховими організаціями, IT-компаніями та регуляторними структурами. Така кооперація дозволяє створювати інноваційні рішення, орієнтовані на персоналізовану медицину, профілактичні заходи та цифрове управління здоров'ям, що відзначають значно більшу споживчу цінність, а також просто фармацевтичні препарати.

Ця глибока інтеграція ефективно до фрагментації глобального вартісного ланцюга у фарміндустрії, де традиційні монолітні бізнес-моделі здійснюються місцем гнучким, мережевим структурам співробітництва. Виробництво лікарських засобів тепер уже не є остаточною реалізацією діяльності фармацевтичних компаній, а позбавлене численних ланок, що забезпечує ефективне управління здоров'ям користувачів [7].

Співпраця між усіма учасниками цього нового екосистемного формату сприяє розширенню доступу до інноваційних технологій, оптимізації витрат на розробку та виробництво лікарських засобів, підвищенню якості медичних послуг та покращенню взаємодії між усіма сторонами медичного процесу.

Таким чином, глобальна фармацевтична індустрія поступово переходити від лінійної моделі бізнесу до багатовимірної екосистеми, в якій цінність створюється не лише через виробництво лікарських засобів, а й через комплексний підхід до управління здоров'ям, що створює цифрові технології, медичні інновації та партнерські мережі.

Сучасні процеси трансформації глобальної фармацевтичної індустрії демонструють унікальні тенденції з'єднання до консолідації капіталу великих фармацевтичних корпорацій та посилення мережевої інтеграції, що обгрунтовується на стратегічних партнерствах і відкритих інноваціях. Хоча традиційний підхід до масштабування виробництва та зміцнення міжнародних позицій залишається актуальним, він поступово поступає місце-

вим моделям стратегічного нарощування інноваційного потенціалу, що реально здійснюється через придбання перспективних розробок та компаній-стартапів, що спеціалізуються на нових терапевтичних методах.

Концентрація фармацевтичних багатонаціональних корпорацій на поглинання інноваційних розробок та модернізацію внутрішніх бізнес-процесів стає ключовим драйвером їхнього розвитку. Це не просто механізм отримання конкурентних переваг, а необхідний крок у відповідь на глобальні виклики, зокрема, на зростаючий запит на персоналізовану медицину, стрімке скорочення терміну патентного захисту лікарських засобів, підвищення вартості досліджень і розробок та регуляторний тиск з боку національних урядів щодо оптимізації витрат на охорону здоров'я.

При цьому, незважаючи на прагнення до централізації інноваційного потенціалу, фармацевтичні компанії не можуть повністю відмовитися від регіональної та продуктової локалізації своєї діяльності. Це пояснюється специфікою регуляторних вимог у різних країнах, потребою адаптації до локальних ринків та специфікою виробничої інфраструктури. Однак найбільш імовірним сценарієм розвитку фарміндустрії є подальше посилення ролі дослідницької діяльності в корпоративних стратегіях, що дозволяє компанії підтримувати конкурентні позиції та створювати довгострокові інноваційні переваги [8; 11].

Партнерські зв'язки між усіма учасниками глобального медичного закладу охорони здоров'я дають змогу не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й об'єднати інтелектуальні ресурси для поглиблення наукових знань у сфері медицини. Колаборація фармацевтичних компаній, біотехнологічних стартапів, аналітичних центрів, IT-компаній та медичних установ формує унікальну базу для аналізу причин захворювань, розширення симптоматичної карти та створення нових методів лікування.

Значні зміни відбуваються також у сфері управління великими даними у фармацевтичній промисловості, що стає можливим завдяки розвитку штучного інтелекту. Саме завдяки цифровим технологіям фармацевтичні компанії надають можливість ефективно структурувати величезні масиви інформації, аналізувати результати клінічних досліджень, прогнозувати ефективність нових препаратів та розробляти індивідуальні терапевтичні схеми для заміни.

Дані підтверджують, що фармацевтичний сектор вже активно адаптується до цих змін. таким чином, щорічно зростає кількість компаній, які спеціалізуються на розробці лікарських засобів із використанням штучного інтелекту, що призводить до динамічного розвитку нової хвилі інновацій у галузі. Цифровізація фарміндустрії, підтримана аналітичними алгоритмами, хмарними платформами та передовими обчислювальними методами, формує нову екосистему охорони здоров'я, в якій фармацевтика тісно інтегрується з інформатикою, біотехнологіями та індивідуальною медициною [9].

Отже, глобальний фармацевтичний сектор переживає глибоку структурну перебудову, де консолідація капіталу відбувається паралельно з децентралізацією науково-дослідної діяльності, що створює передумови для швидкого впровадження інновацій та персоналізованого підходу до лікування.

Сучасні тенденції розвитку фармацевтичної галузі чітко демонструють, досягнення стратегічних переваг у сфері медичних технологій є можливим лише за умови посилення співпраці між медичними компаніями, медичними установами та технологічними підприємствами, які займаються обробкою та аналізом медичних даних. Використання реальних даних у дослідженнях і розробках (ДіР) дозволяє створювати інноваційні терапевтичні рішення, які відповідають принципам персоналізованої медицини, забезпечуючи точність діагностики та ефективність лікування на індивідуальному рівні.

З розвитком новітніх технологій у сфері біоінформатики, цифрової медицини та великих даних персоналізована медицина стає доступною для більшого кола потреб, що зумовлює необхідність трансформації традиційних дистрибутивних моделей фармацевтичних компаній. Розширення логістичних каналів постачання індивідуалізованих препаратів, створення спеціалізованих дистриб'юторських компаній, впровадження технологій цифрової аналітики дозволяє фармацевтичним корпораціям максимально ефективно працювати в сегментах персоналізованих ліків.

Фінансування урядами розвинених країн програми цифровізації охорони здоров'я підтверджує стратегічну значимість цих технологій. Наприклад, у США протягом 2014—2015 років було виділено близько 20 млрд доларів на впровадження електронних медичних карт, що стало одним із ключових кроків на шляху до персоналізованої медицини [9].

Діджиталізація фармацевтичної галузі та широкомасштабне використання аналітики "великих даних" у найближчій перспективі сприяння розвитку геномної медицини, вдосконаленню системи моніторингу захворювань та розробці нових терапевтичних методів, які забезпечують значне підвищення ефективності лікування. Глобальні фармацевтичні компанії, які активно діють у ці процеси, тепер інтегрують можливості точніше сегментувати ринок, адаптувати виробництво до індивідуальних потреб потреб та оптимізувати власний дохід, зменшуючи залежність ринку від джерельних препаратів.

Рушійною силою нової хвилі змін стає перехід фармацевтичних компаній до виробництва унікальних, персоналізованих ліків, що фактично виводить їх за межі конкурентного поля дженериків виробників. Це забезпечує ексклюзивний статус фармацевтичних корпорацій на глобальному ринку, дозволяючи їм зберегти значні конкурентні переваги та зміцнити свої позиції в інноваційній сфері медицини. Таким чином, цифрова трансформація та персоналізація фармацевтичного ринку формують нову бізнес-екосистему, деінтеграцію технологій, медичних даних і виробничих процесів стає визначальним чинником довгострокового успіху фармкомпаній у світі.

Глобальна трансформація фармацевтичної індустрії, що забезпечує перехід до виробництва персоналізованих ліків, не менше вимагає змін у всій корпоративній стратегії бренду, маркетингових підходів, логістики та каналів продажу. В умовах, коли основний фокус зміщується з масового виробництва на унікальні терапевтичні рішення, адаптовані під індивідуальні потреби потреби, традиційні системи взаємодії з клієнтами, орієнтовані переважно на лікарів та великі торго-

вельні майданчики, залишаються менш ефективними.

Це зумовлює необхідність демонтажу старих моделей збуту та впровадження високоспеціалізованих маркетингових стратегій, спрямованих на індивідуальні групи призначення. Формування гнучких торговельних команд, здатних ефективно працювати з персоніфікованими запитами споживачів, відкриває нові можливості для просування фармацевтичної продукції, але вимагає перебудови в усій екосистемі продажів.

Однією з ключових конкурентних переваг інтегрованих фармацевтичних мереж є їх висока адаптивність до змін ринкових запитів, що забезпечується завдяки впровадженню гнучких виробничих платформ-трансформерів. Такі виробничі системи скорочувати, перепрофілювати та перенапружувати виробничі процеси відповідно до поточних масштабних запитів ринку. Особливістю цього максимального підходу є швидке і маловитратне перемикання виробничих потужностей на виготовлення нових препаратів, що мінімізує ризики надлишкового виробництва та дозволяє точно відповідати на динаміку попиту [10].

Фундаментом ефективності таких адаптивних виробничих систем є інтелектуальне управління на основі великих даних, штучного інтелекту та аналітичних алгоритмів, що дозволяє забезпечити моніторинг та контроль у режимі реального часу за всіма етапами життєвого циклу лікарських засобів. Це включає:

— аналіз запиту на етапі розробки препарату (seed stage), що дає можливість створити персоніфіковані терапевтичні рішення;

— гнучко проектування та налаштування виробництва відповідно до специфіки кожного нового лікарського захворювання;

— організацію ефективного глобального збуту, що враховує регіональні особливості споживчого попиту та регуляторні вимоги.

Таким чином, об'єднання гнучких виробничих майданчиків, адаптивних логістичних систем і персоналізованих маркетингових стратегій створює бізнес-модель, у якій фармацевтичні компанії не просто постачають ліки, а формують індивідуалізовані терапевтичні рішення, які максимально відповідають запитам конкретних завдань. Це не тільки посилює конкурентні позиції компаній, а й дозволяє їм мінімізувати ризики, пов'язані з перевиробництвом, змінною регуляторною політикою та непередбачуваною кон'юнктурою ринку.

Глобальний фармацевтичний сектор переходить на новий рівень організації бізнес-процесів, у якому інтеграція інтелектуальних технологій та персоніфікованих підходів до лікування стає основним рушієм розвитку галузі.

Сучасні трансформації фармацевтичної галузі демонструють, що найбільш перспективним вектором розвитку є поглиблення співпраці між фармацевтичними корпораціями та зовнішніми науково-дослідними установами, що дозволяє об'єднувати зусилля для розробки інноваційних лікарських засобів. Це передбачає зміну традиційних функціональних стратегій, які раніше були спрямовані на розширення продуктових ліній, на стратегії ризиків, що дозволяє фармкомпаніям більш гнучко адаптуватися до глобальних викликів [11].

Такий підхід забезпечує раціоналізацію процесу досліджень і розробок, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність компаній. Водночас, у цьому контексті найбільш логічним сценарієм стає посилена консолідація продуктових портфелів на корпоративному рівні, що дозволяє ефективно керувати інноваційним потенціалом та спеціалізувати структурні підрозділи компаній у межах конкретних напрямів медичних досліджень, розробки лікарських засобів або терапевтичних підходів.

Таким чином, фокус фармацевтичних компаній зміщується з масовим виробництвом на управління терапевтичними результатами. Основним стратегічним пріоритетом їх діяльності в мережевій бізнес-моделі стає максимізація ефективності лікування та оптимізація витрат на охорону здоров'я, що відповідає не лише економічним, а й соціальним запитам. Це набуває особливої актуальності, враховуючи посилення глобального цінового тиску на великі фармацевтичні та біотехнологічні корпорації, зростання витрат на медичне обслуговування та активне втручання держави у регулювання фармацевтичного.

Національні уряди та страхові компанії впроваджують ініціативи з контролю витрат, що сприяють розширенню генериків та формуванню нових механізмів регульованого ціноутворення. Це створює додатковий виклик для великих корпорацій, які змушують переглядати бізнес-моделі, розвиваючи інноваційні терапевтичні рішення, персоналізовані підходи та ефективні партнерські стратегії для збереження конкурентних позицій.

Таким чином, майбутнє фармацевтичної галузі визначати здатність компаній не лише інвестувати в дослідження, а й створювати нові форми співпраці, ефективно управляти ризиками та формувати продукти, які також впливають на якість медичної допомоги, мінімізуючи фінансові витрати на систему охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході роботи визначено перспективи впровадження механізмів управління інноваційним розвитком підприємств фармацевтичної сфери. Обгрунтовано необхідність використання сучасних технологій, зокрема великих даних, ефективності штучного інтелекту та автоматизованих систем управління для підвищення R&D, оптимізації виробничих процесів та персоналізації маркетингових стратегій.

У майбутніх дослідженнях доцільно розширити аналіз впливу цифрових технологій на інноваційні процеси у фармацевтиці, а також відобразити ефективність інтеграції міжнародного практичного управління інноваціями в національному контексті. Окрему увагу слід приділити питанням формування стійких зв'язків між фармацевтичними підприємствами, науковими центрами та державними структурами для посилення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я.

Література:

1. Багірова Л. Розвиток інноваційного менеджменту: проблеми та перспективи. Економіка і управління наукою та інноваціями. 2019. № 12 (4). С. 45—57.

2. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності

в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI. Дата оновлення: 29.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text (дата звернення: 29.03.2025).

3. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2011. 242 с.

4. A member of Kreston International. A global network of independent accounting firms, 2019. https://www.kreston.com/ (дата звернення: 29.03.2025).

5. Глобальна Фарма: лідери та драйвери 2024 р. https://www.apteka.ua/article/684914?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 31.03.2025).

6. Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 31.03.2025).

7. Біловодська О.А., Ілляшенко С.М. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком. Суми: Видавництво СумДУ, 2010. 224 с.

8. Волощук К.Б. Механізми інноваційно-інвестиційного розвитку агропромислових підприємств: монографія. Київ: НААН України, 2011. 198 с.

9. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинговий менеджмент. Київ: Видавничий дім "КиєвоМогилянська академія", 2012. 624 с.

10. Петрух О. А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 107—110.

11. Швед А.Б., Кондратенко Н.О. Сучасні технології управління інноваційним потенціалом промислових підприємств // Бізнес Інформ. 2022. №2. С. 68—74.

References:

1. Bahirova, L. (2019), "Development of innovation management: problems and prospects", Ekonomika i upravlinnia naukoiu ta innovatsiiamy, vol. 12 (4), pp. 45—57.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On priority areas of innovation activity in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text (Accessed 29 March 2025).

3. Schumpeter, J., A. (2011), Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyklu [The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle], Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, Kyiv, Ukraine.

4. A member of Kreston International (2019), "A global network of independent accounting firms", available at: https://www.kreston.com/ (Accessed 29 March 2025).

5. apteka.ua (2024), "Global Pharma: Leaders and Drivers", available at: https://www.apteka.ua/article/684914?utm_source=chatgpt.com (Accessed 31 March 2025).

6. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (Accessed 31 March 2025).

7. Bilovodska, O.A. and Ilyashenko, S.M. (2010), Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia innovatsijnym rozvytkom [Mechanism of strategic management of innovative development], Publishing house of SumDU, Sumy, Ukraine.

8. Voloshchuk, K.B. (2011), Mekhanizmy innovatsijno-investytsijnoho rozvytku ahropromyslovykh pidpryiemstv: monohrafiia [Mechanisms of innovative and investment development of agro-industrial enterprises: monograph], NAAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

9. Kotler, F. and Keller, K. L. (2012), Marketynhovyj menedzhment [Marketing management], Publishing house "Kyiv-Mohyla Academy", Kyiv, Ukraine.

10. Petrukh, O. A. (2018), "Innovative development of the health sector of Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 11, pp. 107—110.

11. Shved, A.B. and Kondratenko, N.O. (2022), "Modern technologies for managing the innovative potential of industrial enterprises", Biznes Inform, vol. 2, pp. 68—74.

Стаття надійшла до редакції 13.04.2025 р.

УДК 330.1+338.4

М. О. Дергалюк,
д. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва,
НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9244-1625
П. Ю. Голосієнко,
студентка, НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-7363-611X

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.72

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РИНКІВ ЗБУТУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

M. Derhaliuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
P. Holosiienko,
Student, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

MARKET DIVERSIFICATION AS A STRATEGIC TOOL FOR ENHANCING THE RESILIENCE AND COMPETITIVENESS OF A RETAIL ENTERPRISE

У рамках дослідження було здійснено теоретичний аналіз основних аспектів диверсифікації ринків збуту, зокрема її видів та основних чинників, які стимулюють підприємства до розширення своєї ринкової присутності. Визначено стратегічні завдання диверсифікації та принципи, що сприяють її успішній реалізації. Зокрема, виділено та охарактеризовано принципи зниження ризиків, стратегічної адаптації, конкурентної переваги, фінансової стабільності та ресурсної ефективності. Особливу увагу приділено аналізу диверсифікації як інструменту забезпечення стійкості підприємства, оскільки розширення ринкової географії дозволяє зменшити економічні та політичні ризики, пов'язані з коливаннями попиту, змінами зовнішньої політики чи непередбачуваними глобальними кризами. Досліджено, як залежність від одного ринку значно підвищує вразливість підприємства, що може призвести до серйозних фінансових втрат. На противагу цьому, розширення ринкової присутності, зокрема через вихід на нові географічні та споживчі сегменти, дозволяє мінімізувати ці ризики. Окремо розглянуто вплив диверсифікації на конкурентоспроможність підприємства, зокрема її роль у розширенні споживчої бази, збільшенні доходів, зміцненні впізнаваності бренду та підвищенні лояльності клієнтів. Ці фактори, у свою чергу, сприяють підвищенню зацікавленості клієнтів у продуктах компанії, що підвищує її конкурентні позиції на ринку. Було встановлено, що попри всі позитивні аспекти диверсифікації ринків збуту торговельних підприємств, існує ряд проблем, з якими стикається бізнес. Серед них важливими бар'єрами є високі фінансові витрати на розробку нової інфраструктури та створення необхідних умов для ефективної роботи на нових ринках. Крім того, підприємства часто зіштовхуються з труднощами, пов'язаними з логістикою та маркетингом. Логістичні виклики включають адаптацію до нових умов транспортування та зберігання товарів, а також вимоги щодо створення нових логістичних ланцюгів. Ці процеси можуть потребувати значних капіталовкладень, особливо у разі виходу на міжнародні ринки, де додатковими складнощами стають митні процедури та дотримання міжнародних стандартів. Маркетингові труднощі пов'язані з необхідністю вивчення культурних, соціальних та економічних особливостей нових споживчих сегментів, що вимагає адаптації стратегії компанії та внесення змін у маркетингову політику. Це включає розробку нових рекламних стратегій, створення продуктів, що

відповідають вимогам місцевих споживачів, а також врахування відмінностей у поведінці споживачів. Емпіричний аналіз, на основі якого побудоване дослідження, базується на вивченні досвіду українських торговельних підприємств, які успішно здійснили диверсифікацію своїх ринків збуту за останні роки. Результати дослідження свідчать про позитивну кореляцію між рівнем ринкової диверсифікації та фінансовою стабільністю підприємств, що є особливо важливим в умовах економічної турбулентності. Практична значущість роботи полягає у виявленні та встановленні стратегій диверсифікації відповідно до специфіки підприємства, масштабів його діяльності та галузевої належності, що дозволяє здійснити ефективне і безпечне розширення ринкової присутності без значних фінансових втрат.

As part of the research, a theoretical analysis of the main aspects of market diversification was carried out, particularly its types and the key factors that stimulate companies to expand their market presence. The strategic tasks of diversification and the principles that contribute to its successful implementation were identified. Specifically, principles of risk reduction, strategic adaptation, competitive advantage, financial stability, and resource efficiency were highlighted and characterized. Special attention was given to the analysis of diversification as a tool for ensuring the sustainability of an enterprise, as expanding the market geography allows for reducing economic and political risks associated with demand fluctuations, changes in external policies, or unforeseen global crises. The research explored how dependence on a single market significantly increases a company's vulnerability, which may lead to serious financial losses. In contrast, expanding market presence, particularly by entering new geographical and consumer segments, helps minimize these risks. The impact of diversification on the company's competitiveness was also separately analyzed, particularly its role in expanding the customer base, increasing revenues, strengthening brand recognition, and enhancing customer loyalty. These factors, in turn, contribute to increased customer interest in the company's products, thereby improving its competitive position in the market. It was established that despite all the positive aspects of market diversification in retail businesses, there are a number of challenges that companies face. Key barriers include high financial costs for developing new infrastructure and creating the necessary conditions for effective operation in new markets. Moreover, companies often encounter difficulties related to logistics and marketing. Logistical challenges include adapting to new transportation and storage conditions, as well as the need to establish new supply chains. These processes may require significant capital investments, especially when entering international markets, where additional difficulties arise from customs procedures and compliance with international standards. Marketing difficulties are related to the need to study the cultural, social, and economic characteristics of new consumer segments, which requires adapting the company's strategy and making adjustments to the marketing policy. This includes developing new advertising strategies, creating products that meet local consumer demands, and considering differences in consumer behavior. The empirical analysis, on which this research is based, is built on studying the experience of Ukrainian retail companies that have successfully diversified their markets in recent years. The research results indicate a positive correlation between the level of market diversification and the financial stability of enterprises, which is particularly important in conditions of economic turbulence. The practical significance of the work lies in identifying and establishing diversification strategies according to the company's specifics, the scale of its operations, and its industry affiliation, which allows for effective and safe market expansion without significant financial losses.

Ключові слова: диверсифікація ринків збуту, стійкість підприємства, конкурентоспроможність, економічні ризики, логістичні труднощі, маркетингові бар'єри.

Key words: market diversification, business resilience, competitiveness, economic risks, logistical challenges, marketing barriers.

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

Сучасний економічний простір характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлюється глобалізацією, політичними кризами, економічними спадами та іншими факторами. У таких умовах диверсифікація ринків збуту стає стратегічно важливим інструментом для підприємств, які прагнуть забезпечити стійкість своєї діяльності та підвищити ефективність торговельних операцій. Розширення географії продажів дозво-

Таблиця 1. Принципи диверсифікації

Принцип	Теоретичні засади
Принцип зниження ризиків	Зменшення залежності від одного ринку або групи споживачів, що дозволяє зберігати стабільний рівень доходів навіть при зменшенні попиту на основному ринку.
Принцип стратегічної адаптації	Адаптація до нових умов (культурних, політичних, економічних), що дозволяє підприємству бути гнучким і швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації.
Принцип конкурентної переваги	Вихід на нові ринки дає можливість здобути конкурентні переваги через інновації, якість продукту, ціноутворення, сервіс або технологічні переваги.
Принцип фінансової стабільності	Забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах економічної нестабільності, включаючи створення запасів на випадок непередбачуваних коливань.
Принцип ресурсної ефективності	Вибір нових ринків, базуючись на можливості ефективного використання існуючих ресурсів, що знижує витрати на входження на нові ринки та прискорює цей процес.

Джерело: сформовано на основі [2; 3].

ляє мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю окремих ринків та збільшити потенціал зростання компанії. Зокрема, питання диверсифікації ринків збуту набуває особливої актуальності для українських підприємств в умовах воєнного конфлікту. За даними опитування Світового банку, близько 70% компаній зазнали скорочення доходів в середньому на 50% порівняно з 2021 роком, а 20% повідомили про фізичні руйнування своїх бізнесів через повномасштабне вторгнення [4].

Торговельні підприємства, які стикаються з обмеженістю внутрішнього ринку, змінами регуляторного середовища та політичними й економічними кризами, спричиненими війною, змушені шукати альтернативні шляхи для забезпечення стабільного розвитку. У контексті постійних змін і непередбачуваних обставин, диверсифікація ринків збуту дозволяє не лише збільшити обсяги продажів, але й мінімізувати ризики, знижуючи залежність від одного сегмента споживачів та стабілізувати фінансові потоки. Стратегія диверсифікації ринків збуту передбачає аналіз економічної доцільності виходу на нові ринки, адаптацію продукції до потреб іноземних споживачів, застосування ефективних логістичних рішень та формування стійких партнерських зв'язків. В умовах глобалізації важливо не лише розширювати експортні можливості, а й застосовувати локалізацію бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у формування теоретичних засад диверсифікації ринків збуту та визначення ключових аспектів її застосування підприємствами зробили провідні науковці, як: І. Ансоффа, Б. Карлоффа, В. Кера, Г. Кені, К. Кляйна, Л. Чейс-Вілд, М. Паскьє, І. Ансофф, К. Бері, А. Буз.

Зокрема, питання впровадження методу диверсифікації у господарську діяльність підприємств привертають значну увагу українських науковців, серед яких можна виокремити таких, як О. І. Білик, В. М. Кузьмін, Л. О. Грішнова, І. В. Шевченко, Т. М. Черниш, С.М. Попова, Н.І. Степаненко, М.Й. Хорунжий, А.А. Чухно, О.О. Шарко та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження особливостей диверсифікації ринків збуту як стратегічного інструменту підвищення стійкості та конкурентоспроможності торговельних підприємств, визначення її ключових переваг, викликів та ефективних підходів до впровадження. Основним завданням дослідження слід вважати поглиблене вивчення процесу диверсифікації ринків збуту як стратегічного інструменту, що дозволяє підвищити стійкість та конкурентоспроможність торговельного підприємства. Особливу увагу необхідно приділити аналізу основних видів диверсифікації, з'ясуванню факторів, які спонукають підприємства до розширення ринків збуту, а також вивченню впливу цієї стратегії на економічну вигоду та зниження ризиків. Крім того, важливо розглянути виклики та ризики, пов'язані з диверсифікацією, а також специфіку застосування цієї стратегії в умовах глобальних змін та геополітичної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Диверсифікація ринків збуту є стратегічним інструментом управління підприємством, який передбачає розширення територіальних меж збуту, залучення нових груп споживачів або зміну каналів реалізації продукції. Її головною метою є зменшення залежності від конкретного ринку, стабілізація доходів, мінімізація ризиків та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Завдяки такому підходу підприємства можуть пристосовуватися до зовнішніх змін, таких як коливання попиту, зміни економічної ситуації, політичні кризи або нестабільність на окремих ринках.

Основними завданнями диверсифікації є:

— зменшення залежності від одного ринку — вихід на нові ринки дає змогу компенсувати можливі втрати через зниження попиту на основному ринку;

— збільшення доходів та обсягів продажів — диверсифікація сприяє розширенню клієнтської бази та забезпечує нові можливості для зростання бізнесу;

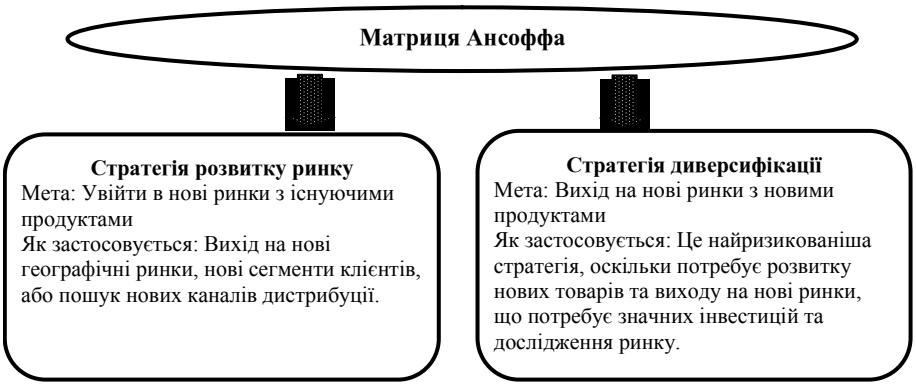

Рис. 1. модель "Матриця Ансоффа"

Джерело: сформовано на основі [3].

— посилення конкурентних позицій — компанії, які виходять на нові ринки, мають змогу підвищити свою стійкість і завоювати конкурентні переваги;

— оптимізація використання ресурсів — підприємства можуть ефективніше використовувати виробничі потужності та технологічні можливості, адаптуючи їх до потреб нових ринків. [2]

Для успішного розширення збутової діяльності на нові ринки необхідно дотримуватися принципів диверсифікації. Зокрема, ключові принципи, дотримання яких забезпечує успішну реалізацію стратегії диверсифікації зображені у табл. 1.

Розглянемо основні види диверсифікації ринків збуту, які можуть бути застосовані торговельними підприємствами залежно від їхніх стратегічних цілей та умов діяльності.

Географічна диверсифікація передбачає вихід підприємства на нові ринки, що можуть бути як міжнародними, так і національними. Вона стала особливо популярною в умовах глобалізації та розвитку міжнародної торгівлі. Завдяки географічній диверсифікації підприємства можуть знизити ризики, пов'язані з економічними, політичними або соціальними змінами в окремих країнах чи регіонах. Така стратегія підходить для підприємств, які мають можливість масштабувати свою діяльність і хочуть розширити свою клієнтську базу за рахунок нових територій. Географічна диверсифікація дозволяє також скористатися перевагами нових ринків, наприклад, нижчими витратами на виробництво або більш стабільними економічними умовами.

Сегментна диверсифікація полягає в розширенні діяльності на нові сегменти ринку, які потребують іншої продукції або послуг. Це дозволяє підприємствам залучити нові групи споживачів без зміни основного напрямку діяльності. Для таких підприємств важливо мати можливість адаптуватися до потреб різних груп споживачів та задовольняти специфічні вимоги кожного сегмента. Сегментна диверсифікація підходить для компаній, які вже мають стійке положення на ринку і прагнуть розширити свій асортимент або пропонувати нові продукти для різних споживачів, не змінюючи кардинально свою бізнес-модель.

Продуктова диверсифікація полягає в розширенні асортименту продукції чи послуг, що дозволяє підприємствам задовольняти потреби різних груп споживачів та збільшувати свої доходи. Такий вид диверсифікації підходить для компаній, які хочуть збільшити свою частку на ринку, зберігаючи свою цільову аудиторію, але пропонуючи нові продукти чи послуги. Продуктова диверсифікація дає можливість для підприємств вигідно використовувати наявні ресурси і технології для створення нових товарів, які можуть бути популярними серед різних категорій покупців. Це дозволяє також знизити ризики, якщо попит на основну продукцію зменшується, а також підтримувати інтерес до бренду.

Канальна диверсифікація передбачає розвиток нових каналів збуту, таких як онлайн-продажі, партнерські програми, мережі дистриб'юторів тощо. Це дозволяє підприємствам збільшити охоплення ринку і зробити свої продукти доступними для більшої кількості споживачів. Канальна диверсифікація є важливою для компаній, які хочуть адаптуватися до сучасних тенденцій, зокрема до зростання попиту на онлайн-торгівлю та зміни в споживчих звичках. Підприємства, які ще не використовують інтернет-продажі або не мають достатньо ефективних каналів дистрибуції, можуть значно збільшити свою присутність на ринку завдяки цьому виду диверсифікації.

Крім цього, варто згадати про стратегію проникнення ринку, оскільки вона дозволяє підприємствам швидко та ефективно вийти на нові ринки, зберігаючи при цьому існуючі продукти або послуги. Така стратегія є важливою для компаній, які прагнуть знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку, і водночас отримати доступ до нових сегментів з мінімальними витратами на адаптацію товарів. Для вибору ефективної стратегії проникнення ринку відповідно до цілей підприємства рекомендовано розглянути модель "Матриця Ансоффа" [3].

Для підкреслення важливості диверсифікації ринків необхідно окреслити, як залежність від одного ринку підвищує ризики для фінансово-економічної стабільності компанії.

Зокрема, компанії, які орієнтуються на один ринок, мають високий рівень уразливості до геополітичних змін, що може суттєво знизити їхню конкурентоспроможність та впливати на довгострокову прибутковість. Наприклад, введення санкцій, зміни в податковій політиці або навіть політична нестабільність можуть призвести до різких коливань доходів компаній, що призводить до збитків або навіть до втрати бізнесу. Якщо політична ситуація в одній країні стає нестабільною, компанія

може перенаправити свої ресурси на інші ринки, де ситуація є більш стабільною. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з політичними змінами, і зберегти стабільність бізнесу в умовах непередбачуваних зовнішніх впливів.

Крім цього, залежність від одного ринку обмежує можливості для підприємства адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Наприклад, на ринку може з'явитися новий конкурент, який пропонує більш привабливі умови для клієнтів або нові інноваційні продукти. Підприємства, які не здійснюють диверсифікацію, часто виявляються менш гнучкими в умовах жорсткої конкуренції. За даними досліджень Harvard Business Review, підприємства, які диверсифікують свої ринки, мають на 20—25% більше шансів зберегти свою ринкову частку під час змін у конкурентному середовищі [6].

Вихід на нові ринки дозволяє компанії компенсувати зниження попиту на основному ринку за рахунок зростання продажів на інших ринках. Цей механізм пояснюється теорією портфельного підходу до управління ринками, згідно з якою диверсифікація географічної присутності дозволяє балансувати ризики, пов'язані з макроекономічними факторами (економічний спад, зміни регуляторного середовища, коливання купівельної спроможності населення тощо). Крім того, диверсифікація ринків дає змогу компанії скористатися регіональними особливостями попиту. Наприклад, сезонний спад у країнах з низькою купівельною спроможністю може компенсуватися зростанням продажів у розвинених економіках.

Розширення на нові ринки дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і адаптувати свої продукти до нових потреб та уподобань споживачів. Таке розширення дає можливість впроваджувати інноваційні рішення і задовольняти різноманітні потреби на різних ринках, що створює додаткові можливості для зростання компанії.

Проте, незважаючи на стратегічну важливість диверсифікації ринків для торговельних підприємств, виникає низка проблем та факторів, які можуть значно ускладнити цей процес.

Зокрема, вихід на нові ринки, незважаючи на його потенційні переваги, супроводжується значними фінансовими витратами, які можуть стати серйозним викликом для підприємства. Одним з основних витратних елементів є розробка інфраструктури. Це включає в себе оренду або покупку комерційної нерухомості, створення виробничих потужностей (якщо це необхідно), закупівлю обладнання та технологій, а також витрати на наймання і навчання персоналу. Зокрема, для міжнародних компаній можуть виникнути додаткові витрати, пов'язані з адаптацією виробництва до місцевих вимог або стандартів якості [1].

Маркетингові труднощі полягають у необхідності розробки локалізованих стратегій просування продукції. Підприємствам часто потрібно змінювати не тільки рекламні матеріали, а й продукт, щоб він відповідав місцевим вимогам та смакам споживачів. Розробка та запуск нових маркетингових кампаній на нових ринках також потребує великих витрат, які компанії можуть не змогти відшкодувати без гарантії попиту. При цьому необхідно враховувати локальні особливості ринку, які можуть сильно відрізнятися від тих, що існують на внутрішньому ринку. Наприклад, використання певних маркетингових каналів може бути неефективним або недоступним через обмеження на місцевому ринку.

Крім цього, необхідно враховувати необхідність адаптації ведення бізнесу до місцевих законів. Підприємства повинні враховувати вимоги до податкових, трудових та екологічних норм, а також відповідати вимогам щодо ліцензування та сертифікації продуктів. Недотримання місцевих законодавчих норм може призвести до серйозних фінансових штрафів і навіть до заборони на діяльність.

Культурні відмінності та знання місцевої мови є ключовими аспектами для успішного виходу на новий ринок. Різниці в стилі комунікації, культурних нормах та діловому етикеті можуть бути значними, і недооцінка цих аспектів може призвести до серйозних непорозумінь і провалу на переговорах. Що стосується мови, то володіння нею є важливим фактором для створення справжніх, довірчих відносин з партнерами чи клієнтами.

Ще одним серйозним викликом є бюрократія. У країнах з високим рівнем бюрократії часто виникають проблеми з корупцією та відсутністю прозорості в регулюванні, що значно ускладнює ведення бізнесу. Чим більше перешкод в адміністративних процесах, тим складніше забезпечити ефективність і стабільність діяльності.

У контексті війни, логістичні проблеми стають одними з головних перешкод для бізнесів, які намагаються диверсифікувати свої ринки збуту. Традиційні транспортні маршрути, що раніше забезпечували стабільні постачання, стають ненадійними через бойові дії, блокування шляхів або зміни в політичній ситуації. Це створює кілька суттєвих проблем для компаній, що прагнуть розширити свій вплив на нові ринки.

По-перше, нестабільність постачань призводить до регулярних затримок або навіть втрат товарів, що ускладнює своєчасну доставку на нові ринки та знижує довіру споживачів і партнерів. Без стабільних постачань неможливо ефективно виходити на нові ринки та підтримувати довгострокові партнерства. По-друге, через непередбачуваність традиційних маршрутів компанії змушені шукати альтернативні шляхи доставки, що веде до значного підвищення витрат на логістику. Це може зробити продукцію дорожчою і знизити її конкурентоспроможність на нових ринках. По-третє, нестабільність логістичних ланцюгів знижує гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін попиту на нових ринках, що обмежує можливості для бізнесу реагувати на потреби клієнтів і знижує ефективність виходу на нові ринки. Крім того, регулярні затримки та проблеми з доставкою можуть призвести до репутаційних втрат, особливо на нових ринках, де компанія тільки починає свою діяльність [5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, диверсифікація ринків збуту виступає ключовим стратегічним інструментом, який дозволяє

підприємствам значно знизити залежність від окремих ринків, мінімізувати бізнес-ризики та забезпечити стабільний розвиток навіть у умовах економічної нестабільності. У контексті сучасних викликів, зокрема для українських компаній, що стикаються з наслідками війни та глобальних економічних криз, розширення географії збуту та залучення нових споживчих сегментів є критично важливими чинниками для забезпечення довгострокової життєздатності та підтримки конкурентоспроможності. Перспективи подальших досліджень у сфері диверсифікації ринків збуту включають вивчення нових моделей ринкової поведінки та стратегій, зокрема інтеграцію цифрових технологій та інновацій у логістичні та маркетингові процеси. Важливим напрямом є також дослідження впливу державної політики, міжнародних економічних відносин і глобальних кризових явищ на процеси диверсифікації. Одним з перспективних напрямів є аналіз сталого розвитку і екологічної відповідальності в контексті диверсифікаційних стратегій, а також адаптація до змін у споживчій поведінці та культурних особливостях на нових ринках. Розробка цих аспектів відкриває нові можливості для експансії на міжнародні ринки і створює умови для стабільного розвитку підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності.

Література:

1. Ковтуненко Ю. В., Сапожников Р. М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти, розділ 21.

2. Руда М. В., Пилипенко А. О. Оцінювання ефективності диверсифікації географічної структури зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроінтеграції. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, № 2 (9), 2023.

3. АЗБУКА. Проникнення на ринок. URL: https://azbyka.com.ua/uk/market-penetration/. (Дата звернення: 21.03.2025).

4. Главком. Руйнування та втрати українського бізнесу: статистика Світового банку. URL: https://glavcom.ua/economics/finances/rujnuvannja-ta-vtrati-ukrajinskoho-biznesu-statistika-svitovoho-banku-980452.html#:~:text. (Дата звернення: 26.03.2025).

5. Дергалюк, М. О. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування / Дергалюк М. О., Макалюк І. В., Погребняк А. Ю. // Інвестиції: практика та досвід. — 2024. — № 9. — С. 69—74.

6. Harvard Business Review. The magazine. URL: https://hbr.org/magazine. (Дата звернення: 28.03.2025).

References:

1. Kovtunenko, Y.V. and Sapozhnikov, R.M. (2014), "Strategy of diversification of enterprise activities in the system of strategic management", Innovatsijna ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty [Innovative economy: theoretical and practical aspects], Kyiv, Ukraine.

2. Ruda, M.V. and Pylypenko, A. O. (2023), "Evaluation of the effectiveness of diversification of the geographical structure of foreign economic activity in the context of european integration", Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, vol. 2.

3. Azbuka (2012), "Market Penetration", available at: https://azbyka.com.ua/uk/market-penetration/ (Accessed 21 March 2025).

4. Petrenko, Kh. (2024), "Destruction and Losses of Ukrainian Business: World Bank Statistics", Glavcom, available at: https://glavcom.ua/economics/finances/rujnuvannja-ta-vtrati-ukrajinskoho-biznesu-statistika-svitovoho-banku-980452.html#:~:text (Accessed 26 March 2025).

5. Derhaliuk, M.O., Makaliuk, I.V. and Pohrebnyak, A.Yu. (2024), "The role of business planning in the strategic development of an enterprise: Aspects of financial management and investment", vol. 9, pp. 69—74.

6. Harvard Business Review (2025), "The Magazine", available at: https://hbr.org/magazine. (Accessed 28 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025 р.

УДК 330.3

С. В. Козловський,
д. е. н., професор, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0707-4996
В. В. Скомаровський,
аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3724-6664
Ю. В. Солоненко,
к. е. н., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1696-2151
Ю. С. Довгалюк,
студент, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-1955-0140

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.78

ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

S. Kozlovskyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia
V. Skomarovskyy,
Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia
Y. Solonenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia
Y. Dovhaliuk,
Student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

ASSESSING THE SUSTAINABILITY OF UKRAINE'S ECONOMIC DEVELOPMENT IN TIMES OF WAR

Сучасні умови, в яких знаходиться економіка України характеризуються значним рівнем нестабільності та високим рівнем ризиків, що пов'язані з воєнним станом, який має вплив на всі сфери господарського життя країни, зокрема на промисловість, енергетику, інфраструктуру та торгівлю тощо. Питання забезпечення стійкості економічного розвитку країни є вкрай важливим в умовах війни. Економічна стійкість характеризує стан, за якого країна зберігає можливість продовжувати своє функціонування та забезпечувати розвиток незалежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Метою статті є дослідження рівня стійкості економічного розвитку України в умовах повномасштабної війни та визначення основних внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на економічну стабільність країни. Стаття має на меті формулювання практичних рекомендацій щодо зміцнення економічної стійкості в період воєнного стану та на етапі післявоєнного відновлення. Забезпечення економічної стійкості в умовах війни є важливим елементом економічної безпеки країни. У статті розглянуто динаміку ключових макроекономічних показників України в умовах повномасштабного вторгнення, досліджено трансформаційні процеси в економіці та визначено основні ризики, що мають значний вплив на розвиток стійкості економіки країни. За результати дослідження встановлено, що внаслідок початку повномасштабного вторгнення, економіка України зазнала значних трансформаційних процесів. Макроекономічні показники загалом показують негативні тенденції, в тому числі зниження ВВП,

зростання рівня інфляції вище нормального рівня, збільшення дефіциту бюджету та суттєве зростання державного боргу, що супроводжується посиленням залежності української економіки від зовнішнього фінансування. У результаті проведеного дослідження запропоновано низку рекомендацій щодо підвищення рівня економічної стійкості України в умовах війни, зокрема через розвиток інфраструктури, підтримку малого та середнього підприємництва, а також забезпечення ефективного процесу післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

The current conditions in which Ukraine's economy operates are marked by a high level of instability and significant risks associated with the state of war, which affects all sectors of the country's economic life, including industry, energy, infrastructure, trade, and others. Ensuring the resilience of the country's economic development is of critical importance during wartime. Economic resilience refers to a state in which a country retains the ability to continue functioning and to support development regardless of external and internal influences. The purpose of this article is to examine the level of resilience of Ukraine's economic development under conditions of full-scale war and to identify the main internal and external factors affecting the country's economic stability. The article aims to formulate practical recommendations for strengthening economic resilience during martial law and in the post-war recovery period. Ensuring economic resilience in wartime is a vital component of the country's economic security. This study examines the dynamics of Ukraine's key macroeconomic indicators under conditions of full-scale invasion, explores the transformational processes within the economy, and identifies the main risks that significantly impact the development of the country's economic resilience. The research results show that, as a result of the onset of the full-scale invasion, Ukraine's economy has undergone significant transformations. Overall, macroeconomic indicators reflect negative trends, including a decline in GDP, an inflation rate exceeding normal levels, a growing budget deficit, and a sharp increase in public debt, accompanied by a rising dependence of the Ukrainian economy on external financial support. Based on the research findings, a number of recommendations are proposed to enhance Ukraine's economic resilience under wartime conditions, particularly through infrastructure development, support for small and medium-sized enterprises, and the implementation of an effective post-war recovery process and European integration.

Ключові слова: стійкість економічного розвитку, післявоєнне відновлення, макроекономічні показники, економіка України, війна.

Key words: sustainability of economic development, post-war recovery, macroeconomic indicators, Ukrainian economy, war.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну призвело до значних змін в економічній ситуації країни. Відбувся ряд значних зрушень та дестабілізація економічної ситуації: зростання рівня інфляції та значне падіння ВВП, зростання дефіциту бюджету та посилення залежності від міжнародної фінансової допомоги, зростання державного боргу країни, мілітаризація економіки, втрата суттєвої частини виробничих потужностей, руйнування енергетичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання, зміни в структурі експортно-імпортних операцій, зростання інвестиційних ризиків та ін. Ще одним із факторів, що має негативний вплив на економіку країни є втрата людського капіталу внаслідок мобілізації та міграції населення всередині країни та за її межі [1].

Тому існує необхідність пошуку шляхів забезпечення стійкого розвитку економіки країни в умовах невизначеності та суттєвого впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Питання стійкості економічного розвитку є важливим в розрізі забезпечення ефективного функціонування національної економіки, формування передумов для післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням стійкості економічного розвитку України займається чимало економістів, оскільки дане питання є вкрай важливим для зростання економіки країни.

Голова правління Інституту економічних досліджень та політичних консультацій Ігор Бураковський здійснив дослідження економічної стійкості та перспектив розвитку економіки України в умовах війни, де визначив, що питання економічної стійкості необхідно визначати в короткостроковому та середньостроковому форматі, оскільки воно є ключовим елементом для переходу до економічного відновлення [2].

Юрій Городніченко, професор Університету Каліфорнії Берклі вважає, що для побудови моделі еконо-

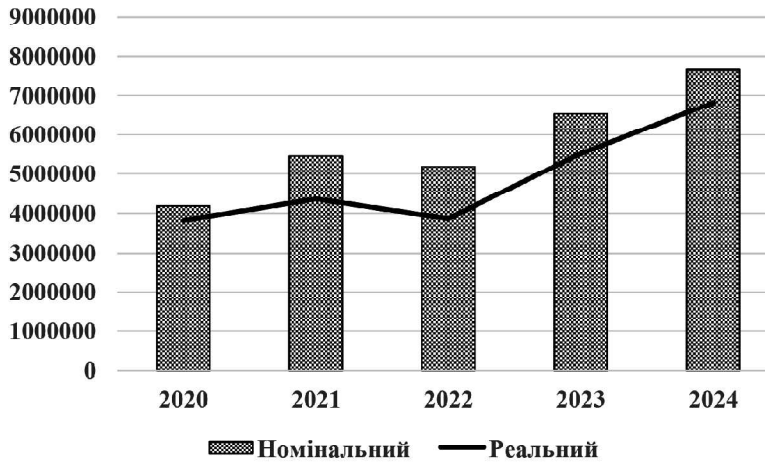

Рис. 1. Динаміка зміни ВВП у 2020—2024 рр., млн грн

Джерело: [4].

мічної стійкості України необхідно ефективно використовувати наявні ресурси та працювати над макропропозицією, боротись із безробіттям. Ринковий механізм та дерегуляція, на думку науковця є інструментами, що матимуть позитивний вплив на пропозицію і допомагатимуть збільшувати зростання економіки [3].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження рівня стійкості економічного розвитку України в умовах повномасштабної війни та визначення основних внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на економічну стабільність країни. Стаття має на меті формулювання практичних рекомендацій щодо зміцнення економічної стійкості в період воєнного стану та на етапі післявоєнного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап функціонування економіки України проходить в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною. Ситуація вимагає грунтовного аналізу, оцінки динаміки макроекономічних показників, а також виявлення чинників, що формують стійкість економічного розвитку держави.

Важливим показником, що характеризує ринкову вартість вироблених товарів та послуг в країні є значення внутрішнього валового продукту (ВВП) [9]. Визначення динаміки зміни ВВП дає змогу оцінити реальний стан економіки України в умовах війни, виявити масштаби спаду економічної активності.

Аналізуючи діаграму (рис. 1), можемо зробити висновки щодо динаміки зміни ВВП у 2020—2024 рр. У даний період динаміка номінального та реального ВВП України демонструє значні коливання. У 2021 році спостерігалося помітне економічне зростання: номінальний ВВП зріс на понад 30%, а реальний — на 14,3%. Однак у 2022 році, внаслідок початку повномасштабної війни, відбулось скорочення ВВП: номінального — майже на 5%, реального — на 11,4%. У 2023 році реальний ВВП зріс на 42,8%, що свідчить про адаптацію до умов війни. У 2024 році позитивна динаміка зберігається: реальний ВВП зріс ще на 23,6% і перевищив довоєнний рівень 2021 року на понад 56%. Така тенденція є свідченням відносної стійкості національної економіки, проте важливо враховувати інші макроекономічні показники, що можуть характеризувати стійкість економіки.

Темпи зростання рівня інфляції є важливим показником макроекономічної стабільності, оскільки у воєнний період контроль над рівнем інфляції є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки країни та збереження функціональності економічної системи загалом.

Попри відносну стабілізацію рівня інфляції у 2023 році, у 2024 році рівень інфляції пришвидшився до

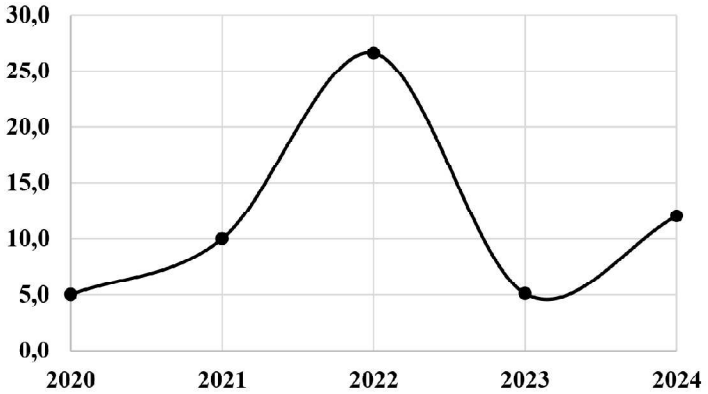

Рис. 2. Рівень інфляції (у річному вимірі) у період 2020—2024 рр., %

Джерело: [4].

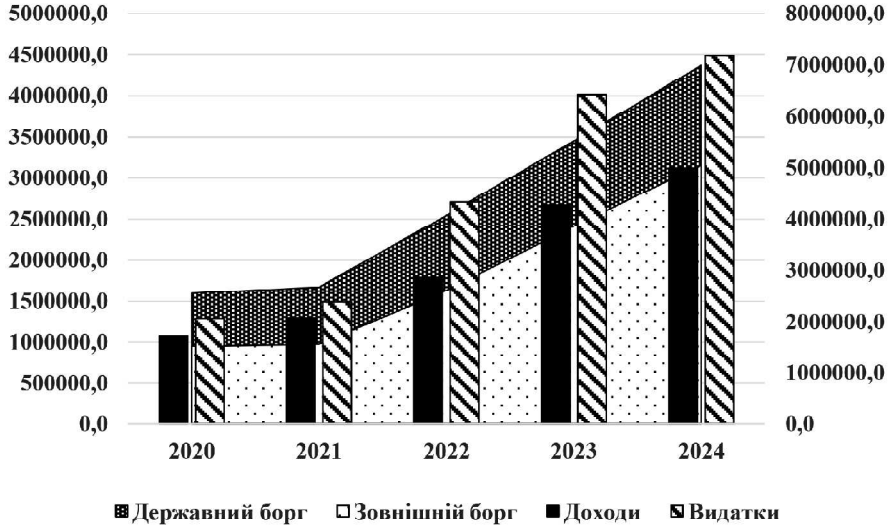

Рис. 3. Структура дефіциту бюджету та державного боргу України у період 2020—2024 рр., млн грн

Джерело: [7].

12,0% у річному вимірі, що пояснюється значним збільшенням вартості продуктів харчування на тлі зменшення врожайності. Проте, також суттєвий вплив на рівень інфляції має посилення цінового тиску у зв'язку з зростанням податкового навантаження на бізнес, збільшенням витрат на енергоносії та оплату праці [5].

Інфляційні процеси тісно взаємопов'язані із зростанням дефіциту бюджету України, що виникає у ситуації, коли витрати бюджету перевищують доходи. Зростання дефіциту бюджету під час війни пояснюється не лише інфляцією, але і спадом виробництва, зростанням його собівартості, необхідністю в забезпеченні національної безпеки. В умовах війни, дифіцит бюджету фінансується за рахунок зовнішніх запозичень [10, 11].

Наслідком зростання чистих запозичень є стрімке збільшення державного боргу. Рівень державного боргу є важливим індикатором фінансової стійкості країни, особливо в умовах війни. Надмірне зростання боргового навантаження обмежує можливість фінансування розвитку, створення соціальних програм та інших проєктів [6]. Високий рівень залежності державного бюджету від зовнішніх запозичень посилює уразливість економіки до зовнішніх фінансових ризиків і ускладнює процес післявоєнного відновлення.

Аналіз структури державного боргу та дефіциту бюджету України за 2020—2024 роки (рис. 3) свідчить про різке зростання видатків та їх переважання над доходами, так і дефіциту бюджету після початку повномасштабного вторгнення. Якщо у 2020—2021 рр. дефіцит бюджету залишався відносно контрольованим, то у 2022 році відбулось суттєве зростання, а у 2024 році він перевищив 1,3 трлн грн. Це супроводжувалося суттєвим збільшенням державного боргу, в тому числі зростанням безпосередньо зовнішнього боргу. Така динаміка свідчить про посилення залежності від запозичень і зовнішньої фінансової підтримки, оскільки дефіцит бюджету фінансується здебільшого за рахунок зовнішніх запозичень, що становить суттєвий ризик для довгострокової економічної стійкості країни [8].

Таблиця 1. Заходи щодо підвищення стійкості економічного розвитку України

Напрямок	Заходи
Боргова політика	Формування домовленостей з міжнародними партнерами щодо процесу реструктуризації боргу з метою зниження боргового навантаження країни.
Залучення інвестицій	Створення сприятливого інвестиційного клімату для зовнішніх та внутрішніх інвесторів, гарантування захисту інвестицій та активне управління ризиками.
Підтримка економічної активності	Формування сприятливого бізнес-середовища за рахунок зменшення податкового тиску на мале та середнє підприємництво, створення пільг для МСП, в тому числі грантові програми для інноваційних проєктів.
Збереження людського капіталу та гарантії безпеки	Інвестування в сфери охорони здоров'я, забезпечення психологічної реабілітації для постраждалих внаслідок війни, створення соціальних програм підтримки населення.

Загалом, можемо зробити висновок, що війна має негативний влив на стійкість економічного розвитку України та провокує суттєві трансформаційні процеси в макроекономічному середовищі. Процес адаптації економіки в стані війни відбувається вкрай повільно і характеризується нестабільністю і високим рівнем залежності від міжнародних донорів. Тому необхідно окреслити стратегію посилення економічної стійкості, що дозволить забезпечити основу для сталого післявоєнного відновлення.

Основними напрямками стратегії підвищення економічної стійкості країни має стати фінансова стабілізація, зменшення дефіциту бюджету, залучення інвестицій, поступова реструктуризація державного боргу, підтримка та активізація внутрішнього виробництва та покращення бізнес-середовища. Не менш важливим в розрізі стабілізації економічного становища є людський капітал, оскільки міграційні процеси з початку війни призвели до втрати значної частини трудових ресурсів.

У таблиці 1 представлено ряд заходів для покращення стійкості економіки України. Важливо забезпечувати стимулювання розвитку за всіма зазначеними напрямками та вживати заходи щодо стабілізації та покращення макроекономічних показників.

ВИСНОВОК

Отже, за результати дослідження встановлено, що внаслідок початку повномасштабного вторгнення, економіка України зазнала значних трансформаційних процесів. Макроекономічні показники загалом показують негативні тенденції, в тому числі зниження ВВП, зростання рівня інфляції вище нормального рівня, збільшення дефіциту бюджету та суттєве зростання державного боргу, що супроводжується посиленням залежності української економіки від зовнішнього фінансування.

Для забезпечення економічної стійкості в умовах війни та створення підгрунтя для початку післявоєнного відновлення, важливим є реалізація комплексу заходів, що включають посилення фінансової стабільності, розвиток людського капіталу, стимулювання інновацій та підтримку МСП. Необхідно забезпечувати систему управління ризиками і посилювати державну підтримку критично-важливих галузей економіки країни. Процеси відновлення економічної стабільності та забезпечення розвитку України має будуватись відповідно до принципів сталого розвитку, враховуючи фокус на євроінтеграцію, зберігати цінності прозорості та соціальної відповідальності. Така система дозволить не лише подолати наслідки війни, але і забезпечити конкурентоспроможність української економіки у майбутньому.

Література:

1. Базилюк Я., Власенко Р., Власюк О. та ін. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. Київ: НІСД. 2025. 104 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03 (дата звернення 10.04.2025).

2. Реанімаційний пакет реформ: Економічна стійкість та інші пріоритети економіки України. URL: https://rpr.org.ua/news/ekonomichna-stiykist-ta-inshi-priorytety-ekonomiky-ukrainy/ (дата звернення 10.04.2025).

3. Ціна держави: Пошук моделі економічної стійкості в умовах війни. URL: https://cost.ua/poshuk-modeli-ekonomichnoyi-stijkosti-v-umovah-vijny/ (дата звернення 10.04.2025).

4. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 14.04.2025).

5. Національний банк України: Коментар національного банку щодо рівня інфляції у 2024 році. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi (дата звернення 14.04.2025).

6. Єпіфанов А., Д'яконова І., Сало І. Бюджет України: монографія. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. 201 с

7. Мінфін. URL: https://minfin.com.ua/ (дата звернення 14.04.2025).

8. Як війна змінила бюджет України. URL: https://finclub.net/infographica/yak-viina-zminyla-biudzhet-ukrainy.html (дата звернення 15.04.2025).

9. Kozlovskyi, S., Petrunenko, Ia., Baidala, V., Myronchuk, V., Kulinich, T. (2021). Assessment of public welfare in Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic and economy digitalization. Problems and Perspectives in Management. Vol. 19 (1), pp. 416—431.

10. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 55—58.

11. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи основа економічного розвитку держави. Інвестиції: практика та досвід. 2017, № 1. С. 5—12.

References:

1. Bazylyuk, Y., Vlasenko, R. and Vlasiuk, O. (2025), Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh vysokykh voiennykh ryzykiv ta hlobal'noi nestabil'nosti [Economic Security of Ukraine in the Context of High Military Risks and Global Instability], NISS, Kyiv, Ukraine. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03

2. Reanimation package of reforms (2024), "Economic sustainability and other priorities of the Ukrainian economy", available at: https://rpr.org.ua/news/ekonomichna-stiykist-ta-inshi-priorytety-ekonomiky-ukrainy/ (Accessed 10 April, 2025).

3. The price of the state (2024), "Searching for a model of economic resilience in times of war", available at: https://cost.ua/poshuk-modeli-ekonomichnoyi-stijkosti-v-umovah-vijny/ (Accessed 10 April, 2025).

4. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (Accessed 14 April, 2025).

5. National Bank of Ukraine (2025), "Commentary of the National Bank on the inflation rate in 2024", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi (Accessed 14 April, 2025).

6. Epifanov, A., Dyakonova, I. and Salo, I. (2010), Biudzhet Ukrainy [Budget of Ukraine], SHEI "UABS NBU", Sumy, Ukraine.

7. Ministry of Finance (2025), available at: https://minfin.com.ua/ (Accessed 14 April, 2025).

8. Sadovnychyj, V. (2023), "How the war changed the budget of Ukraine", available at: https://finclub.net/infographica/yak-viina-zminyla-biudzhet-ukrainy.html (Accessed 15 April, 2025).

9. Kozlovskyi, S. Petrunenko, Ia. Baidala, V. Myronchuk, V. and Kulinich, T. (2021), "Assessment of public welfare in Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic and economy digitalization", Problems and Perspectives in Management, vol. 19 (1), pp. 416—431.

10. Kozlovs'kyj, S.V. (2010), "The role of strategic economic potential in managing the factors of development of modern economic systems", Ekonomika ta derzhava, vol. 2, pp. 55—58.

11. Kozlovskyi, S. and Mazur, G. (2017), "Ensuring the sustainability of modern economic system — the basis economic development", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 1, pp. 5—12.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025 р.

УДК 338.5

А. Ф. Гуменюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та управління,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3125-0881
О. С. Петрицька,
к. е. н.
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-8842-5371

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.83

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

A. Humenyuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Interregional Academy of Personnel Management
O. Petrytska,
PhD in Economics

MODERN APPROACHES TO MARKETING PRICING

У статті розглядаються сучасні підходи до маркетингового ціноутворення. Розуміння та застосування різних методів ціноутворення дозволяє бізнесу адаптуватися до змінних умов ринку та потреб споживачів. Ціни та цінова політика є однією з головних компонентів маркетингової діяльності, роль якої все більше зростає. Сучасні підходи до маркетингового ціноутворення набувають усе більшого значення, оскільки суб'єкти господарювання мають враховувати швидкі зміни у споживчих вподобаннях, високу конкуренцію. Введення грамотної цінової політики — невід'ємна частина у складі управлінської стратегії компанії.

У статті розглянуто такі основні підходи до ціноутворення, як: ціноутворення засноване на цінності товару; конкурентне ціноутворення; психологічне ціноутворення; динамічне ціноутворення; персоналізоване ціноутворення. Сучасні підходи до маркетингового ціноутворення включають різні методи, що враховують як економічні, так і поведінкові аспекти споживачів. Ефективне застосування сучасних методів ціноутворення дозволяє компаніям створити тривалі відносини з клієнтами, забезпечити стійке зростання, максимізувати прибуток та значно покращити фінансове становище.

The article discusses modern approaches to marketing pricing. Pricing is not just setting a price for a product or service. It is a whole set of decisions that includes an analysis of the market, competitors, consumer preferences and internal costs of the company. It is important to consider that prices are one of the key factors that influence the perception of the brand and its positioning in the market. Understanding and applying various pricing methods allows a business to adapt to changing market conditions and consumer needs.

Modern approaches to managing an enterprise on the basis of marketing require the formation of an effective pricing policy, which is the basis for developing a pricing strategy. Prices and pricing policy are one of the main components of marketing activities, the role of which is increasingly growing. The main feature of marketing pricing is the emphasis on the formation of consumer value, where the price becomes not only a tool for covering costs, but also an element of communication

with the market. Modern approaches to marketing pricing are becoming increasingly relevant, as business entities need to take into account rapid changes in consumer preferences and high competition.

The practice of pricing today is developing rapidly, thanks to innovative technologies, changing consumer preferences and access to huge amounts of data, the door to modern approaches is opening. In order to remain competitive, it is important for pricing specialists to adapt to these changes and use new opportunities. Implementing a sound pricing policy is an integral part of a company's management strategy.

The article examines the following main approaches to pricing: value pricing; competitive pricing; psychological pricing; dynamic pricing; personalized pricing. Modern approaches to marketing pricing include various methods that take into account both economic and behavioral aspects of consumers.

Having the optimal pricing strategy and methods allows a company to maximize profits, increase competitiveness, create long-term relationships with customers, capture new customers and strengthen its position in the market and significantly improve its financial position. It is also important to note that the correct determination of the price helps the company manage not only profits, but also risks and identify shortcomings in business processes. Therefore, competent pricing is a necessary component of a successful business strategy.

Ключові слова: ціноутворення, маркетинг, цінова політика, стратегії ціноутворення.
Key words: pricing, marketing, pricing policy, pricing strategies.

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

Ціноутворення відіграє ключову роль у маркетингу та бізнесі в цілому. Правильна ціна може залучати клієнтів та збільшити прибуток.

Ціноутворення — це не просто встановлення ціни на товар чи послугу. Це цілий спектр рішень, що включає аналіз ринку, конкурентів, уподобання споживачів та внутрішні витрати компанії. Важливо врахувати, що ціни є одним з ключових факторів, що впливають на сприйняття бренду та його позиціонування на ринку.

Розуміння та застосування різних методів ціноутворення дозволяє бізнесу адаптуватися до змінних умов ринку та потреб споживачів. Ціни та цінова політика є однією з головних компонентів маркетингової діяльності, роль якої все більше зростає. Маркетингова цінова політика є складовою управлінської діяльності, яка орієнтована на стратегічні цілі суб'єкта господарювання досягнення яких забезпечується через організацію ефективного процесу ціноутворення. Таким чином, ціноутворення є однією з важливіших складових маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, результати якого значно залежать від того, наскільки грамотно сформована цінова політика. Отже, дослідження даної теми є важливим для практики управління бізнесом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням питань маркетингового ціноутворення приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних дослідників. Так, дане питання розглядають такі вчені, як: Бабух І.Б., Єгоров Б. В., Лагодієнко В.В., Ларка Л.С., Лишенко М.О., Макаренко Н.О., Озарко К.С., Павленко В.В., Фень К.С. та багато інших.

Незважаючи на широке висвітлення даного питання, деякі аспекти потребують подальшого розгляду. Так, активно розвиваються практики ціноутворення, де інноваційні технології, зміна вподобань споживачів та доступ до величезних масивів даних відкривають двері для сучасних підходів. Щоб залишатися конкурентоспроможними, для спеціалістів із ціноутворення важливо адаптуватися до цих змін та використовувати нові можливості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідження сучасних підходів маркетингового ціноутворення та їх можливостей для забезпечення розвитку бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ціна відіграє важливу роль як у економіці держави, так і у господарській діяльності суб'єктів господарювання. Вона впливає як на структуру та обсяги

виробництва, так і на показники рентабельності та фінансового результату діяльності суб'єкта господарювання. Погоджуємось з [3], що правильно встановлена ціна на продукцію є одним із найважливіших чинників, які вливають на рівень прибутку підприємства. Саме тому ведення грамотної цінової політики — невід'ємна частина у складі управлінської стратегії компанії.

Сучасні підходи до управління підприємствами на основі принципів маркетингу вимагають формування ефективної цінової політики, яка слугує основою для розробки стратегій ціноутворення.

У наукових джерелах ціноутворення трактують як процес формування цін на товари і послуги [4]; мистецтво управління цінами [1].

Суть ціноутворення полягає в тому, щоб визначити, які ціни мають бути встановлені на товари (послуги), щоб заволодіти частиною ринку, забезпечити конкурентоспроможність товару (послуги) у цінових показниках та визначити обсяг прибутку.

Як підкреслюють [2], основною особливістю маркетингового ціноутворення є акцент на формуванні споживчої цінності, де ціна стає не лише інструментом покриття витрат, а й елементом комунікації з ринком.

На розмір ціни впливають зовнішні фактори (споживачі, ринкове середовище, рівень конкуренції, постачальники та посередники, економічна ситуація в країні, державне регулювання цін тощо) та внутрішні фактори (цілі компанії, стратегія маркетингової політики, цінова політика тощо). Ціна товару встановлюється залежно від цілей, які компанія прагне досягти. Цілями підприємства можуть бути: активація збутової діяльності; максимізація прибутку; виживання тощо.

Політика ціноутворення визначає загальні принципи, яких підприємство має дотримуватися при встановленні цін на товари (послуги). Розробка цінової політики на підприємствах здійснюється на основі трьох основних цільових орієнтирів: споживача, поточних витрат на ведення господарської діяльності та прибутку.

Отже, ціноутворення є важливим аспектом маркетингової політики у процесі якого вирішуються такі питання, як встановлення цін на товари (послуги), їх зміни залежно від ситуації на ринку, отримання запланованого обсягу прибутку тощо.

Можна виокремити такі особливості маркетингового ціноутворення:

— є стратегічно-орієнтованою діяльністю. Ціна — один із складових елементів комплексу маркетингу і є одним з інструментів досягнення стратегічних цілей бізнесу;

— як окремий вид управлінської діяльності маркетингове ціноутворення потребує спеціальних знань, навичок та досвіду реалізації. Формування цін має відбуватися із використанням наукових засад ціноутворення, законних методів ціноутворення, базуватися на економічних прийомах формування цін;

— маркетингове ціноутворення орієнтовано на споживача.

Формування цінової політики включає встановлення пріоритетних цілей у галузі ціноутворення, вибір методу встановлення цін та інших аспектів. Для формування маркетингової цінової політики необхідно обрати маркетингову стратегію ціноутворення.

Цінова стратегія встановлюється виходячи з цілей та завдань загальної стратегії підприємства. Основними цілями та загальною стратегією підприємства є максимальне задоволення потреб споживачів та отримання прибутку від своєї діяльності. Важливими цілями політики ціноутворення є: утримання частки ринку; розширення частки ринку; забезпечення збуту, максимізація прибутку тощо.

Основні цілі можуть досягатися шляхом вирішення конкретних завдань, наприклад: збільшення обсягів виробництва та продажу товарів (послуг); зменшення витрат; зростання прибутку; укріплення позицій на ринку збуту; боротьба з конкурентами тощо.

Кожна з даних цілей розрахована на її досягнення у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Для підприємства важливо знайти та реалізувати за допомогою цінової політики оптимальне співвідношення якомога більшої кількості цілей.

Сучасні підходи до маркетингового ціноутворення набувають усе більшого значення, оскільки суб'єкти господарювання мають враховувати швидкі зміни у споживчих вподобаннях, високу конкуренцію.

Одним із провідних сучасних підходів є ціноутворення, засноване на сприйнятті цінності товару. Це орієнтований на споживача підхід, який фокусується на сприйнятті цінності товару. Ціноутворення засноване на цінності товару означає встановлення ціни на основі того, скільки, на думку клієнта, коштує товар чи послуга. Такий підхід враховує переваги та результати, які споживач очікує отримати від товару чи послуги, а не просто враховує собівартість виробництва чи ринкову ціну. Тобто ціни формуються на основі унікальних переваг, якостей та характеристик товарів, пропонованих клієнтам. Споживач платить не тільки за сам товар, але і за додатковий ефект, який він може отримати від покупки. Цей підхід визнає, що клієнти готові платити більше за товар чи послугу, що забезпечує більш високу цінність або вирішує конкретну для них проблему.

Підходи, засновані на цінностях для споживачів, характеризуються глибоким розумінням потреб клієнтів, того, як споживачі сприймають цінності, усвідомлення еластичності ціни та готовності споживачів платити.

Основна перевага ціноутворення на основі цінностей для клієнта — це прямий зв'язок із потребами тієї групи, яка платить за товари чи послуги. Головним недоліком є те, що дані про уподобання споживачів, їх готовність платити, еластичність ціни та розмір різних сегментів ринку, як правило, важко знайти та правильно інтерпретувати. Більше того, такий підхід може привести до встановлення відносно високих цін — особливо на унікальні товари. Споживачі мають спочатку усвідомити цінність, щоб бути готовими її оплати. Однак, незважаючи на недоліки такого підходу, багато дослідників вважають, що ціноутворення, засноване на сприйнятті цінності товару для споживача часто є найкращим, коли мова йде про встановлення цін на нові товари або корекція цін на вже існуючі продукти.

Важливе місце у сучасному маркетингу займає конкурентне ціноутворення. Конкурентне ціноутворення — це стратегія при якій ціни конкурентів використовуються як орієнтир для встановлення власних цін. Таким чином, ціни на товари (послуги) будуть відповідати ціноутворенню конкурентів. Це є основною перевагою конкурентного ціноутворення. Така стратегія дозволяє збільшити обсяг продажів та підвищити репутацію компанії. У ринкових умовах конкурентне ціноутворення є найбільш ефективним методом формування цін. Щоб запровадити конкурентну стратегію ціноутворення, необхідно володіти актуальною інформацією про діяльність та плани конкурентів. Дана стратегія ціноутворення дозволить бізнесу не тільки збільшити продажі, але і стати серйозним конкурентом для інших бізнесів з тієї ж ніші.

Також, важливе місце у сучасному маркетингу займає психологічне ціноутворення. Психологічне ціноутворення — це психолого-маркетингова стратегія, заснована на теорії, що деякі ціни сильніше за інших впливають на покупця. Психологічне ціноутворення — це стратегія налаштування цін, яка враховує емоційні та поведінкові реакції споживачів, а не лише економічні фактори. Психологічні аспекти ціноутворення відіграють важливу роль у стратегії продажів, а їх компетентне використання допомагає збільшити середній чек та утримувати клієнтів.

Виходячи з того, що психологічний фактор значною мірою визначає поведінку споживачів, компанії активно використовують методи ціноутворення на основі психології.

Розуміння психології є потужним інструментом для компаній, які прагнуть впливати на поведінку споживачів та оптимізувати стратегії ціноутворення. Однак надзвичайно важливо збалансувати психологію цінових стратегій з прозорістю, справедливістю та орієнтацією на забезпечення цінності клієнтам. Психологічне ціноутворення — це ефективна маркетингова стратегія, завдяки якій можна вплинути на поведінку покупця.

За останні кілька років умови та характер ведення бізнесу вітчизняних компаній різко змінилися. Процеси закупівлі, логістики, продажу продукції та інші бізнес-процеси автоматизовано. Відповідно, ціноутворення за останні кілька років зазнало серйозних змін, що в основному пов'язано з розвитком штучного інтелекту, цифровізації всіх сфер економіки та суспільства. Ціноутворення відійшло від традиційних методів, таких як загальна торгова націнка, експертний підхід до фахівця з ціноутворення тощо. Ціни почали змінюватися майже щогодини в онлайн-сегменті та щодня в офлайн-продажах без постійної участі людини у цьому процесі.

Розвиток цифровізації розширив доступ до величезної кількості інформації про конкурентів та клієнтів, а на основі цієї інформації для введення динамічного ціноутворення в бізнес-процесах. Як результат, з'явилися два нові види ціноутворення: динамічне та персоналізоване. Персоналізоване та динамічне ціноутворення — це пов'язані стратегії, але вони відрізняються своїми підходами та цілями.

Динамічне ціноутворення — це система коригування цін у реальному часі, яка орієнтується за багатьма факторами, зокрема на еластичність попиту, ціни конкурентів, сезонність, використовуючи технології штучного інтелекту та великих даних, метою яких є збільшення обсягів продажів та розміру прибутку.

Методи розробки моделей для розрахунків ціни з використанням динамічного ціноутворення діляться в основному на два способи розрахунку. Перший спосіб базується на алгоритмі, побудованому на певних правилах, суть яких полягає у зміні ціни відповідно до дерева рішень, яке запрограмовано заздалегідь. Другий спосіб розрахунку динамічного ціноутворення грунтується на застосуванні штучного інтелекту та машинного навчання. Цей спосіб складніший у реалізації оскільки вимагає належного рівня знань. Але при належному рівні знань і достатньому обсязі даних, результат буде більш ефективним, ніж при використанні простого дерева рішень. Штучний інтелект сприяє динамічному ціноутворенню, постійно відстежуючи зовнішні чинники, такі як ціни конкурентів, ринковий попит та рівень запасів. Це дозволяє компаніям коригувати ціни в режимі реального часу, залишаючись конкурентоспроможними та одночасно максимізуючи дохід. Процес впровадження динамічного ціноутворення для кожної компанії свій. Залежно від економічного становища, стратегії та цілей, технологічної розвиненості та корпоративної культури необхідно коригувати систему динамічного ціноутворення.

Персоналізоване ціноутворення — бізнес-стратегія, яка коригує ціни на основі індивідуальних характеристик клієнтів. Персоналізоване ціноутворення — це стратегія встановлення ціни на товари (послуги) з урахуванням індивідуальних даних клієнтів, а не просто пропозиція фіксованої ціни всім споживачам. Ця модель встановлює ціни, аналізуючи історію покупок конкретного клієнта, його поведінку під час перегляду, місцезнаходження та демографічну інформацію. Використовуючи алгоритми та аналітику великих даних, компанії коригують ціни відповідно до того, що, на їхню думку, заплатить окремий клієнт. Персоналізоване ціноутворення грунтується на ціновій дискримінації, усталеному принципі, де продавці встановлюють різні ціни для різних споживачів залежно від їхньої готовності платити. Однак персоналізоване ціноутворення йде далі, використовуючи передові технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання для динамічного коригування цін на індивідуальному рівні. Штучний інтелект є рушійною силою ефективних стратегій персоналізованого ціноутворення, покращуючи аналіз великих обсягів даних про клієнтів швидко і точно та дозволяючи компаніям встановлювати індивідуальні ціни в режимі реального часу. Використовуючи алгоритми машинного навчання, штучний інтелект виявляє закономірності у поведінці споживачів, такі, як звички купівлі, активність перегляду і навіть відповіді на попередні цінові пропозиції.

Персоналізоване ціноутворення забезпечує ключові переваги як для бізнесу, так і для споживача, підвищу-

ючи загальну ефективність ринку для першого та загальну задоволеність другого.

Використання сучасних підходів до ціноутворення з урахуванням мінливих ринкових умов і перетворень, що виникають в результаті динамічного впровадження результатів технічного прогресу в різні сфери бізнесу, є найважливішою складовою в діяльності компанії, підвищенні її фінансового стану.

Отже, сучасні підходи до маркетингового ціноутворення включають різні методи, що враховують як економічні, так і поведінкові аспекти споживачів. Ефективне застосування сучасних методів ціноутворення дозволяє компаніям створити тривалі відносини з клієнтами, забезпечити стійке зростання, максимізувати прибуток та значно покращити фінансове становище.

ВИСНОВКИ

Ціноутворення — один із ключових факторів ринкової економіки та найскладніша ділянка маркетингової роботи. Ціни перебувають у тісній залежності з усіма складовими маркетингу та діяльності підприємства загалом. Ціноутворення відіграє важливу роль у розвитку та успіху будь-якої компанії. Воно дозволяє визначити вартість товарів чи послуг з урахуванням витрат, конкурентного середовища та ринкового попиту. Наявність оптимальної стратегії та методів ціноутворення дозволяє компанії максимізувати прибуток, збільшити конкурентоспроможність, захопити нових клієнтів та зміцнити свою позицію на ринку. Важливо також відзначити, що правильне визначення ціни допомагає компанії керувати не лише прибутком, а й ризиками та виявляти недоліки бізнес-процесів. Тому грамотне ціноутворення є необхідним компонентом успішної стратегії бізнесу.

Література:

1. Бабух І. Б., Фень К. С. Ціноутворення як складова маркетингового аналізу: сучасні підходи. Економічний простір. 2024. № 191. С. 280—284. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1566/1509

2. Лагодієнко В. В., Єгоров Б. В., Озарко К. С., Голодонюк О. М. Маркетингове ціноутворення в умовах економічної нестабільності: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 2. С. 55—60. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5473/5527

3. Ларка Л.С., Павленко В.В. Ціноутворення в системі економічного управління розвитком бізнесу. Приазовський економічний вісник. 2021. №. 2. С. 105—107. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/21.pdf

4. Макаренко Н.О., Лишенко М.О. Маркетингове ціноутворення. Теоретичні основи: навч. посіб. Буринь: ПП "Буринська районна друкарня", 2020. 129 с.

References:

1. Babukh, I. B. and Fen, K. S. (2024), "Pricing as a component of marketing analysis: modern approaches", Ekonomichnyi prostir, vol. 191, pp. 280—284, available at: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1566/1509 (Accessed 25 March 2025).

2. Lahodiienko, V. V., Yehorov, B. V., Ozarko, K. S. and Holodoniuk, O. M. (2025), "Marketing pricing in times of economic instability: challenges and opportunities", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 55—60, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5473/5527 (Accessed 25 March 2025).

3. Larka, L.S. and Pavlenko, V.V. (2021), "Pricing in the system of economic management of business development", Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 2, pp. 105—107, available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/21.pdf (Accessed 25 March 2025).

4. Makarenko, N.O. and Lyshenko, M.O. (2020), Marketynhove tsinoutvorennia. Teoretychni osnovy [Marketing pricing. Theoretical foundations], Buryn district printing house, Buryn, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025 р.

УДК 338.483.2:791.8(477)

Т. В. Зубехіна,
к. пед. н. доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Луцький національний технічний університет
ORCI ID: https://orcid.org/0000-0001-9929-4405

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.88

РЕГІОНАЛЬНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ

T. Zubekhina,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Catering Industry,
Lutsk National Technical University, Ukraine

REGIONAL ASSESSMENT OF DEVELOPMENT TRENDS OF CULTURAL TOURISM ENTITIES

Стаття присвячена комплексному дослідженню актуальних тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму на регіональному рівні, що є ключовим аспектом ефективного використання багатого історико-культурного потенціалу України. Обгрунтовано критичну важливість регіональної оцінки тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму, що дозволяє ідентифікувати ключових учасників ринку, їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити динаміку розвитку галузі, існуючі можливості та потенційні загрози. На основі отриманих даних стає можливим розробка більш ефективних та адаптованих до регіональних особливостей стратегій розвитку культурного туризму. Водночас, окреслено ключові проблеми, що стримують розвиток суб'єктів культурного туризму, включаючи безпекові виклики, обмежене фінансування, недостатню інфраструктуру, відтік кваліфікованих кадрів, нерозвинену систему маркетингу та високу конкуренцію між регіонами. Для подолання зазначених проблем та підвищення ефективності діяльності суб'єктів культурного туризму запропоновано комплекс практичних рекомендацій, згрупованих за такими категоріями: персоналізація та покращення досвіду відвідувачів, активне використання цифрових технологій, розвиток партнерства та співпраці, підвищення якості та автентичності пропозиції, сталий розвиток та відповідальний туризм, а також управління якістю та професійний розвиток.

The article is devoted to a comprehensive study of current trends in the development of cultural tourism entities at the regional level, which is a key aspect of the effective use of the rich historical and cultural potential of Ukraine. In the context of the growing role of cultural tourism as an important factor in socio-economic development, special attention is paid to the need for a deep understanding of the specifics of the functioning and prospects for the development of key players in the industry within individual regions.

The critical importance of regional assessment of trends in the development of cultural tourism entities is substantiated, which allows identifying key market participants, their strengths and weaknesses, as well as determining the dynamics of the industry's development, existing opportunities and potential threats. Based on the data obtained, it becomes possible to develop more effective and adapted to regional specifics strategies for the development of cultural tourism. An overview of the main methods for regional assessment of trends in the development of cultural

tourism entities is also presented, including statistical analysis, surveys and interviews with key stakeholders, secondary data analysis, SWOT analysis to identify strategic advantages and disadvantages, as well as mapping of entities to visualize their location and relationships.

Based on the analysis of statistical data for 2023—2024, in particular on tourist revenue and types of tourism, the current state and dynamics of the development of cultural tourism in Ukraine under martial law are reflected. The growth of domestic tourism, the popularity of urban tourism and excursions to historical monuments, as well as the adaptability of the industry to new realities are identified. At the same time, key problems that hinder the development of cultural tourism entities are outlined, including security challenges, limited funding, insufficient infrastructure, the outflow of qualified personnel, an underdeveloped marketing system, and high competition between regions.

To overcome these problems and increase the efficiency of cultural tourism entities, a set of practical recommendations has been proposed, grouped into the following categories: personalization and improvement of visitor experience, active use of digital technologies, development of partnerships and cooperation, improvement of the quality and authenticity of the offer, sustainable development and responsible tourism, as well as quality management and professional development.

Ключові слова: суб'єкти туризму, індустрія гостинності, збалансований розвиток, війна, регіональний туризм, підприємництво.

Key words: tourism actors, hospitality industry, balanced development, war, regional tourism, entrepreneurship.

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

Із розвитком ринкових механізмів в економіці України туристична галузь набула статусу однієї з найпривабливіших для вітчизняного підприємництва. Це зумовлено характерними рисами й широкими можливостями, які притаманні туризму. Сфера туризму є однією з найбільш перспективних для України, оскільки вона здатна задовольнити стабільно зростаючий попит населення на якісний відпочинок як у межах країни, так і за кордоном, а також демонструє стійку тенденцію до розширення. Розвиток внутрішнього туристичного ринку створює базу для формування міжнародної активності, визначаючи спеціалізацію країни у глобальному туристичному просторі. Відтак методика дослідження національного ринку туризму має комплексно охоплювати всі аспекти його функціонування, враховуючи як внутрішній, так і зовнішній сегменти.

Аналіз економічних параметрів розвитку туристичної галузі дозволяє оцінити економічний потенціал регіонів, визначити рівень національного доходу в розрахунку на одну особу, а також проаналізувати стан розвитку ключових секторів економіки. Водночас важливо вивчати державну політику щодо підтримки туризму: чи створюються стимули для розвитку галузі, чи здійснюється фінансування інфраструктурних проєктів та наскільки активною є регіональна політика у цій сфері. Вирішення цих завдань має стратегічне значення для закріплення позицій України на міжнародній туристичній арені та формування міцної інфраструктури внутрішнього туризму.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження регіональних особливостей розвитку туризму, адже саме на рівні регіонів формується основа національного туристичного потенціалу. Ефективна регіональна політика у сфері туризму вимагає глибокого аналізу сучасних тенденцій, стану інфраструктури, діяльності суб'єктів туристичного ринку та рівня культурної пропозиції. Тому важливим напрямом подальших досліджень є регіональна оцінка тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму, яка дозволить виявити перспективи зростання, окреслити актуальні виклики та визначити напрями підвищення конкурентоспроможності регіонів на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках.

Культурний туризм, що базується на залученні туристів до культурної спадщини, традицій та сучасного мистецтва певного регіону, набуває все більшого значення як важливий фактор соціально-економічного розвитку. В Україні, з її багатим історико-культурним надбанням, потенціал культурного туризму є надзвичайно високим. Проте, ефективне використання цього потенціалу вимагає глибокого розуміння тенденцій розвитку суб'єктів, які безпосередньо формують культурну туристичну пропозицію на регіональному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій періодиці висвітлено сучасні підходи до визначення поняття культурного туризму та загальні тенденції його розвитку. Зокрема, Паньків Н., Сагайдак В. у своїй статті аналізують історію виникнення культурно-пізнавального туризму, його розвиток в Україні, зокрема у Львівській області, та надає рекомендації щодо збе-

реження і використання культурної спадщини. Окрему увагу приділено руйнуванням українських пам'яток внаслідок агресії росії й необхідності захисту національної ідентичності через збереження культурної спадщини [1].

Охріменко А.Г., Старовойт В.В. розглядають взаємозв'язок між розвитком людського капіталу та цифровізацією у сфері туристичного та готельного бізнесу, обгрунтовуючи необхідність стратегічного управління людським капіталом для адаптації до цифрових змін, підвищення конкурентоздатності та оптимізації бізнес-процесів. У дослідженні виокремлено ключові чинники та компетентності персоналу в умовах цифровізації, а також запропоновано стратегічні напрями розвитку людського капіталу для успішного функціонування підприємств галузі [2].

У статті Осієвського В. досліджено культурний туризм Кіровоградщини як важливий чинник збереження й розвитку культурної спадщини регіону, із акцентом на його співпрацю з екотуризмом та впровадження інноваційних підходів через цифровий маркетинг і туристські наративи. Робота базується на синергетичному та культурологічному підходах і вперше комплексно аналізує структуру й потенціал культурного туризму області [3].

Сидорук С., Матвійчук Л., Лепкий М. досліджують особливості та проблеми функціонування сфери HoReCa в Україні у воєнний період, аналізуючи її сучасний стан, фактори розвитку та пропонуючи можливі шляхи подальшого зростання. Основна мета їх дослідження полягає у визначенні стратегічної діагностики галузі в умовах війни, виявляючи її переваги, недоліки та перспективи для учасників ринку та споживачів [4].

Наукове дослідження Графської О.І., Головчук Ю.О., Четирбук О.Р. присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку туристичної інфраструктури в контексті регіональних економічних та туризмознавчих досліджень, аналізуючи різні підходи до визначення поняття "туристична інфраструктура" та її роль у формуванні туристичних регіонів і підвищенні якості обслуговування. Основний акцент зроблено на розумінні туристичної інфраструктури як галузі економіки з власною внутрішньою структурою, що потребує постійного розвитку та модернізації для сприяння туристичній спеціалізації територій [5].

Однак, аналіз опублікованих наукових праць виявив певну невисвітленість проблем розвитку культурного туризму, що визначає рівень їх актуальності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета полягає у здійсненні регіонального аналізу тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму в Україні, виявленні ключових проблем і можливостей для подальшого зростання галузі. До завдань відносимо вивчити теоретичні засади функціонування суб'єктів культурного туризму, проаналізувати статистичні дані щодо розвитку культурного туризму в регіонах України, визначити ключові тенденції та проблеми галузі та запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності суб'єктів культурного туризму.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Культурний туризм є одним із провідних напрямів сучасної туристичної індустрії, що сприяє не лише економічному зростанню, а й збереженню національної культурної спадщини. В умовах глобалізації та регіоналізації особливого значення набуває вивчення розвитку суб'єктів культурного туризму на регіональному рівні. Це дозволяє виявити специфіку, тенденції та перспективи розвитку туристичної діяльності з урахуванням історико-культурних особливостей кожного регіону. Суб'єкти культурного туризму включають як державні, так і приватні організації, що займаються створенням, популяризацією та реалізацією культурно-туристичних продуктів. До них належать музеї, театри, культурні центри, туристичні оператори, що спеціалізуються на культурних маршрутів.

Дослідження та оцінка тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму на регіональному рівні є критично важливими з кількох причин. По-перше, це дозволяє виявити ключових гравців та їхні особливості, сильні та слабкі сторони. По-друге, допомагає зрозуміти динаміку розвитку галузі в конкретному регіоні, визначити існуючі можливості та загрози. По-третє, на основі отриманих даних можна розробляти більш ефективні стратегії розвитку культурного туризму, враховуючи специфіку кожного регіону.

До основних суб'єктів культурного туризму належать:

— Заклади культури (музеї, театри, галереї, бібліотеки, концертні зали).

Спостерігається тенденція до їхньої модернізації, впровадження інтерактивних технологій, розширення спектру послуг (освітні програми, майстер-класи), активнішої комунікації з аудиторією через онлайн-платформи. Зростає розуміння необхідності адаптації контенту та форматів до потреб різних вікових груп та інтересів туристів.

— Органи охорони культурної спадщини (заповідники, історико-культурні комплекси).

Основні тенденції включають посилення заходів з консервації та реставрації об'єктів, розвиток інфраструктури для відвідувачів (інформаційні центри, навігація), створення привабливих туристичних маршрутів та програм, спрямованих на популяризацію історичної та культурної цінності об'єктів.

— Туристичні оператори та агенції.

Вони відіграють ключову роль у формуванні та просуванні культурних турів. Спостерігається тенденція до розширення пропозиції тематичних турів (історичні, гастрономічні, мистецькі), розробки індивідуальних та нішевих продуктів, активного використання цифрових каналів продажів та маркетингу, налагодження партнерських відносин з місцевими культурними інституціями.

— Заклади розміщення та харчування з культурною складовою (етно-готелі, ресторани з національною кухнею, ремісничі майстерні).

Тут простежується зростання інтересу до автентичності та локальності. Туристи все більше цінують можливість зануритися в місцеву культуру через проживання в унікальних місцях, дегустацію традиційних страв та знайомство з народними промислами.

— Органи місцевого самоврядування.

Їхня роль полягає у створенні сприятливого середовища для розвитку культурного туризму через роз-

робку місцевих програм, підтримку культурних ініціатив, покращення туристичної інфраструктури, просування регіону як культурно привабливої дестинації. Спостерігається тенденція до активнішої співпраці з представниками туристичного бізнесу та культурних інституцій.

— Неурядові організації та культурні ініціативи.

Вони часто виступають рушійною силою розвитку культурного туризму, реалізуючи інноваційні проекти, організовуючи фестивалі, мистецькі акції, освітні програми, сприяючи залученню місцевих громад до туристичної діяльності.

Статистичний аналіз

• **вивчення динаміки ключових показників (кількість туристів, відвідуваність культурних закладів, обсяг наданих послуг)**

Опитування та інтерв'ю

• **з представниками суб'єктів культурного туризму, експертами, туристами**

Аналіз вторинних даних

• **вивчення стратегій розвитку регіону, галузевих звітів, наукових публікацій**

SWOT-аналіз

• **для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку суб'єктів культурного туризму в регіоні**

Картування суб'єктів

• **візуалізація розташування ключових гравців та їхніх взаємозв'язків**

Рис. 1. Основні методи регіональної оцінки тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму

Джерело: розроблено автором.

Для проведення ефективної регіональної оцінки тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму можуть бути використані різноманітні методи, включаючи: статистичний аналіз, опитування та інтерв'ю, аналіз вторинних даних, SWOT-аналіз, картування суб'єктів (рис. 1).

Регіональна оцінка тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму є важливим інструментом для прийняття обгрунтованих управлінських рішень та розробки ефективних стратегій розвитку галузі. Виявлені тенденції свідчать про зростаючу увагу до якості туристичної пропозиції, автентичності, використання сучасних технологій та активної співпраці між різними зацікавленими сторонами. Подальші дослідження в цій сфері повинні бути спрямовані на більш глибокий аналіз впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних) на розвиток культурного туризму в регіонах України та розробку практичних рекомендацій для підвищення його конкурентоздатності та сталого розвитку. Таким чином, для ефективного планування розвитку культурного туризму важливо враховувати не лише загальні тенденції, а й актуальні зміни в туристичній поведінці населення. Відповідно до результатів опитування проведеного ДАРТ, після 24 лютого 2022 року понад 45,3% учасників дослідження здійснювали туристичні подорожі Україною. Водночас 54,7% респондентів з початку повномасштабного вторгнення жодного разу не мандрували країною з туристичною метою [6].

Серед тих, хто подорожував Україною протягом останніх півтора року:

— 26% відвідали інші регіони 1—2 рази;

— 12% здійснили 3—5 подорожей;

— 7,3% подорожували більше ніж 5 разів.

Щодо уподобань у видах туризму, результати виглядають наступним чином:

— 54% надають перевагу міському туризму та пішим прогулянкам;

— 28,4% обирають екскурсії до історичних пам'яток та музеїв;

— 23,1% відпочивають на пляжах;

— 22,8% беруть участь у фестивалях та різноманітних заходах;

— 21,8% захоплюються гастрономічними турами;

— 16% надають перевагу активному відпочинку;

— 11% обирають екотуризм;

— близько 9% займаються рекреаційним туризмом (рис. 2).

Згідно з результатами опитування, у 23,4% українців ставлення до подорожей із початком повномасштабної війни не змінилося. Водночас 23,2% відмовилися від подорожей через фінансові труднощі. 21,1% респондентів вважають, що мандруючи, вони підтримують економіку України. Ще 20,7% утримуються від поїздок через загрозу безпеці, а 11,7% вважають подорожі під час війни недоречними [6].

Рис. 2. Результати опитування, щодо вибору виду туризму

Джерело: сформовано на основі [6, 7].

Таблиця 1. Аналіз статистичних даних щодо розвитку культурного туризму в регіонах України станом на 2024 рік

Регіон	Туристичний збір 2024 (грн)	Динаміка в порівнянні 2023 року	Особливості
Київ	34,4 млн	+62%	Часткове відновлення після падіння 2022 року
Львівська область	майже 33 млн	+42% до 2021 року	Висока активність завдяки культурній спадщині
Івано-Франківська область	22,7 млн	+120% до 2021 року	Сильний приріст завдяки внутрішньому туризму
Закарпатська область	майже 16 млн	+33% до 2021 року	Стійкий розвиток завдяки природним ресурсам
Київська область	10,7 млн	+50% до 2023 року	Часткове відновлення
Дніпропетровська область	10,8 млн	+18%	Активізація внутрішнього туризму
Луганська область	34 тис.	- (значне падіння)	Військові дії, мінімальна туристична активність
Херсонська, Харківська, Донецька області	-	Значне падіння	Бойові дії, окупація

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Найактивніше українці подорожують улітку — про це свідчать відповіді 47,6% опитаних. Навесні мандрують лише 4,3%, восени — 2,8%, а взимку — 2,2%. При цьому для 43,2% опитаних сезон року не має значення для вибору часу поїздки. Щодо чинників, які впливають на планування подорожей: 56% українців орієнтуються на час відпустки або канікул, для 22% вирішальним є вартість подорожі, ще для 22% важливими є погодні умови. Опитування було проведено в період із 18 по 28 серпня 2023 року серед 5525 осіб віком від 14 до 34 років [6].

За перші три квартали 2024 року місцеві бюджети громад отримали близько 173 мільйонів гривень туристичного збору. Це на 21% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року, коли було зібрано трохи понад 143 мільйони гривень. Водночас ця сума на 30% менша, ніж за січень-вересень 2021 року, коли до повномасштабної війни туризм приніс громадам приблизно 244 мільйони гривень [7].

Таблиця 2. Основні тенденції, що впливають на розвиток культурного туризму в регіональному вимірі

Основні тенденції	Характеристика
Зростання внутрішнього туризму	Через обмеження на виїзд та безпекові ризики українці більше подорожують країною
Популяризація локальної культурної спадщини	Зростання інтересу до історичних пам'яток, ремесел, народних свят та гастрономічних традицій
Розвиток культурно-подієвого туризму	Організація фестивалів, культурних заходів і реконструкцій стимулює приїзд туристів
Інтеграція цифрових технологій	Активне використання аудіогідів, віртуальних турів та мобільних додатків для туристів
Акцент на безпечні маршрути	Створення безпечних маршрутів і туристичних продуктів у стабільних регіонах
Залучення міжнародних проєктів та грантів	Підтримка європейських і міжнародних організацій для розвитку та збереження культурної спадщини

Джерело: розроблено автором.

За даними Державного агентства розвитку туризму загалом більшість регіонів України демонструють приріст туристичного збору, попри значні втрати в областях, найбільш постраждалих від бойових дій — Херсонській, Харківській, Донецькій та Луганській. Особливо помітне зростання туристичних надходжень зафіксоване в північних регіонах — на 56% у порівнянні з минулим роком. У південних областях приріст склав 41%, у західних — 17%, а в центральних — 10%. До п'ятірки регіонів-лідерів за обсягами туристичного збору увійшли Київ і кілька областей. Столиця отримала 34,4 мільйона гривень, що суттєво більше порівняно з минулим роком (21,2 мільйона гривень), однак у порівнянні з 2021 роком сума впала майже удвічі (було близько 68 мільйонів гривень) [7].

Деякі регіони змогли перевищити довоєнні показники. Так, Львівщина за дев'ять місяців 2024 року зібрала майже 33 мільйони гривень туристичного збору, що на 42% більше, ніж у 2021 році. Івано-Франківська область показала ще вищі темпи зростання — на 120%, зібравши 22,7 мільйона гривень (у 2021 році — 10,3 мільйона гривень). У Закарпатській області надходження склали майже 16 мільйонів гривень, що трохи більше минулорічного результату (14,9 мільйона гривень) і на третину вище показника 2021 року (11,7 мільйона гривень). Бюджет Київської області отримав 10,7 мільйона гривень туристичного збору за дев'ять місяців 2024 року — це на третину менше за 2021 рік, однак на 50% більше, ніж у 2023-му. Дніпропетровська область завершує перелік лідерів, отримавши 10,8 мільйона гривень — практично стільки ж, скільки у 2021 році (10,7 мільйона гривень), і на 18% більше, ніж торік (9,2 мільйона гривень) [7].

Бачимо, що українська туристична сфера, незважаючи на війну, демонструє стійкість і здатність адаптуватися до нових реалій, підтримуючи місцеві бюджети та економіку країни. За період з січня по вересень 2024 року бюджети громад отримали близько 173 мільйонів гривень від туристичного збору, що на 21% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Туризм та гостинність, як одна з ключових галузей світової економіки, сьогодні переживає період стрімких трансформацій під впливом технологічного прогресу, зростаючої уваги до сталого розвитку та мінливих очікувань споживачів. Від персоналізованого сервісу до інтеграції штучного інтелекту, від прагнення до екологічності до пошуку автентичного локального досвіду — сучасна індустрія гостинності демонструє складну палітру ключових тенденцій. Водночас, галузь стикається з низкою серйозних викликів, серед яких дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання операційних витрат та жорстка конкуренція з нетрадиційними формами розміщення.

Суб'єкти культурного туризму в Україні демонструють адаптивність і здатність розвиватися навіть в умовах воєнного стану. Однією з провідних тенденцій стало активне зростання внутрішнього туризму: українці відкривають для себе культурні надбан-

ня рідної країни. Помітною є популяризація локальної культурної спадщини, адже зростає інтерес до історичних пам'яток, народних традицій і ремесел. Важливу роль у підтримці туристичної активності відіграють культурно-подієві заходи, які стимулюють потік відвідувачів. Також посилюється інтеграція цифрових технологій, що допомагає популяризувати культурні об'єкти через аудіогіди, віртуальні тури та мобільні додатки. Суб'єкти туризму особливо зосереджуються на створенні безпечних маршрутів, враховуючи реалії війни, а залучення міжнародних проєктів і грантів дозволяє підтримувати збереження і розвиток культурної спадщини.

Таблиця 3. Проблеми, що стримують розвиток суб'єктів культурного туризму

Проблема	Характеристика
Безпекові виклики через військові дії	Постійна загроза обстрілів і нестабільність обмежують туристичну активність у регіонах
Обмежене фінансування	Нестача коштів на реставрацію пам'яток, підтримку музеїв і організацію культурних подій
Недостатня інфраструктура	Погана якість доріг, нестача сучасних готелів та інформаційних центрів для туристів
Відтік кадрів	Міграція працівників туризму та культури через війну та економічну нестабільність
Нерозвинена система маркетингу культурного продукту	Брак якісної реклами, промоційних кампаній і комунікації між туристичними суб'єктами
Висока конкуренція серед регіонів	Необхідність чітко виокремлювати унікальні риси для привернення туристичної уваги

Джерело: розроблено автором.

Попри позитивні тенденції у розвитку культурного туризму, які свідчать про стійкість галузі навіть в умовах війни, суб'єкти туристичного ринку зіштовхуються з низкою серйозних викликів. Ці проблеми суттєво впливають на темпи зростання, якість туристичних послуг та здатність галузі повною мірою реалізувати свій потенціал. Нижче розглянуто основні труднощі, які наразі стримують розвиток культурного туризму в Україні.

Усвідомлення зазначених проблем, що стримують повноцінний розвиток суб'єктів культурного туризму, є першим кроком до пошуку ефективних шляхів їх подолання. Для того, щоб розкрити весь потенціал культурної спадщини та забезпечити стале зростання туристичної привабливості регіону, необхідно впроваджувати комплексні та системні заходи. Наступні практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності діяльності ключових гравців галузі, оптимізацію їхньої роботи та покращення досвіду відвідувачів, що в кінце-

Таблиця 4. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності регіональних суб'єктів культурного туризму

Категорії	Практичні рекомендації
Персоналізація та досвід відвідувачів	Вивчення та сегментація аудиторії.
	Створення індивідуальних пропозицій (тури, програми, пакети).
	Впровадження інтерактивних елементів (VR/AR, квести, майстер-класи).
	Забезпечення зручної навігації та інформаційного забезпечення (буклети, аудіогіди, мобільні додатки).
	Збір зворотного зв'язку та реагування на нього.
Цифрові технології	Створення якісної онлайн-присутності (веб-сайт, соцмережі) та активний маркетинг.
	Впровадження систем онлайн-бронювання та продажу квитків.
	Розробка мобільних додатків з інформацією та інтерактивними функціями.
	Створення віртуальних турів та онлайн-екскурсій.
	Використання інструментів веб-аналітики та аналізу даних соцмереж.
Партнерство та співпраця	Налагодження партнерства між музеями, туроператорами, готелями, ресторанами, ремісниками
	Співпраця з органами місцевого самоврядування для розвитку інфраструктури та просування регіону.
	Залучення місцевих громад до надання туристичних послуг.
	Розвиток міжрегіональної та міжнародної співпраці.
Якість та автентичність пропозиції	Збереження, реставрація та популяризація культурної спадщини.
	Підтримка місцевих традицій та ремесел (майстер-класи, ярмарки, фестивалі).
	Розвиток гастрономічного туризму (автентична кухня, кулінарні майстер-класи, дегустації).
	Розробка тематичних туристичних маршрутів.
Сталий розвиток та відповідальність	Впровадження екологічно дружніх практик.
	Підтримка місцевих громад та збереження культурної ідентичності.
	Забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями.
	Інформування туристів про відповідальну поведінку.
Управління якістю та професійний розвиток	Впровадження стандартів якості та заохочення до сертифікації.
	Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу (обслуговування, екскурсійний супровід, технології, знання місцевої культури).

Джерело: розроблено автором.

вому підсумку сприятиме зростанню конкурентоздатності культурного туризму в регіон.

Підсумовуючи, підвищення ефективності діяльності суб'єктів культурного туризму в регіоні вимагає комплексного підходу, що охоплює персоналізацію досвіду відвідувачів, активне використання цифрових технологій, налагодження ефективної співпраці, збереження та популяризацію автентичної культурної спадщини, впровадження принципів сталого розвитку та постійне підвищення якості послуг і професійного рівня персоналу. Системне впровадження цих практичних рекомендацій дозволить не лише оптимізувати роботу кожного окремого суб'єкта, але й створити синергетичний ефект, що сприятиме зростанню туристичної привабливості регіону, залученню нових відвідувачів та забезпеченню сталого розвитку культурного туризму як важливої складової соціально-економічного розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило важливість культурного туризму як вагомого чинника економічного зростання та збереження національної культурної спадщини, особливо в контексті регіонального розвитку. Аналіз діяльності суб'єктів культурного туризму виявив ключові тенденції, серед яких зростання внутрішнього туризму, популяризація локальної спадщини, розвиток культурно-подієвого туризму, інтеграція цифрових технологій та акцент на безпечних маршрутах. Попри позитивну динаміку та адаптивність галузі до умов воєнного стану, існують значні проблеми, що стримують її повноцінний розвиток, включаючи безпекові виклики, обмежене фінансування, недостатню інфраструктуру, відтік кадрів та нерозвинену систему маркетингу.

Для подолання цих проблем та підвищення конкурентоздатності регіональних суб'єктів культурного туризму запропоновано комплекс практичних рекомендацій, що охоплюють персоналізацію досвіду відвідувачів, активне використання цифрових інструментів, налагодження ефективної співпраці між усіма зацікавленими сторонами, пріоритетність збереження та популяризації автентичної культурної спадщини, впровадження принципів сталого та відповідального туризму, а також постійне підвищення якості послуг та професійного рівня персоналу. Системна реалізація цих рекомендацій сприятиме не лише оптимізації діяльності окремих суб'єктів, але й формуванню синергетичного ефекту, що забезпечить стале зростання туристичної привабливості регіону, залучення нових туристичних потоків та зміцнення позицій культурного туризму як важливої складової соціально-економічного розвитку України.

Подальші дослідження будуть спрямовані на поглиблений аналіз впливу зовнішніх факторів та розробку конкретних механізмів впровадження запропонованих рекомендацій на регіональному рівні.

Література:

1. Паньків Н., Сагайдак В. Організація культурно-пізнавального туризму. Сучасний стан та тенденції розвитку в Україні. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Том. 310 № 5 (1), С. 58—71. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-10

2. Охріменко А.Г., Старовойт, В.В. Стратегічний підхід до управління людським капіталом в туристичному та готельному бізнесі у період цифровізації. Трансформаційна економіка. 2025. № 1 (10), С. 69—74. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11.

3. Осієвський В. Культурний туризм як фактор збереження та розвитку культурної спадщини Кіровоградщини. Fine Art and Culture Studies. 2023. № 4, С.184—190. DOI: https://doi.org/10.32782/facs-2023-4-25.

4. Сидорук С., Матвійчук Л., Лепкий, М. Особливості стратегічної діагностики сфери HORECA у військовий період. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. № 2 (8), С. 5—11. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.1

5. Графська О.І., Головчук Ю.О., Четирбук О.Р. Теоретичні засади дослідження туристичної інфраструктури як інноваційної основи регіонального розвитку туризму. Інфраструктура ринку. 2022. № 66. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct66-26

6. Внутрішній туризм та зацікавленість молоді в ньому. Режим доступу: https://ukraine.ureport.in/story/1515/. (дата звернення: 25.04.2025).

7. Державне агентство розвитку туризму. Режим доступу: https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah. (дата звернення: 25.04.2025).

References:

1. Pankiv, N., and Sagaydak, V. (2022), "Organization of cultural and cognitive tourism. current state and development trends in Ukraine", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 310, no. 5 (1), pp. 58—71. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-10

2. Okhrimenko, A., and Starivoit, V. (2025), "Strategic approach to human capital management in tourism and hotel business in the period of digitalization", Transformational Economy, vol. 1 (10), pp. 69—74. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11

3. Osievsky, B. (2023), "Cultural tourism as a factor in saving and developing of the Kirovohrad region cultural heritage", Fine Art and Culture Studies, vol. 4, pp.184—190. https://doi.org/10.32782/facs-2023-4-25

4. Sydoruk, S., Matviichuk, L. and Lepkyi, M. (2023), "Features of strategic diagnostics of the HORECA sphere during the military period", Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry, vol. 2 (8), pp.5—11. https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.1

5. Hrafska, O.I., Holovchuk, Yu.O. and Chetyrbuk, O.R. (2022), "Theoretical fundamentals of research in tourism infrastructure as an innovative basis of regional tourism development", Market infrastructure, vol. 66. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct66-26

6. U-Report (2025), "Domestic tourism and youth interest in it", Available at: https://ukraine.ureport.in/story/1515/ (Accessed Accessed: 25 Apr 2025).

7. State Tourism Development Agency (2025), Available at: https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah (Accessed 25 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.04.2025 р.

УДК 336.2

А. М. Іванова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6932-8800

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.95

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

A. Ivanova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of S.I. Yuriy Departmen of Finance,
West Ukrainian National University

THE EFFECTIVENESS OF FISCAL POLICY IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті досліджено особливості реалізації фіскальної політики в умовах глобальних викликів, зумовлених військовими конфліктами, економічними кризами, пандеміями та енергетичною нестабільністю. Обгрунтовано зростаючу роль фіскальної політики як інструменту забезпечення макроекономічної стабільності, державної безпеки та соціальної згуртованості. Виявлено ключові виклики для фіскальної політики України, серед яких — бюджетна розбалансованість, скорочення податкової бази, зростання державного боргу та інституційна слабкість. Запропоновано кількісний підхід до оцінки фіскальної ефективності на основі системи індикаторів, зокрема фіскального мультиплікатора, еластичності податкових надходжень, коефіцієнта податкового навантаження, індексу прозорості бюджету та індексу податкової адміністративної ефективності. Проаналізовано динаміку основних показників фіскальної ефективності та виконання бюджету України у 2019—2024 рр., виявлено вплив зовнішніх і внутрішніх шоків на стан державних фінансів. Наголошено на необхідності підвищення адаптивності, прозорості та інституційної сталості фіскальної політики в посткризовий період.

The article explores the features of fiscal policy implementation in Ukraine under conditions of heightened uncertainty caused by global challenges such as military conflicts, economic crises, pandemics, and energy instability. The study emphasizes the increasing importance of fiscal policy as a key instrument for ensuring macroeconomic stability, state security, and social cohesion. The main challenges to Ukraine's fiscal policy are identified, including budgetary imbalances, a shrinking tax base, rising public debt, and institutional weaknesses.

A quantitative approach to assessing fiscal efficiency based on a system of indicators is proposed, including the fiscal multiplier, tax revenue elasticity, tax burden coefficient, the Open Budget Index (OBI), and the Tax Administration Efficiency Index. The dynamics of Ukraine's fiscal efficiency and budget performance indicators during 2019—2024 are analyzed, highlighting the significant sensitivity of public finances to external and internal shocks.

The research demonstrates that prior to 2022, Ukraine's fiscal policy generally fulfilled its stabilization function, as reflected by a relatively high fiscal multiplier and stable tax burden. However, the COVID-19 pandemic and full-scale war starting in 2022 caused a sharp deterioration in fiscal indicators, including a negative fiscal multiplier, reduced transparency in budgetary processes, and weakened tax administration efficiency.

Signs of fiscal stabilization have emerged in 2023—2024, but systemic risks remain, particularly related to the loss of transparency and deterioration of fiscal management quality. Structural changes in budget expenditures and revenues between 2019 and 2024 illustrate the state's fiscal adaptation to new economic and security realities, notably a significant shift in spending priorities toward defense and security, and a growing reliance on international financial assistance.

The findings underline the need to enhance the adaptability, transparency, and institutional resilience of Ukraine's fiscal policy. Recommendations include ensuring a counter-cyclical fiscal approach, modernizing tax administration through digitalization, expanding the tax base, strengthening fiscal transparency, and improving methods of fiscal efficiency evaluation through quantitative modeling.

Thus, in the post-crisis period, the formation of an effective fiscal policy should be based on adaptability, institutional stability, technological modernization, and openness to ensure Ukraine's economic recovery, financial stability, and national security in a context of global uncertainty.

Ключові слова: фіскальна політика, невизначеність, фіскальна ефективність, державний борг, бюджетний дефіцит, податкове навантаження.

Key words: fiscal policy, uncertainty, fiscal efficiency, public debt, budget deficit, tax burden.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фіскальна політика відіграє ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, стимулюванні економічного зростання та забезпеченні соціальної справедливості. Її значення особливо зростає в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої як глобальними викликами, так і внутрішніми дисбалансами. Упродовж останнього десятиліття Україна неодноразово стикалася з екзогенними шоками, зокрема з геополітичними загрозами, економічною кризою, пандемією COVID-19, а з 2022 року — з масштабною збройною агресією з боку російської федерації. Кожен з цих викликів суттєво трансформував фіскальне середовище та поставив нові вимоги до ефективності фіскального управління.

У таких умовах вітчизняна фіскальна система змушена працювати в режимі підвищеного навантаження: необхідність підтримки секторів безпеки та оборони, фінансування соціальних виплат, стабілізації фінансової системи та забезпечення функціонування державних інституцій супроводжується суттєвим зростанням дефіциту бюджету, борговим навантаженням та поглибленням структурних диспропорцій. Нестабільність податкових надходжень, скорочення бази оподаткування, тінізація економіки та залежність від зовнішніх донорів створюють загрози для фіскальної безпеки держави.

У цьому контексті постає нагальна потреба в удосконаленні механізмів фіскального регулювання та формуванні стійкої, гнучкої й адаптивної фіскальної політики, здатної забезпечити фінансову стійкість держави в умовах невизначеності. Необхідним стає глибокий аналіз інструментів фіскальної політики, оцінка їх ефективності, а також пошук оптимального балансу між стабілізаційною та стимулюючою функціями бюджету. Особливої уваги потребують підходи до моделювання впливу рівня податкового навантаження та тіньової економіки на фіскальну ефективність, а також впровадження сучасних цифрових технологій у сфері публічних фінансів.

Таким чином, актуальність дослідження ефективності фіскальної політики України в умовах невизначеності зумовлена потребою у виробленні обгрунтованих рішень для стабілізації бюджетної системи, мінімізації фіскальних ризиків та забезпечення довгострокової фінансової стійкості держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому дискурсі фіскальна політика посідає важливе місце як багатофункціональний інструмент державного впливу на економіку, що виконує стабілізаційну, алокаційну та перерозподільчу функції. У працях класиків теорії державних фінансів, зокрема лауреата Нобелівської премії з економіки С. Кузнеця, зазначається, що "фіскальна політика стосується використання державних витрат і оподаткування для впливу на економіку. Уряди можуть використовувати експансіоністську фіскальну політику для стимулювання економічного зростання під час рецесії, і навпаки — здійснювати рестрикційну фіскальну політику, яка може бути використана для контролю над інфляцією" [1, с. 253].

Актуальні виклики, спричинені війною, пандемією, енергетичною кризою та інституційною нестабільністю, стимулюють наукову дискусію щодо адаптації фіскальної політики до умов невизначеності. А. Крисоватий у своїх дослідженнях наголошує на потребі створення фіскального простору, який би не лише забезпечував економічну ефективність, але й включав безпекову складову. На його думку, "публічні фінанси враховують поряд із економічною ефективністю і фінансовою доцільністю участь публічних інституцій у розподілі і перерозподілі валового внутрішнього продукту... та здатність національного уряду створити такий фіскальний простір, який фінансово гарантуватиме захист громадян і бізнесу від внутрішніх загроз та зовнішніх безпе-

кових викликів" [2, с. 14].

Ф. Ткачик та Є. Бондаренко акцентують увагу на ролі інституційних засад фіскальної політики у періоди кризи. На їхню думку, "важливо приділяти увагу інституційним й організаційно-правовим засадам фіскальної політики на державному та місцевому рівнях, особливо під час подолання наслідків пандемії... та в умовах воєнного стану в Україні" [3, с. 340].

Проблематику масштабності впливу фіскальної політики висвітлюють також В. Тарангул і В. Бантона, які зазначають, що "сфера та сила її впливу настільки велика, що значущість оптимальної фіскальної політики важко переоцінити" [4, с. 30]. У свою чергу, Ю. І. Турянський розглядає фіскальну політику як "складну систему економічних відносин між державою, підприємствами... з приводу розподілу та перерозподілу суспільного продукту" [5, с. 138].

Сучасний погляд на фіскальну політику як відповідь на фіскальні шоки пропонує М. Слатвінська, яка трактує її як "сукупність заходів... вирішення суперечностей, що виникають як реакція на зовнішні та внутрішні фіскальні шоки" [6, с. 23]. Цю ідею розвиває Л. Сідельникова, яка наголошує, що фіскальна політика — це "комплекс заходів... з метою максимального використання можливостей податкового забезпечення функціонування держави" [7, с. 13].

Таблиця 1. Основні індикатори оцінки ефективності фіскальної політики

Індикатор	Формула	Зміст та інтерпретація
Фіскальний мультиплікатор (m)	$m = \frac{\Delta GDP}{\Delta G}$	де ΔGDP – зміна валового внутрішнього продукту, ΔG – зміна обсягу державних витрат. Значення мультиплікатора, що перевищує одиницю (m>1), свідчить про наявність стимулювального ефекту, тобто кожна одиниця державних витрат генерує приріст ВВП більший за її розмір.
Еластичність податкових надходжень (ε)	$\varepsilon = \frac{\Delta T/T}{\Delta GDP/GDP}$	де ΔT – зміна податкових надходжень, T – їх базовий рівень, ΔGDP і GDP – зміна та базовий рівень валового внутрішнього продукту відповідно. Чутливість бюджетних надходжень до економічної активності. Високе значення еластичності свідчить про здатність фіскальної системи автоматично стабілізувати економіку без необхідності в додаткових заходах.
Коефіцієнт податкового навантаження	$Tax\ Burde = \frac{Total\ Tax\ Revenue}{GDP} \times 100\%$	де Total Tax Revenue — сума всіх податкових надходжень до бюджету. Показник відображає рівень фіскальної централізації.
Індекс прозорості бюджету (OBI)	-	Рівень відкритості та доступності інформації про бюджет.
Індекс податкової адміністративної ефективності	-	Співвідношення витрат на адміністрування до надходжень, рівень добровільної сплати податків.

Джерело: сформовано на основі [10—13].

Загальну конструкцію сучасної фіскальної політики доповнює визначення Н. Гончаренко, Р. Долі та Д. Суріна, які пропонують розглядати її як "комплекс заходів... спрямованих на підвищення ефективності національної економіки та стимулювання економічного зростання країни в системі світового господарства" [8, с. 91].

Наукова школа фіскальної політики також отримала значний внесок від Р. А. Масгрейва та П. Б. Магсгрейва, які підкреслюють, що "фіскальна політика — це система заходів, спрямованих на мобілізацію та перерозподіл ресурсів через податкову систему, державні витрати та боргове регулювання" [9].

Незважаючи на значну кількість праць, низка аспектів фіскальної політики в умовах невизначеності все ще потребує подальших досліджень. Зокрема, залишаються відкритими питання ефективності бюджетних стабілізаторів, управління фіскальними ризиками в умовах геополітичних викликів, а також визначення оптимальних механізмів цифровізації фіскального адміністрування для підвищення стійкості економіки.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є оцінка ефективності фіскальної політики України в умовах невизначеності та визначення напрямів її вдосконалення з урахуванням потреб економіки у кризових та післякризових періодах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах глобальних викликів, зумовлених військовими конфліктами, економічними кризами, пандеміями та енергетичною нестабільністю, фіскальна політика набуває особливого значення як ключовий інструмент державного реагування. Її своєчасність, гнучкість і результативність визначають здатність економіки адаптуватися до шоків, підтримувати соціально-економічну рівновагу та забезпечувати стійкість фінансової системи. У ситуації підвищеної невизначеності фіскальна політика має не лише стабілізувати макроекономічні умови, а й сприяти економічному зростанню, зміцненню фіскального простору, державної безпеки та соціальної згуртованості.

Ефективність фіскальної політики проявляється через її здатність підтримувати бюджетну рівновагу, стимулювати інвестиційні процеси, зменшувати соціальні диспропорції та оперативно реагувати на зовнішні й внутрішні ризики. Проте реалізація фіскальної політики в умовах невизначеності супроводжується низкою специфічних викликів, серед яких слід виокремити:

Таблиця 2. Індикатори оцінки ефективності фіскальної політики в Україні в 2019—2024 рр.

Показник	Рік					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Фіскальний мультиплікатор (m)	3,5	1,0	5,1	-0,2	1,0	2,2
Еластичність податкових надходжень (ε)	0,8	1,1	0,9	1,6	0,9	1,5
Податкове навантаження (%)	34%	34%	33%	34%	32%	34%
Індекс прозорості бюджету (OBI)	63	-	65	-	38	-
Індекс податкової адміністративної ефективності	0,016	0,014	0,015	0,014	0,013	0,011

Джерело: сформовано на основі [14—16].

— бюджетну розбалансованість, зумовлену суттєвим зростанням оборонних і соціальних видатків за обмеженості доходної бази;

— скорочення податкової бази внаслідок втрати територій, трудових ресурсів і руйнування бізнес-інфраструктури;

— зростання залежності від зовнішньої фінансової допомоги, що обмежує фіскальну автономію;

— стрімке нарощування державного боргу, що створює довгострокові фіскальні ризики;

— поширення тіньових економічних практик, що знижує податкову ефективність;

— інституційну слабкість, прояви якої посилюються через недосконале адміністрування та недостатню прозорість.

Окрім того, сучасна фіскальна політика має адаптуватися до викликів цифрової трансформації, екологічного переходу, зміни глобальних податкових правил (BEPS) та демографічних змін.

У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у поглибленій оцінці фіскальної ефективності в нових умовах, що передбачає розробку об'єктивних кількісних підходів до її вимірювання. Традиційні якісні оцінки не дозволяють повною мірою врахувати комплексність впливу різноспрямованих факторів на результати фіскальної політики. Тому доцільним є застосування математичних методів моделювання, які забезпечують можливість:

— формалізувати взаємозв'язки між макроекономічними, бюджетними й інституційними показниками;

— кількісно оцінити рівень фіскальної ефективності;

— виявити детермінанти фіскальної стійкості та ризики її порушення.

З огляду на складність і багатовимірність фіскальної політики, її ефективність доцільно оцінювати за допомогою системи кількісних індикаторів, кожен з яких відображає окремий аспект функціонування фіскальної системи (табл. 1).

Одним із ключових інструментів аналізу є розрахунок фіскального мультиплікатора (*m*), який демонструє, наскільки ефективно державні витрати стимулюють економічне зростання.

Ще одним важливим показником є еластичність податкових надходжень відносно ВВП (ε), яка відображає чутливість доходів бюджету до змін в економічній активності. Високе значення еластичності свідчить про здатність фіскальної системи автоматично стабілізувати економіку без необхідності в додаткових заходах.

Крім того, для оцінки загального податкового навантаження використовується коефіцієнт податкового навантаження (Tax Burden). Цей показник дозволяє оцінити рівень фіскальної централізації економіки та його відповідність цілям соціально-економічної політики.

Оцінка фіскальної ефективності також включає показники інституційної якості, зокрема індекс прозорості бюджету (Open Budget Index, OBI), що характеризує відкритість бюджетного процесу, доступність бюджетної інформації для громадськості та можливості громадського контролю, та індекс податкової адміністративної ефективності, який вимірює співвідношення витрат на адміністрування до суми податкових надходжень, рівень добровільної сплати податків, а також частку податкового боргу в загальній сумі зобов'язань.

Комплексне застосування зазначених індикаторів дозволяє не лише кількісно оцінити результати фіскальної політики, а й виявити її структурні слабкі місця, сформувати обгрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління державними фінансами в умовах невизначеності (табл. 2).

Проведений аналіз динаміки індикаторів ефективності фіскальної політики в Україні у 2019—2024 рр. засвідчив її високу чутливість до зовнішніх і внутрішніх шоків. У довоєнний період фіскальна політика загалом виконувала свою стабілізаційну функцію, що підтверджується високими значеннями фіскального мультиплікатора та відносною стійкістю податкового навантаження. Водночас пандемія COVID-19 у 2020 р. та особливо повномасштабна війна в 2022 р. зумовили істотне погіршення ключових показників: зниження фіскального мультиплікатора до негативних значень, зростання податкового навантаження за умов зменшення економічної бази, падіння прозорості бюджетного процесу та скорочення адміністративної ефективності податкової системи.

У 2023—2024 рр. зафіксовані ознаки поступової стабілізації, проте вони супроводжуються системними ризиками, пов1язаними із втратою прозорості бюджетного процесу та зниженням якості податкового адміністрування. У цьому контексті підвищення ефективності фіскальної політики потребує реалізації комплексу заходів, спрямованих на забезпечення контрциклічного характеру бюджетної політики, модернізацію податкового адміністрування, розширення бази оподаткування

Таблиця 3. Показники виконання бюджету України в 2019—2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Доходи бюджету, млрд грн	1289,8	1376,7	1662,2	2196,3	3104,3	3587,8
Видатки бюджету, млрд грн	1370,1	1595,3	1844,4	3043,5	4440,9	4944
Дефіцит бюджету, млрд грн	-84,3	-223,9	-186,9	-844,8	-1327,7	-1350,6
Державний борг, млрд грн	1998,3	2551,9	2671,8	4071,7	5519,5	6980,9
Дефіцит бюджету, % ВВП	2%	5%	3%	16%	20%	18%
Державний борг, % ВВП	50%	61%	49%	78%	84%	91%

Джерело: сформовано на основі [14; 15; 17].

та підвищення інституційної прозорості в управлінні державними фінансами.

Таким чином, адаптивність, прозорість та інституційна сталість повинні стати ключовими пріоритетами фіскальної політики України у посткризовий період.

Ефективність фіскальної політики також значною мірою залежить від здатності держави забезпечувати своєчасне і повне виконання бюджетних призначень. Показники виконання бюджету відображають реальну спроможність уряду мобілізувати доходи, контролювати видатки та підтримувати збалансованість державних фінансів. В умовах зростаючої економічної і політичної невизначеності у 2019—2024 рр. Україна зіткнулася із численними викликами, що спричинили коливання обсягів доходів, збільшення дефіциту бюджету та активізацію запозичень. У цьому контексті аналіз основних показників виконання державного бюджету дозволяє глибше виявити причини низької фіскальної ефективності та окреслити пріоритетні напрями удосконалення бюджетної політики в посткризовий період (табл. 3).

З даних табл. 3 видно, що до 2021 р. бюджетна складова фіскальної політика залишалася відносно збалансованою: дефіцит бюджету не перевищував 5% ВВП, а рівень державного боргу утримувався на прийнятному рівні (приблизно 50% ВВП). Однак уже в 2022 р. під впливом повномасштабної війни відбулося різке погіршення бюджетних показників. Дефіцит бюджету зріс до 16% ВВП, а у 2023—2024 рр. залишався на рівні 18—20% ВВП. Одночасно обсяг державного боргу наблизився до 91% ВВП, що є критичним рівнем за міжнародними стандартами.

Стрімке зростання бюджетних дефіцитів та боргового навантаження свідчить про зниження спроможності держави забезпечувати сталу фіскальну політику. Нездатність повною мірою мобілізувати доходи та утримувати видатки в межах економічних можливостей зумовила високу залежність від зовнішнього фінансування та внутрішніх запозичень. Це, у свою чергу, підвищує ризики боргової нестійкості, обмежує простір для антикризових заходів та стримує здатність фіскальної політики стимулювати економічне зростання.

Отже, погіршення показників виконання бюджету стало однією з ключових причин зниження фіскальної ефективності в Україні в умовах багатофакторної кризи.

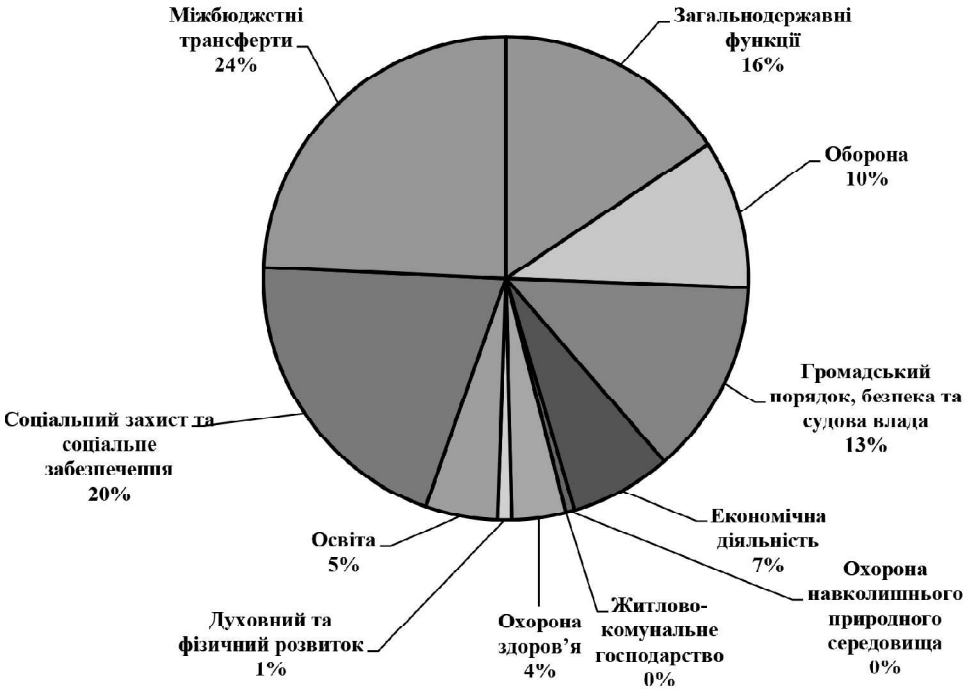

Рис. 1. Структура видатків Державного бюджету України в 2019 р.

Джерело: сформовано на основі [15].

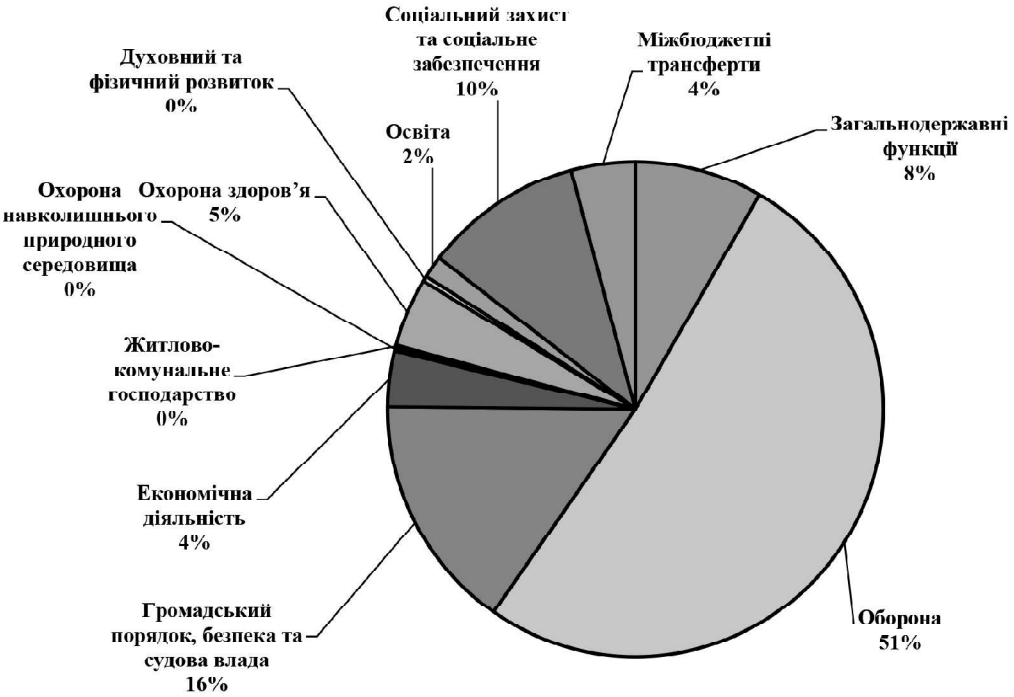

Рис. 2. Структура видатків Державного бюджету України в 2024 р.

Джерело: сформовано на основі [15].

Об'єктивними причинами такої ситуації стало повномасштабне військове вторгнення та пріоритетне фінансування оборони, гуманітарної допомоги населенню, енергетичної інфраструктури, підтримки ВПО (вимушено переміщених осіб) тощо (рис. 1, рис. 2).

Як бачимо на рис. 1 та рис. 2, зміна структури видатків Державного бюджету України між 2019 і 2024 рр. є наочним свідченням адаптації фіскальної політики країни до нових економічних та політичних умов, зокрема у відповідь на зовнішньополітичні загрози та внутрішні виклики. Аналіз динаміки бюджетних витрат дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій, які розкривають пріоритети державної фінансової політики в умовах невизначеності, а саме значне збільшення частки видатків на оборону, що зросла з 9,94% у 2019 р. до 51,36% у 2024 р. Це відображає гостру потребу в зміцненні обороноздатності країни в умовах ескалації військового конфлікту та зовнішніх загроз. Таке різке збільшення фінансування може свідчити про адаптацію фіскальної політики до нових безпекових реалій, коли основна частина державних витрат орієнтована на забезпечення національної безпеки та стабільності.

Окрім того, зростають видатки на громадський порядок, безпеку та судову владу з 13,07% до 15,44%, що вказує на необхідність підтримання внутрішньої стабільності через забезпечення правопорядку, боротьбу з кримінальними загрозами та зміцнення правосуддя в умовах соціальних та політичних змін. Витрати на охорону здоров'я також зросли з 3,60% у 2019 р. до 4,49% у 2024 р., що може бути обгрунтоване необхідністю покращення медичного забезпечення населення в умовах пандемії та збройного конфлікту, а також важливістю зміцнення системи охорони здоров'я в умовах кризи.

За рештою статей видатків спостерігається скорочення, зокрема частка видатків на загальнодержавні функції зменшилася з 15,68% у 2019 р. до 8,34% у 2024 р., що відображає суттєве скорочення витрат на загальнодержавні адміністративні потреби. Це може бути наслідком оптимізації державних витрат та перегляду ефективності функціонування органів державної влади в умовах обмежених ресурсів, а також спрямування більшої частини фінансових ресурсів на інші, більш пріоритетні напрями. Частка видатків на економічну діяльність скоротилася з 6,75% у 2019 р. до 3,64% у 2024 р., що може бути наслідком скорочення фінансування програм економічного розвитку в умовах кризової економічної ситуації. Такий тренд свідчить про орієнтацію бюджету на покриття невідкладних соціальних та безпекових витрат на шкоду довгостроковим економічним програмам. Інша значна зміна торкається зниження видатків на охорону навколишнього природного середовища — з 0,59% до 0,21%, видатків на освіту — з 4,82% до 1,44% та витрати на соціальний захист і соціальне забезпечення — з 20,37% до 10,36%. Це може бути результатом необхідності скорочення державних витрат на соціальні програми та освіту через обмеженість бюджетних ресурсів, які в умовах кризи були переорієнтовані на оборонні та безпекові потреби. При цьому скорочення міжбюджетних трансфертів з 24,26% до 4,19%, переважно6 пов'язано із процесом децентралізації бюджетних повноважень.

Зміни у структурі видатків бюджету України між 2019 і 2024 рр. відображають коригування фіскальної політики на тлі економічних, соціальних та політичних викликів, зокрема військового конфлікту та глобальних кризових явищ. Переорієнтація бюджетних видатків на безпеку та оборону, з одночасним скороченням соціальних та економічних витрат, є логічним кроком у забезпеченні стабільності держави в умовах збройної агресії та економічної нестабільності.

При цьому, важливим елементом побудови ефективної фіскальної політики є дохідна частина бюджету, яка

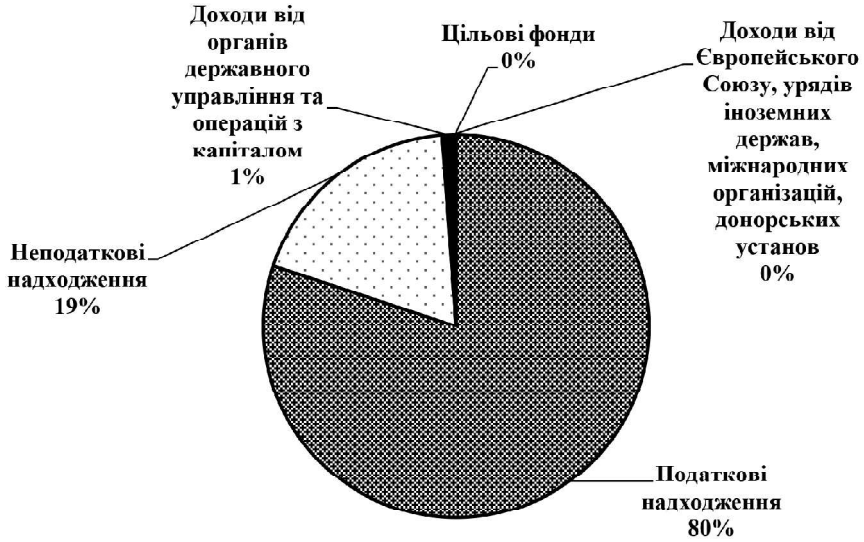

Рис. 3. Структура доходів Державного бюджету України в 2019 р.

Джерело: сформовано на основі [15].

також зазнала суттєвих трансформацій в умовах невизначеності та військового конфлікту (рис. 3, рис. 4).

Зміна структури доходів Державного бюджету України за період 2019 та 2024 рр. свідчить про суттєві трансформації у джерелах наповнення бюджету, що зумовлено як внутрішніми економічними чинниками, так і зовнішньополітичними обставинами. Аналіз структури доходів дозволяє виявити основні тенденції та окреслити напрями фіскальної адаптації держави в умовах кризи, а саме скорочення частки податкових надходжень у загальній структурі доходів з 80,12% у 2019 р. до 52,75% у 2024 р. Це зменшення відображає як звуження податкової бази через економічний спад та воєнні дії, так і необхідність активізації альтернативних джерел фінансування бюджету, зокрема за рахунок міжнародної допомоги. При цьому, зростає роль неподаткових надходжень з 18,70% до 31,20%. Це свідчить про активізацію альтернативних джерел фінансування державного бюджету в умовах падіння традиційних податкових надходжень.

Найбільш показовою зміною стало збільшення частки доходів від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій та донорських установ з 0,11% у 2019 р. до 15,18% у 2024 р. Це свідчить про критичну роль міжнародної фінансової підтримки в забезпеченні стабільності державного бюджету України в умовах війни. Фінансова допомога стала одним із ключових компенсаторів падіння власних доходів бюджету.

Доходи від органів державного управління та операцій з капіталом залишилися майже незмінними — 0,89% у 2019 р. та 0,86% у 2024 р., що свідчить про стабільність даного джерела, хоча його частка залишається незначною, а доходи цільових фондів практично зникли (з 0,18% до 0,02%), що може вказувати на припинення або зменшення спеціальних програм фінансування.

Загалом, можна сказати, що структура доходів Державного бюджету України у 2024 р. зазнала суттєвих

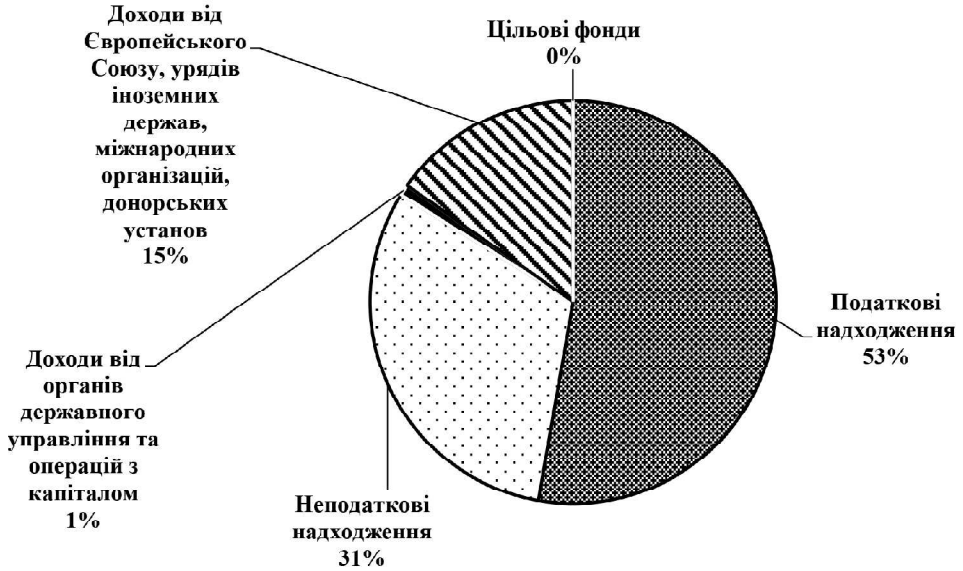

Рис. 4. Структура доходів Державного бюджету України в 2024 р.

Джерело: сформовано на основі [15].

змін у порівнянні з 2019 р., що свідчить про адаптацію фіскальної системи до умов війни та економічної нестабільності. Основною тенденцією стало зменшення питомої ваги податкових надходжень та зростання залежності бюджету від міжнародної фінансової допомоги. Це створює як можливості для підтримання бюджетної стабільності в короткостроковій перспективі, так і ризики фіскальної залежності та втрати бюджетного суверенітету в довгостроковій перспективі.

Аналіз змін у структурі доходів і видатків Державного бюджету України у 2019—2024 рр. показав глибокі трансформації фіскальної політики у відповідь на виклики воєнного часу, економічної нестабільності та соціальних кризових явищ. Наявні тенденції демонструють адаптивність державної фінансової системи, проте водночас виявляють посилення певних системних ризиків, що можуть негативно впливати на фіскальну ефективність у середньо— та довгостроковій перспективі.

З огляду на це, можна виокремити основні ризики забезпечення ефективної фіскальної політики в Україні в умовах невизначеності:

— залежність бюджету від зовнішнього фінансування — значне збільшення частки міжнародної допомоги у структурі доходів створює ризики зовнішньої фіскальної залежності. Втрата контролю над основними джерелами фінансування у разі зміни геополітичної кон'юнктури або зменшення обсягів донорської підтримки може спричинити дефіцит бюджету та загрозу для макрофінансової стабільності;

— скорочення власних податкових надходжень — зменшення частки податкових надходжень свідчить про зниження ефективності традиційних механізмів наповнення бюджету. Подальше звуження податкової бази через падіння економічної активності, руйнування виробничих потужностей та скорочення доходів населення може посилити фіскальну нестабільність;

— надмірна мілітаризація бюджету — різке збільшення частки видатків на оборону та безпеку, хоча і виправдане в умовах війни, створює ризик недофінансування інших важливих напрямів розвитку — освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру, що в майбутньому може поглибити соціально-економічні дисбаланси;

— висока частка поточних витрат у структурі видатків — зменшення капітальних інвестицій і концентрація коштів на фінансуванні поточних потреб (зарплати, соціальні виплати, військові закупівлі) призводить до деградації економічної бази країни та знижує потенціал для постконфліктного економічного відновлення;

— зростання боргового навантаження — фінансування дефіциту бюджету за рахунок зовнішніх позик та збільшення боргового навантаження може обмежити фіскальні можливості в майбутньому через необхідність обслуговування боргу, що впливатиме на доступність ресурсів для розвитку;

— невизначеність економічного середовища — непередбачуваність тривалості війни, темпів економічного відновлення, змін у міжнародній підтримці та поведінки внутрішніх економічних агентів створюють високий рівень невизначеності щодо надходжень і витрат бюджету, що ускладнює планування та ефективне управління державними фінансами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах глобальних викликів, зумовлених військовими конфліктами, економічними кризами, пандеміями та енергетичною нестабільністю, фіскальна політика набуває особливого значення як ключовий інструмент державного реагування. Її своєчасність, гнучкість і результативність визначають здатність економіки адаптуватися до шоків, підтримувати соціально-економічну рівновагу та забезпечувати стійкість фінансової системи.

Проведений аналіз засвідчив, що в ситуації підвищеної невизначеності фіскальна політика має не лише стабілізувати макроекономічні умови, а й сприяти економічному зростанню, зміцненню фіскального простору, державної безпеки та соціальної згуртованості. Водночас реалізація фіскальної політики в Україні у 2019—2024 рр. супроводжувалася низкою викликів: бюджетною розбалансованістю через зростання видатків на оборону та соціальну сферу, скороченням податкової бази, збільшенням залежності від зовнішньої допомоги, нарощенням державного боргу, посиленням тіньових економічних процесів та інституційною слабкістю.

Аналіз основних індикаторів ефективності фіскальної політики продемонстрував високу чутливість української економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків, а також необхідність системних змін у сфері бюджетної та податкової політики. Особливо тривожними є тенденції до погіршення прозорості бюджетного процесу та зниження адміністративної ефективності податкової системи у 2023—2024 рр., що загрожує довгостроковій фінансовій стабільності.

З огляду на вищезазначене, ключовими напрямами підвищення ефективності фіскальної політики України, на нашу думку, є:

— забезпечення контрциклічного характеру бюджетної політики шляхом створення стабілізаційних фондів і запровадження механізмів автоматичних стабілізаторів;

— модернізація податкового адміністрування із застосуванням цифрових технологій для зниження рівня тінізації економіки та підвищення добровільності сплати податків;

— розширення податкової бази за рахунок стимулювання відновлення бізнес-інфраструктури, підтримки малого і середнього підприємництва, а також заходів із деофшоризації;

— посилення інституційної прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами через вдосконалення практик відкритого бюджету та громадського контролю;

— удосконалення методів оцінки фіскальної ефективності шляхом використання кількісного аналізу та математичного моделювання для виявлення основних детермінант фіскальної стійкості та ризиків її порушення.

Таким чином, у посткризовий період адаптивність, прозорість, інституційна сталість і технологічна модернізація мають стати основою формування ефективної фіскальної політики України, здатної забезпечити економічне відновлення, соціальну згуртованість і національну безпеку в умовах глобальної невизначеності.

Література:

1. Kuznets S. Modern Economic Growth: Findings and Reflections. American Economic Review, American Economic Association. 1973. Vol. 63 (3). P. 247—258.

2. Крисоватий, А. Воєнні реалії фіскального простору публічних фінансів України. Світ фінансів. 2023. № 1 (74). С. 8—30.

3. Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди. Монографія / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2024. 1011 с.

4. Бантон В. Д., Тарангул В. І. Фіскальна політика та механізм її реалізації. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 21. С. 30—35.

5. Турянський Ю. І. Використання інструментів фіскальної політики. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Т. 27, № 7. С. 138—142.

6. Слатвінська М. О. Фіскальна політика в умовах модернізації фінансової системи: автореф. дис.... докт. екон. наук: 08.00.08 / ОНЕУ. Одеса, 2019. 43 с.

7. Сідельникова Л. П. Податкові та позичкові фінанси: фіскальна філософія вибору: монографія. Херсон: Грінь Д.С., 2010. 436 с.

8. Гончаренко Н., Доля Р., Сурін Д. Фіскальний інструментарій як ключовий елемент системи регулювання економічного розвитку держави на макрорівні. Вісник харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2016. Вип. 5. С. 90—93.

9. Musgrave, R. A., Musgrave, P. B. Public Finance in Theory and Practice. New York: McGraw-Hill, 1989. 627 p. URL: https://desmarais-tremblay.com/Resources/Musgrave%20Richard%20A.%20and%20Musgrave%-20Peggy%20B.%201989%20%281973%29%20-Public%20Finance%20in%20Theory%20and%-20Practice_5th%20ed.pdf (дата звернення: 20.04.2025).

10. International Budget Partnership. Open Budget Survey. URL: https://internationalbudget.org/open-budget-survey/ (дата звернення: 20.04.2025).

11. International Monetary Fund. Revenue Administration Gap Analysis Program (RA-GAP). URL: https://www.imf.org/en/Topics/fiscal-policies/revenue-administration-gap-analysis (дата звернення: 20.04.2025).

12. International Monetary Fund. World Economic Outlook Database. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO (дата звернення: 20.04.2025).

13. World Bank. World Development Indicators. URL: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators (дата звернення: 20.04.2025).

14. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні (за даними Міністерства фінансів України). URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/

15. Open budget. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua

16. Open Budget Survey Results 2023. International Budget Partnership. URL: https://international-budget.org/open-budget-survey/country-results/2023/ukraine

17. Державний та гарантований державою борг України. (за даними Міністерства фінансів України). URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/

References:

1. Kuznets, S. (1973), "Modern economic growth: Findings and reflections", American Economic Review, vol. 63, no. 3, pp. 247—258.

2. Krysovaty, A. (2023), "Military realities of the fiscal space of public finances in Ukraine", Svit finansiv, vol. 1 (74), pp. 8—30.

3. Krysovaty, A.I. (Ed.) (2024), Moderni finansy: hlobalni vyklyky i suchasni trendy [Modern finance: Global challenges and current trends], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.

4. Banton, V.D. and Tarangul, V.I. (2010), "Fiscal policy and the mechanism of its implementation", Investytsii: praktyka ta dosvid, no. 21, pp. 30—35.

5. Turianskyi, Yu.I. (2017), "Use of fiscal policy instruments", Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, vol. 27, no. 7, pp. 138—142.

6. Slatvinska, M.O. (2019), "Fiscal policy under conditions of modernization of the financial system", Doctor of Economics. Thesis, Money, finance and credit, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine.

7. Sidelnykova, L.P. (2010), Podatkovi ta pozychkovi finansy: fiskalna filosofiia vyboru [Tax and loan finances: Fiscal philosophy of choice], Hrin D.S., Kherson, Ukraine.

8. Honcharenko, N., Dolia, R. and Surin, D. (2016), "Fiscal tools as a key element of the system of regulating the country's economic development at the macro level", Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina, vol. 5, pp. 90—93.

9. Musgrave, R.A. and Musgrave, P.B. (1989), Public Finance in Theory and Practice, 5th ed., McGraw-Hill, New York, USA.

10. International Budget Partnership (2025), "Open Budget Survey", available at: https://international-budget.org/open-budget-survey/ (Accessed 20 April 2025).

11. International Monetary Fund (2025), "Revenue Administration Gap Analysis Program (RA-GAP)", available at: https://www.imf.org/en/Topics/fiscal-policies/revenue-administration-gap-analysis (Accessed 20 April 2025).

12. International Monetary Fund (2025), "World Economic Outlook Database", available at: https://www.imf.-org/en/Publications/WEO (Accessed 20 April 2025).

13. World Bank (2025), "World Development Indicators", available at: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators (Accessed 20 April 2025).

14. Index.Minfin (2025), "Gross Domestic Product (GDP) in Ukraine", available at: https://index.minfin.-com.ua/ua/economy/gdp/ (Accessed 20 April 2025).

15. Open Budget Portal (2025), "Open budget. State web portal of the budget for citizens", available at: https://openbudget.gov.ua (Accessed 20 April 2025).

16. International Budget Partnership (2025), "Open Budget Survey Results 2023", available at: https://internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2023/ukraine (Accessed 20 April 2025).

17. Index.Minfin (2025), "State and state-guaranteed debt of Ukraine", available at: https://index.minfin.-com.ua/ua/finance/debtgov/ (Accessed 20 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.04.2025 р.

УДК 330.341.1:[332.33:336.764.1

Н. І. Климаш,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0604-5344

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.104

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЗЕМЕЛЬНИХ АКТИВІВ

N. Klymash,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ENSURING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF LAND ASSETS

У науковій статті визначено особливості провадження інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану. Досліджено обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну та з'ясовано причини мінливості даного показника.

Розглянуто ряд державних ініціатив щодо підтримки інвесторів та зазначено програми підтримки, направлені, попри військову агресію, на реалізацію інвестиційних проєктів у країні.

Визначено основні ризики, з якими пов'язана інвестиційна діяльність в Україні під час повномасштабної війни.

Окреслено основні принципи, на яких грунтується земельне законодавство в Україні та особливості провадження земельної реформи, що розпочата у 2021 р. Визначено, що за 3,5 роки існування ринку землі загалом було продано близько 1% усіх земель сільськогосподарського призначення. Найбільшою перепоною на даному етапі стала військова агресія рф та неможливість відчуження земель на тимчасово окупованих територіях.

Автором сформульовано ключові фактори щодо обгрунтування інвестиційної привабливості вітчизняних земельних активів: землі сільськогосподарського призначення становлять значний обсяг — близько 70% території країни; аграрний бізнес має доволі високу рентабельність; земля є товаром і доступна для придбання фізичними і юридичними особами з певними, законодавчо встановленими обмеженнями; українські землі є логістично привабливими своєю наближеністю до країн ЄС та водних магістралей; низька вартість землі порівняно із розвиненими країнами Європи.

У статті розглянуто методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості землі. Так, перших підхід грунтується на нормативній грошовій оцінці (НГО), яка щороку індексується з урахуванням інфляції минулого року, а другий підхід передбачає експертну оцінку і базується на аналізі актуальних угод купівлі-продажу аналогічних ділянок у регіоні.

The scientific article identifies the peculiarities of investment activities under martial law. The volume of foreign direct investment in Ukraine is examined and the reasons for the variability of this indicator are identified.

A number of state initiatives to support investors are considered, and support programmes aimed at implementing investment projects in the country despite military aggression are identified.

The main risks associated with investment activity in Ukraine during a full-scale war are identified.

The main principles underlying land legislation in Ukraine and the peculiarities of the land reform launched in 2021 are outlined. It is determined that in the 3.5 years of the land market's existence, about 1% of all agricultural land has been sold. The biggest obstacles at this stage are the military aggression of the Russian Federation, the inability to alienate land in temporarily occupied territories, and the risk of doing business near the front line.

The author has identified the key factors affecting the investment attractiveness of domestic land assets. Agricultural land accounts for a significant portion of the country's territory, about 70%, which indicates the potential for active entrepreneurial activity in this sector. The agricultural business has a fairly high profitability, which in the post-war period will encourage investors to actively invest financial resources in land assets. Starting in 2021, land has become a commodity and is available for purchase by individuals and legal entities with certain legally established restrictions. Ukrainian land is logistically attractive due to its proximity to EU countries, which simplifies product sales procedures, and waterways. Equally important is the low cost of land compared to developed European countries.

The article discusses methodological approaches to assessing the investment attractiveness of land. The first approach is based on a normative monetary valuation (NMV), which is indexed annually to take into account the previous year's inflation, while the second approach involves an expert assessment based on an analysis of recent sales transactions for similar plots in the region.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна привабливість, земельні активи, вартість землі.
Key words: investments, investment attractiveness, land assets, land value.

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

Військова агресія зі сторони рф мала руйнівний вплив на економіку України та її інвестиційну привабливість. Значна частина підприємств опинились на тимчасово-окупованій території, багатій на корисні копалини та високоякісні земельні ресурси, інша частина суб'єктів господарювання здійснила релокацію бізнесу до центральної та західної частини України, а решта підприємств були ліквідовані або перетворені, що відповідає зміні статусу юридичної особи.

За три роки війни, обсяг інвестицій у такий матеріальний актив як земля скоротився із 3013489 тис. грн у 2021 р. до 1742407 тис. грн у 2023 р., що свідчить про небажання інвесторів йти на очевидні ризики при купівлі землі [1].

Ще одним негативним чинником щодо розвитку ринку землі є забрудненість українських земель у наслідок воєнних дій. Так, територія нашої держави є регіоном з високим рівнем воєнно-техногенного навантаження, що призводить до значних негативних наслідків. Деградація та забруднення грунтів спричиняють важкі соціально-економічні та екологічні проблеми і унеможливлюють провадження ефективного землекористування.

Існування, протягом тривалого часу, мораторію на продаж землі сільськогосподарського призначення — основного ресурсу у сільській місцевості, був головною причиною, яка гальмувала процес перетворення землі на товар. Продаж землі дав початок формуванню цивілізованих відносин у сфері землеволодіння, призвів до збільшення виробничих потужностей сільськогосподарських підприємств та став рушійним фактором демократичних перетворень у державі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження основних проблем інвестування та державного регулювання ринку землі здавна привертали увагу вчених. Даному питанню було присвячено роботи ряду науковців та експертів.

Зокрема, А.О. Касич та колектив авторів [2] наголошують на важливості ролі державного регулювання ринку землі в Україні. На переконання авторів дане питання є актуальним та таким, що потребує широкої науково-практичної дискусії щодо змісту, форм та термінів реалізації.

Дроздюк Т.М. у своїй праці [3, с. 238—244] наводить досвід розвинених країн щодо ефективного використання земельних ресурсів. Авторка стверджує, що гарантії та захист права приватної власності на землю

Таблиця 1. Прямі іноземні інвестиції в Україну, 2015—2023 рр., млн дол. США

Рік	Прямі іноземні інвестиції в Україну	Абсолютне зростання (скорочення), +/-
2015	-331	
2016	4055	4386
2017	3727	-328
2018	4732	1005
2019	6017	1285
2020	-36	-6053
2021	7320	7356
2022	531	-6789
2023	4485	3954

Джерело: складено автором на основі [8].

закріплені у законодавстві розвинених країн шляхом встановлення складних процедур її відчуження; контролю за використанням земель та земельним обігом; здійснення перерозподілу земель, що використовуються, між землевласниками в цілях підвищення ефективності використання земельних фондів; встановлення відповідних обмежень щодо продажу земель сільськогосподарського призначення. Учена переконана, що слід використовувати європейську та світову практику правового регулювання ринку земель, адже в нашій державі на даний час простежується недостатня розробленість правових основ обігу землі, недосконалість усієї сучасної системи законодавства яке регулює дані відносини.

Заслуговує на увагу позиція К. Омельчак [4, с. 112—120] щодо механізмів державного регулювання ринку земель. Так, авторка статті наголошує на чіткому розмежуванні завдань і функцій між суб'єктами земельних відносин, обрання дієвих інструментів впливу на ринок землі, що будуть актуальними з огляду на соціально-економічну ситуацію у країні.

Вочевидь, забезпечення миру, розмінування земель повинні забезпечити формування цивілізованих відносин щодо купівлі-продажу землі, налагодження інвестиційного клімату, розвитку сільгоспвиробників, збільшення частки експорту сільгосппродукції та нарощування економічного потенціалу у повоєнний період.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою наукової статті є обгрунтування теоретичних та методичних аспектів інвестиційної привабливості земельних активів, що пов'язано із продажем та орендою землі сільськогосподарського призначення.

Вище окреслена мета дала змогу сформувати завдання дослідження: визначити сутність інвестиційної діяльності та особливості її провадження у воєнний період; дослідити етапи провадження земельної реформи; охарактеризувати методичні підходи щодо інвестиційної привабливості земельних ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційна діяльність відіграє важливу роль в сталому економічному розвитку країни. Інвестиції, як джерело фінансування різноманітних проєктів, активно підвищують рівень конкурентоспроможності національної економіки на міжнародній арені. Однак, провадження інвестиційної діяльності у країні, на території якої діє воєнний стан, має всі ознаки підвищеного ризику та іноді унеможливлюється взагалі.

Згідно із законом України "Про інвестиційну діяльність" [5] термін інвестиційна діяльність трактується як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій. Тобто, цей процес включає у себе вкладання коштів у активи та пряму активну участь у впровадженні інновацій, що сприятимуть високій ефективності економічних процесів країни.

На переконання Ливдар М. В. та Шевченко М. Г. [6, с. 580] інвестиції є важливою частиною розвитку будь-якого бізнесу, оскільки вони сприяють зростанню, оновленню активів, підвищенню конкурентоспроможності та збільшенню прибутковості. Багато основних принципів формують ефективну систему управління інвестиціями. Враховуючи ризики та очікувану дохідність, спочатку стратегічне планування визначає пріоритетні напрямки інвестування. Це включає вибір місця для інвестування та розробку програми дій, яка має чіткі цілі та критерії оцінки.

Ми розділяємо позицію науковців [7, с. 80—81] стосовно інвестиційної привабливості підприємств, яка, на їх думку, є невід'ємною складовою господарської діяльності суб'єктів господарювання, включаючи виробничу, інноваційну, ринкову, маркетингову та іншу діяльність.

Війна, загроза життю людей, руйнування майна підприємств і розірвання логістичних зв'язків не тільки ускладнюють процес інвестування ресурсів, а й призводять до суттєвого зниження інвестиційної привабливості для інвесторів, як внутрішніх, так і, особливо, зовнішніх. Під скороченням інвестицій можна розуміти уповільнення розвитку економіки країни в цілому (табл. 1).

Упродовж 2021—2023 рр. прямі іноземні інвестиції в Україну зазнали значних коливань. У 2021 р. вони були відносно високими (7320 млн дол. США), але у 2022 р. різко скоротились до 531 млн дол. США через повномасштабне вторгнення. У 2023 р. економічна активність дещо зросла і спостерігалось зростання прямих іноземних інвестицій до 4485 млн дол. США. Загалом ситуація залишається нестабільною, і подальше зростання інвестиційної привабливості залежатиме від воєнної ситуації в Україні та сприятливих умов для інвесторів.

Воєнна агресія змінює традиційні підходи до провадження інвестиційної діяльності і вимагає від підприємців, інвесторів та держави адаптації до нових умов. Тому в період воєнної агресії інвестиції набувають особливого значення для забезпечення та утримання економічної стабільності, наповнення бюджетів різних рівнів, забезпечення виплат населенню та, головне, фінансування оборонних і безпекових витрат у державі.

Провадження інвестиційної діяльності зазнало суттєвих трансформацій в Україні під час воєнного стану. У цей період відбувається підвищення політичних та економічних ризиків, дестабілізація ринків, ускладнення логістики та найгіршим варіантом є повне знищення інфраструктури, що змушує інвесторів вкладати свій капітал у проєкти з мінімальними ризиками. З іншої сторони відбувається зміна пріоритетів інвестиційної політики, яка вимагає перерозподілу вкладання коштів на користь секторів, які відіграють важливу роль для національної безпеки країни.

Ключовими перешкодами щодо провадження інвестиційної діяльності в України є наступні: військова агресія; дисбаланс ринку праці, спричинений міграцією населення; посилення тіньової економіки, що знижує рівень прозорості та довіри для інвесторів; інфляційний тиск, що зменшує збереження капіталу; обмеженість банківського кредитування та значні розміри ставок на позиковий капітал; недосконалість державного та правового механізму управління інвестиційною політикою в Україні.

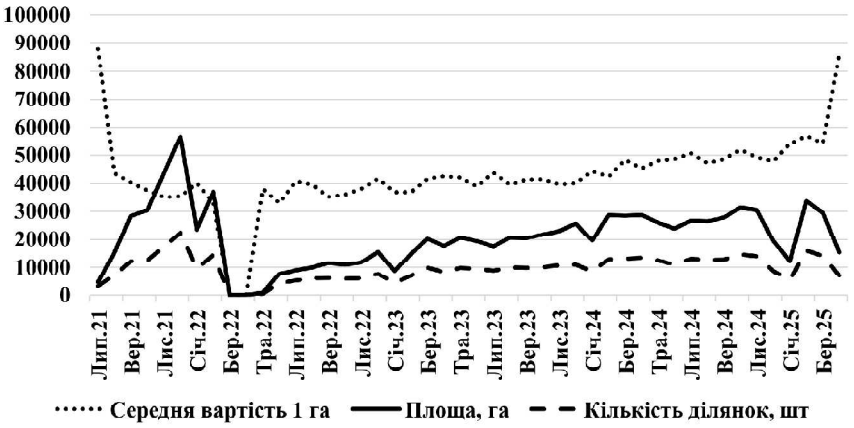

Рис. 1. Динаміка щодо кількості, площі, та середньої вартості відчужених земельних ділянок, 2021—2025 рр.

Джерело: [15].

Для подолання цих перешкод слід провести відповідні комплексні заходи, щоб підвищити рівень привабливості для внутрішніх та зовнішніх інвесторів аби залучати більшу частку коштів у пріоритетні сектори економіки України.

Розглянемо низку механізмів державної підтримки для стабілізації та усунення проблем.

1. Гарантії для стратегічних інвесторів. На даний момент активно розвивається програми державно-приватного партнерства для залучення значних інвестицій. Однією з таких ініціатив є Ukraine Investment Framework (UIF) [9], яка передбачає надання гарантій на суму 7,8 млрд євро. Ці гарантії частково покривають ризики, зокрема безпекові, пов'язані з реалізацією масштабних інвестиційних проєктів. Загалом, очікується, що UIF дозволить залучити до 40 млрд євро державних та приватних інвестицій.

2. Податкові стимули. Для інвесторів, які готові вкладати значні кошти в українську економіку, уряд надає податкові пільги та регуляторні послаблення [10]. Зокрема, інвестори, що планують реалізувати проекти вартістю від 12 млн євро у сферах переробної промисловості, логістики, охорони здоров'я та інших, можуть розраховувати на державну підтримку, яка включає податкові та митні пільги, а також спрощений доступ до земельних ділянок.

3. Співпраця з міжнародними фінансовими інституціями. Одним із прикладів є створення електронної платформи Advantage Ukraine [11], на якій зібрано понад 500 інвестиційних проєктів у 10 галузях економіки. Ця ініціатива спрямована на залучення іноземних інвесторів та надання їм вичерпної інформації про можливості інвестування в Україні.

Отже, завдяки окресленим напрямкам уряд прагне створити сприятливі умови для інвесторів, щоб закласти основу майбутнього повоєнного відновлення.

Інвестиційна діяльність в умовах воєнного стану характеризується невизначеністю, зміною пріоритетів у бік стратегічних проєктів, необхідністю адаптації до нових змін у регуляторному полі та фінансовій сфері. Водночас ефективна політика держави щодо підтримки інвесторів та створення сприятливих умов для відновлення економіки може сприяти залученню капіталу навіть в умовах кризи.

Земля — це основне національне багатство, яке перебуває під особливою охороною держави та є об'єктом права власності українського народу. Нормативно-правовим документом, що визначає ідеологію розвитку земельних відносин в Україні є Земельний кодекс [12], який набув чинності 01.01.2002 року. У відповідності до даного документу земельне законодавство України грунтується на таких основних принципах:

1. Рівність користування та володіння землею фізичними та юридичними особами, адміністративно-територіальними одиницями та державою.

2. Невтручання держави у здійснення права володіння і користування землею власниками, крім випадків, що передбачені законом.

3. Екологічна безпека.

4. Гарантування прав на землю та раціонального використання ресурсів.

З метою створення в Україні інфраструктури для запровадження ринку землі, 1 липня 2021 року було скасовано мораторій на продаж сільськогосподарських земель (крім земель державної власності), тобто власники змогли вільно нею розпоряджатись. Мораторій існував з 2002 року задля захисту селянської власності, проте неможливо було заперечувати існування тіньового ринку, оскільки завжди були ті суб'єкти, хто знаходив шляхи відчуження землі та зміни власності.

Ринок землі почав функціонувати із впровадженням Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення" [13]. Закон мав певні обмеження — купувати землю могли лише фізичні особи-громадяни України. Придбати можливо було лише до 100 га на одну особу.

З 1 січня 2024 р. розпочався другий етап земельної реформи, згідно якого право купувати землю одержали юридичні особи, котрі створені і зареєстровані громадянами України. Їм та фізичним особам було надано право купувати "в одні руки" у 100 разів більше землі, ніж було під час першого етапу, а саме 10 тис. гектарів сільськогосподарських земель.

Експерти Київської школи економіки (KSE) 14 вважають, що внаслідок продовження земельної реформи ціна на землю зростатиме і через три роки вона може подорожчати удвічі, через 7—8 років — на 200% та досягти показників європейських сусідів України, де земля коштує від 7 до 11 тис. євро за гектар.

Нині ціна гектара в Україні коливається і у середньому становить 1—2 тис. дол. США. За даними Міністер-

Таблиця 2. Аналіз відчуження землі за областями станом на 28.02.2025 р.*

Область	Кількість ділянок, од.	Площа, га	Середня ціна, тис. грн
Київська область	31872	47845	91,5
Харківська область	22467	82527	34,8
Полтавська область	34786	98455	48,9
Львівська область	16577	13419	112
Хмельницька область	33931	59914	48,2
Дніпропетровська область	22468	97446	34,1
Херсонська область	5338	23635	24,8
Сумська область	26438	44346	31,7
Кіровоградська область	20286	74672	36,1
Запорізька область	4376	16881	26,7
Миколаївська область	11432	47350	30,1
Донецька область	2848	10999	28,3
Вінницька область	35420	67195	49,9
Одеська область	12557	39496	37,8
Чернігівська область	18628	38110	32,2
Черкаська область	15216	28131	43,5
Волинська область	21178	26505	41,4
Житомирська область	22508	40655	39,5
Луганська область	1593	7218	25,9
Тернопільська область	16584	23144	57,3
Івано-Франківська область	13742	6571	112
Рівненська область	11332	12021	50,1
Чернівецька область	12045	10145	52,4
Закарпатська область	10387	8837	53,9
ВСЬОГО	424009	925517	

*при розрахунку показників враховані наступні види цивільно-правових угод: купівля-продаж, міна, дарування, довічне утримання

Джерело: складено автором за даними [15].

ства аграрної політики та продовольства України [15], найвищі ціни на земельному ринку фіксують в Івано-Франківській, Львівській та Київській областях.

KSE прогнозує, що ринок землі для юридичних осіб додаватиме до ВВП щорічно 1—2,7% впродовж наступних трьох років.

На рис. 1 представлено динаміку основних показників відчуження земельних ділянок від початку земельної реформи до квітня 2025 р.

Аналіз динаміки відчуження земельних ділянок яскраво демонструє зупинку даного процесу на початку воєнної агресії зі сторони рф у лютому — травні 2022 р. Загалом за понад три роки від старту реформи відчужено близько 909 тис. гектарів сільськогосподарської землі, а середня вартість 1 га землі коливається у межах 43,2 тис. грн.

Слід відмітити, що за 3,5 роки існування ринку землі загалом було продано близько 1% усіх земель сільськогосподарського призначення. Найбільшою перепоною на даному етапі стала військова агресія рф та неможливість відчуження земель на тимчасово окупованих територіях.

Інвестиційну привабливість української землі можна пояснити кількома ключовими факторами:

— по-перше, це одні із найбільших земельних ресурсів у Європі. Україна має понад 42 млн га сільськогосподарських земель (включаючи тимчасово-окуповані території), що становить близько 70% території країни. Чорноземи займають приблизно 25% світових запасів, що робить Україну украй привабливою для підприємців сфери агробізнесу;

— по-друге, висока рентабельність у аграрному секторі. Сільське господарство залишається основною експортною галуззю України (зернові, олійні культури, соняшникова олія, кукурудза). Висока врожайність і низька собівартість виробництва роблять інвестування в аграрний бізнес перспективним;

— по-третє, лібералізація ринку землі. Як зазначалось вище, з 1 липня 2021 р. в Україні запрацював ринок землі, що дозволяє громадянам купувати та продавати сільськогосподарські угіддя. З 2024 р. юридичні особи також отримають право купувати землю (до 10 тис. га). Це створює можливості для великих інвесторів та підвищує ліквідність земельних активів;

— по-четверте, географічне розташування та логістична сфера. Близькість до ЄС та доступ до Чорного моря відкривають вигідні логістичні маршрути. Україна має розвинену інфраструктуру для транспортування аграрної продукції (елеватори, порти, залізниця). Варто відзначити, що в умовах війни дана складова є доволі обмеженою, проте взаємодія українських аграріїв, держави та партнерів дають можливість реалізовувати збіжжя і провадити підприємницьку діяльність;

— по-п'яте, відносно низька вартість землі. Порівняно з європейськими країнами, ціни на українську землю значно нижчі, що створює потенціал для зростання вартості активів у майбутньому.

Відміна мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення стала важливим кроком державної політики України, спрямованим на активізацію економічного розвитку, підвищення рівня залучення інвестицій та розширення можливостей працевлаштування в аграрному секторі.

Так, станом на 28.02.2025 р., за більше ніж три роки функціонування ринку продажу землі в Україні, було відчужено 424009 ділянок, загальною площею 925517 га із середньою вартістю в 43651 грн за 1 га (табл. 2) [15].

Дані табл. 2 свідчать про лідируючі позиції Вінницької області щодо кількості проданих ділянок — 35420 одиниць. Найбільша площа відчужених земель у Полтавській область 98455 га, хоча ціна 1 га є середньою, порівняно із іншими областями України і складає 48,9 тис. грн за га. Найвища вартість земель на кінець лютого 2025 р. була у Львівській на Івано-Франківській областях і становила 112 тис. грн за га.

Військова агресія зі сторони рф значною мірою гальмує продаж земель у прифронтових областях та стримує розвиток сільського господарства. Свідченням тому є низький рівень продажу землі і їх середня вартість у Донецькій, Луганській, Херсонській та Запорізькій областях.

Основними ризиками щодо купівлі землі залишаються військові дії на території України. Крім того, недостатній розвиток фінансових інструментів (наприклад, ринок іпотечного кредитування під заставу землі).

Загалом, українська земля залишається привабливим активом для довгострокових інвестицій, особливо в аграрному секторі. Основні методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості земельних активів включають: нормативну грошову оцінку (НГО) та експертну оцінку (рис. 2).

Розглянемо кожний із методичних підходів щодо оцінки вартості земель сільськогосподарського призначення.

1. Нормативна грошова оцінка (НГО) сільськогосподарських земель — це умовна вартість земельної ділян-

ки сільськогосподарського призначення: ріллі, землі під багаторічними насадженнями, природними сіножатями і пасовищами [17]. Розмір НГО зазвичай рівний сумі потенційного доходу від використання землі як засобу виробництва протягом визначеного періоду часу. НГО залежить від різних чинників: функціонального використання земельної ділянки, екологічної ситуації, якості грунтів та місця розташування земельної ділянки.

Нормативна грошова оцінка (НГО) визначається за формулою 1, наведеною у Методиці нормативної грошової оцінки земельних ділянок [18]

$НГО = Пд \times Нрд \times Км_1 \times Км_2 \times Км_3 \times Км_4 \times Кцп \times Кмц \times Кні$ (1),

де Пд — площа земельної ділянки, квадратних метрів;

Нрд — норматив капіталізованого рентного доходу за одиницю площі;

$Км_1$ — коефіцієнт, який враховує розташування територіальної громади в межах зони впливу великих міст;

$Км_2$ — коефіцієнт, який враховує курортно-рекреаційне значення населених пунктів;

$Км_3$ — коефіцієнт, який враховує розташування територіальної громади в межах зон радіаційного забруднення;

$Км_4$ — коефіцієнт, який характеризує зональні фактори місця розташування земельної ділянки;

Кцп — коефіцієнт, який враховує цільове призначення земельної ділянки відповідно до відомостей Державного земельного кадастру;

Кмц — коефіцієнт, який враховує особливості використання земельної ділянки в межах категорії земель за основним цільовим призначенням;

Кні — добуток коефіцієнтів індексації нормативної грошової оцінки земель за період від затвердження нормативу капіталізованого рентного доходу до дати проведення оцінки.

Кожного року нормативна грошова оцінка підлягає обов'язковій індексації з урахуванням показників інфляції минулого року. Відповідальним за індексацію нормативної грошової оцінки є Держгеокадастр та його місцеві підрозділи, які мають проіндексувати нормативну грошову оцінку для надання зацікавленим особам (податкова служба, громадяни, організації) до 15 січня кожного року.

Нормативна оцінка застосовується при розрахунку податку на землю, визначенні орендної плати, втрат лісових і сільськогосподарських земельних угідь.

2. Експертна оцінка базується на аналізі актуальних угод купівлі-продажу аналогічних ділянок у регіоні. На ринкову ціну мають вплив наступні чинники: локація (чорноземна зона, доступ до інфраструктури, клімат), якість грунтів (родючість, кислотність, вміст гумусу), орендний дохід (якщо земля вже здається в оренду), доступність до водних ресурсів (важливо для зрошуваних земель), потенціал для альтернативного використання (сонячна енергетика, логістика).

Експертна оцінка проводиться суб'єктом оціночної діяльності (оцінювачем) у відповідності з вимогами національного законодавства.

Експертна оцінка застосовується при проведенні цивільно-правових операцій із земельними ділянками. Сфери їх застосування регулюються законодавчими та нормативними документами.

Рис. 2. Підходи до оцінки інвестиційної привабливості земельних активів

Джерело: сформовано автором на основі [16].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення відкрило нові горизонти для інвестиційної діяльності, проте на його розвиток значно вплинули військові дії та загальна економічна нестабільність. Для подальшого розвитку аграрного сектору особливого значення набувають адаптивне державне регулювання, зміцнення інвестиційного потенціалу та раціональне управління земельними ресурсами, що закладає основу для стабілізації та зростання економіки України.

Література:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 20.02.2025).

2. Касич А. О., Підкуйко О.О., Терещенко А.В., Тимошенко В.О. Сучасні проблеми державного регулювання ринку землі в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1565 (дата звернення: 10.01.2025).

3. Дроздюк Т. М. Правове регулювання ринку земель: світовий досвід та його використання для розвитку ринку земель в Україні. Економіка і право. 2015. Вип. 27. С. 238—244.

4. Омельчак К. Механізми державного регулювання ринку земель: підходи до визначення сутності. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. С. 112—120.

5. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII: станом на 10 жовт. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 03.03.2025).

6. Ливдар М., Шевченко М. Інвестиційна діяльність в Україні: проблеми, можливості та перспективи розвитку в повоєнний період. Наукові перспективи (Naukovi perspektivi). 2024. № 3 (45). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-570-583 (дата звернення: 03.03.2025).

7. Погребняк А. Ю., Лопатюк В. С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2023. № 26. С. 79—83. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287411 (дата звернення: 03.03.2025).

8. Статистика зовнішнього сектору. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#3 (дата звернення: 03.03.2025).

9. Шабельников А. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року. Юридична газета. 2025. 29 січ. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/investiciyniy-klimat-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html (дата звернення: 20.02.2025).

10. Продаж землі під час війни. В гру вступають великі компанії — BBC News Україна. BBC News Україна. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cy9edeg93zyo (дата звернення: 03.03.2025).

11. Офіційний сайт AdvantageUkraine. URL: https://advantageukraine.com/ (дата звернення: 05.03.2025).

12. Земельний кодекс України: Кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III: станом на 7 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text (дата звернення: 03.03.2025).

13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 № 552-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text (дата звернення: 01.03.2025).

14. Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр) — Kyiv School of Economics. Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/ua/center-for-food-and-land-use-research-c4flure-main/ (дата звернення: 08.03.2025).

15. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру — Офіційний веб-сайт. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру URL: https://land.gov.ua/ (дата звернення: 04.03.2025).

16. Сімонова Л. Реальна вартість землі в Україні вже сягнула 1,5—2,5 тисячі доларів за гектар. Дзеркало тижня. 2025. 31 січ. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/realna-vartist-zemli-v-ukrajini-vzhe-sjahnula-1-52-5-tisjachi-dolariv-za-hektar.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 04.03.2025).

17. Нормативна грошова оцінка сільгоспземель. Земляк. URL: https://zemliak.com/zemlya/382-karta-ngo-s-g-zemli-v-ukrajini-2021 (дата звернення: 04.03.2025).

18. Про затвердження Методики нормативної грошової оцінки земельних ділянок: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2021 № 1147: станом на 1 лют. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-п#Text (дата звернення: 04.03.2025).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (Accessed 20 Fabruary 2025).

2. Kasych, A. O. and Pidkuiko, O.O., Tereshchenko, A.V., Tymoshenko, V.O. (2020), "Modern problems of state regulation of the land market in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, [Online], vol. 2, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1565 (Accessed 10 January 2025).

3. Drozdiuk, T. M. (2015), "Legal regulation of the land market: world experience and its use for the development of the land market in Ukraine", Ekonomika i parvo, vol. 27. pp. 238—244.

4. Omelchak, K. (2016), "Mechanisms of state regulation of the land market: approaches to determining the essence", Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, pp. 112—120.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), Law of Ukraine "On investment activity", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (Accessed 03 March 2025).

6. Lyvdar, M. and Shevchenko, M. (2024), "Investment activity in Ukraine: problems, opportunities and prospects for development in the post-war period", Naukovi perspektyvy, vol. 3 (45), available at: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-570-583 (Accessed 03 March 2025).

7. Pohrebniak, A. Yu. and Lopatiuk, V. S. (2023), "Assessment of the investment attractiveness of the enterprise", Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut", vol. 26, pp. 79—83.

8. National Bank of Ukraine (2025), "External sector statistics", available at: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#3 (Accessed 05 March 2025).

9. Shabelnykov, A. (2025), "Investment climate in Ukraine: challenges and prospects in 2025", Yurydychna hazeta, vol. 29, available at: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/investiciyniy-klimat-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html (Accessed 03 March 2025).

10. BBC News Ukraine (2025), "Sale of land during the war. Big companies come into play", available at: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cy9edeg93zyo (Accessed 10 March 2025).

11. AdvantageUkraine (2025), available at: https://advantageukraine.com/ (Accessed 05 March 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text (Accessed 03 March 2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On amendments to certain legislative acts of Ukraine concerning the conditions of circulation of agricultural land", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text (Accessed 03 March 2025).

14. Kyiv School of Economics (2024), "Center for food and land use research (KSE Ahrotsentr)", available at: https://kse.ua/ua/center-for-food-and-land-use-research-c4flure-main/ (Accessed 03 March 2025).

15. State Service of Ukraine for geodesy, cartography and cadastre (2025), available at: https://land.gov.ua/ (Accessed 07 March 2025).

16. Simonova L. (2025), "The real value of land in Ukraine has already reached 1.5—2.5 thousand dollars per hectare", Dzerkalo tyzhnia, vol. 31, available at: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/realna-vartist-zemli-v-ukrajini-vzhe-sjahnula-1-52-5-tisjachi-dolariv-za-hektar.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 04 March 2025).

17. Zemliak (2021), "Normative monetary valuation of agricultural land", available at: https://zemliak.com/zemlya/382-karta-ngo-s-g-zemli-v-ukrajini-2021 (Accessed 04 March 2025).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the methodology for normative monetary valuation of land plots", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-п#Text (Accessed 05 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.04.2025 р.

УДК 338.43:658.5

В. І. Кифяк,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6104-6403

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.111

ДЕТЕРМІНАНТИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В АГРОБІЗНЕСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО КЛІМАТИЧНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

V. Kyfyak,
PhD in Economics, Associate Professor, Asossiate Professor of the Department of Business and HR Management,
Yurii Fedkovych Chernivtsi National University

DETERMINANTS OF STRATEGIC DECISION-MAKING IN AGRIBUSINESS AS A TOOL FOR ADAPTATION TO CLIMATIC AND ECONOMIC CHALLENGES

У статті здійснено комплексний аналіз детермінант прийняття стратегічних рішень в агробізнесі в умовах сучасних кліматичних та економічних викликів. Визначено, що стійкість аграрного сектору залежить від здатності підприємств адаптуватися до змінного середовища шляхом впровадження антикризових стратегій, інноваційних технологій та ефективного управління ризиками. Обгрунтовано, що основними факторами впливу є кліматичні ризики, обмежений доступ до ресурсів, нестабільність ринкового середовища, трансформація логістичних ланцюгів та цифровізація аграрного виробництва. Висвітлено роль державної підтримки та міжнародних екологічних стандартів у формуванні довгострокових стратегій адаптації агропідприємств до змінних економічних та кліматичних умов.

Окреслено методичні підходи до оцінки детермінант стратегічного управління в агробізнесі, що включають концепцію сталого розвитку, принципи цифрового трансформаційного менеджменту та інтеграцію моделювання ризиків у процес прийняття управлінських рішень. Обгрунтовано, що стратегічні рішення, засновані на багатофакторному аналізі, є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору.

A comprehensive analysis is conducted of the determinants shaping strategic decision-making within the agribusiness sector amid current climatic and economic disruptions. The study aims to identify and conceptualize the core factors influencing strategic decisions in agribusiness, examine their interdependencies within the context of economic, environmental, social, and digital challenges, and substantiate their implications.

It is emphasized that the sustainability of the agrarian sector is largely contingent upon the capacity of enterprises to effectively adapt to an increasingly volatile external environment. This adaptive capacity is ensured through the deployment of crisis response strategies, the integration of innovative technologies, and the implementation of advanced risk management frameworks. Among the principal influencing factors are climate-related risks, constrained access to production resources, market volatility, the restructuring of supply chains, and the accelerating digitalization of agricultural processes.

The critical importance of public policy support and compliance with international environmental standards is highlighted in shaping long-term strategies for enterprise adaptation. The study outlines methodological approaches to assessing the determinants of strategic management, grounded in the principles of sustainable development, digital transformation governance, and the integration of risk modeling into the strategic decision-making process.

Moreover, the strategic utility of cutting-edge technologies-including artificial intelligence, big data analytics, and automated decision-support systems-is emphasized as essential to enhancing the precision and effectiveness of strategic planning. The research concludes that data-informed, multifactorial decision-making serves as a key instrument in strengthening competitiveness and ensuring the long-term sustainability of the agribusiness sector in response to global challenges.

Ключові слова: агробізнес, детермінанти, стратегічне управління, ризики, інновації, цифровізація, сталий розвиток, кліматичні зміни.

Key words: agribusiness, strategic decision-making, determinants, climate risks, innovation, digital transformation, sustainable development, resilience.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Для національної економіки агробізнес є не лише стратегічно важливою складовою, але й фундаментальним гарантом продовольчої безпеки та каталізатором сталого економічного зростання. В умовах підвищеної турбулентності, спричиненої війною та глобальними трансформаціями, стратегічне управління агробізнесом виходить на якісно новий рівень пріоритетності та значущості.

Війна на території України створила серйозні ризики для функціонування аграрного сектору, що включає порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до ресурсів та ринків, а також дестабілізацію виробничих потужностей через фізичні загрози. У таких умовах детермінанти прийняття стратегічних рішень повинні виходити за рамки класичних економічних підходів і включати глибоке розуміння управління ризиками та антикризових моделей, важливо враховувати наукові концепції адаптивності бізнесу, які зосереджені на гнучкості операцій, і здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових досліджень у сфері стратегічного управління агробізнесом свідчить про наявність кількох фундаментальних підходів до визначення детермінант прийняття рішень.

На глобальному рівні однією з визначальних детермінант стратегічного рішення є кліматичні ризики, що зумовлюють необхідність розробки адаптаційних стратегій. Зокрема, у дослідженні [1] аналізується досвід транснаціональних корпорацій Bunge Limited та Archer Daniels Midland щодо впровадження кліматостійких рішень, які базуються на інструментах прогнозування та аналізу ризиків. Комплексний підхід до управління кліматичними ризиками розкрито у звіті ФАО [2], де визначено основні методи оцінки та моделювання сценаріїв розвитку, що є невід'ємними детермінантами ефективного стратегічного управління. Український аграрний сектор функціонує в умовах значної економічної та кліматичної нестабільності, що визначає додатковий набір детермінант стратегічних рішень. Як зазначено у звіті [3] за підсумками аграрного сезону 2024 року, серед ключових викликів виокремлюються обмежений доступ до фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів та високі логістичні витрати. У цьому контексті впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень розглядається як важлива детермінанта забезпечення ефективності та стійкості аграрного бізнесу. Дослідження екологічних детермінант стратегічного управління агробізнесом також є актуальним напрямом наукових розвідок. Раут та ін. [4] аналізують показники ефективності впровадження "зелених" управлінських практик в аграрному секторі Індії, підтверджуючи, що підприємства, які активно інтегрують стійкі екологічні стратегії, отримують конкурентні переваги. Європейський досвід демонструє аналогічні тенденції: у дослідженні Д. Альберто та ін. [5] аналізується прийнятність інноваційних контрактів як механізму агроекологічної адаптації в ЄС.

Не менш важливою детермінантою прийняття стратегічних рішень є соціально-економічні чинники. Зокрема, Шреста та ін. [6] вказують на роль соціальної підтримки, рівня освіти фермерів та доступності фінан-

сових ресурсів як критичних детермінант у впровадженні кліматостійких аграрних стратегій. Аналогічний підхід застосовано у роботі українських вчених [7], де моделюються шляхи міжнародної конвергенції до кліматично нейтральної економіки, наголошуючи на важливості державного регулювання та фінансових стимулів.

Детермінанти стійкості аграрного сектору в контексті загальних тенденцій сталого розвитку висвітлено у роботі Янкуловського [8], де аналізуються можливості та обмеження сталого агробізнесу, зокрема роль урядових програм підтримки та технологічних інновацій. У дослідженні Лавуді та Прабхакара [9] розглядається вплив кліматичних змін на аграрний сектор та методи управління цими викликами через інтеграцію агроекологічних технологій. Важливим є і дослідження Лупенка Ю.О. та ін. [10], де стратегічні напрями розвитку агробізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення розглядаються через призму кооперативних ініціатив та інституційної підтримки.

Таблиця 1. Основні аспекти адаптації агробізнесу до сучасних викликів

Напрям адаптації	Виклики	Реалізовані рішення	Результати
Зміна технологій обробки грунтів	Посухи, екстремальні температури	Мінімальна обробка, безплужне землеробство, точне землеробство	Підвищення збереження вологи, зменшення витрат
Диверсифікація культур	Низька врожайність традиційних культур	Збільшення площ під сою, овочівництво	Зниження залежності від погодних умов, підвищення рентабельності
Логістичні рішення	Руйнування інфраструктури, блокада портів	Відновлення морського експорту, альтернативні маршрути	Зростання експорту, стабілізація ринків
Кадрова політика	Нестача робочої сили через мобілізацію	Автоматизація, підготовка нових кадрів	Часткове зниження дефіциту фахівців
Використання нових агротехнологій	Підвищені витрати, нестабільність ринку	Впровадження RTK-технологій, точне внесення добрив	Оптимізація витрат, підвищення врожайності

Джерело: сформовано автором.

Сучасний підхід до стратегічного управління також передбачає використання цифрових технологій як важливої детермінанти ухвалення управлінських рішень. Сіке та Сіке (2023) досліджують можливості застосування штучного інтелекту для прогнозування кліматичних змін та аналізу ринкових трендів в аграрному секторі [11]. У роботі [12] розглядається роль цифрових рішень у розвитку сталих бізнес-моделей, що дозволяють підвищити адаптивність підприємств до зовнішніх викликів.

Загальний аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що прийняття стратегічних рішень в агробізнесі грунтується на багатофакторному підході, в основі якого лежить оцінка детермінант, що визначають адаптаційну здатність підприємств. Оптимізація управлінських стратегій через інтеграцію кліматичних, економічних, соціальних, екологічних та цифрових детермінант є ключовим інструментом забезпечення стійкості аграрного сектору в умовах глобальних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті — визначити детермінанти стратегічних рішень в агробізнесі, розкрити їхню взаємодію в контексті економічних, кліматичних, соціальних, екологічних і цифрових викликів та обгрунтувати їхній вплив на формування стійких і адаптивних управлінських стратегій підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Агробізнес в Україні опинився у складних умовах, що зумовлено одночасним впливом глобальних економічних криз, екстремальних погодних змін та воєнних реалій. Відповідно, адаптація стратегічних рішень у цій сфері стала необхідною умовою для забезпечення стабільності та розвитку. Основними напрямами адаптації стали зміни у технологіях обробітку грунтів, диверсифікація виробництва, модернізація логістичних рішень та впровадження сучасних агротехнологій.

В умовах війни адаптація агробізнесу також включає подолання кадрових та логістичних проблем. Нестача кваліфікованих кадрів, викликана мобілізацією, ускладнює процес збору врожаю, а зростання вартості пального та руйнування інфраструктури підвищують виробничі витрати. Водночас, 2024 рік продемонстрував позитивні зрушення у логістиці, зокрема відновлення морського експорту, що дозволило збільшити обсяги поставок агропродукції на 9,9 млн тонн, а її вартість — на 1,4 млрд доларів.

Таким чином, адаптація стратегічних рішень агробізнесу в Україні є складним і багатовимірним процесом, що включає зміну агротехнологій, оптимізацію логістичних ланцюгів та пошук нових підходів до управління виробництвом. Попри труднощі, агросектор демонструє високу гнучкість та інноваційність, що є передумовою для його подальшого розвитку в умовах невизначеності.

Процес прийняття стратегічних рішень в агробізнесі формується під впливом багатовимірного середовища, яке поєднує регуляторні вимоги, специфіку галузі, динаміку бізнес-комунікацій, організаційні можливості та індивідуальні характеристики керівників. Врахування цих факторів є критичним для розробки ефективних адаптаційних стратегій, що забезпечують довгострокову стійкість підприємств. Сучасний агробізнес функціонує в умовах високої кліматичної невизначеності, посилення екологічних вимог та жорсткої конкуренції, тому ефективність стратегічного управління залежить від здатності підприємств швидко адаптуватися до змінного регуляторного середовища, інтегрувати інноваційні технології та оптимізувати ресурсокористування. У сучасних умовах саме розуміння детермінантного механізму дозволяє забезпечити обгрунтованість рішень, мінімізувати ризики та підвищити стійкість аграрного бізнесу до зовнішніх викликів.

Так, визначення наукового базису аналізу детермінант кліматичних змін та інших глобальних викликів у

Таблиця 2. Взаємозв'язок між детермінантами стратегічних рішень та ефективністю агробізнесу

Категорія детермінант	Основні аспекти впливу	Потенційний ефект
Технологічні	Використання енергоефективних технологій, автоматизація виробництва, впровадження Інтернету речей (IoT)	Оптимізація витрат, зменшення відходів, підвищення продуктивності
Логістичні	Розвиток системи зеленого транспорту, будівництво холодових складів, ефективне управління запасами	Зниження втрат продукції, зменшення екологічного сліду
Соціальні та кадрові	Освіта та підготовка персоналу, підвищення кваліфікації, управління змінами	Підвищення продуктивності праці, адаптивність до нових технологій
Екологічні	Впровадження GSCM (Green Supply Chain Management), управління відходами, екологічна сертифікація	Покращення репутації, відповідність нормативним вимогам
Економічні	Інвестиції у дослідження та розробки, диверсифікація виробництва, стратегічне партнерство	Збільшення ринкової частки, покращення фінансової стійкості

Джерело: сформовано автором.

стратегічному управлінні агробізнесом є необхідною умовою для забезпечення його довгострокової ефективності та сталого розвитку. Загалом детермінанти — це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають процес ухвалення стратегічних рішень, впливаючи на адаптацію підприємств до змінного кліматичного та економічного середовища. Вони охоплюють економічні, кліматичні, технологічні, соціальні, політико-правові та екологічні аспекти, що формують умови розвитку аграрного бізнесу. Комплексний підхід, що поєднує адаптаційні заходи, технологічні інновації та екологічно відповідальне ведення господарства, дозволить не лише зменшити негативний вплив змін клімату, а й створити нові можливості для розвитку аграрного сектору у майбутньому. Розвиток агробізнесу в сучасних умовах вимагає інтеграції економічних, екологічних і соціальних аспектів у процеси управління у взаємозв'язку (таблиця 2).

Детермінантний механізм прийняття стратегічних рішень в агробізнесі — це структурований процес формування управлінських рішень, що грунтується на аналізі важливих зовнішніх і внутрішніх факторів (швидкоплинного великого масиву даних), які визначають стратегічний розвиток агропідприємства. Етапи детермінантного механізму прийняття стратегічних рішень в агробізнесі наведені в таблиці 3.

Таке розуміння механізму дозволяє систематизувати процес прийняття стратегічних рішень та забезпечує цілісне розуміння впливових факторів. Таким чином, механізм прийняття стратегічних рішень в агробізнесі є ітераційним процесом, що грунтується на синтезі регуляторного, галузевого, мережевого, організаційного та індивідуального впливу. Його ефективна реалізація вимагає балансу між короткостроковими адаптаційними заходами та довгостроковою стратегією сталого розвитку, що дозволяє мінімізувати кліматичні ризики та забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

Таблиця 3. Етапи детермінантного механізму прийняття стратегічних рішень в агробізнесі

Етап прийняття рішення	Характеристика детермінант	Механізм прийняття рішення
Аналіз зовнішнього середовища	Регуляторні вимоги, міжнародні стандарти, екологічні обмеження, очікування споживачів	Оцінка відповідності державним політикам і тенденціям сталого розвитку, визначення ризиків та можливостей адаптації
Оцінка галузевої специфіки	Технологічний рівень, структура виробництва, рівень конкуренції, залежність від кліматичних змін	Визначення обмежень та потенціалу підприємства для впровадження інновацій, аналіз конкурентних переваг
Інтеграція бізнес-комунікацій	Співпраця з постачальниками, інвесторами, партнерами, цифровізація процесів	Формування стратегічних альянсів, використання спільних ресурсів для підвищення ефективності та зниження витрат
Оцінка організаційних можливостей	Управлінська компетентність, корпоративна культура, рівень гнучкості підприємства	Розробка стратегій розвитку, спрямованих на адаптацію до змін та підвищення операційної ефективності
Роль людського поетнціалу в остаточному рішенні	Освіта, досвід, рівень ризик-менеджменту, екологічна свідомість	Прийняття кінцевого рішення щодо впровадження стратегій, оцінка їх впливу на довгострокову стабільність бізнесу

Джерело: сформовано автором.

Європейський досвід показує, що детермінанти стратегічних рішень в агробізнесі, згідно з наведеними дослідженнями [5], формуються під впливом економічних, екологічних та соціальних факторів, що визначають ефективність агроекологічних заходів (AECMs). Основними чинниками, що впливають на прийняття стратегічних рішень у цій сфері, є:

1. Економічні стимули та ринкові механізми. Фінансові інструменти, такі як прямі виплати в рамках Спільної аграрної політики (CAP), значною мірою впливають на вибір аграріїв. Однак ефективність цих заходів часто зменшується через домінування короткострокових фінансових вигод над довгостроковими екологічними цілями.

2. Гнучкість контрактних механізмів. Запровадження більш адаптивних угод, що враховують специфічні особливості

регіонів і фермерських господарств, підвищує ефективність програм підтримки екологічного землеробства. Гнучкість сприяє впровадженню інноваційних підходів до ведення господарства.

3. Сумісність із бізнес-моделлю фермерських господарств. Аграрні підприємства частіше приймають стратегічні рішення на користь екологічних ініціатив, якщо вони узгоджуються з їхньою економічною моделлю та не призводять до значних збитків.

4. Соціальний капітал та співпраця. Колективні підходи до екологічного управління, що базуються на міжгосподарській координації, сприяють досягненню масштабних екологічних ефектів, таких як боротьба з фрагментацією середовища чи забрудненням водних ресурсів.

5. Залучення приватного сектору. Інтерес споживачів до екологічно чистої продукції стимулює бізнес до впровадження стратегій, що відповідають принципам сталого розвитку, зокрема шляхом сертифікації продукції та впровадження екологічного обліку.

Розглянемо кілька можливих напрямів застосування детермінантного механізму прийняття стратегічних рішень:

1. Оптимізація ресурсів: детермінанти можуть використовуватися для оцінки ефективності розподілу ресурсів. Наприклад, якщо матриця відображає співвідношення між різними видами ресурсів (земля, вода, праця) та виходом продукції, детермінант допомагає визначити, чи є такий розподіл оптимальним, або ж потрібно коригувати стратегію.

2. Аналіз ризиків: у моделі оцінки ризиків у аграрному секторі (наприклад, кліматичні фактори, ринкові коливання цін) детермінанти можуть бути використані для виявлення стійкості системи. Якщо ризик-фактори описуються системою рівнянь, детермінант показує, чи є система стабільною.

3. Моделювання економічної взаємодії: детермінанти також застосовуються в моделюванні взаємодії різних економічних факторів у агросекторі. Наприклад, матриця, яка моделює вплив субсидій, податків та інфраструктури на прибуток аграрних підприємств, може аналізуватися через детермінант для визначення найефективнішої стратегії державної підтримки.

Тож, детермінанти можуть бути потужним інструментом для ухвалення обгрунтованих стратегічних рішень у аграрному секторі, оптимізації виробничих процесів та мінімізації ризиків з урахуванням глобальних викликів, зумовленими кліматичними змінами.

Однією з важливих детермінант, згідно праці [15], є впровадження зеленого управління, що спрямоване на мінімізацію впливу на довкілля при одночасному покращенні економічної результативності. Це вимагає раціонального використання ресурсів, застосування інноваційних технологій та впровадження сталих практик у виробництві, логістиці та зберіганні продукції.

У сучасному агробізнесі стратегічні рішення значною мірою залежать від ефективності управління ланцюгами постачання продуктів харчування. Зростаючий попит на продовольство та необхідність зменшення втрат після збору врожаю диктують потребу в удосконаленні логістики, створенні належних умов зберігання та використанні екологічних пакувальних матеріалів. Крім того, посилюється роль споживчих та нормативних вимог щодо сталого виробництва.

Визначимо ключові детермінанти кліматичних змін в агробізнесі:

1. Температурні зміни (T) — середньорічне підвищення температури може скоротити або збільшити вегетаційний період, що впливає на врожайність.

2. Опади (P) — рівень та розподіл опадів визначають водозабезпеченість сільськогосподарських культур.

3. Екстремальні погодні явища (E) — частота посух, повеней, буревіїв, що можуть призводити до втрат урожаю та пошкодження інфраструктури.

4. Вологість грунту (H) — визначає родючість та необхідність додаткового зрошення.

5. Концентрація CO_2 (C) — впливає на фотосинтез, потенційно підвищуючи продуктивність деяких культур.

6. Ризики біорізноманіття (B) — зміни в кліматі можуть змінювати поширення шкідників і хвороб.

7. Технологічна адаптація (A) — рівень впровадження кліматично стійких технологій, таких як крапельне зрошення чи селекція посухостійких сортів.

8. Економічна політика (G) — державне регулювання, субсидії, програми компенсації збитків.

Тож на практиці оцінки впливу детермінант на стратегічні рішення буде здійснюватись за формулою (1):

$$S = f\ (T, P, E, H, C, B, A, G) \qquad (1).$$

А для практичного застосування її можна представити у вигляді зваженого лінійного рівняння (2):

$$S = a_1T + a_2P + a_3E + a_4H + a_5C + \\ + a_6B - a_7A - a_8G + \varepsilon \qquad (2),$$

де S — стратегічна вразливість або адаптаційна потреба агропідприємства до кліматичних змін;

T — середньорічна зміна температури;

P — зміни в кількості та сезонності опадів;

E — частота екстремальних погодних подій;

H — рівень вологості грунтів;

C — концентрація вуглекислого газу в атмосфері;

B — ризики втрат біорізноманіття (хвороби, шкідники);

A — рівень впроваджених технологій адаптації;

G — економічна політика (субсидії, страхування, дотації);

a_i — вагові коефіцієнти впливу (визначаються емпірично або експертно);

ε — стохастичний залишок (незапрограмовані ризики/впливи).

Інтеграція даної формули в процес обгрунтування рішень полягає в тому, що чим вища оцінка S, тим більша необхідність у зміні стратегій — впровадженні нових технологій, зміні структури посівів, географії вирощування або переході до кліматично стійких агропрактик. Ця формула може бути основою для цифрової панелі моніторингу кліматичних ризиків, а її складові — інтегровані у бізнес-аналітику сільськогосподарських

Практичне застосування такої оцінки в стратегічних рішеннях в агробізнесі передбачає такі аспекти:

1. Оптимізація вибору сільськогосподарських культур — формула може використовуватися для оцінки доцільності вирощування певних культур у конкретному регіоні з урахуванням кліматичних змін.

2. Фінансове планування та страхування — оцінка фінансових ризиків, пов'язані з кліматичними змінами, та визначити необхідний рівень страхування.

3. Інтеграція у цифрові платформи, що може бути основою для створення цифрової панелі моніторингу кліматичних ризиків, яка використовується агропідприємствами для реального часу оцінки вразливості. Наприклад, платформа, подібна до тих, що застосовуються в Європі (наприклад, AgriAdapt), може інтегрувати дані з метеостанцій (T), (P), (E), супутникового моніторингу (H) та державних баз даних (G).

4. Інвестиційні рішення в інфраструктуру, тобто підтримує прийняття рішень щодо інвестування в адаптаційні технології, такі як крапельне зрошення чи теплиці.

5. Сценарне моделювання — дозволяє проводити сценарне моделювання для прогнозування довгострокових ризиків.

Формула оцінки впливу детермінант є універсальним інструментом, який дозволяє агропідприємствам адаптуватися до кліматичних та економічних викликів через оптимізацію посівів, фінансове планування, інтеграцію цифрових технологій, інвестування в інфраструктуру та сценарне моделювання. Її практичне застосування сприяє підвищенню стійкості агробізнесу та забезпечує раціональне використання ресурсів, що є критично важливим в умовах невизначеності. Ця модель допомагає агробізнесу адаптуватися до змін клімату та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів. Використання детермінант дозволяє оцінити ефективність розподілу землі, води та трудових ресурсів у виробничих системах. Зокрема, якщо розглядати матричну модель, яка відображає взаємозв'язок між ресурсами та виходом продукції, визначення детермінанта цієї матриці допоможе оцінити, чи є такий розподіл оптимальним. Якщо детермінант близький до нуля або від'ємний, це свідчить про надмірну залежність між ресурсами або нераціональність використання факторів виробництва. У такому разі необхідна корекція виробничої стратегії, наприклад, через запровадження точного землеробства або зміну структури посівів відповідно до змін клімату.

Отже, стратегічні рішення в агробізнесі повинні орієнтуватися на адаптацію інноваційних практик, які враховують локальні соціально-економічні умови та забезпечують сталість виробництва. Важливим є розвиток ринкових механізмів стимулювання та формування екосистеми підтримки для фермерів, що включає фінансування, навчання та дорадчу допомогу. Таким чином, прийняття рішень у сфері агробізнесу має базуватися на комплексному підході, що враховує глобальні виклики та сприяє довгостроковій стійкості аграрного сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, стратегічне управління в агробізнесі має базуватися на багатовимірному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, інтеграції сучасних технологій та розробці антикризових моделей розвитку — детермінант розвитку.

Детермінанти прийняття стратегічних рішень в аграрному секторі формують багатовимірну систему, в якій взаємодіють економічні, кліматичні, технологічні та соціальні фактори, що впливають на динаміку адаптаційних процесів на підприємствах. Інтеграція детермінантного механізму у стратегічне управління дозволяє підвищити стійкість агробізнесу до зовнішніх шоків та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, водночас вимагаючи переосмислення ролі державного регулювання та міжгалузевої кооперації. В умовах глобалізації та кліматичних змін особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язків між регуляторною політикою, доступом до ресурсів та здатністю до технологічної модернізації. Подальші наукові пошуки мають бути зосереджені на моделюванні складних управлінських систем, що враховують ризик-орієнтований підхід та принципи сталого розвитку, що забезпечує баланс між економічною вигодою та екологічною відповідальністю.

Література:

1. Fu Y. Evaluating Climate Risk Responses in Agribusiness: Insights from Bunge Limited and Archer Daniels Midland. Advances in Economics, Management and Political Sciences. 2025. Vol. 153. P. 28—33. URL: https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.19470.

2. Food and Agriculture Organization (FAO). Climate Risks: Assessment and Management in Agriculture. Retrieved from https://www.fao.org/fileadmin/templates/agphome/documents/faooecd/Assessment-Mgmt.pdf.

3. Результати українського агросезону 2024: тренди, виклики та плани. Kyivstar Hub. Retrieved from https://hub.kyivstar.ua/articles/rezultati-ukrayinskogo-agrosezonu-2024-trendi-vikliki-ta-plani.

4. Raut R. D., Luthra S., Narkhede B. E., Mangla S. K., Gardas B. B., Priyadarshinee P. Examining the performance-oriented indicators for implementing green management practices in the Indian agro sector. Journal of Cleaner Production. 2019. Vol. 215. P. 926—943. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.139.

5. D'Alberto R., Targetti S., Schaller L., Bartolini F., Eichhorn T., Haltia E., Harmanny K., Le Gloux F., Nikolov D., Runge T., Vergamini D., Viaggi D. A European perspective on acceptability of innovative agri-environment-climate contract solutions. Land Use Policy. 2024. Vol. 141. P. 107120. URL: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107120.

6. Shrestha S., Shrestha U. B., Shrestha B. R., Maharjan S., Udas E., Aryal K. Determinants of adoption of climate resilient agricultural solutions. Agricultural Systems. 2024. Vol. 221. P. 104139. URL: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2024.104139.

7. Krysovatyy A., Maksymova I., Kurilyak V., Radin M., Kurilyak M. International convergence towards a climate-neutral economy: modeling the agricultural sector. Agricultural and Resource Economics. 2024. Vol. 10, No. 2. P. 52—79. URL: https://doi.org/10.51599/are.2024.10.02.03.

8. Jankulovski N. Sustainable Development and Agricultural Economics: Focus on the Current Trends, Challenges, and Opportunities. TEM Journal. 2023. Vol. 12. P. 1799—1807. URL: https://doi.org/10.18421/TEM123-63.

9. Lavudya S., Prabhakar B. Effect of climate change on agriculture and its management. Environment Conservation Journal. 2024. Vol. 25. P. 619—627. URL: https://doi.org/10.36953/ECJ.24502659.

10. Siche R., Siche N. The Language model based on sensitive artificial intelligence — ChatGPT: bibliometric analysis and possible uses in agriculture and livestock. Sci. Agropecu. 2023. Vol. 14. P. 111—116. URL: https://doi.org/10.17268/sci.agropecu.2023.010.

11. Kyfyak V., Kindzerskyi V., Todoriuk S., Klevchik L., Luste O. The role of economics and management in the development of sustainable business models of agricultural enterprises. Scientific Horizons. 2024. Vol. 27, No. 6. P. 152—162. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor6.2024.152. URL: https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-27-6-2024/rol-ekonomiki-ta-menedzhmentu-u-rozvitku-stalikh-biznes-modeley-agrarnikh-pidpriyemstv.

12. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін: аналіт. доп. / В. М. Русан, Л. А. Жураковська, Я. А. Жаліло та ін. Київ: НІСД, 2024. 47 с. URL: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.09.

13. Стратегія розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення аграрної економіки України / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2022. 32 с.

14. Шпикуляк О.Г., Ксенофонтова К.Ю., Лупенко А.Ю. Оцінки розвитку підприємницької діяльності в сучасних інституційних умовах функціонування аграрного сектору. Інклюзивний розвиток аграрного сектору економіки в контексті світової продовольчої безпеки періоду війни та повоєнної відбудови України. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Університет "Україна". 2023. С. 121—123.

References:

1. Fu, Y. (2025), "Evaluating climate risk responses in agribusiness: Insights from Bunge Limited and Archer Daniels Midland", Advances in Economics, Management and Political Sciences, vol. 153, pp. 28—33. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.19470.

2. Food and Agriculture Organization (FAO) (2024), Climate Risks: Assessment and Management in Agriculture, Food and Agriculture Organization, Rome, Italy, available at: https://www.fao.org/fileadmin/templates/agphome/documents/faooecd/Assessment-Mgmt.pdf (Accessed 18 April 2025).

3. Kyivstar Hub (2024), "Results of the Ukrainian agricultural season 2024: Trends, challenges, and plans", [Online], available at: https://hub.kyivstar.ua/articles/rezultati-ukrayinskogo-agrosezonu-2024-trendi-vikliki-ta-plani (Accessed 18 April 2025).

4. Raut, R.D., Luthra, S., Narkhede, B.E., Mangla, S.K., Gardas, B.B. and Priyadarshinee, P. (2019), "Examining the performance-oriented indicators for implementing green management practices in the Indian agro sector", Journal of Cleaner Production, vol. 215, pp. 926—943. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.139.

5. D'Alberto, R., Targetti, S., Schaller, L., Bartolini, F., Eichhorn, T., Haltia, E., Harmanny, K., Le Gloux, F., Nikolov, D., Runge, T. and Vergamini, D. (2024), "A European perspective on acceptability of innovative agri-environment-climate contract solutions", Land Use Policy, vol. 141, p. 107120. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107120.

6. Shrestha, S., Shrestha, U.B., Shrestha, B.R., Maharjan, S., Udas, E. and Aryal, K. (2024), "Determinants of adoption of climate resilient agricultural solutions", Agricultural Systems, vol. 221, p. 104139. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2024.104139.

7. Krysovatyj, A.I., Maksymova, I.V., Kuryljak, V.V., Radin, M.V. and Kuryljak, M.V. (2024), "International convergence towards a climate-neutral economy: Modeling the agricultural sector", Agricultural and Resource Economics, vol. 10, no. 2, pp. 52—79. https://doi.org/10.51599/are.2024.10.02.03.

8. Jankulovski, N. (2023), "Sustainable development and agricultural economics: Focus on the current trends, challenges, and opportunities", TEM Journal, vol. 12, pp. 1799-1807. https://doi.org/10.18421/TEM123-63.

9. Lavudya, S. and Prabhakar, B. (2024), "Effect of climate change on agriculture and its management", Environment Conservation Journal, vol. 25, pp. 619—627. https://doi.org/10.36953/ECJ.24502659.

10. Siche, R. and Siche, N. (2023), "The language model based on sensitive artificial intelligence — ChatGPT: Bibliometric analysis and possible uses in agriculture and livestock", Sci. Agropecu., vol. 14, pp. 111—116. https://doi.org/10.17268/sci.agropecu.2023.010.

11. Kyfjak, V.I., Kindzerskyj, V.V., Todorjuk, S.I., Klevchyk, L.V. and Luste, O.V. (2024), "The role of economics and management in the development of sustainable business models of agricultural enterprises", Scientific Horizons, vol. 27, no. 6, pp. 152-162. https://doi.org/10.48077/scihor6.2024.152.

12. Rusan, V.M., Zhurakovska, L.A., Zhalilo, Ya.A. et al. (2024), Perspektyvy rozvytku ahrarnoho sektora Ukrajiny v umovakh klimatychnykh zmin [Prospects for the development of the Ukrainian agricultural sector under climate change conditions], NISD, Kyiv, Ukraine. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.09.

13. Lupenko, Ju.O., Malik, M.J., Shpykuljak, O.H. et al. (2022), Stratehija rozvytku pidpryjemnyctva, kooperaciji ta ahropromyslovoji intehraciji v umovakh vojennoho chasu ta povojennoho vidnovlennja ahrarnoji ekonomiky Ukrajiny [Strategy for the development of entrepreneurship, cooperation, and agro-industrial integration in wartime and post-war recovery of Ukraine's agrarian economy], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine.

14. Shpykuljak, O.H., Ksenofontova, K.Ju. and Lupenko, A.Ju. (2023), "Assessment of entrepreneurial activity development in modern institutional conditions of the agrarian sector", Zbirka materialiv Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji konferenciji: Inkljuzyvnyj rozvytok ahrarnoho sektora ekonomiky v konteksti svitovoji prodovol'choji bezpeky periodu vijny ta povojennoji vidbudovy Ukrajiny [Conference Proceedings of the International Scientific-Practical Conference: Inclusive development of the agrarian sector in the context of global food security during the war and post-war reconstruction of Ukraine], Universytet "Ukrajina", Kyiv, Ukraine, pp. 121—123.

Стаття надійшла до редакції 19.04.2025 р.

УДК 388.22:659.1

Ю. В. Ліпський,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-8483-5833

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.118

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ НАДАННЯ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ

Y. Lipsky,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

ORGANISATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF FORMATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE FIELD OF ADVERTISING SERVICES

У сучасному світі реклама відіграє одну з ключових ролей в умовах ринкових відносин. Перш за все, реклама є важливим компонентом маркетингу, і визначається як сукупність заходів, спрямованих на просування товару. Відрізняє цей компонент маркетингу від інших те, що він чинить непрямий і односпрямований вплив на певне коло споживачів, тобто за допомогою засобів масової інформації, радіо, телебачення і безлічі інших засобів.

Зауважимо, що рекламна діяльність підприємницьких структур має різноплановий характер, маючи на увазі під собою не лише інформаційну, а й стимулюючу функцію.

Процес підприємництва у сфері реклами має низку специфічних особливостей. До нього залучаються багато суб'єктів економічних відносин, які, виконуючи свої специфічні функції, взаємодіють друг з одним щодо розробки проекту, виробництва, розповсюдження та оплати рекламної продукції. Найважливішими суб'єктами даних відносин стають рекламодавці, рекламні агенції, рекламорозповсюджувачі та споживачі. При цьому кінцевими споживачами рекламної продукції або її одержувачами не рекламодавці, які оплачують рекламну продукцію, а споживачі, на яких спрямована дана реклама.

Специфіка цього виду визначається багатьма чинниками — цілями, коштами, учасниками, і навіть місцем у структурі економічної діяльності суб'єктів ринку.

In the modern world, advertising plays a key role in market relations. First of all, advertising is an important component of marketing and is defined as a set of activities aimed at promoting a product. What distinguishes this component of marketing from others is that it has an indirect and unidirectional impact on a certain range of consumers, i.e. through the media, radio, television and many other means.

It is worth noting that the advertising activities of business structures are multifaceted, implying not only an informational but also a stimulating function.

The process of entrepreneurship in the field of advertising has a number of specific features. It involves many subjects of economic relations, which, performing their specific functions, interact with each other in the development of a project, production, distribution and payment for advertising products. The most important subjects of these relations are advertisers, advertising agencies, advertising distributors and consumers. However, the end users of advertising products or their recipients are not advertisers who pay for advertising products, but consumers to whom the advertising is directed.

The specifics of this type of advertising are determined by many factors, such as goals, funds, participants, and even the place in the structure of economic activity of market participants.

It should be remembered that the consumer sees only the result of advertising business — the advertising product. The consumer may be involved in the process of advertising — the presentation of the advertising

product. Advertising activity is broader than the process of advertising. The advertiser is involved in advertising activities to a greater extent than the consumer: payment for advertising activities, provision of information, control, etc. At the same time, many elements of advertising entrepreneurship can and should be carried out only by advertising professionals, as they require special knowledge, experience, skills, and talent. Thus, advertising entrepreneurship is characterised, on the one hand, by close interaction of its participants, and, on the other hand, by narrow specialisation.

The materialisation of advertising information requires the involvement of specific advertising production facilities:

— a strategy (media strategy) and tactics (media plan) for the dissemination of advertising information in time and space, which determines the use of appropriate channels and technologies, duration, format of dissemination, etc. The development of these documents will require analysing the competitive environment in the advertising market, identifying and calculating the mediametric parameters of various media plan options, and assessing and comparing the cost of different tactics;

— analysis of the effectiveness of the advertising campaign. Given the considered aspects of the activities of entrepreneurial structures in the field of advertising, it can be concluded that advertising activity has a triple character, acting simultaneously on the part of production, trade and services.

Ключові слова: реклама, рекламна діяльність, підприємництво, ринок рекламних послуг, рекламний продукт.
Key words: advertising, advertising activity, entrepreneurship, advertising services market, advertising product.

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

У наш стрімкий час, коли кількість інформації неухильно збільшується, а кількість вільного часу зменшується, на авансцену продажів товарів або послуг виходить реклама. Багато хто вважає рекламу негативною і набридливою, але те, що вона сприяє розвитку рекламованого продукту, ніхто не стане заперечувати. Роль реклами як одного із засобів, спрямованих на зміну суспільної свідомості, визнана в усьому світі.

У сучасному світі реклама відіграє одну з ключових ролей в умовах ринкових відносин. Перш за все, реклама є важливим компонентом маркетингу, і визначається як сукупність заходів, спрямованих на просування товару. Відрізняє цей компонент маркетингу від інших те, що він чинить непрямий і односпрямований вплив на певне коло споживачів, тобто за допомогою засобів масової інформації, радіо, телебачення і безлічі інших засобів. Характер реклами, її зміст і форма зазнають змін разом із розвитком продуктивних сил суспільства, зміною соціально-економічних формацій. Кожен виробник бажає, щоб його бізнес був успішним, і часом для цього недостатньо просто хорошої якості виробленого товару. Для того щоб залучити велике коло споживачів, необхідно провести розробку рекламної програми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальність рекламної діяльності в загальному контурі маркетингових досліджень обумовила інтерес до неї з боку вчених. Теоретичним, і практичним аспектам даної проблеми присвячені праці таких закордонних і вітчизняних учених, як Котлер Ф., Россістер Дж. Р., Персі Л., Левіт Т., Вебстер Ф., Траут Д., Рівкін С., Райс Е., Амблер Т., Акофф Р., Ансофф І., Олдерсон Р., Портер М., Дойль П., Дейян А., Ламбен Ж. Ж., Бернет Дж., Моріарті С., Заруба В. Я. і багатьох інших. Проте, швидколинні зміни зовнішнього середовища вимагає перегляду умов розвитку суб'єктів підприємницької діяльності в сфері надання рекламних послуг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі узагальнення досліджень науковців запропонувати практичні рекомендації щодо розвитку підприємництва в сфері надання рекламних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реклама товару чи послуги — це широке поняття, що включає безліч різноманітних явищ, взаємодіючих між собою. Щоб отримати бажаний, ефективний результат від рекламної діяльності, слід враховувати такі фактори: кількість публікацій, час публікації, форма реклами, її зміст та місце її розповсюдження.

Рекламна діяльність буде найефективнішою, якщо використовувати комбінацію методів для донесення необхідної інформації до потенційних покупців. Щоб будь-яка рекламна кампанія була успішною, необхідно:

— визначити цілі;
— визначити групу впливу;
— визначити форму реклами;
— визначити обсяг реклами;
— вибір місця та часу розміщення реклами;
— розрахувати витрати на рекламу;
— розрахувати очікуваний прибуток від рекламної діяльності;
— проаналізувати спільні дії.

Цілі, зумовлені попитом, включають:

— створення та розповсюдження інформації про новий товар або послугу на ринку;
— досягнення впізнаваності товару або послуги брендом, стимулювання покупок;
— стабілізація продажів, впізнаваність бренду на ринку та лояльність до нього.

— визначення пріоритету при заміні товару, перенаправлення покупця на новий товар.

Слід зазначити, що у характері розвитку економіки та суспільства відбуваються зрушення у бік посилення значення інформаційно-комунікаційних технологій. Особливе місце серед них займає рекламна діяльність та форми її прояву, оскільки вона певним чином впливає на поведінку суб'єктів ринку та значною мірою впливає на стан та рівень розвитку економіки та суспільства. Реклама забезпечує споживачів спрямованим потоком інформації про виробництво товарів та послуг, їх корисність, характеристики, якість, умови продажу і т. п. Формуючи матеріальні передумови для повного і всебічного задоволення потреб людей, реклама встановлює зв'язок між виробництвом і споживанням, раціоналізує структуру споживання, що створює основу ефективного розподілу [1].

Зазначимо, що більшість рекламних оголошень, які з'являються в засобах масової інформації — на телебаченні, радіо, в газетах і журналах, є споживчою рекламою. Вони фінансуються виробником товару або агентом, який займається його продажем. Зазвичай вони націлені на людей, які придбають товар в особисте користування або куплять його для інших.

Менеджери, які займаються закупівлями або видають завдання на продукцію, що використовується підприємствами, складають цільову аудиторію для ділової реклами.

Вважається, що ділова реклама невидима, оскільки, якщо ви активно не залучені в якийсь бізнес, то навряд чи з нею зустрінетеся. Більша частина реклами, яка поглинається споживачами, проходить через засоби масової інформації.

Ділова ж реклама зазвичай розміщується в спеціалізованих ділових публікаціях або професійних журналах, у пошті, що надсилається безпосередньо організаціям, або на спеціалізованих виставках-ярмарках. Донедавна ділова реклама рідко з'являлася в засобах масової інформації.

Ділова реклама чітко ділиться на три різновиди: для промисловості, торгівлі та фахівців.

Реклама для промисловості націлена на тих представників фірм, які займаються закупівлею або впливають на сферу придбання товарів промислового призначення. Товари промислового призначення охоплюють ту продукцію і послуги, які використовують під час виробництва інших товарів або як складову частину іншого виробу.

До товарів промислового призначення також відносяться вироби, необхідні для ведення бізнесу, але не використовувані як деталі, такі, як товари тривалого користування (офісне обладнання, ЕОМ, столи, матеріали, що витрачаються) і послуги організаціям, на які укладає договір користувач [2].

Реклама для торгівлі — це реклама товарів і послуг для посередників з метою стимулювання придбання товарів оптовими покупцями і роздрібною торгівлею для перепродажу.

Люди, які мають ліцензію і працюють відповідно до певного етичного кодексу або професійних стандартів, такі, як вчителі, бухгалтери, медичні працівники, архітектори, інженери та юристи, називаються фахівцями, а реклама, спрямована на них, — професійною рекламою.

Професійна реклама має три завдання:

1) переконати фахівців-професіоналів у необхідності придбання інструменту, обладнання або матеріалів конкретної марки для використання у своїй роботі;

2) спонукати фахівців-професіоналів рекомендувати своїм пацієнтам або клієнтам застосування конкретного виробу чи послуги;

3) переконати людину саму застосовувати рекламовані вироби.

У сучасних умовах ринок реклами є складною системою взаємодії інтелектуальних і матеріальних сил і ресурсів, інформаційних та комунікаційних технологій.

В умовах функціонування ринкових відносин виникають специфічні види діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, передусім, у сфері послуг. Актуальність виникнення тих чи інших послуг зумовлюється як попитом, а й пропозицією, у своїй основним елементом функціонування ринкової системи виступає конкуренція [3]. Виходячи з цього, дуже важливу роль за умов ринкової економіки грає реклама.

При цьому зауважимо, що рекламна діяльність підприємницьких структур має різноплановий характер, маючи на увазі під собою не лише інформаційну, а й стимулюючу функцію.

Можна сміливо сказати, що реклама має на меті збільшення продажів, у своїй, часто проносить як економічний ефект, а й впливає на соціальні складові суспільства.

Реклама (від латів. reclamare — "стверджувати, викрикувати, протестувати") — інформація, поширена будь-яким способом, у будь-якій формі та з використанням будь-яких засобів, адресована невизначеному колу осіб та спрямована на привернення уваги до об'єкта рекламування, формування чи підтримання інтересу до нього та його просування на ринку.

Як правило у підприємницькій діяльності використовуються кілька видів реклами:

— радіореклама;
— телереклама;
— реклама у пресі;
— зовнішня реклама;
— інтернет-реклама.

Визначення відповідальності передбачає вирішення питання про відповідальність за рекламну політику компанії та конкретної рекламної компанії. У ході процесу вирішуватимуться питання, пов'язані з проведенням рекламної кампанії, проводити її самостійно або звернутися за допомогою до спеціалізованих рекламних організацій. Буде визначено функції рекламних організацій, питання реклами будуть повністю передані фахівцям або можна буде виконати частину роботи самостійно [4].

У процесі складання бюджету мають бути враховані всі аспекти рекламної діяльності: ціни на рекламу на різних інформаційних майданчиках, оригінальність готового продукту, вартість виробництва, а також обсяг витрат. взяти до уваги.

Існує кілька варіантів визначення та складання рекламного бюджету:

— метод розрахунку "виходячи з цілей та завдань". Він складається з аналізу та визначення кінцевих цілей рекламної діяльності, поставлених перед нею завдань та оцінки витрат, понесених на їх реалізацію;

— метод розрахунку від "грошей". Він охоплює лише визначення величину коштів, які компанія може виплатити, та подальших витрат. При цьому може виникнути низка складнощів, оскільки розмір бюджету на кожний період наперед залишається невизначеним. Це може ускладнити ефективне планування рекламної діяльності;

— метод конкурентного паритету. Він полягає у глобальному аналізі рекламної активності всього ринку з подальшим визначенням витрат конкурентів та визначенням розміру рекламного бюджету на основі отриманих даних;

— метод розрахунку у відсотках щодо суми продажу. Цей метод на даний момент є найпопулярнішим. Дозволяє визначити та розглянути взаємозв'язок між витратами на рекламу та доходом від продажів. Недолік: метод не враховує різні зміни ринку, його нові тенденції, оскільки грунтується на минулому досвіді;

— емпіричний метод. Він грунтується на визначенні ефективного рівня матеріальних витрат шляхом проведення випробувань на різних ринках. Аналізуючи витрати та результати, компанія визначає, за якого рівня витрат на рекламу буде краще.

Розробка рекламної теми передбачає акцент або на продукті, або на споживачі. При зверненні уваги до товару основна увага приділяється характеристикам, якості, незвичайності, репутації товару.

На підставі отриманих даних необхідно підготувати план змісту основного тексту рекламного оголошення, всього його смислового навантаження, заголовків, слоганів, зображень та інших видів реклами, що використовується [5].

Щоб привернути увагу, необхідно відповідально підійти до складання рекламного тексту.

При визначенні результатів рекламної діяльності фірма має обрати один чи кілька методів оцінки ефективності реклами, зокрема:

— збільшення продажів;

— створення ставлення до продукту споживача.

На основі інформації, зібраної з різних джерел, складається перелік основних особливостей продукту.

Кожен етап життєвого циклу продукту вимагає особливого підходу до реклами. Ця потреба пов'язана зі зміною економічного конкурентного середовища на кожному етапі життєвого циклу.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні існує сильна конкуренція. Тільки підприємства, які можуть надавати споживачам послуги, що відповідають їх очікуванням і вимогам, можуть вижити в умовах жорсткої конкуренції.

Основна мета позиціонування — створити і утримати особливе місце на ринку для компанії або її продукції. Конкурентів компанії, так і можливості її розміщення. Вивчивши позиції конкурентів, компанія вирішує зайняти позицію, близьку до позиції одного зі своїх конкурентів, або спробувати зайняти іншу позицію, визначену на ринку. власну систему порівняльної оцінки товарів, із якими він зіштовхується над ринком.

Реклама тісно поєднується з підприємництвом, обслуговує його, вона несе інформацію про фізичних та юридичних осіб — результати підприємницької діяльності.

Зауважимо, що реклама створюється і функціонує в тій частині ринку інформації, яку заведено називати ринком рекламних впливів. Деякі автори називають його первинним рекламним ринком. Необхідно розібратися, що це таке і як він пов'язаний із ринком рекламних продуктів і послуг або із вторинним рекламним ринком.

Очевидно, що ринок рекламних продуктів і послуг (рекламний ринок) — це ринок, на якому купується і продається робота, результатом якої є продукт, призначений для ринку рекламних впливів. Суб'єктами цього ринку є рекламодавці (замовники або спонсори реклами) і рекламне виробництво (комунікаційні, рекламні агентства, продакшн-студії, дизайн-студії, рекламне виробництво тощо), розповсюджувачі реклами (власники рекламного простору). У процесі їхньої взаємодії формуються пропозиція, попит і ціна на рекламні товари і послуги та рекламний простір [6].

Ринок рекламних впливів, або первинний рекламний ринок, можна визначити як місце, а точніше сказати, як ту частину інформаційного простору, де зустрічаються пропозиція (вся сукупність рекламних продуктів і рекламних звернень) і попит (сукупність читацької, глядацької, слухацької аудиторії). Це свого роду віртуальний ринок, який існує поза сферою матеріального обміну, але відносини на якому виступають найважливішим чинником, що визначає характер, інтенсивність, тривалість і ефективність відносин у сфері матеріального обміну.

Про ринок рекламних впливів можна говорити і як про інструмент, що бере участь у налагодженні соціально-економічних відносин між покупцями і продавцями конкретних товарів або послуг, сприяє руйнуванню старих і народженню нових споживчих стандартів, міфів, уподобань і навіть субкультур.

Первинний рекламний ринок є свого роду інформаційним прилавком, вітриною ринку товарів і послуг, зокрема й рекламного ринку.

Безумовно, від того, наскільки успішним є рекламний продукт на ринку рекламних впливів, наскільки він конкурентний, настільки успішними, продуктивними, економічно виправданими є і відносини між його виробником і замовником на ринку рекламних продуктів і послуг [7].

Отже, на ринку рекламних продуктів і послуг купують і продають роботу, результатом якої може бути одне, всі або будь-яка комбінація перелічених нижче явищ:

— будь-який із можливих видів комунікаційних маркетингових стратегій — стратегія виведення продукту на ринок, вибудовування або розвитку бренду, репозиціонування марки, демаркетингу (відходу з ринку) тощо. При цьому слід мати на увазі, що будь-який із видів наведених стратегій — це документ, і його розробка вимагає значних масивів маркетингової інформації про об'єкт реклами, його конкурентів, покупців і споживачів, колишній рекламний і маркетинговий досвід. Зрозуміло, це передбачає отримання такої інформації, її опрацювання та аналіз;

— рекламна інформація, формалізована або представлена у вигляді рекламної стратегії, покликаної розв'язати конкретні маркетингові завдання рекламодавця в рамках розробленої комунікаційної маркетингової стратегії за допомогою конкретних творчих і маркетингових методів. Її розроблення передбачає наявність конкретного завдання (брифу), що спирається на основні положення комунікаційної маркетингової стратегії, і, можливо, залучення таких фахівців, як маркетолог, копірайтер, креатор, дизайнер, технолог тощо;

— рекламна інформація, уречевлена на конкретних носіях.

Рекламний ринок є інституційною структурою, механізмом ринкової економіки. Ринок реклами є сферу товарного обміну, де як товар виступають рекламні матеріали та рекламні послуги. Він розвивається за законами попиту та пропозиції [8]. Його інфраструктура включає різні види реклами, засоби розповсюдження

реклами, рекламодавців, рекламні агенції, дослідницькі організації, засоби масової інформації, відомства, структури, організації, які займаються державним контролем та громадським регулюванням діяльності. Основними суб'єктами рекламного ринку є: рекламодавці, рекламовиробники, рекламорозповсюджувачі. Масовий споживач — головний об'єкт рекламного ринку.

Процес підприємництва у сфері реклами має низку специфічних особливостей. До нього залучаються багато суб'єктів економічних відносин, які, виконуючи свої специфічні функції, взаємодіють друг з одним щодо розробки проекту, виробництва, розповсюдження та оплати рекламної продукції. Найважливішими суб'єктами даних відносин стають рекламодавці, рекламні агенції, рекламорозповсюджувачі та споживачі. При цьому кінцевими споживачами рекламної продукції або її одержувачами не рекламодавці, які оплачують рекламну продукцію, а споживачі, на яких спрямована дана реклама.

Специфіка цього виду визначається багатьма чинниками — цілями, коштами, учасниками, і навіть місцем у структурі економічної діяльності суб'єктів ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Слід згадати, що споживач бачить лише результат рекламного підприємництва — рекламний продукт. Споживач може бути причетним до процесу рекламування — подання рекламного продукту. Рекламна діяльність ширша, ніж процес рекламування. Рекламодавець залучений до рекламної діяльності більшою мірою проти споживачем: оплата рекламної діяльності, надання інформації, контроль тощо. буд. Разом про те багато елементів рекламного підприємництва можуть і мають здійснюватися лише фахівцями у сфері реклами, оскільки вимагають спеціальних знань, досвіду, навичок, таланту. Таким чином, для рекламного підприємництва характерна, з одного боку, тісна взаємодія його учасників, з другого — вузька спеціалізація.

Матеріалізація рекламної інформації потребує залучення конкретних рекламних виробництв;

— стратегія (медіастратегія) і тактика (медіаплан) поширення рекламної інформації в часі та просторі, що визначає залучення відповідних каналів і технологій, тривалість, формат поширення тощо. Розроблення цих документів потребуватиме аналізу конкурентного середовища на ринку рекламних впливів, визначення та розрахунків медіаметричних параметрів різних варіантів медіапланів, оцінки та порівняння вартості різних тактик;

— аналіз ефективності рекламної кампанії. З огляду на розглянуті аспекти діяльності підприємницьких структур у сфері реклами можна зробити висновок, що рекламна діяльність має потрійний характер, виступаючи одночасно з боку виробництва, торгівлі та сфери послуг.

Література:

1. Вітренко А. Процеси глобалізації світового ринку рекламних послуг та їх вплив на розвиток національного ринку реклами України. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2011. № 123. С. 32—35.

2. Соболєва М. В. Управління рекламною діяльністю на окремих етапах життєвого циклу товару. Науковий вісник. 2016. № 3 С. 74—80.

3. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Маркетингова оцінка збалансованості кон'юнктури світового ринку рекламних послуг. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2018. (55), 114—124.

4. Федоронько Н. І., Ковальчук Н. О. Особливості сучасного становища ринку послуг України. Молодий вчений. 2017. № 3. С. 871—874.

5. Романова А. О. Сучасні тенденції та перспективи розвитку ринку реклами в Україні. Економіка і менеджмент культури. 2014. № 1. С. 110—114.

6. Добровольська В. А. Реклама як вид підприємницької діяльності. Молодий вчений. 2017. № 1. С. 579—581.

7. Марченко О. В. Характеристика окремих процедур організації надання рекламних послуг в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2014. № 11 (1). С. 137—140.

8. Швець А. І. Проблеми та перспективи розвитку рекламної діяльності в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 190—194.

References:

1. Vitrenko, A. (2011), "Globalization processes of the world market of advertising services and their impact on the development of the national advertising market of Ukraine", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriia: Ekonomika, vol. 123, pp. 32—35.

2. Sobolieva, M.V. (2016), "Management of advertising activities at individual stages of the product life cycle", Naukovyj visnyk, vol. 3, pp. 74—80.

3. Vovchans'ka, O.M. and Ivanova, L.O. (2018), "Marketing assessment of the balance of the global market of advertising services", Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. (55), pp. 114—124.

4. Fedoron'ko, N.I. and Koval'chuk, N.O. (2017), "Features of the current situation of the Ukrainian services market", Molodyj vchenyj, vol. 3, pp. 871—874.

5. Romanova, A.O. (2014), "Current trends and prospects for the development of the advertising market in Ukraine", Ekonomika i menedzhment kul'tury, vol. 1, pp. 110—114.

6. Dobrovol's'ka, V.A. (2017), "Advertising as a type of entrepreneurial activity", Molodyj vchenyj, vol. 1, pp. 579—581.

7. Marchenko, O.V. (2014), "Characteristics of individual procedures for organizing the provision of advertising services in Ukraine", Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Yurysprudentsiia, vol. 11 (1), pp. 137—140.

8. Shvets', A.I. (2011), "Problems and prospects for the development of advertising activities in Ukraine", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 3, pp. 190—194.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025 р.

УДК 336.7

Т. П. Моташко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6486-9472

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.123

ВІДПОВІДАЛЬНЕ КРЕДИТУВАННЯ: БАЛАНС МІЖ ДОСТУПНІСТЮ ТА ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

T. Motashko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Insurance, Banking and Risk Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv

RESPONSIBLE LENDING: BALANCING AFFORDABILITY AND FINANCIAL SECURITY

У статті з'ясовано сутність відповідального кредитування та окреслено роль концепції для забезпечення фінансової безпеки позичальників та розбудови доброчесного фінансового сектору. Окрему увагу приділено ключовим факторам, що сприяють поширенню концепції відповідального кредитування. Здійснено комплексний аналіз сучасних практик формування та реалізації політики відповідального кредитування як інструменту захисту прав споживачів та стабілізації фінансового ринку. Особливу увагу приділено аналізу окремих заходів, що реалізуються в межах політики відповідального кредитування, таких як розкриття інформації про кредитні продукти та визначення кредитоспроможності позичальника. Визначено ключові проблеми впровадження концепції відповідального кредитування в Україні та на міжнародному рівні, обгрунтовано можливі шляхи їх вирішення.

The article explores the essence of responsible lending as a contemporary concept for structuring relations between lenders and borrowers, aimed at ensuring a balance of interests for both parties to a credit agreement. Particular attention is paid to the role of responsible lending in fostering financial security for borrowers, strengthening the resilience of credit markets, and reducing systemic risks to the economy as a whole. The study identifies the key drivers that stimulate the development and dissemination of responsible lending principles, including the growing popularity of consumer credit, the need to prevent debt traps, and the necessity of ensuring the protection of consumer rights in the financial services sector.

The paper offers a comprehensive analysis of modern approaches to the design and implementation of responsible lending policies, highlighting its role as a fundamental element in the financial consumer protection framework. Special focus is given to the analysis of specific measures embedded in responsible lending practices, such as the mandatory provision of complete, reliable, and comprehensible pre-contractual information about credit products, as well as the proper assessment of borrowers. The article also provides examples of regulatory standards that govern these aspects in both Ukrainian and international financial practices.

Additionally, the study thoroughly examines the most common violations of responsible lending principles in Ukraine and across EU member states. These include manipulative advertising strategies, deficiencies in the disclosure of key credit product terms to clients, superficial or formalistic approaches to creditworthiness assessment, and the lack of robust consumer protection mechanisms at the stage of contract conclusion. Based on this analysis, the paper substantiates a set of recommendations aimed at improving responsible lending policies, including the enhancement of information transparency requirements, the promotion of ethical business conduct among lenders, the establishment of effective creditworthiness monitoring systems, and the introduction of enforceable accountability mechanisms for lenders who violate the principles of responsible lending.

Ключові слова: відповідальне кредитування, споживчий кредит, захист прав споживачів фінансових послуг, кредитоспроможність, фінансові послуги.

Key words: responsible lending, consumer credit, financial consumer protection, creditworthiness, financial services.

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

Кредити відіграють важливу роль у розвитку економіки, оскільки дозволяють громадянам реалізовувати свої потреби та стимулюють економічну активність. Крім того, саме доступність до кредитів є одним із важливих аспектів фінансової інклюзії. Однак поряд із перевагами існує і значний ризик надмірної заборгованості, яка може виникнути через безвідповідальне надання та використання кредитів. Надмірна заборгованість має негативні наслідки не лише для окремих позичальників, а й для фінансової системи загалом. Неконтрольоване кредитування може призвести до фінансової нестабільності, боргових криз і зниження довіри до фінансових установ. Саме тому забезпечення ефективної регуляторної системи відповідального кредитування є критично важливим завданням. Враховуючи ці аспекти, досліджувана проблематика є особливо актуальною в умовах сьогодення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематика відповідального кредитування є відносно новою для української практики. Відповідно, на сьогодні існують поодинокі наукові публікацій українських авторів з цього напрямку. Водночас зазначене питання вже тривалий час перебуває у фокусі уваги міжнародних фінансових організацій, регуляторів та професійних об'єднань, як на національному, так і на наднаціональному рівнях.

Особливий інтерес до проблеми відповідального кредитування простежується у публікаціях Світового банку. Наприклад, у Розділі 4.9 "Відповідальне кредитування" у звіті Світового банку "The Global State of Financial Inclusion and Consumer Protection" (2022) висвітлюються ключові аспекти відповідального кредитування як складової системи захисту прав споживачів фінансових послуг. Цей розділ підкреслює важливість збалансованого підходу до кредитування, який враховує інтереси як кредиторів, так і позичальників, з метою запобігання надмірній заборгованості та забезпечення фінансової стабільності [1].

Комплексне дослідження механізмів відповідального кредитування було представлено також у спеціальному огляді Світового банку під назвою "Responsible Lending: overview of Regulatory Tools" (2013). У публікації систематизовано підходи різних країн до запобігання надмірній заборгованості через встановлення норм поведінки для кредиторів, удосконалення механізмів розкриття інформації та впровадження обов'язкової перевірки кредитоспроможності споживачів до укладання кредитного договору [2].

Важливим доповненням до наукового дискурсу стали рекомендації Financial Services User Group (FSUG) при Європейській Комісії, які у своєму звіті "Responsible Consumer Credit Lending" (2019) досліджують основні драйвери безвідповідального кредитування, яке може завдати шкоди споживачам. У документі акцентується на необхідності врахування інтересів позичальників на всіх етапах кредитної взаємодії — від маркетингу до погашення боргу, із особливим акцентом на уникнення конфлікту інтересів та недопущення продажу продуктів, що перевищують фінансові можливості споживача [3].

Таблиця 1. Наявність положень, визначених нормативно-правовими актами деяких країнах світу, щодо розкриття інформації про кредитні продукти на переддоговірному етапі та етапі укладення угоди

Країна	Тип інформації про кредитний продукт				
	Ефективна процентна ставка	Комісії та штрафи	Метод розрахунку	Обов'язкова страховка	Конкретні застереження
Бельгія	+	+		+	+
Греція	+	+	+	+	+
Німеччина	+	+		+	+
Франція	+	+	+	+	+
Італія	+	+	+	+	+
Польща	+	+	+	+	+
США	+	+	+	+	+
Україна	+	+	+	+	+
Індія	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором за даними [1].

Окреме місце серед публікацій належить документу "FinCoNet report on responsible lending: Review of supervisory tools for suitable consumer lending practices" (2014), підготовленому Міжнародною мережею фінансових наглядових органів — FinCoNet. У цьому дослідженні проаналізовано практичні аспекти нагляду за виконанням принципів відповідального кредитування, включаючи особливості контролю, методи перевірки кредитоспроможності та стандарти розкриття інформації на різних етапах кредитного процесу [4].

Актуальним доповненням до цього переліку є аналітичний звіт Consumer Trends Report 2024-2025, підготовлений Європейським органом банківського нагляду (European Banking Authority). Документ детально аналізує сучасні тенденції у сфері споживчого кредитування на ринку Європейського Союзу, зокрема підвищення уваги до відповідального підходу в наданні кредитів. У звіті наголошується на необхідності посилення прозорості кредитних продуктів, об'єктивної оцінки ризиків для позичальників та підвищення етичних стандартів у процесах кредитування, що є важливими передумовами стабільності споживчого кредитного ринку ЄС [5].

Особливу увагу відповідальному кредитуванню приділяють фахівці Національного банку України (НБУ), як регулятора діяльності учасників ринку банківських та небанківських фінансових послуг. Зокрема, на сайті НБУ є деякі публікації загальноінформаційного характеру щодо заходів Регулятора з відповідального кредитування [6; 7; 8], а також публікації фахівців НБУ [9; 10] у засобах масової інформації з напрямку дослідження. Поряд з цим, в межах звітів із захисту прав споживачів, представлених на сайті НБУ, розкриваються окремі аспекти відповідального кредитування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз сучасних практик формування та реалізації політики відповідального кредитування, ідентифікація основних проблем, що супроводжують практику її впровадження, а також обгрунтування можливих шляхів їх вирішення для мінімізації ризиків надмірної заборгованості, забезпечення належного захисту прав споживачів та підвищення фінансової стійкості кредитних відносин.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідальне кредитування (responsible lending) — це підхід до надання кредитних послуг, який сприяє запобіганню надмірній заборгованості споживачів, забезпеченню їх фінансової стійкості та водночас — стабільності кредиторів і фінансової системи загалом.

Потреба у впровадженні відповідального кредитування виникла як реакція на ризики безконтрольного зростання обсягів кредитування, що супроводжується борговими пастками для споживачів і створює передумови до фінансової нестабільності в економіці та суспільстві. Особливо актуальним даний підхід став після глобальної фінансової кризи 2008 року, яка чітко продемонструвала негативні наслідки кредитування без належної оцінки платоспроможності клієнтів.

Серед ключових факторів, які спричинюють поширення концепції відповідального кредитування, слід відзначити зростання популярності споживчих кредитів, необхідність запобігання надмірній заборгованості, посилення вимог до захисту прав споживачів фінансових послуг, гармонізацію правових стандартів у сфері фінансових послуг та цифровізацію фінансових послуг.

Концепція відповідального кредитування займає важливе місце у системі захисту прав споживачів фінансових послуг. Так, за рекомендаціями фахівців Світового Банку "ефективна регуляторна система відповідального кредитування повинна охоплювати п'ять основних напрямів захисту прав споживачів: інституційні механізми, розкриття інформації, ділову практику, механізми звернення споживачів та фінансову грамотність" [2].

Ефективне розкриття інформації є важливою складовою політики відповідального споживчого кредитування. На сучасному ринку фінансових послуг, де вибір кредитних продуктів є широким, надання споживачам фінансових послуг чіткої, повної та зрозумілої інформації про умови кредитування сприяє прийняттю зважених фінансових рішень. Особлива увага приділяється не лише змісту, а й формі подання інформації.

Таким чином, механізм розкриття інформації охоплює два аспекти: що саме розкривається і як це розкривається. У багатьох країнах розроблено регуляторами рекомендації стосовно структури інформації, яку потрібно розкривати надавачами кредитних продуктів (табл. 1). Така інформація стосується базових умов кре-

Таблиця 2. Наявність положень, визначених нормативно-правовими актами деяких країнах світу, щодо обмеження надмірних запозичень фізичними особами

Країна	Співвідношення боргу до доходу або аналогічне співвідношення	Обмеження багаторазового запозичення	Обов'язок кредитодавця оцінити здатність потенційного позичальника погасити кредит	Обов'язок кредитодавця отримати інформацію про доходи фізичної особи		Обов'язок кредитодавця отримати інформацію про інші позики та зобов'язання фізичної особи		Обов'язок кредитодавця отримати інформацію про витрати на життя особи	
Бельгія			+	+	+	+	+	+	+
Греція			+	+	+	+	+	+	+
Німеччина			+	+	+	+	+	+	+
Франція			+	+	+	+	+	+	+
Великобританія			+	+	+	+	+	+	+
Польща			+						
США	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Україна			+	+		+			
Індія			+	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором за даними [1].

диту: сума кредиту, процентна ставка, загальна вартість позики та графік платежів. Вони мають бути доведені до споживача на переддоговірному етапі. При цьому зазначена інформація має надаватися у формі стандартизованого документа. Варто зазначити, що на сьогодні на офіційних вебсайтах фінансових установ в Україні має бути розміщена повна, достовірна інформація про послуги з надання споживчого кредиту. Зокрема, необхідно надавати у стандартизованому форматі (документ "Інформація про істотні характеристики послуги з надання споживчого кредиту"), що визначений відповідними регуляторними актами, ключові параметри кредиту (сума, строк, процентна ставка, комісії). Поруч з цим має розкриватися "інформація про вартість супровідних послуг (наприклад, страхової компанії, державного реєстратора, нотаріуса, оцінювача), умови дострокового повернення, а також штрафні санкції в разі порушення умов кредитування тощо" [9; 11; 12]. Позитивною українською практикою є обов'язкова наявність кредитних калькуляторів на сайтах фінансових установ, що дозволяє здійснити основні розрахунки щодо умов кредиту.

Особливу роль відіграє реклама, оскільки для багатьох споживачів вона є першим і головним джерелом інформації про фінансові послуги та продукти. Неналежна або маніпулятивна реклама може призвести до хибного вибору навіть за умови подальшого розкриття достовірної інформації. Саме тому регулятори в багатьох країнах світу встановлюють правила щодо змісту та форми рекламних матеріалів. Зокрема, заборона стосується реклами кредитів під 0 %. Не є виключенням й український ринок.

Окремої уваги потребує врегулювання питань усного інформування. Регулятори повинні забезпечити наявність чітких правил щодо того, яка інформація має бути доведена до споживача в усній формі, зокрема на переддоговірному етапі. Варто звернути увагу на те, що існує заборона на спонукання споживача до отримання кредиту з боку працівників фінустанови.

Не менш важливим у політиці відповідального кредитування є оцінка кредитоспроможності позичальника. Такий підхід дозволяє зменшити ризики надмірного боргового навантаження та забезпечити справедливий доступ до фінансових послуг. Зокрема, як свідчать результати дослідження, проведеного експертами Світового Банку "The Global State of Financial Inclusion and Consumer Protection" [1], саме вимоги до оцінки кредитоспроможності позичальника є найбільш популярною практикою (87 % респондентів), спрямованою на обмеження надмірних запозичень (табл. 2). Поряд цим, незважаючи на позитивну тенденцію щодо запровадження такої оцінки, лише у 47% країн передбачено обов'язкове використання конкретних кількісних індикаторів, зокрема співвідношення боргового навантаження до доходу (Debt-to-Income ratio) чи аналогічних показників, при ухваленні рішення про надання кредиту. Зазначене свідчить про наявність значного потенціалу для вдосконалення кредитної практики у багатьох фінансових системах, що допоможе контролювати надмірну заборгованість у сфері споживчого кредитування.

Особливу увагу слід звернути на той факт, що лише 19% респондентів, серед яких США, Таїланд, Саудівська Аравія, Мексика Угорщина тощо, встановлюють нормативні обмеження на багаторазове запозичення (multilending) одним позичальником [1]. Попри обмежене поширення цього підходу, його впровадження є надзвичайно важливим, з огляду на зростання поширеності явища надмірної заборгованості, зумовленої одночасним використанням декількох кредитних продуктів без остаточного погашення попередніх. Така ситуація істотно підвищує ризики фінансових труднощів для домогосподарств і дестабілізує ринок споживчого кредитування.

В Україні банки або інші фінансові установи, які мають право надавати споживчі кредити, зобов'язані проводити оцінку кредитоспроможності потенційного позичальника відповідно до затвердженої внутрішньої політики, що передбачає застосування ризик-орієнтованого підходу. Така оцінка має грунтуватися на всебічному аналізі фінансового стану споживача, з урахуванням факторів, що впливають на здатність своєчасно та повністю виконувати кредитні зобов'язання. Впровадження ризик-орієнтованих процедур дозволяє кредитодавцеві більш об'єктивно оці-

Таблиця 3. Основні напрями реалізації Меморандуму для досягнення цілей відповідального кредитування

	Напрям реалізації	Сутність	Підписанти
1	Прозорість та повнота умов кредитування	Надання споживачам повної, достовірної та зрозумілої інформації про умови кредиту: розмір процентної ставки, комісії, загальна вартість, наслідки невиконання зобов'язань. Інформація повинна бути викладена простою мовою, доступною для споживача, без складної юридичної термінології.	Асоціація українських банків ТОВ «МАНІВЕО ШВИДКА ФІНАНСОВА ДОПОМОГА» ТОВ «АВЕНТУС Україна» ТОВ «1 БЕЗПЕЧНЕ АГЕНТСТВО НЕОБХІДНИХ КРЕДИТІВ» ТОВ «ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «НОВІ КРЕДИТИ» ТОВ «ВІЖИНФАНД ЮКРЕЙН» ТОВ «Мультікредит» ТОВ «СПОЖИВЧИЙ ЦЕНТР»
2	Покращення оцінки кредитоспроможності позичальників	Використання сучасних цифрових інструментів, скорингових моделей і даних із різних джерел для якісної оцінки фінансового стану клієнтів. Відмова у кредитуванні клієнтів із високим ризиком неповернення. Системний аналіз не тільки поточного стану, а й кредитної історії позичальника.	
3	Фінансова відповідальність	Розвиток фінансової грамотності серед населення через інформаційні кампанії, консультації, освітні програми. Недопущення нав'язування непотрібних послуг, підтримка індивідуальних фінансових консультацій для позичальників, а також запобігання необдуманим кредитним рішенням.	
4	Інновації у фінансових послугах	Впровадження сучасних технологій для підвищення якості обслуговування та доступності кредитних продуктів. Використання автоматизації, Big Data, захисту персональних даних, відкритих API для кращої інтеграції послуг. Забезпечення високого рівня кібербезпеки для клієнтів.	
5	Регуляторна відповідність та управління ризиками	Дотримання законодавства України та міжнародних стандартів, запровадження внутрішніх процедур контролю, управління ризиками та етичної поведінки на всіх етапах кредитування. Постійний моніторинг і навчання персоналу щодо принципів відповідального кредитування.	

Джерело: складено автором на основі [15; 16].

нити рівень платоспроможності позичальника та мінімізувати ймовірність виникнення кредитних ризиків для фінансової установи. Перевірка кредитоспроможності охоплює не лише поточний фінансовий стан, але й прогнозування спроможності клієнта обслуговувати кредит у майбутньому. При цьому, досить корисною є інформацію, доступна у бюро кредитних історій.

Наприклад, оферентам споживчих кредитів забороняється укладати договори споживчого кредитування з особами, які внесені до офіційного Реєстру осіб із обмеженим доступом до гральних закладів або участі в азартних іграх, у разі, якщо міститься підтверджена інформація про використання такими особами кредитних коштів для здійснення ставок. З метою забезпечення належного дотримання цього обмеження, фінансові установи зобов'язані перед підписанням кредитного договору здійснювати обов'язкову перевірку потенційного позичальника на наявність відповідної інформації у Реєстрі. Доступ до таких даних надавачі споживчих кредитів отримують шляхом офіційного звернення до бюро кредитних історій, яке, відповідно до встановлених вимог, надає зазначену інформацію на безоплатній основі [13]. Такий підхід покликаний запобігти залученню кредитних коштів для участі в азартних іграх та мінімізувати соціальні ризики, пов'язані з надмірною заборгованістю осіб, які схильні до ігрової залежності.

Окрему увагу слід звернути на відповідальність кредитора за результатами такої перевірки. Надання кредиту особі, яка явно є неспроможною обслуговувати борг, може розглядатися як порушення принципів відповідального кредитування. Варто зазначити, що згідно законодавства України, "кредитодавці зобов'язані передавати інформацію щодо всіх споживчих кредитів незалежно від суми кредиту хоча б до одного з бюро кредитних історій, включеного до Єдиного реєстру бюро кредитних історій" [7].

Невід'ємною складовою політики відповідального кредитування є встановлення граничного розміру процентних ставок за споживчими кредитами. Зазначений підхід вже набув широкого впровадження у практиці регуляторних органів фінансового сектору країн Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки та Великій Британії й є дієвим у запобіганні надмірній заборгованості населення [10]. Подібні вимоги запрацювали й в Україні. Зокрема законодавчими нормами передбачено, що "максимальний розмір денної процентної ставки не може перевищувати 1 %" [14].

Саме такий підхід до регулювання вартості кредитів для населення сприяє захисту вразливих груп населення та запобіганню надмірній заборгованості.

Варто зазначити, що інструменти політики відповідального кредитування мають застосовуватися комп-

Таблиця 4. Роль відповідального кредитування у сфері споживчого кредитування: досвід України

Проблема	Вирішення
Свідоме надання позик людині, яка не здатна виконувати зобов'язання.	встановлення мінімальних вимог до процесу перевірки кредитоспроможності позичальника
Надзвичайно високі відсоткові ставки за кредитами та недостатньо прозоре інформування про них позичальників	встановлення граничного розміру процентних ставок
Забюрократизована процедура ухвалення рішень, що сповільнює реакцію НБУ на порушення фінустанов	пришвидшення процедури прийняття рішень НБУ та оперативне й невідкладне реагування на недобросовісну практику учасників ринку небанківських фінансових послуг
Неетична поведінка з боку фінансових установ та колекторських компаній щодо врегулювання проблемної заборгованості	запровадження додаткових заходів впливу у вигляді штрафних санкцій за порушення встановлених законодавчих вимог

Джерело: систематизовано автором за даними Національного банку України.

лексно, охоплюючи всі етапи взаємодії з позичальником. При цьому регуляторні заходи, спрямовані на впровадження відповідального кредитування, повинні поширюватися не лише на банківські установи, а й на небанківських надавачів кредитних продуктів, які займають значну частку ринку споживчого кредитування, зокрема й в Україні.

В контексті зазначеного, важливим кроком на шляху до забезпечення прозорості, етичності та фінансової стійкості кредитних відносин в Україні стало підписання Меморандуму про забезпечення відповідального кредитування за участю Асоціації українських банків та провідних небанківських фінансових компаній. Даний документ визначає практичні зобов'язання учасників ринку щодо дотримання принципів відповідального кредитування та впровадження інструментів саморегулювання для мінімізації ризиків надмірної заборгованості. Основні напрями реалізації положень Меморандуму для досягнення цілей відповідального кредитування наведено у таблиці 3.

Таким чином, дотримання принципів відповідального кредитування дає можливість вирішити низку проблем у секторі споживчого кредитування. Зокрема досвід України в зазначеному напрямку наведено у таблиці 4.

Незважаючи на суттєві зусилля та послідовні кроки з боку регуляторних органів, зокрема й Національного банку України, проблематика захисту прав споживачів у сфері кредитування залишається актуальною. За даними самого регулятора, на ринку фінансових послуг продовжують фіксуватися численні порушення вимог законодавства щодо принципів відповідального кредитування. Серед основних порушень варто відзначити приховане підвищення вартості кредитів за рахунок одноразових комісій за видачу кредитних коштів, штучне збільшення строків кредитування, а також застосування непрозорих або маніпулятивних умов у кредитних договорах [8].

Подібна ситуація спостерігається й у європейській практиці. Незважаючи на заходи, що запроваджуються європейськими регуляторами, все ще простежується наявність системних проблем із розкриттям повної, зрозумілої та доступної для споживача інформації про умови кредитних продуктів. Зокрема, відповідно до звіту Європейського органу банківського нагляду (EBA Consumer Trends Report 2024/25), однією з найбільш поширених проблем залишається недосконалість практики оцінки кредитоспроможності позичальників. Серед типових порушень цього напряму варто виокремити недостатню оцінку реальних витрат споживачів під час прийняття кредитних рішень, що суттєво підвищує ризики надмірної заборгованості. Додатково проблемою залишається некоректне застосування автоматизованих скорингових інструментів без належного урахування повного фінансового профілю позичальника [5].

Наступною системною проблемою, яка послідовно фіксується національними контрольними органами країн Європейського Союзу, є неналежне або несвоєчасне надання споживачам переддоговірної інформації. Особливо часто такі порушення стосуються невиконання вимог щодо оформлення та надання Стандартної європейської інформації про споживчий кредит (Standard European Consumer Credit Information), передбаченої положеннями Директиви про споживчий кредит (Consumer Credit Directive). Також у цій сфері існує проблема недостатньої прозорості у діяльності кредитних посередників, неетичні маркетингові стратегії, які впливають на ухвалення фінансових рішень споживачами та протиріччям принципам відповідального кредитування [5].

Крім того, наглядові органи звертають увагу на низький рівень фінансової обізнаності споживачів щодо сутності, особливостей і ризиків кредитних продуктів, що стає особливо актуальним у контексті зростання популярності "швидких" кредитів [5]. Недостатнє розуміння умов кредитування з боку позичальників значно підвищує ймовірність боргового навантаження та негативних фінансових наслідків для основних учасників кредитного процесу.

Наявність зазначених проблем не тільки підвищують ризик необдуманих фінансових рішень, але й знижують довіру до фінансового сектора загалом. З метою вирішення існуючих проблем та розвитку відповідального кредитування доцільно посилити вимоги до стандартів розкриття інформації, спростити структуру інформаційних матеріалів для споживачів, а також впроваджувати інтегровані цифрові рішення, які допоможуть позичальникам легко оцінювати й порівнювати реальні умови кредитування ще до моменту укладання договору. При цьому, оскільки в умовах цифровізації зростає зна-

чення онлайн-каналів продажу кредитних продуктів, тому нормативні вимоги мають бути адаптовані до нових форматів взаємодії з клієнтами.

У межах своїх повноважень НБУ, здійснюючи наглядову діяльність, також реагує на виявлені порушення у спосіб, передбачений чинним законодавством. Водночас, поточна ситуація свідчить про необхідність подальшого впровадження принципів відповідального кредитування на всіх етапах взаємодії кредитодавця з клієнтом, у тому числі через дистанційні канали, та дієвого контролю за їх дотриманням, запровадження жорстких практик відповідальності за виявлені порушення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Концепція відповідального кредитування розглядається сьогодні як сучасний підхід до організації взаємовідносин між кредитором і позичальником. Її впровадження має на меті не лише захистити окремого споживача від надмірної заборгованості, але й знизити системні ризики для економіки загалом. Відповідальне кредитування формує умови, за яких фінансова установа зобов'язана враховувати не лише власний комерційний інтерес, а й реальні фінансові можливості та потреби клієнта. Принципи відповідального кредитування мають охоплювати всі етапи взаємовідносин між кредиторами і позичальниками, поширюючись на весь життєвий цикл кредитного продукту — від моменту його розробки, етапу маркетингового просування до повного виконання зобов'язань зі сторони споживача. Якісне дотримання політики відповідального кредитування, сприятиме вирішенню низки проблем у сфері споживчого кредитування.

Проведене дослідження свідчить, що попри поступове вдосконалення нормативної бази як у світі так і в Україні, з метою запровадження відповідального кредитування, активізацію контролю з боку регуляторів й наявність окремих ініціатив учасників кредитного ринку, на практиці продовжують фіксуватися численні порушення, що суперечать основам відповідального кредитування. До таких порушень належать недостатня прозорість умов кредитних продуктів, використання маніпулятивних рекламних стратегій, недобросовісна оцінка кредитоспроможності позичальників та несвоєчасне або неякісне надання переддоговірної інформації, що у підсумку підвищує ризики боргової нестабільності як для споживачів, так і для фінансової системи загалом. З огляду на зазначене запропоновано комплекс заходів, покликаних мінімізувати окреслені вище проблеми.

Таким чином, подальші наукові розвідки у цій сфері мають зосередитися на оцінці впливу фінансової грамотності на свідомий вибір кредитних продуктів.

Література:

1. The Global State of Financial Inclusion and Consumer Protection. World Bank. 2022. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099013124180517721/pdf/P16239315d0da60591bd9c1b6325ce5c6ef.pdf

2. Responsible Lending: overview of Regulatory Tools. World Bank. 2013. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/596151468336064796/pdf/832840WP0GFDR00Box0382083B00PUBLIC0.pdf

3. Responsible Consumer Credit Lending: FSUG opinion and recommendations for the review of the Consumer Credit Directive. 2019. URL: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2019-04/fsug-opinions-190408-responsible-consumer-credit-lending_en.pdf

4. FinCoNet report on responsible lending: Review of supervisory tools for suitable consumer lending practices. FinCoNet, 2014 URL: https://www.finconet.org/en/publications/2014/Responsible-lending.html

5. EBA CONSUMER TRENDS REPORT 2024/25. European Banking Authority. 2025. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-03/514b651f-091b-42d3-b738-1fae79264044/Consumer%20Trends%20Report%202024-2025.pdf

6. Національний банк створює передумови для відповідального кредитування та ефективного регулювання на ринку небанківських фінансових послуг. Національний банк України. 2023. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-stvoryuye-peredumovi-dlya-vidpovidalnogo-kredituvannya-ta-efektivnogo-regulyuvannya-na-rinku-nebankivskih-finansovih-poslug

7. Національний банк вітає ухвалення закону, який запроваджує відповідальне кредитування в Україні. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vitaye-uhvalennya-zakonu-yakiy-zaprovadjuye-vidpovidalne-kredituvannya-v-ukrayini

8. Оцінка стану ринку мікрокредитування, перспективи його розвитку в межах інтеграції до ЄС, відповідальне кредитування та випадки безліцензійного кредитування. НБУ. URL: https://www.facebook.com/share/p/1FFuqDqqqC/

9. Лобайчук О. Прозорі умови в договорах і чесна реклама кредитів: як Національний банк захищатиме інтереси споживачів фінансових послуг. 2024 р. URL: https://interfax.com.ua/news/blog/791317.html

10. Лобайчук О. Концепція відповідального кредитування — чому важливо встановити дієве регулювання у сфері споживчих позик. URL: https://interfax.com.ua/news/blog/907284.html.

11. Про затвердження Положення про інформаційне забезпечення фінансовими установами споживачів щодо надання послуг споживчого кредитування: Постанова Національного банку України від 05.10.2021 № 100. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0100500-21#Text

12. Про затвердження Положення про інформаційне забезпечення банками клієнтів щодо банківських та інших фінансових послуг: Постанова Національного банку України від 28.11.2019 № 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-19#Text

13. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення державного регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 22.11.2023 № 3498-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3498-20#n133

14. Про споживче кредитування: Закон України від 15.11.2016 № 1734-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#Text

15. Меморандум про забезпечення відповідального Асоціація українських банків 2025. Відомості Асоці-

ації українських банків. 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1vIbTc2Gf-OEySfNqXTq9Ua0GSqnTh9Qw/view

16. Провідні фінансові компанії та Асоціація українських банків підписали Меморандум про забезпечення відповідального кредитування. Асоціація українських банків. 2025. URL: https://aub.org.ua/en/press-center-en/aub-news/15125-providni-finansovi-kompanii-ta-asotsiatsiia-ukrainskykh-bankiv-pidpysaly-memorandum-pro-zabezpechennia-vidpovidalnoho-kredytuvannia

References:

1. World Bank (2022), "The Global State of Financial Inclusion and Consumer Protection", available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099013124180517721/pdf/P16239315d0da60591bd9c1b6325ce5c6ef.pdf (Accessed 12 April 2025).

2. World Bank (2013), "Responsible Lending: Overview of Regulatory Tools", available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/596151468336064796/pdf/832840WP0GFDR00Box0382083B00PUBLIC0.pdf (Accessed 12 April 2025).

3. FSUG (2019), "Responsible Consumer Credit Lending: FSUG opinion and recommendations for the review of the Consumer Credit Directive", available at: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2019-04/fsug-opinions-190408-responsible-consumer-credit-lending_en.pdf (Accessed 12 April 2025).

4. FinCoNet (2014), "Responsible Lending: Review of Supervisory Tools for Suitable Consumer Lending Practices", available at: https://www.finconet.org/en/publications/2014/Responsible-lending.html (Accessed 12 April 2025).

5. European Banking Authority (2025), "EBA Consumer Trends Report 2024/25", available at: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-03/514b651f-091b-42d3-b738-1fae79264044/Consumer%20Trends%20Report%202024-2025.pdf (Accessed 12 April 2025).

6. National Bank of Ukraine (2023), "The National Bank creates prerequisites for responsible lending and effective regulation in the non-bank financial services market", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-stvoryuye-peredumovi-dlya-vidpovidalnogo-kredituvannya-ta-efektivnogo-regulyuvannya-na-rinku-nebankivskih-finansovih-poslug (Accessed 12 April 2025).

7. National Bank of Ukraine (2023), " The National Bank welcomes the adoption of the law introducing responsible lending in Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vitaye-uhvalennya-zakonu-yakiy-zaprovadjuye-vidpovidalne-kredituvannya-v-ukrayini (Accessed 12 April 2025).

8. National Bank of Ukraine (2024), "Assessment of the microcredit market, development prospects within EU integration, responsible lending, and cases of unlicensed lending", available at: https://www.facebook.com/share/p/1FFuqDqqqC/ (Accessed 12 April 2025).

9. Lobaychuk, O. (2024), "Transparent contract terms and fair advertising of loans: how the National Bank will protect the interests of financial consumers", available at: https://interfax.com.ua/news/blog/791317.html (Accessed 12 April 2025).

10. Lobaychuk, O. (2024), "The concept of responsible lending — why it is important to establish effective regulation in the field of consumer loans", available at: https://interfax.com.ua/news/blog/907284.html (Accessed 12 April 2025).

11. National Bank of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Regulation on the information support by financial institutions for consumers regarding the provision of consumer credit services", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0100500-21#Text (Accessed 12 April 2025).

12. National Bank of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Regulation on the information support by banks for clients regarding banking and other financial services", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-19#Text (Accessed 12 April 2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Improving State Regulation of Financial Services Markets", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3498-20#n133 (Accessed 12 April 2025).

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On Consumer Lending", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#Text (Accessed 12 April 2025).

15. Association of Ukrainian Banks (2025), "Memorandum on ensuring responsible lending", available at: https://drive.google.com/file/d/1vIbTc2Gf-OEySfNqXTq9Ua0GSqnTh9Qw/view (Accessed 12 April 2025).

16. Association of Ukrainian Banks (2025), "Leading financial companies and the Association of Ukrainian Banks signed the Memorandum on ensuring responsible lending", available at: https://aub.org.ua/en/press-center-en/aub-news/15125-providni-finansovi-kompanii-ta-asotsiatsiia-ukrainskykh-bankiv-pidpysaly-memorandum-pro-zabezpechennia-vidpovidalnoho-kredytuvannia (Accessed 12 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.04.2025 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 631.15:011.44:635.132

В. П. Рудь,
к. е. н., с. н. с., провідний науковий співробітник лабораторії інноваційно-інвестиційного розвитку овочевого ринку та інтелектуальної власності,
Інститут овочівництва і баштанництва НААН
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2464-0200
Л. А. Терьохіна,
к. с.-г. н., с. н. с., провідний науковий співробітник лабораторії інноваційно-інвестиційного розвитку овочевого ринку та інтелектуальної власності,
Інститут овочівництва і баштанництва НААН
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7808-8909

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.131

РИНОК ЧАСНИКУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ДЕСТАБІЛІЗУЮЧИХ ВИКЛИКІВ

V. Rud,
PhD in Economics, Senior Researcher, Leading Researcher of the Laboratory of Innovative and Investment Development of Vegetable and Intellectual Property Market, Institute of Vegetable and Melon Growing of NAAS
L. Teryokhina,
PhD in Agricultural Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher of the Laboratory of Innovative and Investment Development of Vegetable and Intellectual Property, Institute of Vegetable and Melon Growing of NAAS

GARLIC MARKET IN THE CONTEXT OF MODERN DESTABILIZING CHALLENGES

У статті проаналізовано сучасний стан вирощування часнику в Україні. Визначено його частку в загальному обсязі посівних площ та у валовому виробництві овочевої продукції. Здійснено аналіз даних про розподіл виробництва часнику за природно-кліматичними зонами країни та серед різних типів господарств. Досліджено окремі аспекти ціноутворення на цьому ринку. Визначено ключові перешкоди, що стримують ефективний розвиток галузі, серед яких — використання застарілих технологічних рішень, відсутність інноваційних підходів, нестача інфраструктури для обробки, пакування, зберігання та переробки часнику. Стаття також аналізує економічні показники вирощування часнику, зокрема урожайність та собівартість, що свідчить про залежність між технологією виробництва та рівнем рентабельності. Розроблено загальну стратегію розвитку галузі та окреслено пріоритетні напрями наукового супроводу виробництва часнику в умовах інтеграційних трансформацій.

The article analyzes the current state of garlic cultivation in Ukraine. Its yield in the total area sown and in the gross production of vegetable products is determined. In the context of current unstable challenges, the garlic market — as well as its problems and development prospects — is gaining increasing importance. Purpose. To conduct a detailed analysis of the garlic market in Ukraine, identify key problems, assess production potential, and define ways to improve efficiency in the future. Methods. The research employed the following methods: mathematical and statistical analysis, grouping, time series analysis, abstract-logical and dialectical methods of cognition.

Results. The current state of garlic production in Ukraine was examined. Its share in the overall structure of sown areas and gross vegetable production was determined. Data are provided on the distribution of garlic production across various natural and climatic zones of the country and among different categories of farms. Special attention is paid to pricing issues in this market segment. The analysis of vegetable crop production in Ukraine shows that the share of the "garlic" sector in the total area of vegetable crops is 5%, and in gross yields — about 2%. The total deficit of garlic production to the scientifically based consumption rate is 2.6 thousand tons. The main factors hindering the effective development of the sector were identified, including the use of outdated technologies, lack of innovations, insufficient facilities for post-harvest processing, packaging, storage, and processing, as well as a weak level of professional branding, infrastructure, and agrologistics. A general development strategy and priority areas for scientific support of garlic production in the context of integration processes were formulated. Conclusions. As the population's welfare improves, the consumption structure shifts toward an increased share of vegetable products, including garlic. This, along with the rational use of natural and economic potential, should become the foundation for further development of vegetable farming in Ukraine. The future of garlic production should focus on intensive methods based on the introduction of high-yielding varieties and hybrids with improved taste characteristics and scientific support. It is also necessary to modernize the technical base of the sector, develop information support, create marketing services, and improve market infrastructure.

Ключові слова: часник, ринок, попит, пропозиція, ефективність, зональне поширення, перспективи розвитку, наукове забезпечення.

Key words: garlic, market, demand, supply, efficiency, zonal distribution, development prospects, scientific support.

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

Україні в період військових реалій овочівництво, як і ряд інших галузей, опинилося в складних економічних умовах. Одними, з поміж інших причин зниження ефективності виробництва овочів, виявилися: слабка матеріально-технічна база, недотримання сортової агротехніки, дефіцит обігових коштів та трудових ресурсів. Диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію призводить до деформування вартісної структури овочевої продукції, як наслідок, необгрунтованому підвищенню цін на овочі.

Сучасні економічні та політичні виклики значно впливають на аграрний сектор України, зокрема на ринок часнику. Ця культура є важливим елементом овочевого виробництва, проте її розвиток стикається з низкою проблем, що ускладнюють забезпечення стабільного виробництва та реалізації. В умовах глобальних криз, воєнних дій, зміни клімату та економічної нестабільності необхідно оцінити сучасний стан ринку часнику, його проблеми та перспективи розвитку.

Сучасний український аграрний сектор, зокрема продовольчий ринок, стрімко трансформується під впливом геополітичних, економічних і соціальних факторів. Зближення з Європейським Союзом, пом'якшення митних обмежень, зростаюча конкуренція та нові виклики у сфері продовольчої безпеки змушують шукати нестандартні рішення [1, 2]. Одним із перспективних напрямів розвитку стає вирощування високорентабельних культур — таких, як часник [3]. Ця галузь вирізняється не лише потенціалом прибутковості, а й соціальною значущістю. Вона потребує залучення численних трудових ресурсів, активізує використання матеріально-технічної бази, сприяє оновленню аграрної інфраструктури. При належному менеджменті виробництво часнику може стати потужним інструментом відродження сільських територій — від будівництва дитсадків і шкіл до створення сучасних житлових комплексів та екологічних поселень [4].

На відміну від великих агрокомпаній, що орієнтовані виключно на фінансові показники, часниковий бізнес здатен поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, створюючи нові робочі місця і стимулюючи розвиток громад навіть у складних умовах воєнного часу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інноваційного розвитку аграрного виробництва та впровадження передових технологій в овочівництві була предметом досліджень таких учених, як Захарчук О.В. (2022) [5], Россоха В. (2024) [6]. Окремі аспекти технології вирощування часнику розглядалися в працях Улянич О.І. (2022) [7], Яценко В.В. [8], Біленької О.М. [9], Suduan Gao та ін. [10, с. 72]. Узагальнюючи висновки цих досліджень, можна стверджувати, що розвиток овочевого сектору залежить від активного впровадження інноваційних технологій та використання сучасних агротехнічних рішень.

Згідно зі Стратегією конкурентоспроможного розвитку сільського господарства України, сучасна система овочевого виробництва потребує вдосконалення на всіх рівнях — від підприємств до державних органів управління [11]. Вузька спеціалізація виробництва часнику, зумовлена його високою концентрацією у малих фермерських господарствах (майже 90% загального виробництва), створює загрози фітосанітарного характеру через беззмінне вирощування культури на тих самих площах. Як зазначає Гончаренко В.Ю. (2019), негативні наслідки такої практики включають виснаження грунтів, погіршення водно-фізичних характеристик та поширення шкідників [12]. Локальне внесення добрив, оптимізація мінерального живлення через використання мікродобрив та органічних добавок є ефективним засобом підвищення врожайності та енергозбереження [13]. Попри значну кількість досліджень, присвячених ринку овочевої продукції, окремі його сегменти, особливо в умовах дестабілізуючих викликів, потребують додаткового вивчення. Зокрема, одним із ключових питань є підвищення економічної ефективності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану, що передбачає оптимізацію виробництва та ефективне використання ресурсного потенціалу [14]. Важливим напрямом посилення стійкості агропродовольчої системи як на локальному, так і національному рівнях є забезпечення фермерам і селянським господарствам диверсифікованого доступу на внутрішні ринки через стимулювання попиту на їхню продукцію [15].

На ефективність виробництва значний вплив має застосування інноваційних рішень, використання високоякісного сертифікованого насіння, добрив і технологій зрошення [16, 17]. Особливу роль у підвищенні врожайності відіграє передпосадкова обробка зубків часнику [18, 19]. Також необхідний перегляд підходів до розвитку підприємницької діяльності в аграрному секторі, зокрема удосконалення методичних підходів до функціонування підприємницьких структур в овочевому ринку [20]. Запровадження таких підходів сприяло б інтеграції макро— та мікрорівнів в інституційному середовищі, що дозволило б знизити управлінські ризики підприємств та розширити можливості для збільшення доходів аграрного сектору [21].

Попри військові дії, в Україні існує потенціал для повного насичення ринку часником відповідно до медичних норм [22]. Врожайність культури все ще залишається низькою (9 т/га) порівняно з потенційними 12-14 т/га за умови дотримання передових агротехнологій. У цьому контексті повністю поділяється позиція Вітанова О.Д. щодо необхідності запровадження науково обгрунтованих сівозмін, які суттєво підвищують рівень врожайності [23]. Сівозміна є основою та необхідною умовою для реалізації комплексу технологічних та організаційно-господарських заходів, що сприяють збереженню родючості грунту, забезпеченню стабільних урожаїв високої якості за мінімальних витрат на виробництво [24].

Умови дефіциту обігових коштів вимагають активного застосування ресурсозберігаючих технологій, таких як краплинне зрошення [25]. Під час розробки нормативів собівартості враховано напрацювання Інституту овочівництва і баштанництва щодо застосування техніко-технологічних рішень у сфері овочівництва [26]. Як зазначає Захарчук О.В. (2023), перспективним напрямом розвитку овочевого ринку є впровадження конкурентоспроможних інноваційних техніко-технологічних рішень [27]. Враховуючи цю позицію, регулювання ринку часнику в Україні має здійснюватися на інноваційній основі [28].

Наразі практично відсутні дослідження, що аналізують ринок овочевої продукції за продуктовим принципом, тобто окремо за кожною культурою. Зокрема, відсутні роботи, присвячені зональному розміщенню виробництва часнику та оцінці його ефективності. Отже, дослідження, що стосуються аналізу ринку часнику в контексті можливостей внутрішнього виробництва, є актуальними та потребують подальшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основним завданням дослідження є аналіз стану виробництва часнику в Україні, ідентифікація ключових проблем та розробка стратегій ефективного розвитку цього ринкового сегменту. Особливу увагу приділено перспективним напрямам у контексті інтеграційних процесів, змін клімату та впровадження інноваційних технологій, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні, за період з 2000 по 2023 роки, середньорічне виробництво часнику становило 167,8 тис. тонн. Найменші валові збори були зафіксовані у 2000 році, коли було вироблено лише 127 тис. тонн, що пов'язано з низькою урожайністю. Найбільші збори були досягнуті в 2021 році, в довоєнний період, і становили 215,1 тис. тонн, що майже у 1,5 рази більше, ніж у 2000 році, і на 47,2 тис. тонн більше середнього показника за досліджуваний період. У 2023 році було вироблено 186,4 тис. тонн часнику, що на 13,3% менше, ніж у довоєнному 2021 році. Площа, засіяна часником, у 2023 році склала 20,3 тис. га, а середня урожайність по всіх категоріях господарств становила 9,1 т/га (табл. 1).

Загальний дефіцит обсягів виробництва часнику в Україні на сьогодні становить 2,6 тис. тонн. Найбільша втрата обсягів виробництва спостерігається в таких областях: Херсонська (7,2 тис. тонн), Запорізька (5 тис. тонн), Сумська (2,4 тис. тонн); Миколаївська (3,2 тис. тонн) та Луганська (1,3 тис. тонн).

На сьогоднішній день у регіонах України, де бойові дії не зачепили сільськогосподарські території, виробники часнику продовжили свою роботу без перерв. Ба більше, їм вдалося не лише зберегти, а й розширити масштаби вирощування цієї культури. Основні обсяги виробництва зосереджені в десяти ключових областях країни, на які припадає понад 64% від загального врожаю часнику. Це свідчить про стійкість галузі та її здатність адаптуватися навіть у періоди нестабільності, а також про стратегічне значення регіонального розподілу аграрного виробництва для забезпечення продовольчої безпеки. Так, у Львівській області вироблено на 0,7 тис. тонн більше, в Київській — на 0,8 тис. тонн, в Житомирській — на 0,6 тис. тонн, в Дніпропетровській —

Таблиця 1. Виробництво часнику за регіонами України, 2021—2023 рр.

Регіон	2021 (довоєнний період)			2023			Дефіцит, -, перевиробництво, + 2023 до 2021 року	
	Зібрана площа, тис.га	Обсяг виробництва, тис.т	Урожайність, т/га	Зібрана площа, тис.га	Обсяг виробництва, тис.т	Урожайність, т/га	посівних площ, тис. га	обсягів виробництва, тис. т
Україна	22,9	215,1	9,3	20,3	186,4	9,1	-2,6	-28,7
1 група (з валовим виробництвом понад 10,1 тис тон)								
Вінницька	2,0	23,6	11,6	2,1	23,5	11,3	0,1	-0,2
Львівська	2,5	18,0	7,3	2,5	18,8	7,4	0,0	0,7
Київська	1,5	16,9	11,6	1,6	17,7	10,9	0,1	0,8
Житомирська	1,3	13,2	9,9	1,5	13,8	9,4	0,2	0,6
Рівненська	0,9	11,5	13,3	0,9	11,6	13,4	0,0	0,1
Кіровоградська	1,1	10,9	9,7	1,2	10,9	9,1	0,1	0,1
Полтавська	0,8	10,3	12,1	0,9	10,1	11,5	0,1	-0,2
2 група (з валовим виробництвом від 5,1 до 10,0 тис тон)								
Чернівецька	1,1	10,0	9,0	1,1	9,3	8,3	0,0	-0,7
Черкаська	1,1	8,4	7,3	1,2	8,3	6,8	0,1	-0,1
Харківська	1,2	9,3	7,5	0,9	7,3	7,8	-0,3	-2,1
Волинська	0,7	7,2	10,1	0,7	7,2	10,2	0,0	0,0
Дніпропетровська	1,0	6,6	6,7	0,9	7,1	7,6	-0,1	0,5
Івано-Франківська	0,7	6,6	9,2	0,7	6,7	9,2	0,0	0,1
Хмельницька	0,8	7,1	8,9	0,8	6,6	8,6	0,0	-0,5
Одеська	1,0	8,2	7,6	0,9	6,1	7,2	-0,1	-2,1
3 група (з валовим виробництвом від 3,1 до 5 тис. тон)								
Донецька	0,9	11,2	11,8	0,4	4,5	12,5	-0,5	-6,7
Чернігівська	0,5	3,8	7,4	0,5	3,6	6,8	0,0	-0,2
Тернопільська	0,4	3,2	8,9	0,4	3,4	8,9	0,0	0,2
Закарпатська	0,4	3,3	8,4	0,4	3,1	8,1	0,0	-0,1
4 група (з валовим виробництвом до 3,0 тис. тон)								
Луганська	0,3	4,3	14,3	0,2	2,9	13,1	-0,1	-1,3
Миколаївська	0,7	5,3	7,2	0,3	2,1	6,2	-0,4	-3,2
Сумська	0,6	3,5	6,3	0,2	1,1	6,4	-0,4	-2,4
Запорізька	0,7	5,4	8,2	0,0	0,4	7,9	-0,7	-5,0
Херсонська	0,7	7,2	9,8	…	…	…	…	…

Джерело: сформовано автором на підставі даних Держкомстату України.

на 0,5 тис. тонн, а також у інших областях. Найбільші обсяги виробництва фіксуються в наступних областях: Вінницька — 23,5 тис. тонн (урожайність 11,2 т/га); Львівська — 18,8 тис. тонн (7,4 т/га); Київська — 17,7 тис. тонн (10,9 т/га); Житомирська — 13,8 тис. тонн (9,4 т/га); Рівненська — 11,6 тис. тонн (13,4 т/га); Кіровоградська — 10,9 тис. тонн (9,1 т/га); Полтавська — 10,1 тис. тонн (11,5 т/га); Чернівецька — 9,3 тис. тонн (8,3 т/га); Черкаська — 8,3 тис. тонн (6,8 т/га); Харківська — 7,3 тис. тонн (7,8 т/га).

За даними Держкомстату України, близько 98,5% часнику виробляють господарства населення, де його урожайність становить 9,1 т/га. Частка сільськогосподарських підприємств у валовому виробництві часнику складає лише 1,5%, і їх урожайність дорівнює 2,7 т/га. Така низька урожайність пояснюється тим, що часник на сільськогосподарських підприємствах в основному вирощується без поливу. На сьогоднішній день вітчизняне виробництво часнику не задовольняє всіх потреб країни та має циклічний характер. Україна лише на 30% покриває свої потреби в часнику за рахунок приватного виробництва, а на 70% — за рахунок імпорту.

У світі загальний обсяг виробництва часнику становить близько 3,5 млн тонн, з середньою урожайністю 6,2 т/га. Станом на 2024 рік світовий ринок часнику оцінюється в 539,35 мільйона доларів США, і, за прогнозами, до 2029 року ця цифра зросте до 616,20 мільйона, демонструючи стабільний середньорічний приріст на рівні 2,7%. Це свідчить про послідовний попит на часник як харчову, лікувальну та промислову сировину. Відповідно до статистики Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), беззаперечним лідером у виробництві часнику залишається Китай — очікується, що в 2025 році там зберуть 22,7 мільйона тонн. На другій позиції — Індія з обсягом у 2,9 мільйона тонн. Серед інших ключових гравців — Бангладеш, Єгипет, Іспанія.

Врожайність культури суттєво відрізняється залежно від регіону. У Китаї вона коливається в межах 10-15 тонн з гектара, при рекордному показнику — 23 т/га. У країнах Євросоюзу врожайність становить 14-16 т/га, а в Єгипті — 14—15 т/га, з можливими піками до 24 т/га. В ЄС серед лідерів виробництва виділяються Іспанія (269 тис. т), Франція (56 тис. т), Італія (42 тис. т) і Греція (20 тис. т).В Україні є близько 30 крупнотоварних підприємств, які займаються вирощуванням товарного часнику, серед яких: 10 товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ), 5 фермерських господарств (ФГ), 5 селянських фермерських господарств (СФГ), 4 приватних підприємства (ПП), 1 ліцей, 1 приватне ак-

Таблиця 2. Основні показники економічної ефективності підприємств, що займалися вирощуванням часнику, 2023 рік

№ п/п	Назва господарства, область	Виробництво продукції, т	Зібрана площа, га	Урожайність, ц/га	Витрати на 1 га, тис. грн	Виробнича собівартість, 1 т, тис грн	Середня ціна реалізації, тис. грн/т	Рентабельність, %
1	ТОВ «Еврика», Одеська	8,6	1,0	8,6	277,1	32,2	69,8	116,6
2	ФГ «Журавушка», Київська	6,5	1,0	6,5	219,1	33,7	75,6	124,3
3	СФГ «Юлія», Черкаська	9,2	1,0	9,2	311,0	33,8	77,9	130,5
1 група до 10 тон		8,1	1,0	8,1	269,0	33,2	74,4	124,1
4	ФГ «Візит-Покуття», Київська	18,9	3,0	6,3	189,5	30,1	78,9	162,3
5	СФГ «Злагода», Київська	21,6	3,0	7,2	369,8	51,4	77,6	51,1
6	ТОВ «Бачив-Агро», Івано-Франк.	23,5	2,4	9,8	322,4	32,9	75,6	129,8
7	СФГ «Олександрівське», Вінницька	26,7	3,0	8,9	169,8	19,1	75,2	294,2
8	ТОВ «Ялотехнологія», Рівненська	27,2	4,0	6,8	248,2	36,5	79,6	118,1
9	СК «Долина Плюс», Київська	23,5	2,4	9,8	328,9	33,6	80,4	139,6
10	ПП «Яблунівський», Київська	30,1	3,1	9,7	213,6	22,0	85,6	288,7
11	СФГ «Русєєв В.В.» Одеська	32,0	5,0	6,4	129,8	20,3	77,6	282,6
12	ТОВ «Янєва», Одеська	46,2	7,0	6,6	212,8	32,2	78,5	143,5
2 група від 10, 1 до 50 тон		27,7	3,7	7,9	242,8	30,9	78,8	161,0
13	ТОВ «Агропатріот», Одеська	55,2	8,0	6,9	213,6	31,0	79,6	157,1
14	ФГ «Джерело Хорольщини», Полтавська	78,4	8,0	9,8	366,4	37,4	75,3	101,4
15	Плужненський ліцей, Хмельницька	153,0	15,0	10,2	203,6	20,0	70,2	251,7
16	ПрАТ «Зміївська овочева фабрика», Харківська.	97,9	10,2	9,6	156,9	16,3	73,5	349,7
17	СФГ «Любава», Дніпропетровська	80,4	10,7	7,5	320,8	42,8	80,9	89,1
18	ПП «Єдність», Полтавська	99,0	15,0	6,6	225,4	34,2	77,8	127,8
3 група від 50,1 до 100 тон		94,0	11,2	8,4	247,8	30,3	76,2	163,4
19	ПП «Агро соя», Одеська	123,2	16,0	7,7	265,0	34,4	79,6	131,3
20	ТОВ «Агросоюз», Одеська	102,7	13,0	7,9	267,5	33,9	81,3	140,1
21	ПП «Сіма», Одеська	128,9	15,2	8,5	226,3	26,6	82,6	210,3
22	ТОВ «Овочева техокомпанія», Житомирська	135,6	12,0	11,3	314,7	27,8	110,2	295,7
23	ТОВ «Чистий Продукт», Дніпропетр	156,9	13,5	11,6	256,3	22,1	100,3	354,0
24	ФГ «Віра Плюс», Хмельницька	153,0	15,0	10,2	380,2	37,3	102,6	175,3
25	СТО «Шрамківський комплекс», Черкаська	169,7	15,0	11,3	231,5	20,5	105,6	415,5
4 група від 100,1 до 500 тон		138,6	14,2	9,7	277,4	28,9	94,6	237,7
26	СТОВ «Пальмір відгодівля», Черкаська	554,6	47,0	11,8	385,6	32,7	95,8	193,2
27	ТОВ «Фрагмейт Україна», Хмельницька	731,6	59,0	12,4	280,6	22,6	105,9	368,0
28	ТОВ НВФ «Дріада ЛТД», Одеська	1367,4	159,0	8,6	296,5	34,5	78,9	128,8
29	ФГ «Надія», Львівська	1778,6	158,8	11,2	260,6	23,3	103,9	346,5
5 група понад 500,1 тон		1108,0	106,0	10,5	305,8	28,3	96,1	243,6
В середньому на господарство		215,2	21,6	10,0	263,6	30,2	84,0	231,2

Джерело: сформовано автором на підставі монографічного обстеження господарств та даних [29].

ціонерне товариство (ПрАТ) та інші типи підприємств (табл. 2).

Групування 29 господарств за валовими зборами показало, що господарства першої групи, які мають валове виробництво 8,1 тон на господарство в середньому, досягли рентабельності в межах 124,1%.

Господарства, що входять до другої групи (9 одиниць), досягають середнього обсягу валового виробництва на рівні 27,7 тонни на одне господарство. При цьому показник рентабельності у них становить 161%, що на 36,9% перевищує рівень рентабельності, зафіксований у господарствах першої групи. Це свідчить про вищу ефективність виробництва, оптимальніші підходи до управління ресурсами та, ймовірно, кращу технологічну оснащеність або маркетингову стратегію.

Цей приклад демонструє потенціал високорентабельного часникового бізнесу навіть у межах середніх агропідприємств. Зі збільшенням валового виробництва, господарства третьої групи (6 господарств), де се-

Таблиця 3. Роздрібна ціна на часник в Україні, грн за 1 кг

№	Регіон	станом на 01.11.2024			у відсотках	
		середня	мін	макс	до 01.11.2024 р.	до 01.11.2024 р.
1	Сумська	158,9	158,0	160,0	87,7	80,6
2	Полтавська	159,7	159,5	160,0	100,0	100,0
3	Тернопільська	160,0	159,0	161,0	100,0	90,9
4	Чернігівська	160,4	158,0	163,4	91,8	89,2
5	Хмельницька	160,9	159,8	162,1	95,6	93,3
6	Чернівецька	162,1	160,5	164,0	94,3	94,3
7	Вінницька	162,5	162,3	162,7	78,1	75,4
8	Житомирська	163,4	162,0	165,0	110,7	110,7
9	Миколаївська	163,4	162,0	165,0	99,1	102,2
10	Україна	164,3	162,7	166,0	100,1	91,6
11	Рівненська	164,5	163,9	165,0	126,0	107,7
12	Кіровоградська	164,6	162,3	167,3	100,0	86,3
13	Дніпропетровська	164,9	164,5	165,2	101,0	80,7
14	Черкаська	165,5	163,4	168,0	97,4	93,0
15	Волинська	166,9	164,3	170,0	124,3	124,3
16	Київська	167,3	165,0	170,0	100,0	98,4
17	м. Київ	169,4	167,8	171,1	107,0	122,5
18	Закарпатська	170,3	166,4	175,0	113,4	90,7
19	Харківська	171,9	169,5	174,5	87,5	71,6
20	Одеська	171,9	170,0	173,9	100,0	97,8
Середнє значення		14,76	13,14	16,63	x	x
Стандартне відхилення (S)		3,90	3,44	4,61	x	x
Коефіцієнт варіації (V)		26,40	26,18	27,70	x	x

Джерело: сформовано автором на підставі даних Мінфіну. Ціни на часник [31].

реднє валове виробництво складає 94 тон на господарство, досягають рентабельності на рівні 163,4%.

Господарства четвертої групи, що мають середні валові збори 138,6 тон на господарство, досягли рентабельності на рівні 237,7%, тоді як господарства п'ятої групи, які в середньому виробляють 1049,4 тон на господарство, мають рентабельність 243,6%.

Урожайність є натуральним показником ефективності виробництва та частковим результативним показником ефективності використання земельних ресурсів. Як видно з таблиці, урожайність має тенденцію до зростання від 8,1 т/га в першій групі до 10,5 т/га в п'ятій групі. Підвищення рентабельності часникового бізнесу в окремих господарствах значною мірою обумовлене впровадженням передових агротехнологій — систем зрошення, сучасних засобів захисту рослин, ефективних добрив і технологічних новацій. Крім того, ключову роль відіграє концентрація виробництва: значні інвестиції на гектар сприяють інтенсифікації процесів і зростанню врожайності.

Порівняння показників виробничих витрат демонструє чітку динаміку: у господарствах першої групи вони становлять 269 тис. грн/га, тоді як у п'ятій — зростають до 305,8 тис. грн/га. Водночас завдяки ефективному управлінню та застосуванню сучасних технологій собівартість продукції зменшується: з 33,2 тис. грн за тонну в першій групі до 28,3 тис. грн у п'ятій. Це свідчить про те, що зростання врожайності випереджає зростання витрат, що є ключовим чинником економічної ефективності. Незважаючи на спроби агропідприємств, переміщених із постраждалих регіонів, відновити обсяги вирощування, внутрішній попит на часник досі не задоволений. Для подолання цього виклику необхідно: розширити площі вирощування в центральних, західних та південних регіонах; впровадити науковий супровід та інноваційні технології; стимулювати зрошення через державну підтримку та грантові програми; розвивати овочеві кооперативи для покращення логістики; активізувати міжрегіональні поставки.

Важливо зазначити, що через війну відновлення овочевого виробництва на півдні залишатиметься складним щонайменше на 2—3 роки, адже потребує значних вкладень у відновлення зрошувальних систем і агровиробництва загалом.

Зміни у зональному виробництві часнику призводять до різних цін на продукцію [30]. Так, спостерігаються значні відхилення від середніх цін. Станом на 01.09.2024 року середня ціна по Україні становить 168,7 грн/кг, а до 01.10.2024 року ціна зросла в 6 регіонах, найбільше — у Рівненській (на 2,6%) та Волинській (на 2,4%) областях (табл. 3).

Мінливість цін вважається слабкою, якщо коефіцієнт варіації (ν) менший за 10%; середньою — якщо ν від 11 до 25%, і значною — якщо ν перевищує 25%. За даними таблиці, коефіцієнт варіації середніх цін на часник за регіонами України становить 26,4%, що свідчить про середню мінливість. Варіабельність мінімальних та максимальних цін на цей вид продукції є значною і становить відповідно 26,2% та 27,7%. Однак, оскільки при значенні $V \leq 33\%$ досліджувана сукупність є однорідною, а середнє значення є типовою та надійною характеристикою цієї сукупності.

Визначено, що основними проблемами при вирощуванні часнику є: недотримання науково обгрунтованих строків заміни сортів та оновлення сортів через брак якісного оздоровленого насіннєвого матеріалу, який би відповідав різним грунтово-кліматичним умовам країни; відсутність сучасної вітчизняної техніки та обладнання для вирощування і зберігання часнику; недостатній рівень розвитку переробки часнику як у харчовій, так і в медичній галузях; недостатнє використання експортного потенціалу, особливо в секторі продажу ранньої продукції; велика частка імпортованого часнику низької якості, який не підходить для тривалого зберігання, спо-

Таблиця 4. Нормативні економічні показники вирощування часнику

Рівень інтенсивності	Показник						
	Витрати праці		Диз паливо, л/га	Урожайність, т/га	Витрати, тис грн/га	Собівартість, грн/кг	Рентабельність, %
	люд.-год./га	люд.-год./т					
I (базова)	1089,4	162,6	136,2	6,7	190	28,4	182,1
II (традиційна)	1672,2	190,0	213,6	8,8	220	25,0	220,0
III (інтенсивна)	2049,8	166,7	172,04	12,3	250	20,3	293,6

Рівні інтенсивності технологій вирощування часнику:

I — базова технологія, що передбачає використання вітчизняної техніки, відсутність добрив і поливу, мінімальне застосування засобів захисту рослин.

II — традиційна технологія, що включає використання вітчизняної техніки, оптимальних науково-обгрунтованих доз мінеральних добрив, дощування та альтернативну систему захисту рослин. N60P30K30

III — інтенсивна технологія, що базується на застосуванні переважно зарубіжної техніки, краплинного зрошення, максимально дозволених доз живлення (включно з фертигацією) та повної системи захисту рослин. N120P90K120.

Джерело: сформовано автором на підставі розрахованих технологічних карт та власних досліджень, станом на 01.11.2024 р

живання у свіжому вигляді чи використання як посадковий матеріал; обмежене поширення вітчизняних сортів.

Окрім зазначених проблем, встановлено, що протягом шести досліджуваних років, з 01.09.2018 по 01.11.2024, спостерігались сезонні коливання цін. Так, у період дефіциту нового врожаю (березень-квітень 2024 року) ціна часнику становила 183,56—196,18 грн/кг, тоді як у сезон збору врожаю ціни знизились до 156,68—161,94 грн/кг. За аналізований період ринок часнику в Україні демонструє суттєве зростання цін: від 41,8 грн/кг на початку вересня 2018 року до 181,2 грн/кг станом на 1 листопада 2024 року. Це збільшення у 2,3 рази свідчить про суттєву динаміку у вартості продукції, що є наслідком впливу низки факторів. Серед ключових причин цінових коливань можна виокремити: коливання врожайності, які залежать від технологічного рівня виробництва, доступу до якісного посівного матеріалу та ефективності систем зрошення; погодні умови, що часто змінюють плани аграріїв і впливають на обсяги збору врожаю; зростання витрат, пов'язане з подорожчанням добрив, засобів захисту рослин, енергоносіїв, а також витратами на транспортування та логістику в умовах воєнного часу. Ці фактори формують нестабільне цінове середовище, водночас підкреслюючи потребу в довгостроковому стратегічному плануванні та підтримці виробників.

Для підвищення ефективності виробництва часнику перед виробниками, особливо в останній час постало завдання оптимізації витрат на виробництво, підвищення рівня урожайності, зниження собівартості одиниці продукції. Існують три основні групи цілей ціноутворення, на які може орієнтуватися підприємець: орієнтація на прибуток; орієнтація на збут та орієнтація на конкурентів. Підходи до встановлення цін на сільськогосподарську продукцію грунтуються на калькулюванні її собівартості, що здійснюється нормативним методом. Цей метод передбачає розробку нормативів витрат у розрахунку на одиницю продукції за всіма категоріями витрат. Облік відхилень від нормативів дозволяє аналізувати чинники, що впливають на витрати виробництва, та використовувати цей метод для управління собівартістю.

Інститут овочівництва та баштанництва НААН займається розробкою інтенсивних, ресурсозберігаючих технологій виробництва товарних овочів і насіння. Використання цих технологій дозволяє значно знизити витрати при суттєвому підвищенні продуктивності рослин з урахуванням загальноприйнятих методик обліку нормативів, розроблених НДІ "Украгропромпродуктивність" та ННЦ "Інститут аграрної економіки НААН" щодо оцінки вартості землі [32, 33, 34, 35].

Основні економічні показники ефективності вирощування часнику наведено в таблиці 4.

Аналіз даних таблиці виявив чітку залежність між зниженням собівартості одиниці продукції та підвищенням рівня рентабельності залежно від інтенсивності застосованої технології. Зокрема, при вирощуванні часнику виробнича собівартість у базовому варіанті становила 28,4 грн/кг, при традиційній технології — 25,0 грн/кг, а за інтенсивної — 20,3 грн/кг. Урожайність відповідно складала 6,7 т/га, 8,8 т/га та 12,3 т/га. Рівень рентабельності зріс від 182,1% у базовому варіанті до 293,6% при інтенсивному вирощуванні, що призвело до збільшення прибутку у 2,1 рази — з 346,0 тис. грн/га до 734,0 тис. грн/га. Ці нормативи можуть бути корисними при плануванні виробничих процесів, визначенні витрат, розрахунку можливих обсягів переробки продукції, її експорту та імпорту, формуванні цінової політики, а також для оцінки перспектив розвитку агробізнесу в умовах війни та подальшого відновлення країни.

Запровадження науково обгрунтованих нормативів собівартості надасть можливість керівникам і фахівцям сільськогосподарських підприємств різних форм власності закласти міцний фундамент для розробки бізнес-планів і бізнес-проектів у сфері агробізнесу, а також визначення техніко-економічних і фінансових показників діяльності аграрних підприємств АПК.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ринок часнику в Україні залишається перспективним, але потребує модернізації та адаптації до сучасних викликів. Застосування інноваційних техніко-технологічних рішень із врахуванням наукових досягнень, на нашу думку, сприятиме зміцненню економічної незалежності окремих регіонів та забезпеченню продовольчої безпеки населення на основі принципів сталого розвитку в умовах відновлення країни після війни. З огляду на сучасну світову ситуацію, економічну кризу та зниження рівня платоспроможності громадян, можна дійти висновку, що ведення сільського господарства стало одним із найперспективніших напрямів для створення власного бізнесу.

Перспективними напрямами розвитку ринку часнику у короткостроковій перспективі буде застосування стратегічних заходів: інноваційні технології, впровадження нових сортів, крапельного зрошення, механізованого збирання; розширення переробки, виробництво сушеного, пастоподібного та маринованого часнику; підтримка фермерів через державні програми фінансування, навчальні ініціативи; зміцнення експортного потенціалу та вихід на нові ринки, підвищення якості продукції, сертифікація за міжнародними стандартами.

Література:

1. Бойко Л.О. Сучасні тенденції розвитку овочевої галузі в умовах євроінтеграції України. Агросвіт. 2020. № 6. С. 69—76. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.6.69

2. Козак О. А., Грищенко О. Ю., Пугачов В. М. Торгівля агропродовольчою продукцією між Україною та Європейським Союзом в умовах військового стану: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 112 с.

3. Бойко Л.О. Цінова ситуація та огляд ринку овочевих культур борщового набору. Агросвіт. 2020. № 7—8. С. 46—52. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.7-8.46

4. Sindhuja Shanmugam, Margita Hefner, Jeanett S. Pelck, Rodrigo Labouriau, Hanne L. Kristensen. Complementary resource use in intercropped faba bean and cabbage by increased root growth and nitrogen use in organic production. First published: 03 October 2021. DOI: 10.1111/sum.12765

5. Захарчук О.В., Іоніцой Є.Ю. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України. Економіка АПК, 2020, № 9. С. 53—59. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009053

6. Россоха В. В. Інноваційно-технологічне забезпечення розвитку сільського господарства: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 176 с. https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8280fd8e-e9de-46f9-97f2-227aa6076099/content

7. Улянич О. І. Ріст і урожайність часнику залежно від сорту в правобережному Лісостепу України. / О. І. Улянич, В. В. Яценко, К. М. Шевчук, Н. О. Остапенко. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2020. Вип. 97 (1). С. 249—259. DOI 10.31395/2415-8240-2020-97-1-249-259

8. Яценко В.В. Господарсько-біологічне оцінювання сортозразків часнику озимого. 2019. Таврійський науковий вісник. Серія: Сільськогосподарські науки. С. 163—171.

9. Біленька О.М., Горган Т.М., Підлубенко І.М., Кирюхіна Н.О., Ільїнова Є.М. Збереженість зразків цибулі шалот. Овочівництво і баштанництво. Вінниця: ТОВ "ТВОРИ", 2021. Вип. 69. С. 6—12. DOI: 10.32717/0131-0062-2021-69-6-12

10. Suduan Gao, Yinghua Duan, Dong Wang, Thomas Turini. No significant influence of biochar and manure application on nitrogen fate and sequestration by tomato and garlic crops. Soil Use and Management, 2021. P. 71—78. https://ucanr.edu/sites/nm/Garlic/

11. Стратегія конкурентоспроможного розвитку інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення сільського господарства: наукове видання / за заг. ред. О.В. Захарчука. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 96 с.

12. Система удобрення овочевих і баштанних культур: монографія / за ред. В.Ю. Гончаренка. Київ, Аграрна наука, 2019. 152 с. https://ovoch.com/assets/files/library/books-monographs/sistema-udobrennya-povne.pdf

13. Методичні положення та норми продуктивності і витрат палива на внесенні добрив, захисті сільськогосподарських культур / В.М. Івченко, В.С. Пивовар, О.С. Озімко та ін. НДІ "Украгропромпродуктивність", 2020. 200 с. https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2022/11/metodichni-polozhennja-ta-normi-produktivnosti-i-vitrat-paliva-na-zbiranni-silskogospodarskih-kultur-2019.pdf

14. Borysenko. V. Моделювання показників роботи польових агрегатів на основі баз знань галузей наук, як компонент цифрової економіки. Енергетика і автоматика. 2022. № 4. С. 94—106. DOI: 10.31548/energiya-2022.04.094

15. Borodina, O., Prokopa, I., & Rykovska, O. (2024). Strengthening the role of local agri-food systems in overcoming the consequences of using food as a weapon in Ukraine. Ekonomika APK, 31 (1), 19—28. DOI: 10.32317/2221-1055.202401019

16. Baglan, M., Mwalupaso, G.E., Zhou, X., & Geng, X. Towards cleaner production: Certified seed adoption and its effect on technical efficiency. Sustainability 2020, 12 (4), 1344. DOI: 10.3390/su12041344

17. Kale, R. B., Gavhane, A. D., Thorat, V. S., Gadge, S. S., Wayal, S. M., Gaikwad, S. Y., Singh, S., Khandagale, K. S., Bhat, R., & Mahajan, V. (2024). Efficiency dynamics among onion growers in Maharashtra: a comparative analysis of drip irrigation adopters and non-adopters. figshare. https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.C.7161888.V1

18. Pugach S.G., Zavada L.M., Zamuriev O.O., Kudin D.V., Opalev P.O., Melnyk A.V., Scherbina S.A., Semenchenko O.L. Determination of the optimal ozonation mode for winter garlic planting material. Problems of Atomic Science And Technology, №4. 2021. С. 204—206. (Scopus) DOI: 10.46813/2021-134-204

19. Melnyk O., Mytenko I., Dukhina N., Semenchenko O., Vitanov O., Shcherbina S., Datsenko S., Zelendin Y., Chefonova N., Ivanin D. Efficiency of potato and garlic virus control by interferon use. Ukrainian Journal of Ecology. 2020. 10 (2). 50—54. DOI: 10.15421/2020_63

20. Мамчур В. А. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки: інституціональні засади: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 280 с. URL: https://fliphtml5.com/pqymk/fbzd

21. Безугла Л. С. Маркетинговий аналіз плодоовочевого ринку в контексті виробництва біологічно цінних харчових продуктів. Економічний простір. 2020. № 154. С. 31—35. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-5

22. Лупенко Ю. О., Нечипоренко О. М., Людвенко Д. В., Грищенко О. Ю. Прогноз виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2024 році / За ред. Ю. О. Лупенка, О. М. Нечипоренка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2024. 22 с.

23. Вітанов О. Д. Спеціалізовані овочеві сівозміни: монографія. 2-е вид., доп. і перероб. Вінниця: ТВОРИ, 2023. 334 с.

24. Захарчук О. В., Вишневецька О. В., Навроцький Я. Ф. Нормативна потреба основних засобів на виробництво сільськогосподарської продукції у воєнний

та післявоєнний періоди: наукове видання. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 56 с.

25. Вітанов О. Д., Зелендін Ю. Д., Чефонова Н. В., Іванін Д. В. Методичні рекомендації щодо методів альтернативної системи виробництва овочів. Харків: ТОВ "ВП Плеяда", 2019. 12 с.

26. Рудь В. П., Могильна О. М., Терьохіна Л. А. Ефективність техніко-технологічних рішень в овочівництві. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. 2022. Т. 33 (72), № 2. С. 96—108. DOI: https://doi.org/10.32717/0131-0062-2024-75-94-106

27. Стратегія конкурентоспроможного розвитку інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення сільського господарства: наукове видання / За заг. ред. О. В. Захарчука. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 96 с.

28. Шабля О. С., Рудь В. П., Могильна О. М., Терьохіна Л. А. Інноваційні технології в овочівництві та їх ефективність. Аграрні інновації. 2023. № 18. С. 241—247. DOI:10.32848/agrar.innov.2023.18.34

29. Виробники часнику в Україні. URL: https://tripoli.land/ua/farmers/ovoshchevody/proizvoditeli-chesnoka

30. Лупенко Ю. О., Шпичак О. М., Пашко С. О. Моніторинг споживчих цін на першорядні продукти харчування в Україні за 9 місяців 2023 р. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 132 с. URL: https://fliphtml5.com/pqymk/vjpq

31. Мінфін. Ціни на часник. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/fruits-vegetables/vegetables/garlic/

32. Івченко В. М., Зірнзак О. С., Іваненко В. Ф., Пивовар В. С. та ін. Норми продуктивності і витрат палива у рослинництві та обслуговуючих галузях. Київ: НДІ "Украгропромпродуктивність", 2023. 188 с.

33. Демчак І. М., Івченко В. М. Методичні положення та норми продуктивності та витрати електроенергії і палива на зрошенні сільськогосподарських культур. Київ: НДІ "Украгропромпродуктивність", 2019. 222 с.

34. Демчак І. М., Пивовар В. С., Івченко В. М., Кукса Л. В., Микитченко О. О. та ін. Методичні положення та норми продуктивності і витрат палива на сівбі, садінні та догляді за посівами. Київ: НДІ "Украгропромпродуктивність", 2019. 104 с.

35. Федоров М. М., Месель-Веселяк В. Я., Ходаківська О. В., Солов'яненко Н. А., Волосюк Ю. В. Методичні рекомендації щодо уточнення показників нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2021. 96 с.

References:

1. Boiko, L.O. (2020), "Modern trends in the development of the vegetable industry under Ukraine's European integration", Ahrosvit, vol. 6, pp. 69—76. available at: DOI: 10.32702/2306-6792.2020.6.69

2. Kozak, O.A., Hryshchenko, O.Yu. and Puhachov, V.M. (2023), Torhivlia ahroprodovol'choiu produktsiieiu mizh Ukrainoiu ta Yevropejs'kym Soiuzom v umovakh vijs'kovoho stanu: monohrafiia [Trade in agrifood products between Ukraine and the European Union under martial law: monograph], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine.

3. Boiko, L.O. (2020), "Price situation and market review of borscht vegetables", Ahrosvit, vol. 7—8, pp. 46—52. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.7-8.46

4. Shanmugam, S., Hefner, M., Pelck, J.S., Labouriau, R. and Kristensen, H.L. (2021), "Complementary resource use in intercropped faba bean and cabbage by increased root growth and nitrogen use in organic production", Soil Use and Management. DOI: 10.1111/sum.12765

5. Zakharchuk, O.V. and Ionitsoi, Ye.Yu. (2020), "Innovation and investment support for agricultural development in Ukraine", Ekonomika APK, no. 9, pp. 53-59. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.-202009053

6. Rosokha, V.V. (2023), Innovatsijno-tekhnolohichne zabezpechennia rozvytku sil's'koho hospodarstva: monohrafiia [Innovation and technological support for agricultural development: monograph], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine, available at: https://ekmair.ukma.edu.ua (Accessed 15 Apr 2025).

7. Ulianych, O.I., Yatsenko, V.V., Shevchuk, K.M. and Ostapenko, N.O. (2020), "Growth and yield of garlic depending on variety in the Right-Bank Forest-Steppe of Ukraine", Scientific Bulletin of Uman National University of Horticulture, vol. 97 (1), pp. 249—259. DOI: 10.31395/2415-8240-2020-97-1-249-259

8. Yatsenko, V.V. (2019), "Economic and biological evaluation of winter garlic cultivars", Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Agricultural Sciences, pp. 163—171.

9. Bilenka, O.M., Horgan, T.M., Pidlubenko, I.M., Kyriukhina, N.O. and Ilinova, Ye.M. (2021), "Preservation of shallot samples", Vegetable and Melon Growing, vol. 69, pp. 6—12. DOI: 10.32717/0131-0062-2021-69-6-12

10. Gao, S., Duan, Y., Wang, D. and Turini, T. (2021), "No significant influence of biochar and manure application on nitrogen fate and sequestration by tomato and garlic crops", Soil Use and Management, pp. 71-78, available at: https://ucanr.edu/sites/nm/Garlic/ (Accessed 15 Apr 2025).

11. Zakharchuk, O.V. (2023), Stratehiia konkurentospromozhnoho rozvytku investytsijnoho ta material'notekhnichnoho zabezpechennia sil's'koho hospodarstva: naukove vydannia [Strategy for competitive development of investment and material-technical support of agriculture: scientific publication], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine.

12. Honcharenko, V.Yu. (2019), Systema udobrennia ovochevykh i bashtannykh kul'tur: monohrafiia [Fertilization system for vegetable and melon crops: monograph], Agrarna nauka, Kyiv, Ukraine, available at: https://ovoch.com/assets/files/library/books-monographs/sistema-udobrennya-povne.pdf (Accessed 15 Apr 2025).

13. Ivchenko, V.M., Pyvovar, V.S., Ozimko, O.S. et al. (2020), Metodychni polozhennia ta normy produktyvnosti i vytrat palyva na vnesenni dobryv, zakhysti sil's'kohospodars'kykh kul'tur [Methodical guidelines and norms of productivity and fuel consumption for fertilizer application and crop protection], NDI "Ukragropromproduktyvnist", Kyiv, Ukraine, available at: https://uapp.in.ua (Accessed 15 Apr 2025).

14. Borysenko, V. (2022), "Modeling of field machinery performance indicators based on knowledge bases as a component of the digital economy", Energetyka i Avtomatyka, vol. 4, pp. 94—106. DOI: 10.31548/energiya2022.04.094

15. Borodina, O., Prokopa, I. and Rykovska, O. (2024), "Strengthening the role of local agri-food systems in

overcoming the consequences of using food as a weapon in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 31, no. 1, pp. 19—28. DOI: 10.32317/2221-1055.202401019

16. Baglan, M., Mwalupaso, G.E., Zhou, X. and Geng, X. (2020), "Towards cleaner production: Certified seed adoption and its effect on technical efficiency", Sustainability, vol. 12, no. 4, article 1344. DOI: 10.3390/su12041344

17. Kale, R.B., Gavhane, A.D., Thorat, V.S., Gadge, S.S., Wayal, S.M., Gaikwad, S.Y., Singh, S., Khandagale, K.S., Bhat, R. and Mahajan, V. (2024), "Efficiency dynamics among onion growers in Maharashtra: a comparative analysis of drip irrigation adopters and non-adopters", Figshare. DOI: https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.C.7161888.V1

18. Pugach, S.G., Zavada, L.M., Zamuriev, O.O., Kudin, D.V., Opalev, P.O., Melnyk, A.V., Scherbina, S.A. and Semenchenko, O.L. (2021), "Determination of the optimal ozonation mode for winter garlic planting material", Problems of Atomic Science and Technology, vol. 4, pp. 204—206. DOI: 10.46813/2021-134-204

19. Melnyk, O., Mytenko, I., Dukhina, N., Semenchenko, O., Vitanov, O., Shcherbina, S., Datsenko, S., Zelendin, Y., Chefonova, N. and Ivanin, D. (2020), "Efficiency of potato and garlic virus control by interferon use", Ukrainian Journal of Ecology, vol. 10, no. 2, pp. 50—54. DOI: 10.15421/2020_63

20. Mamchur, V.A. (2023), Rozvytok pidpryiemnyts'koi diial'nosti v ahrarnomu sektori ekonomiky: instytutsional'ni zasady: monohrafiia [Development of entrepreneurial activity in the agricultural sector: institutional foundations: monograph], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine, available at: https://fliphtml5.com/pqymk/fbzd (Accessed 15 Apr 2025).

21. Bezugla, L.S. (2020), "Marketing analysis of the fruit and vegetable market in the context of biologically valuable food production", Ekonomichnyi Prostir, vol. 154, pp. 31—35. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-5

22. Lupenko, Yu.O., Nechyporenko, O.M., Liudvenko, D.V. and Hryshchenko, O.Yu. (2024), Prohnoz vyrobnytstva sil's'kohospodars'koi produktsii v Ukraini u 2024 rotsi [Forecast of agricultural production in Ukraine for 2024], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine.

23. Vitanov, O.D. (2023), Spetsializovani ovochevi sivozminy: monohrafiia [Specialized vegetable crop rotations: monograph], 2nd ed., revised and supplemented, TVORY, Vinnytsia, Ukraine.

24. Zakharchuk, O.V., Vyshnevetska, O.V. and Navrotskyi, Ya.F. (2023), Normatyvna potreba osnovnykh zasobiv na vyrobnytstvo sil's'kohospodars'koi produktsii u voiennyj ta pisliavoiennyj periody: naukove vydannia [Normative need for fixed assets for agricultural production in wartime and postwar periods: scientific publication], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine.

25. Vitanov, O.D., Zelendin, Yu.D., Chefonova, N.V. and Ivanin, D.V. (2019), Metodychni rekomendatsii schodo metodiv al'ternatyvnoi systemy vyrobnytstva ovochiv [Methodological recommendations on alternative vegetable production systems], VPP Pleiada, Kharkiv, Ukraine.

26. Rud, V.P., Mohylna, O.M. and Teriokhina, L.A. (2022), "Efficiency of technical and technological solutions in vegetable growing", Scientific Notes of the Tavrida National University named after V.I. Vernadsky. Series: Economics and Management, vol. 33(72), no. 2, pp. 96—108. DOI: https://doi.org/10.32717/0131-0062-2024-75-94-106

27. Zakharchuk, O.V. (ed.) (2023), Stratehiia konkurentospromozhnoho rozvytku investytsijnoho ta material'no-tekhnichnoho zabezpechennia sil's'koho hospodarstva: naukove vydannia [Strategy for competitive development of investment and material-technical support of agriculture: scientific publication], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine.

28. Shablia, O.S., Rud, V.P., Mohylna, O.M. and Teriokhina, L.A. (2023), "Innovative technologies in vegetable growing and their efficiency", Agrarni Innovatsii, vol. 18, pp. 241—247. DOI: 10.32848/agrar.innov.2023.18.34

29. Tripoli.land (2025), "Producers of garlic in Ukraine", available at: https://tripoli.land/ua/farmers/ovoshchevody/proizvoditeli-chesnoka (Accessed 15 Apr 2025).

30. Lupenko, Yu.O., Shpychak, O.M. and Pashko, S.O. (2023), Monitorynh spozhyvchykh tsin na pershoriadni produkty kharchuvannia v Ukraini za 9 misiatsiv 2023 r. [Monitoring of consumer prices for basic food products in Ukraine for the first 9 months of 2023], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine, available at: https://fliphtml5.com/pqymk/vjpq (Accessed 15 Apr 2025).

31. Minfin (2025), "Garlic prices", available at: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/fruits-vegetables/vegetables/garlic/ (Accessed 15 Apr 2025).

32. Ivchenko, V.M., Zirnzak, O.S., Ivanenko, V.F., Pyvovar, V.S. et al. (2023), Normy produktyvnosti i vytrat palyva u roslynnytstvi ta obsluhovuiuchykh haluziakh [Norms of productivity and fuel consumption in crop production and related industries], NDI "Ukragropromproduktyvnist", Kyiv, Ukraine.

33. Demchak, I.M. and Ivchenko, V.M. (2019), Metodychni polozhennia ta normy produktyvnosti ta vytraty elektroenerhii i palyva na zroshenni sil's'kohospodars'kykh kul'tur [Methodological guidelines and norms for productivity and energy and fuel consumption in irrigation of agricultural crops], NDI "Ukragropromproduktyvnist", Kyiv, Ukraine.

34. Demchak, I.M., Pyvovar, V.S., Ivchenko, V.M., Kuksa, L.V. and Mykytchenko, O.O. (2019), Metodychni polozhennia ta normy produktyvnosti i vytrat palyva na sivbi, sadinni ta dohliadi za posivamy [Methodological guidelines and norms for productivity and fuel consumption in sowing, planting and crop care], NDI "Ukragropromproduktyvnist", Kyiv, Ukraine.

35. Fedorov, M.M., Mesel-Veselyak, V.Ya., Khodakivska, O.V., Solovianenko, N.A. and Volosiuk, Yu.V. (2021), Metodychni rekomendatsii schodo utochnennia pokaznykiv normatyvnoi hroshovoi otsinky zemel' sil's'kohospodars'koho pryznachennia [Methodical recommendations for clarifying indicators of normative monetary valuation of agricultural land], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025 р.

УДК 651.012.4 + 338.22:17

Л. І. Прокіпчук,
к. е. н., докторант кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3979-3100
Г. С. Андрущак,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-7696-3254
В. О. Новосад,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-8661-4917

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.141

ЕТИКА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

L. Prokipchuk,
PhD in Economics, Doctoral student of the Department of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, Lviv
H. Andruschak,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, Lviv
V. Novosad,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, Lviv

BUSINESS ETHICS AS AN IMPORTANT COMPONENT OF EFFECTIVE BUSINESS OPERATIONS

У статті розкрито економічну сутність бізнес-етики як складного й комплексного поняття з погляду сукупності моральних та етичних норм і правил, що подають у формі етичних підприємницьких кодексів, котрі поступово пристосовують до конкретних видів економічної професійної діяльності. Предметом бізнес-етики визначено цілісний комплекс правових та етичних правил і норм, котрі характеризують взаємовідносини підприємницьких структур між собою та контролюючими органами, юридичними інститутами, покупцями товарів і послуг та суспільством загалом.

Охарактеризовано види особистих відносин у бізнесі, які охоплює категорія ділової етики та визначено її ключові елементи; подано головні вимоги до особистих якостей керівників компаній (проінформованість, володіння необхідними компетенціями, наявність професійних навичок; вміння здобувати повагу і довіру, прогнозованість; відкритість, чесність, впевненість у власних діях, відчуття власної гідності).

Соціальну корпоративну відповідальність у роботі визначено як окреслені невимушені дії підприємств, які спрямовані на розв'язання різноманітних суспільних проблем, котрі неможливо вирішити правовими способами. Бізнес-протокол висвітлено з погляду визначеного порядку прийому та відпровадження різних видів підприємницьких партнерів та делегацій, організації і проведення переговорів та різноманітних прийомів, форумів, круглих столів, здійснення ділової чи офіційної переписки, укладання і підписання контрактів й угод тощо. Систематизо-

вано та розкрито головні принципи бізнес-протоколу компанії. Згруповано позитивні ефекти, які буде отримувати суспільство у результаті підвищення підприємствами рівня соціальної відповідальності та виокремлено чинники, які стримують його зростання в Україні. Окреслено заходи, які доцільно реалізувати українському уряду з метою підвищення соціальної відповідальності вітчизняних підприємств.

Визначено сутність, мету, головні стадії розвитку та функції підприємницької культури; подано ключові етичні суперечності, які з'являються у підприємства в сучасних умовах розвитку цифрової економіки. Окреслено головні етичні проблеми українських підприємств в умовах посилення євроінтеграційних процесів; запропоновано напрями поліпшення етичної складової у діяльності українського бізнесу з метою виконання вимог щодо вступу у ЄС.

The article reveals the economic essence of business ethics as a complex and comprehensive concept from the point of view of a set of moral and ethical norms and rules, presented in the form of ethical business codes, which are gradually adapted to specific types of economic professional activity. The subject of business ethics is defined as a holistic complex of legal and ethical rules and norms that characterize the relationships of business structures among themselves and with regulatory bodies, legal institutions, buyers of goods and services and society as a whole.

The types of personal relationships in business that are covered by the category of business ethics are characterized and its key elements are determined; the main requirements for the personal qualities of company managers are presented (informedness, possession of the necessary competencies, availability of professional skills; ability to gain respect and trust, predictability; openness, honesty, confidence in one's own actions, sense of self-worth).

Corporate social responsibility in work is defined as outlined informal actions of enterprises aimed at solving various social problems that cannot be solved by legal means. Business protocol is highlighted from the point of view of a specific procedure for receiving and conducting various types of business partners and delegations, organizing and conducting negotiations and various receptions, forums, round tables, conducting business or official correspondence, concluding and signing contracts and agreements, etc. The main principles of the company's business protocol are systematized and disclosed. The positive effects that society will receive as a result of enterprises increasing the level of social responsibility are grouped and the factors that hinder its growth in Ukraine are identified. The measures that the Ukrainian government should implement in order to increase the social responsibility of domestic enterprises are outlined. The essence, purpose, main stages of development and functions of entrepreneurial culture are determined; key ethical contradictions that appear in enterprises in modern conditions of the development of the digital economy are presented. The main ethical problems of Ukrainian enterprises in the context of strengthening European integration processes are outlined; directions for improving the ethical component in the activities of Ukrainian businesses are proposed in order to meet the requirements for joining the EU.

Ключові слова: бізнес-етика, бізнес-протокол, корпоративна культура, етичне середовище, діловий імідж, підприємство, національна економіка.

Key words: business ethics, business protocol, corporate culture, ethical environment, business image, company, national economy.

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

Сьогодні українська економіка функціонує в кризових умовах унаслідок повномасштабної війни з росією, яка триває вже четвертий рік та завдала неабиякої шкоди усім суб'єктам господарської системи країни. У результаті ведення бойових дій та окупації частини території України було втрачено значний виробничий потенціал, велика кількість підприємницьких структур була змушена релокувати у нові регіони та заново починати ведення бізнесу, освоювати нові ринки збуту, налагоджувати логістику та підлаштовуватися під уподобання нових споживачів. Ведення господарської діяльності у надважкій ситуації вимагає від вітчизняного бізнесу ух-

валення ефективних управлінських рішень за допомогою побудови інноваційної системи менеджменту, яка б була гнучкою та відповідала сучасним вимогам. Важливою складовою останньої є сформована етика ведення бізнесу, котра дасть змогу ефективно організувати підприємницькі процеси та побудувати вигідні ділові зв'язки з усіма контрагентами та інститутами держави.

Етика організації та ведення бізнесу сьогодні знаходиться під посиленою увагою компаній усіх форм власності та видів діяльності, оскільки вона дає змогу генерувати більші фінансові результати, досягати ефекту у суміжних сферах (соціальній, екологічній), створити сприятливу психологічну атмосферу на підприємстві та виступати важливим елементом мотиваційної системи. Піднесення рівня корпоративної культури та бізнесу в державі стане у майбутньому важливим чинником соціально-економічного розвитку країни, оскільки допоможе уряду підвищити ефективність проведення господарської політики у всіх сферах. Окрім цього, у 2024 Україна розпочала переговори з ЄС щодо вступу, що суттєво актуалізує проблему пристосування вітчизняних підприємств до особливостей ведення бізнесу у європейських країнах з метою налагодження дієвих господарських зв'язків та освоєння нових ринків збуту. Водночас добре поставлена бізнес етика в компанії допоможе сформувати репутацію надійного партнера на ринку та створити позитивний образ у суспільстві. Розвиток бізнес-етики у підприємницькому середовищі допоможе підвищити відповідальність власників та менеджерів компаній перед суспільством та запобігти появі гострих проблем у головних сферах життєдіяльності населення країни.

Проблемам впровадження бізнес-протоколу та етики у систему менеджменту на сучасних підприємствах досліджували такі українські науковці: С. Бірюченко [7], М. Верескля [5], В. Вісин [10], І. Геращенко [1], В. Гуцуляк [2], М. Іващенко [3], В. Компанієць [4], М. Копитко [5], В. В. Крацер [4], В. Липчанський [6], Я. Мартинюк [10], Н. Михаліцька [5], К. Орлова [7], Ю. Палеха [8], Н. Пітел [6], Є. Поліщук [9], Н. Рудик [9], Ю. Сибірянська [9], І. Стрілок [11], І. Сушик [10], О. Сушик [10], І. Царенко [6], В. Шевчук [11] та інші.

Зважаючи на значні напрацювання українських вчених, початок повномасштабної агресії росії та старт переговорів щодо вступу України в Європейський Союз породили нові виклики і загрози у сфері впровадження бізнес-протоколу в управління компаніями та розвитку етики ведення підприємницької діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей впровадження бізнес-протоколу та розвитку ділової етики у сучасному менеджменті українських компаній в умовах посилення євроінтеграційних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічну сутність етики бізнесу висвітлюють як складне й комплексне поняття з погляду сукупності моральних та етичних норм і правил, що подають у формі етичних підприємницьких кодексів, котрі поступово пристосовують до конкретних видів економічної професійної діяльності.

Дотримання суб'єктами господарювання діючого законодавства й виконання усіх рекомендацій від контролюючих органів констатують сформований високий рівень розвитку ділової етики в країні, котра є підгрунтям бізнес-етики. Розвинена ринкова економіка передбачає дотримання головного принципу її функціонування — повага до ухваленого вищими законодавчими органами (парламентами) нормативно-правового забезпечення, яке допомагає підприємницьким структурам успішно вести бізнес в країні. Водночас інститути держави та їхні працівники мають бути вмотивованими у створення сприятливих умов для діяльності суб'єктів господарювання та відстоювання їхніх інтересів. Вони повинні захищати бізнес від різноманітних негативних явищ — рейдерства, господарської злочинності, хабарництва, шахрайства, корупційних дій з боку органів влади тощо. З метою зростання рівня ділової моралі необхідні дієва нормативно-правова основа й механізм стимулювання розвитку етики ведення підприємницької діяльності. Для цього у провідних країнах світу уряди реалізують відповідну державну політику у цій сфері.

Професійна етика керівника компанії потребує гідної реакції на думки інших працівників та підлеглих, тому у процесі прийняття управлінських рішень менеджер повинен ділитися власними міркуваннями й використовувати знання й практичний досвід помічників та колег по роботі. Водночас з урахуванням етичних міркувань, доцільно відкрито дискутувати про існуючі проблеми, що допоможе ухвалювати витримані управлінські рішення, які будуть дієвими та враховуватимуть потреби усіх зацікавлених сторін.

Предметом бізнес-етики є цілісний комплекс правових та етичних правил і норм, котрі характеризують взаємовідносини підприємницьких структур між собою та контролюючими органами, юридичними інститутами, покупцями товарів і послуг та суспільством загалом.

В етичних кодексах підприємництва регламентують чіткі принципи і правила ділової поведінки, які стосуються визначеної компанії (етичні корпоративні кодекси), конкретних професій (етичні професійні кодекси) або діяльності суб'єктів господарювання в окремій країні чи на міжнародному рівні загалом (кодекси, які визначають ділову поведінку у межах держави чи на міжнародному ринку).

Категорія ділової етики охоплює термін етика особистих відносин у бізнесі, котрі можуть проявлятися у:

— взаємодії між власниками та керівниками компанії, бо акціонери володіють корпоративними правами фірми, які передбачають можливість отримувати доходи у вигляді дивідендів і підтверджують права на вкладене майно, що вимагає повного дотримання таких прав й інтересів з метою забезпечення економічної справедливості. Також необхідно розуміти, що у результаті відхилення від етичних правил керівниками підприємства, права акціонерів можуть бути частково порушеними, а менеджери будуть наділені більшими повноваженнями та отримуватимуть вищі доходи;

— відносинах між акціонерами компанії та найнятими ними керівниками. Зазвичай вони стосуються угод щодо найму, володіння акціями та рівня самозайнятості

ЕЛЕМЕНТИ БІЗНЕС-ЕТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Регулювання відносин між підприємницькими структурами на підставі виконання взятих на себе зобов'язань і дотримання діючого господарського законодавства, котре є складовою цивільного права

2. Застосування інститутами держави норм і правил у процесі реалізації заходів у сфері регулювання діяльності підприємницьких структур та організації контролю за дотриманням ними законодавства країни

3. Ведення стабільної підприємницької діяльності на законних підставах за рахунок функціонування ефективної незалежної судової системи в державі

4. Регулювання взаємовідносин між покупцями і суб'єктами господарювання відповідно до принципів підприємницької стики та з урахуванням вимого до рекламної діяльності, яка має бути справедливою, чесною та мати на меті повноцінне покриття попиту й оправдання сподівань споживачів у розрізі якісних і кількісних характеристик товарів, робіт чи послуг, що пропонуються компаніями на ринку

5. Відносини між підприємництвом та суспільством, яким притаманні, зазвичай, етично-моральні особливості

Рис. 1. Систематизація елементів ділової етики компанії

Джерело: побудовано автором.

менеджерів. Часто складні суперечки з'являються у випадках продажу левової частки корпоративних прав (контрольного пакету) власниками компанії, оскільки керівники не мають впевненості, що нові інвестори залишать їх на робочих місцях у майбутньому (зазвичай нові власники приходять зі своїми менеджерами). У таких випадках необхідно опиратися на особисту етику власників корпоративних прав по відношенню до керівників компанії, оскільки останні можуть не дотримуватися її принципів і працювати нечесно, викривляти звітні дані та ставити власні інтереси вище інтересів корпорації у процесі управління.

До особистості бізнесменів та менеджерів різних рівнів ставлять низку вимог, які стосуються їхніх людських якостей, зокрема: проінформованість, володіння необхідними компетенціями, наявність професійних навичок, вміння здобувати повагу і довіру, прогнозованість, відкритість, чесність, впевненість у власних діях, відчуття власної гідності.

Ділова етика охоплює низку елементів, які висвітлено на рис. 1.

Бізнес-етика напряму пов'язана з соціальною відповідальністю підприємств перед громадянами та суспільством загалом, що передбачає прямі обов'язки менеджерів організацій ухвалювати управлінські рішення, які у майбутньому сприятимуть зростанню добробуту населення, персоналу фірми та конкретних груп суспільства.

Відповідальність перед суспільством доцільно розглядати з погляду стабільної особистісної властивості. Будуючи плани на життя, особистість, зазвичай, зважує власні можливості щодо виконання поставлених цілей та оцінює потребу у допомозі близьких людей у досягненні визначеної мети.

Соціальна відповідальність підприємницьких структур передбачає висвітлення суспільству прозорої та відкритої інформації щодо функціонування компанії, подання характеристики її моральних цінностей та обгрунтування принципів ведення бізнесу. Досить часто громадяни країни виявляють зацікавлення щодо джерел нагромадження фінансових ресурсів підприємницькими структурами та способів і напрямів використання отриманих фінансових результатів. Така взаємодія підприємств і населення країни дає змогу сформувати суспільне враження про ту чи іншу організацію чи корпорацію загалом.

Під соціальною корпоративною відповідальністю розуміють окреслені невимушені дії підприємств, які спрямовані на розв'язання різноманітних суспільних проблем, котрі неможливо вирішити правовими способами. Така діяльність охоплює: благодійність, реалізацію соціальних проєктів у територіальних громадах, організацію безпечного для мешканців громади екологічно чистого для довкілля виробництва продукції, надання допомоги вразливим верствам населення тощо.

Бізнес протокол розглядають з погляду визначеного порядку прийому та відпровадження різних видів підприємницьких партнерів та делегацій, організації і проведення переговорів й різноманітних прийомів, форумів, круглих столів, здійснення ділової чи офіційної переписки, укладання і підписання контрактів й угод тощо. До ділового протоколу виставляють менш суворі вимоги у порівнянні з дипломатичним та використовують адаптивніші й гнучкіші норми і правила.

Головні принципи ділового протоколу подано на рис. 2.

Знання та застосування складових бізнес-протоколу дає змогу з повагою ставитися до партнерів, запобі-

ПРИНЦИПИ ДІЛОВОГО ПРОТОКОЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Тактовність	Вміння витримувати такт у відносинах з партнерами та колегами по роботі (відчуття міри, яке допомагає обирати оптимальний підхід та формувати виважену поведінку по відношенню до іншої людини) допоможе звести до мінімуму появу негативних ситуацій унаслідок непорозуміння чи несхожості у характерах
Ввічливість	Прикладання максимуму старань з метою запобігання появи конфліктних ситуацій, оскільки розуміння і поваги у контрагентів можна добитися лише за допомогою стриманого та ввічливого відношення у процесі співпраці, тобто це поведінка людини, яка відповідає загальноприйнятим нормам і принципам, а також конкретним умовам
Взаємоповага	Порядок організації партнерських зустрічей має відповідати загальноприйнятим вимогам та будуватися на повазі до історії, територіальних чи релігійних звичаїв
Порядність	Здатність особистості уникати поганих вчинків та дій (нечесність, шахрайство, підступність, крадіжка, наклеп тощо). Сутність порядності проявляється у здатності володіти собою та поводитися відповідно до прийнятних правил у будь-якій ситуації та не ображати й не пригнічувати гідність колег та партнерів
Гідність	Вітчизняне підприємництво повинно спрямовувати свою діяльність на підтримання позитивного іміджу України та розвивати національні традиції, сповідувати українські цінності, підносити на міжнародний рівень культуру та відстоювати інтереси населення

Рис. 2. Систематизація принципів ділового протоколу підприємства

Джерело: побудовано автором.

гати випадковим образам, дотримуватися порядності у веденні підприємництва та сформувати позитивний імідж компанії. Водночас він створює передумови для формування позитивної психологічної атмосфери в компанії та у процесі ведення ділових переговорів, що може стати запорукою результативного їх завершення.

Сьогодні українські підприємницькі структури ставлять собі за мету не лише генерування достатніх фінансових результатів та нарощення показників ділової активності, а також підвищення потенціалу до виживання в складних умовах затяжної економічної кризи унаслідок дії воєнного стану. В таких умовах будь-якому суб'єкту господарювання важливо сформувати позитивний професійний імідж на ринку, який неможливо купити навіть за великі гроші, але досить легко позбутися за короткий проміжок часу унаслідок допущення дрібних помилок (наприклад не дати вчасну відповідь на отримані листи, не передзвонити на пропущений дзвінок, що можуть тлумачити з точки зору байдужості або невихованості). Репутація підприємця формується під впливом ділових манер і культури мовлення, стилю одягу і оформленням офісних приміщень та низки інших (на перший погляд неважливих) елементів.

Актуальні концепції ведення бізнесу сьогодні наголошують не тільки на ефективній організації виробничого процесу, управління персоналом та налагодження логістичних шляхів, а також підкреслюють важливість формування відповідальності перед суспільством. Підгрунтям та ідентифікаторами бізнес-етики є цілеспрямовані спеціалісти з високою інноваційною продуктивністю, діяльність котрих напряму стосується етично-спрямованого способу побудови взаємовідносин у всіх соціально-господарських сферах.

Відносно інноваційним для ділової етики сьогодні є необхідність відповідального відношення до сфер, які не пов'язані з операційною діяльністю підприємства та стосуються моральної атмосфери в колективі (збільшення соціального статусу менеджера). Ця специфіка підприємницької етики викликана такими сучасними трендами суспільного життя як корпоративність, демократія, гуманізація та солідарність.

Соціальна відповідальність підприємництва є головною складовою бізнес-етики та важливим чинником формування і реалізації ефективної стратегії, котра посилить позиції компанії на ринку, допоможе створити позитивний імідж серед партнерів та покупців і залучити у штат найкращих спеціалістів. За допомогою підприємницьких структур та посилення їхньої співпраці з державою можна було б розв'язати левову частку проблем, які виникають у таких сферах: відновлення дов-

кілля, переробки відходів, екологічній, соціальній, культурній, охорони здоров'я, демографічній та інших. Водночас значна частина бізнесу не має бажання інвестувати у зазначені сфери, оскільки результати від таких капіталовкладень будуть отримуватися упродовж тривалого періоду часу та розподілятимуться між багатьма членами суспільства. Саме тому підприємства часто займаються благодійністю, яка фактично підміняє поняття соціальної відповідальності, оскільки її використовують для відбілювання репутації організації та стимулювання зростання збуту продукції на ринку.

Справжня соціальна відповідальність корпорації є широко прозорим популярним досвідом у розвинених країнах, який містить у своїй основі етичні цінності, котрі проявляються у доброму ставленні до найманих працівників, повазі до власників підприємств та дбайливому відношенні до зовнішнього навколишнього середовища з метою завдання йому мінімальної шкоди.

Позитивні ефекти, які буде отримувати суспільство у результаті здійснення підприємницькими структурами соціально-відповідальної діяльності охоплюють: здатність до побудови взаємовигідних відносин між державою, суб'єктами господарювання та населенням; потенціал до надання невідкладної допомоги визначеним членам територіальних громад; підвищення рівня соціальної захищеності громадян країни; потенціал до залучення капіталовкладень у конкретні соціальні програми і проєкти; здатність до спільного фінансування ініціатив громадськості, інноваційних програм, активізацію творчості молоді, нарощення інтелектуальної спроможності регіонів тощо.

Негативними чинниками, що стримують підвищення рівня соціальної відповідальності підприємництва в Україні, вважають такі: нерозвинена суспільна сфера, яка б генерувала ідеї такої відповідальності та просувала б фахівців, котрі б дослідували цю проблематику; потреба у формування дієвої експертизи громадськістю соціально-культурних програм; наявність правових меж щодо методів та обсягів здійснення благодійної діяльності; необхідність ухвалення територіальних нормативно-правових актів у сфері благодійництва; потреба у побудові механізмів надання інформації громадськості про наявні соціальні програми, можливості їх фінансування та капіталовкладників, які готові інвестувати кошти, а також алгоритму аналізу результатів від реалізації таких проєктів; низький рівень зацікавленості підприємців щодо співпраці у соціальному секторі по причині значного впливу інститутів держави і потребою в удосконаленні вітчизняного законодавства; необхідність створення координаційного хабу активізації соціального бізнесу і донорських установ, котрі б працювали у цьому напрямі на постійній основі.

Суб'єкти господарювання генерують не тільки фінансові результати, а також можуть досягати соціальної ефективності за допомогою: формування суспільних груп для надання їм необхідних товарів першої необхідності і послуг з метою розв'язання проблем зайнятості, інтеграції у суспільство ветеранів, переміщених осіб, надання психологічної підтримки тощо; задоволення потреб у високоякісних послугах і продукції сформованих суспільних груп з метою підвищення їхнього добробуту та поліпшення умов життя; здійснення господарської діяльності без допомоги утворених суспільних груп та скеровування згенерованих прибутків на фінансування благодійних установ, що розширить їхню можливість виконувати соціальні завдання; використання інноваційних способів розв'язання проблем, що дасть змогу поліпшити якість життя соціально-незахищених верств суспільства загалом і сформованих цільових груп зокрема.

Заходи, які володіють високою ефективністю та здатні підвищити рівень соціальної відповідальності підприємців у вітчизняній економіці, а також стимулювати суб'єктів господарювання спрямовувати власні зусилля у розв'язання гострих соціальних проблем охоплюють: формування привабливого середовища для ведення економічної діяльності підприємницькими структурами (правових, господарських, організаційних умов), які потенційно матимуть змогу брати участь у вирішенні важливих суспільних проблем; надання різноманітних преференцій щодо сплати обов'язкових платежів державі, зменшення витрат на оренду суб'єктам господарювання, які беруть участь у благодійництві та підтримують діяльність неприбуткових організацій; цільова капітальна підтримка неурядових установ і організацій, які декларують досягнення соціальних цілей за рахунок коштів бюджетної системи; накладення штрафних та господарських санкцій на підприємницьких структур, які здійснюють діяльність, котра перешкоджає досягненню соціальних цілей місцевому самоврядуванню; започаткування співробітництва між фіскальними інститутами з метою надання консультаційної підтримки платникам податків; нагромадження існуючої інформації щодо можливої імплементації міжнародної практики здійснення соціального бізнесу у вітчизняну господарську систему.

Підвищення рівня подання інформації щодо функціонування підприємницьких структур у руслі меценатства допоможе простому мешканцю територіальних громад дізнатися, які компанії працюють не тільки для отримання максимальних фінансових результатів, а й допомагають місцевій владі вирішувати складні завдання у соціальній сфері, оскільки також здійснюють у ній діяльність, тобто є суспільно відповідальними суб'єктами. Реалізація заходів у напрямі активізації участі територіального підприємництва у напрямі розвитку місцевої громади, дотримання етичних принципів упродовж ведення бізнесу є важливим чинником розширення масштабів благодійництва, меценатства, донорства, що сприятиме підвищенню якості життя слабо захищених верств населення.

Успішна діяльність більшості суб'єктів господарювання суттєво визначається рівнем їх корпоративної культури, який є визначальним чинником господарської результативності та дієвим способом ефективного управління персоналом. Культура ведення бізнесу створює передумови для досягнення стратегічного успіху компанії чи окремого підприємства, а її розповсюдження допомагає вносити гуманну складову у всі види господарської діяльності. Загалом будь-який суб'єкт господарювання не може довго функціонувати без належного рівня сформованої культури. Вона випадково утворюється у всіх компаніях упродовж певного проміжку часу ведення діяльності, бо персонал, як сукупність ок-

ремих особистостей, залишає свій відбиток на функціонуванні підприємницької структури у вигляді здобутого досвіду в інших сфера та культурах. Тому формується складний комплекс особистих культур, котрий створює імідж компанії, подає її як індивідуальну особистість, якій притаманні власні характеристики та елементи культури ведення бізнесу.

Культурою ведення бізнесу вважають важливу невидиму складову будь-якої компанії. Проте така позиція не знижує її значення та впливу на працівників та партнерів підприємства і робить складнішим дослідження процесів управління організацією. Корпоративну культуру можна повністю грунтовно відобразити у нормативних актах або прописати лише її окремі правила чи принципи поведінки. Водночас вона може існувати цілком умовно.

Підприємницьку культуру характеризують з позицій: особливої конституції компанії; комплексу психологічних і матеріальних цінностей, різноманітних проявів підприємницької структури; сукупності легальних і нелегальних норм та правил діяльності, принципів традицій і звичаїв; невидима і непрописана сторона організації, котра добре проглядається партнерами й суспільством; динамічна система низки характеристик конкретної установи; нематеріальне явище, яке має духовну природу.

Головною метою підприємницької культури є коригування поведінки працівників фірми, яка створить передумови для досягнення поставлених цілей компанії. Організація менеджменту персоналу компанії потребує розв'язання низки завдань, зокрема: виховувати відчуття прив'язаності до стану справ компанії; стимулювати та заохочувати працівників до участі у спільних справах підприємницької структури на її користь; підвищувати рівень стабільності механізму соціальних взаємозв'язків; розвивати індивідуальні прагнення співробітників; сформувати командне середовище єдності керівників і підлеглих в організації.

Головні стадії розвитку підприємницької культури охоплюють: стартовий етап формування концепції бізнес-культури (постановка місії організації і концепції ведення її діяльності, формування системи цінностей й визначення пріоритетних цілей); підготовча стадія включає низку заходів методологічного, організаційного й інформаційного плану, конкретне розмежування робіт і обов'язків між працівниками. Ключова стадія охоплює розроблення норм і нормативів, стандартів побудови взаємовідносин між працівниками у процесі ухвалення рішень та формування цінностей управління, утвердження принципів і традицій, послідовності фірмових свят, розроблення символіки, побудова системи мотивації персоналу тощо; фінішний етап має підтверджувати стовідсоткову готовність працівників компанії до формування її підприємницької культури (остання стадія також включає інструкційне прописання усіх елементів у корпоративному акті, положенні чи іншому документів, формування кодексу підприємницької етики та інше).

Культура ведення підприємництва охоплює декілька функцій, зокрема: охоронна (її дія розкривається за рахунок створення кордону, котрий захищає підприємницьку структуру від негативних зовнішніх чинників; працює за допомогою встановлення обмежень, заборон, лімітів тощо); інтегруюча (створює враження, що працівник є частиною компанії як великої єдиної сім'ї, відчуває гордість з цього, заохочує своїх знайомих і близьких почати працювати у ній); регулююча (формує комплекс норм і правил поведінки для персоналу суб'єкта господарювання, на основі яких будується взаємодія між працівниками та колегами, набуваються нові знайомства з підрядниками та конкурентами, що виступає запорукою стабільності організації та знижує до мінімуму ризики потенційних конфліктів); адаптивна (спрощує спільне звикання працівників до роботи в колективі підприємства; ця функція реалізується за допомогою формування норм і традицій поведінки); орієнтуюча (полягає у спрямування цілей і мети підприємства та його керівного персоналу у визначений напрям діяльності); мотиваційна (формує потрібні стимули, створює передумови для розвитку позитивного іміджу фірми на ринку).

Дослідження підприємницької культури проводять спочатку поверхнево. Зовнішні докази (факти) є видимими, проте вони, зазвичай, не перекладаються з технологічної, спостережної чи архітектурної точок зору на поведінку працівників організації. Цінності і переконання — потребують грунтовнішого дослідження й вивчення та торкаються глибоких ціннісних переконань: це ті, які діагностуються у реальних умовах; ті, що ідентифікуються лише за допомогою суспільного консенсусу тощо. Основні і невидимі гіпотези — ухвалюються підсвідомо та не засвідчуються: взаємодія з навколишнім природним середовищем; відношення до інших особистостей; ставлення до службових обов'язків; відчуття фактичного часу і територіальності.

В сучасних умовах впровадження ділової етики на підприємстві має на меті виховання у працівників прихильності до особистих обов'язків, формування поваги до традицій, звичаї та свят в Україні, чіткого дотримання букви закону та слідування нормативним інструкціям міністерств і відомств, бережне ставлення до майна компанії, нерозголошення конфіденційної інформації, чітке виконання розроблених керівництвом методичних вказівок та інструкцій, старанне виконання поставлених керівниками завдань з метою досягнення високих результатів організацією загалом.

У будь-якій компанії етика ведення бізнесу опирається на дві складові: системі власного оцінювання, яка характеризує працівника як особистість, та його практичним досвідом роботи, котрий нагромаджується упродовж низки вікових стадій; комплексу моральних і соціальних традицій і цінностей у країні.

З метою визначення рівня ефективності керівника організації, зазвичай застосовують методи вимірювання, котрим притаманна об'єктивність і точність. Для прикладу, концепція карт оптимізованих взаємозв'язків для розрахунку результативності. Елементи поданої концепції характеризують у розрізі чотирьох складових-вимірників, а саме: вимірювання фінансів (характеризує фінансові завдання та цілі, наприклад прибуток та рентабельність); внутріфірмові процеси та їх вимірювання (характеризує ефективність операційної діяльності та процесів надання послуг); клієнтське вимірювання (характеризує незадоволені потреби та побажання існуючих та потенційних клієнтів на ринку); навчання, практичний розвиток та їх вимірювання (характеризує рівень, який стимулює розвиток інтелектуального потенціалу підприємницької структури та розвиває практичні

здібності співробітників, а також допомагає впроваджувати в операційний процес різноманітні інновації за рахунок імплементації корпоративної культури та удосконалення управлінської структури тощо).

У науковій літературі сьогодні виокремлюють чотири етичні суперечності, які з'являються у підприємницькому секторі в умовах діджиталізації економіки.

1. Вибір між більшим обсягом прибутку та високим рівне захисту даних. Компанії у процесі діяльності часто отримують великі обсяги конфіденційної особистої інформації, яку у подальшому можуть пропонувати іншим підприємницьким структурам з метою набуття певної вигоди, тому такі дії вважають неетичними.

2. Отримання короткотермінових вигод й нехтування етичними принципами у процесі виробництва або налагодження виробництва якісної продукції й організація безперервного контролю за її використанням (стосується сучасних цифрових технологій, які пропонують на ринку).

3. Прогнозування потенційних порушень щодо розголошення приватних даних клієнтів в умовах макетування товару чи технології та посилення захисту баз даних. З іншого боку можна не звертати уваги на виникнення таких ситуацій у майбутньому і отримувати короткотермінові вигоди.

4. Формування високого рівня корпоративної соціальної відповідальності у процесі здійснення операційної діяльності й використання праці смарт-устаткування або зведення відповідальності перед суспільством до мінімуму та нехтування наслідками ухвалення неефективних управлінських рішень у сфері виробництва.

Вітчизняні підприємства під час налагодження зв'язків з міжнародними партнерами зустрічаються з низкою етичних проблем, котрі мають змогу визначати стан їхніх бізнес-відносин та впливати на ринковий імідж. Вони охоплюють:

1. Невеликі знання про територіальні ментальні правила та культурні цінності, що може спричинити негативні наслідки стосовно поведінки іноземних контрагентів. Ці негаразди з'являються в умовах нестачі інформації про культурно-етичні відмінності між різними країнами, в яких ведуть діяльність потенційні партнери. Вивчення зазначених відмінностей та стандартів дасть змогу вирішувати та запобігати появі окреслених проблем. З іншого боку доцільно звернутися за послугами до знавців територіальної етики і культури ведення підприємництва, котрі допоможуть швидко зрозуміти поведінку міжнародних партнерів. Водночас необхідно провести навчання співробітників організації у напрямі підвищення обізнаності про місцеву культуру та етику підприємництва, набуття навиків щодо ділового спілкування, що дасть змогу підготувати їх до взаємодії з міжнародними партнерами.

2. Розбіжність потреб міжнародних партнерів з вітчизняною правовою базою, що може спричинити низку незрозумілостей у процесі реалізації підписаних угод. Міжнародний контрагент має усі підстави просити, щоб вітчизняні товари і послуги відповідали визначеним світовим стандартам чи були виготовлені з дотриманням визначених норм чи послідовностей, котрі можуть бути не регламентовані вітчизняними нормативно-правовими актами. На практиці така ситуація може бути змодельована на підставі вирішення різноманітних суперечок, визнання господарських судових рішень, покриття завданих втрат та інше. З метою попередження виникнення різних проблем у процесі реалізації контрактів необхідно бути пильним та уважним під час їх підписання й переконатися, що продукція, яка буде поставлятися згідно укладених договорів, відповідатиме іноземним нормам і стандартам. Необхідно також вивчити і взяти до уваги правила і послідовності, дотримання яких у майбутньому будуть вимагати сторони укладених договорів. У цьому напрямі доцільно звернутися за консультацією до практикуючих юристів, які допоможуть аргументувати це приписами, нормами і правилами, котрих треба буде обов'язково дотримуватися у чітко визначених умовах. З іншого боку українським законотворцям також потрібно удосконалювати нормативно-правове забезпечення, особливо в умовах переговорів щодо вступу в ЄС, що уможливить поступове наближення її до європейських стандартів.

3. Нагальна потреба у підвищенні транспарентності діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, оскільки вона створює суттєві бар'єри у процесі співпраці з міжнародними компаніями. Низька прозорість функціонування організацій викликана низкою чинників, головними з яких є потреба у кращому документуванні, не зовсім зрозумілі грошові транзакції, відсутність необхідності у поданні звітів громадськості тощо. Низький ступінь довіри до цих підприємницьких структур може спровокувати розірвання договорів співробітництва та зірвати підписання різноманітних контрактів. Для унеможливлення появи таких негативних подій вітчизняним організаціям необхідно: висвітлювати у достатній мірі інформацію, яка буде характеризувати різні сторони діяльності компанії (фінансову діяльність, структуру власного капіталу, асортимент виробництва продукції та номенклатуру надання послуг, частку охопленого територіального ринку тощо); дотримуватися визначених норм і принципів захисту конфіденційної інформації та унеможливити відкритий доступ до особистих даних працівників; застосовувати інноваційні технології нагромадження й опрацювання інформаційних потоків, що дасть змогу краще та вчасно відповідати на питання контрагентів та ефективно моніторити їхнє функціонування; поліпшувати власну підприємницьку культуру, котра стане важливим рушієм підвищення рівня довіри з боку ключових партнерів й допоможе створити позитивну репутацію у колі споживачів.

Багато етичних принципів і вимог прописано у нормативно-правових документах, які допомагають охороняти довкілля та пильнують за дотримання належних умов праці. В умовах експорту вітчизняної продукції за межі країни українські підприємницькі структури повинні виконувати чіткі приписи щодо безпеки і якості товарів, які визначають закордонні стандарти. З іншого боку, корпорації також повинні слідувати етичним нормам і правилам у процесі побудови відносин зі своїми співробітниками, які полягають у гарантуванні безпечних умов діяльності, дотримання поваги до найманих працівників, виплати справедливої заробітної плати за визначений обсяг затраченої праці відповідної якості, гарантувати відпочинок та повне відновлення працівників.

Необхідно підкреслити, що ключові принципи кодексу етики бізнесу у ЄС були розроблені на підставі низки головних особливостей Глобальної угоди ООН у

таких напрямах: дотримання прав людини, відносини між працедавцями і найманими працівниками, охорона навколишнього природнього середовища; протидія корупції на всіх рівнях влади. Зазначені принципи були встановлені у відповідності до Декларацій міжнародних організацій з прав людини, основані на міжнародних правах праці, охорони довкілля та боротьби з корупцією.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, з метою поліпшення етичної складової у процесі діяльності українських компаній та посилення їхньої корпоративної соціальної відповідальності у відповідності до міжнародних правил та вимог в умовах початку переговорів України щодо вступу в ЄС необхідно реалізувати низку заходів, зокрема: сформувати конкретні етичні правила і принципи, котрі у найближчому майбутньому будуть імплементовані у всі сторони функціонування організації й висвітлюватимуть українські та європейські стандарти, а також будуть засновані на культурних цінностях держав, у яких веде діяльність корпорація; створення доступних умов для навчання усього персоналу (керівників та рядових працівників) основ етики та ведення відповідального перед суспільством бізнесу за допомогою організації різноманітних тренінгів та круглих столів; побудова системи внутріфірмового моніторингу, котра дасть змогу забезпечити дотримання етичних принципів у процесі взаємовідносин між працівниками; розвивати ділові взаємозв'язки з партнерами та клієнтами на підставі дотримання етичних принципів та відповідальності перед суспільством (підприємства мають зобов'язати потенційних контрагентів відповідати етичним нормам та подавати гідний приклад); постійна участь в інноваційних програмах і проєктах, метою яких є поліпшення етики ведення бізнесу, посилення відповідальності підприємців перед суспільством (підтримання громадських ініціатив, організація та участь у форумах, семінарах, розроблення кодексів етики та інші заходи).

Література:

1. Геращенко І. О. Етика підприємницької діяльності // Вісник НТУ "ХПІ". 2015. № 59 (1168). С. 61—65.

2. Гуцуляк В. Р. Вплив бізнес-етики на ефективність менеджменту компанії // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71), № 1. С. 42—45.

3. Іващенко М. В. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі // Економічна теорія та право. 2021. № 1. С. 170—173.

4. Компанієць В. В., Крацер В. В. Актуальні проблеми цифрової етики бізнесу // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. №74. С. 150—166.

5. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів // Вчені записки Університету "КРОК". 2021. Вип. 2 (62). С. 92—99.

6. Липчанський В., Царенко І., Пітел Н. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів // Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 15. С. 52—58.

7. Орлова К. Є., Бірюченко С. Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження // Економіка, управління та адміністрування. 2022. №1. С. 76—82.

8. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин. Навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 356 с.

9. Рудик Н. В., Поліщук Є. А., Сибірянська Ю. В. Кодекс етики ведення малого та середнього бізнесу на засадах соціальної та екологічної відповідальності // Бізнес Інформ. 2018. №2. С. 196—203.

10. Сушик І. В., Сушик О. Г., Мартинюк Я. М., Вісин В. В. Етика бізнесу. Навч. посіб. Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.

11. Шевчук В. О., Стрілок І. І. Етичні імперативи міжнародного бізнесу в контексті євроінтеграції України // Economic Synergy. 2023. Вип. 2. С. 105—114.

References:

1. Gerashchenko, I. O. (2015), "Ethics of business activity", Visnyk NTU "KHPI", Vol. 59 (1168), pp. 61—65.

2. Gutsulyak, V. R. (2021), "The influence of business ethics on the efficiency of company management", Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya, Vol. 32 (71), pp. 42—45.

3. Ivashchenko, M. V. (2021), "Corporate culture and ethics as a factor of competitiveness in international business", Ekonomichna teoriya ta pravo, Vol. 1, pp. 170—173.

4. Kompaniets, V. V. and Kratser, V. V. "Current problems of digital business ethics", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, 2021, Vol. 74, pp. 150—166.

5. Kopytko, M., Mykhalytska, N. and Veresklya, M. (2021), "Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the context of modern", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", Vol. 2 (62), pp. 92—99.

6. Lipchansky, V., Tsarenko, I. and Pitel, N. (2020), "Business ethics as a type of professional ethics in the context of social responsibility of entrepreneurs and managerial personnel", Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi, Vol. 15, pp. 52—58.

7. Orlova, K. Ye. and Biryuchenko, S. Yu. (2022), "Business ethics as an object of scientific research", Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya, Vol. 1. pp. 76—82.

8. Palekha, Yu. I. (2007), Etyka dilovykh vidnosyn [Ethics of business relations. Teaching aids], Kondor, Kyiv, Ukraine.

9. Rudyk, N. V., Polishchuk, E. A. and Sybiryanska, Yu. V. (2018), "Code of Ethics for Small and Medium-Sized Business on the Principles of Social and Environmental Responsibility", Biznes Inform, Vol. 2, pp. 196—203.

10. Sushik, I. V., Sushik, O. G., Martyniuk, Ya. M. and Visyn, V. V. (2019), Etyka biznesu [Business Ethics], RVV Luts'kyy NTU, Lutsk, Ukraine.

11. Shevchuk, V. O., Strilok, I. I. (2023), "Ethical imperatives of international business in the context of Ukraine's European integration", Economic Synergy, Vol. 2. pp. 105—114.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025 р.

УДК 658.5:004.89

Р. Р. Русин-Гриник,
доктор філософії, доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2895-6437
О. Є. Федорчак,
к. е. н., докторант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-7467-5085
Я. В. Федина,
аспірант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-5262-5643

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.150

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

R. Rusyn-Hrynyk,
PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship
and Environmental Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University
O. Fedorchak,
PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of Entrepreneurship
and Environmental Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University
Y. Fedina,
Postgraduate student of the Department of Entrepreneurship
and Environmental Expertise, Lviv Polytechnic National University

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR FORECASTING AND OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та постійних змін ринкового середовища зростає потреба у впровадженні гнучких і адаптивних підходів до управління бізнес-процесами. Ускладнення організаційних структур, стрімке збільшення обсягів даних та нестабільність зовнішніх чинників — економічних, політичних, технологічних — створюють нові виклики для підприємств. У таких умовах ключовим фактором ефективного функціонування стає здатність бізнесу оперативно передбачати ризики, запобігати кризовим ситуаціям і приймати обгрунтовані управлінські рішення, орієнтовані на стійкий розвиток в умовах невизначеності.

У статті досліджено методичні засади прогнозування та оптимізації бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації та нестабільності ринкового середовища. Обгрунтовано актуальність теми з огляду на необхідність адаптації сучасних підприємств до змін у глобальному економічному ландшафті, швидкого зростання обсягів даних і посилення конкурентного тиску. Розкрито, що ефективне прогнозування та оптимізація бізнес-процесів є важливими інструментами стратегічного управління, які забезпечують гнучкість, адаптивність і підвищення продуктивності компаній.

У межах дослідження запропоновано комплексну методичну структуру прогнозування, що включає ідентифікацію бізнес-процесів за допомогою BPM-методології, використання аналітичних платформ BI, застосування математичного моделювання, ERP- та CRM-рішень, а також

інтеграцію алгоритмів машинного навчання для покращення точності прогнозів і оптимізації ресурсів. Представлено аналітичні дані, які підтверджують позитивний ефект впровадження таких підходів: зростання ефективності, зниження витрат, підвищення якості прийняття рішень. Особливу увагу приділено впровадженню концепції "цифрового двійника бізнес-процесу", що дозволяє відстежувати відхилення в режимі реального часу й оперативно реагувати на зміни.

Зроблено висновок, що у цифрову епоху прогнозування має стати не разовим інструментом, а безперервною частиною управління підприємством. Запропонований методичний підхід сприяє формуванню стійкої аналітичної системи, що забезпечує ефективне стратегічне планування, адаптацію до ринкових змін та зростання конкурентоспроможності підприємства.

In the context of globalization, digital transformation of the economy, and constant changes in the market environment, there is an increasing need to implement flexible and adaptive approaches to business process management. The growing complexity of organizational structures, rapid data expansion, and instability of external factors-economic, political, and technological-pose new challenges for enterprises. In such conditions, a key factor in effective functioning is the ability of businesses to promptly anticipate risks, prevent crisis situations, and make well-founded managerial decisions focused on sustainable development under uncertainty.

This article explores the methodological foundations of forecasting and optimizing business processes in the context of digital transformation and market volatility. The relevance of the topic is substantiated by the need for modern enterprises to adapt to changes in the global economic landscape, the rapid growth of data volumes, and increasing competitive pressure. It is emphasized that effective forecasting and optimization of business processes are essential tools of strategic management that ensure flexibility, adaptability, and improved productivity of companies.

The study proposes a comprehensive methodological structure for forecasting, including business process identification using BPM methodology, application of BI analytical platforms, mathematical modeling, ERP and CRM solutions, as well as the integration of machine learning algorithms to improve forecasting accuracy and resource optimization. Analytical data are presented to confirm the positive effects of implementing these approaches, including increased efficiency, cost reduction, and enhanced decision-making quality. Special attention is given to the implementation of the "digital twin of the business process" concept, which enables real-time deviation monitoring and rapid response to change.

The article concludes that in the digital era, forecasting should become not a one-time analytical action, but a continuous component of enterprise management. The proposed methodological approach contributes to the formation of a resilient analytical system that ensures effective strategic planning, adaptation to market changes, and increased competitiveness of the enterprise.

Ключові слова: прогнозування, оптимізація, бізнес-процеси, цифрова трансформація, BPM, машинне навчання, ERP.

Key words: business process forecasting, optimization, digital transformation, business process management, machine learning, ERP systems, strategic planning.

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

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та динамічних змін ринкового середовища актуалізується потреба в гнучкому, адаптивному управлінні бізнес-процесами. Постійне ускладнення бізнес-моделей, зростання обсягів даних, нестабільність зовнішніх факторів (економічних, політичних, технологічних) вимагають від підприємств високої здатності до передбачення ризиків, попередження кризових явищ і пошуку ефективних рішень в умовах невизначеності.

Одним із ключових чинників ефективності функціонування підприємств є здатність оперативно прогнозувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також своєчасно оптимізувати бізнес-процеси відповідно до стратегічних цілей. Прогнозування стає не лише аналітичним інструментом, а й частиною інтегрованої системи управління, що забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

У цьому контексті зростає значущість розробки науково обгрунтованих методичних підходів до прогнозування й оптимізації, які базуються на сучасних цифрових технологіях — аналітиці великих даних (Big Data), машинному навчанні, моделюванні бізнес-процесів

Таблиця 1. Ефективність застосування цифрових інструментів прогнозування та оптимізації бізнес-процесів

Інструмент або методологія	Середній ефект від впровадження
BPM – моделювання	Зменшення витрат на 15%, підвищення ефективності на 20%
BI - аналітика	Зростання точності прийняття управлінських рішень на 33%
ERP - системи	Підвищення ефективності управління на 40%
Імітаційне моделювання	Зниження ризику хибних рішень на 30%
Машинне навчання	Підвищення точності прогнозів на 25–35%

Джерело: побудовано авторами.

(BPM), інструментах предиктивної аналітики та системах підтримки прийняття управлінських рішень. Розробка таких підходів дозволяє підвищити точність стратегічного планування, скоротити витрати, оптимізувати ресурси та зменшити вплив людського фактора у процесі прийняття рішень.

Водночас, попри наявність окремих наукових і практичних напрацювань у цій сфері, залишається відкритим питання інтеграції різних методик прогнозування та оптимізації в єдину систему, яка б відповідала особливостям сучасного цифрового бізнес-середовища та потребам конкретних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі питання прогнозування та оптимізації бізнес-процесів розглядаються у працях провідних дослідників, зокрема: Brynjolfsson E., McAfee A. [1], Chen D. Q., Mocker M., Preston D. S., Teubner A. [2], Trkman P. [3], Vial G. [4], Wamba S. F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S. J. F., Dubey R., Childe S. J. [5], vom Brocke J., Mendling J. [6], Zairi M. [7]. Дослідження охоплюють широке коло питань: від реінжинірингу бізнес-процесів і цифрової трансформації до впровадження інтелектуальних систем на основі штучного інтелекту, хмарних технологій і великих даних (Big Data). Спільним для цих авторів є визнання бізнес-процесів як динамічного ресурсу, який потребує постійного вдосконалення відповідно до зовнішніх викликів. Особлива увага приділяється інтегрованим підходам до прогнозування, які базуються на аналітиці даних у режимі реального часу, використанні цифрових платформ для моделювання сценаріїв, а також системній підтримці прийняття управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обгрунтування методичних засад прогнозування та оптимізації бізнес-процесів підприємства з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності підвищення адаптивності управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Прогнозування бізнес-процесів у сучасних умовах цифрової економіки є не лише інструментом стратегічного планування, а й невіддільним елементом системи гнучкого управління підприємством. Його основна мета — передбачити зміну ключових параметрів діяльності, оптимізувати витрати та ресурси, знизити ризики та підвищити ефективність процесів.

Методична основа прогнозування бізнес-процесів включає кілька ключових складових:

1. Ідентифікація та структурування бізнес-процесів із застосуванням BPM. BPM-методологія дозволяє чітко описати логіку процесів, визначити їхню межу, учасників, ресурси та цілі. За даними BPTrends [11], 67% компаній, які впровадили BPM-підхід, зменшили витрати на операційну діяльність у середньому на 15—20%. Ідентифікація бізнес-процесів дозволяє створити основу для подальшого аналізу та моделювання.

2. Використання інструментів аналітики — BI-систем, Data Mining, сценарного та імітаційного моделювання. BI (Business Intelligence) системи — такі як Microsoft Power BI, Tableau або Qlik — забезпечують інтерактивний аналіз даних у режимі реального часу. Компанії, що активно використовують BI, демонструють зростання точності прийняття рішень на до 33% (Dresner Advisory Services [12]). Сценарне моделювання (what-if analysis) дозволяє протестувати варіанти розвитку подій залежно від змін середовища, а імітаційне моделювання — оцінити поведінку складних систем.

3. Побудова математичних моделей прогнозування. Основу такого підходу складають регресійні моделі, ARIMA, нейронні мережі, баєсівські мережі тощо. Наприклад, прогнозування попиту з використанням багатофакторних моделей дозволяє зменшити надлишкові запаси на 25—40%. Такі моделі враховують численні змінні: сезонність, поведінкові патерни клієнтів, макроекономічні індикатори, інтенсивність маркетингової активності тощо.

4. Застосування ERP, CRM та BPM-систем в інтегрованому інформаційному середовищі. За даними Panorama Consulting Group [10], 93% підприємств, які впровадили ERP-рішення, відзначають покращення точності та своєчасності фінансової звітності. Інтеграція ERP (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), CRM (Salesforce, Zoho, HubSpot) та BPM (Bizagi, Camunda, ARIS) створює наскрізну інформаційну інфраструктуру, яка дозволяє управляти всіма етапами життєвого циклу процесу — від планування до реалізації та оцінки.

5. Оптимізація бізнес-процесів на основі прогнозних моделей. На практиці це означає застосування алгоритмів оптимізації для розрахунку найкращих варіантів використання ресурсів. Наприклад, оптимізація логістичних маршрутів дозволяє зменшити транспортні витрати до 20%, а оптимізація кадрових процесів (workforce management) — знизити витрати на персо-

нал до 15%. KPI (ключові показники ефективності) використовуються як змінні в прогнозних моделях і дозволяють коригувати процеси в реальному часі.

6. Інтеграція алгоритмів машинного навчання (ML). Машинне навчання дозволяє створювати самооновлювані моделі, які вдосконалюються на основі нових даних. Наприклад, застосування ML для прогнозування попиту в ритейлі дозволило Amazon збільшити точність прогнозу на 37%, що дало змогу скоротити складські витрати на 25% (Amazon Supply Chain Report [13]). У процесному менеджменті ML може використовуватись для виявлення "вузьких місць", прогнозу відхилень у процесах, виявлення шахрайства або моделювання поведінки клієнтів.

Результати таблиці демонструють чіткий позитивний вплив цифрових інструментів на прогнозування та оптимізацію бізнес-процесів. Найбільшу інтеграційну цінність має ERP-система, яка завдяки модульному підходу забезпечує комплексне управління всіма ресурсами підприємства — від фінансів до виробництва. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності управління на 40%, що є найвищим показником серед розглянутих інструментів.

Машинне навчання демонструє високу гнучкість та адаптивність, забезпечуючи приріст точності прогнозів у межах 25—35%, що особливо актуально для бізнесів з високою динамікою попиту та поведінковими змінами клієнтів.

BPM-моделювання, що лежить в основі управління процесами, дозволяє підприємствам зменшити операційні витрати та підвищити ефективність за рахунок чіткої регламентації, виявлення дублювань і усунення "вузьких місць". Водночас імітаційне моделювання і BI-аналітика забезпечують високу якість обгрунтування управлінських рішень, даючи змогу бізнесу зменшити ймовірність помилок та адаптувати стратегію до мінливих умов.

Сукупне використання вказаних інструментів у межах єдиної цифрової системи створює потужну аналітико-прогностичну базу для гнучкого, ефективного та конкурентоспроможного управління бізнес-процесами в умовах невизначеності та цифрової трансформації.

Оптимізація бізнес-процесів є критичним компонентом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Вона повинна здійснюватися не інтуїтивно, а на основі системного аналізу ефективності поточних операцій, зокрема шляхом виявлення "вузьких місць" — ділянок із перевищенням навантаження, затримками або неефективним розподілом ресурсів, а також аналізу невиправданих витрат, надлишкового часу виконання завдань і простоїв у роботі.

Для досягнення високої операційної ефективності широко застосовуються методології Lean, Six Sigma та Kaizen, які довели свою ефективність як у виробництві, так і в сервісних компаніях, IT, логістиці та сфері обслуговування.

— Методика Lean фокусується на усуненні втрат (muda), зменшенні надлишків у виробничому циклі та скороченні непотрібних етапів.

— Six Sigma забезпечує стабільність процесів, знижуючи варіативність і кількість дефектів за допомогою математичного аналізу (DMAIC, DMADV).

— Kaizen, своєю чергою, грунтується на філософії щоденного покращення за участі всіх працівників — від лінійного персоналу до керівництва, що формує культуру відповідальності за якість і ефективність.

Одним із важливих принципів сучасного управління є те, що прогнозування не повинно бути одноразовою аналітичною дією, а має стати інтегрованою складовою управлінської системи підприємства. Це означає, що рішення щодо змін у бізнес-процесах повинні прийматися на основі регулярного збору та аналізу даних з використанням інструментів Business Intelligence (BI), систем підтримки прийняття рішень (DSS), а також засобів моделювання і симуляції.

Важливо також враховувати динаміку зовнішнього середовища — зміни в законодавстві, поведінці споживачів, конкурентній ситуації та економічній кон'юнктурі. Тому оптимізація процесів має здійснюватися циклічно, із постійним аналізом зворотного зв'язку та адаптацією до нових умов. У цьому контексті концепція "цифрового двійника процесу" (Digital Twin of the Process) набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє в реальному часі порівнювати фактичні й ідеальні показники, миттєво реагуючи на відхилення.

Таким чином, поєднання прогнозування, оптимізації та цифрової аналітики дає змогу підприємству не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати конкурентну перевагу, постійно вдосконалюючи власні процеси, скорочуючи витрати та підвищуючи клієнтську цінність.

ВИСНОВКИ

Прогнозування та оптимізація бізнес-процесів у сучасних умовах є не лише актуальним напрямом наукових досліджень, а й ключовою складовою ефективного управління підприємством. Цифровізація, глобалізація, постійні зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі висувають нові вимоги до гнучкості й адаптивності бізнесу, змушуючи підприємства оперативно реагувати на виклики та приймати обгрунтовані рішення. Розробка й впровадження сучасних методичних підходів до прогнозування дозволяє підприємствам підвищити точність планування, скоротити витрати, ефективно розподіляти ресурси та зменшувати ризики. Використання таких інструментів, як моделювання бізнес-процесів (BPM), бізнес-аналітика (BI), ERP-системи, імітаційне моделювання та алгоритми машинного навчання, забезпечує системне, цілісне та проактивне управління бізнесом.

Водночас важливим є розуміння, що прогнозування не повинно залишатися окремою функцією, а має стати інтегрованою частиною управлінського циклу. Постійний моніторинг, аналіз відхилень, адаптація до нових умов і використання зворотного зв'язку мають бути вбудовані в управлінську культуру підприємства. Саме в цьому контексті концепція "цифрового двійника" бізнес-процесу, яка дозволяє в реальному часі порівнювати фактичні показники з ідеальними, набуває особливої актуальності.

З огляду на динамічність і складність сучасного бізнес-середовища, подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення можливостей автоматизації

прийняття рішень, розвиток адаптивних цифрових моделей управління, а також створення галузевих сценаріїв прогнозування, які враховують специфіку певних ринків. Такий підхід дозволить підприємствам не лише виживати в умовах невизначеності, а й забезпечити своє довготривале зростання та стійкий розвиток.

Література:

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.
2. Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S., & Teubner, A. (2010). Information systems strategy: Reconceptualization, measurement, and implications. MIS Quarterly, 34 (2), 233—259. https://doi.org/10.2307/20721426
3. Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. International Journal of Information Management, 30 (2), 125—134. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003
4. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28 (2), 118—144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003
5. Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. Journal of Business Research, 70, 356—365. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009
6. vom Brocke, J., & Mendling, J. (Eds.). (2018). Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58307-5
7. Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. Business Process Management Journal, 3 (1), 64—80. https://doi.org/10.1108/14637159710161585
8. McKinsey & Company. (2022). Fintech and the future of finance. https://www.mckinsey.com/
9. PwC. (2023). Global FinTech Report 2023. https://www.pwc.com/
10. Panorama Consulting Group. (2023). ERP Report 2023: Trends and Implementation Outcomes. https://www.panorama-consulting.com/
11. BPTrends. (2022). BPM Market Analysis Report. https://www.bptrends.com/
12. Dresner Advisory Services. (2023). Business Intelligence Market Study. https://www.dresneradvisory.com/
13. Amazon Supply Chain Report. (2022). How AI and ML Optimize Inventory Management at Scale. Amazon.

References:

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014), The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies,. W. W. Norton & Company, NY, USA.
2. Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S., & Teubner, A. (2010), "Information systems strategy: Reconceptualization, measurement, and implications", MIS Quarterly, vol. 34 (2), pp. 233—259. https://doi.org/10.2307/20721426
3. Trkman, P. (2010), "The critical success factors of business process management", International Journal of Information Management, vol. 30 (2), pp. 125—134. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003
4. Vial, G. (2019), "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", The Journal of Strategic Information Systems, vol. 28 (2), pp. 118—144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003
5. Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017), "Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities", Journal of Business Research, vol. 70, pp. 356—365. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009
6. vom Brocke, J., & Mendling, J. (Eds.). (2018), Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice, Springer, Berlin, Germany. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58307-5.
7. Zairi, M. (1997), "Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness", Business Process Management Journal, vol. 3 (1), pp. 64-80. https://doi.org/10.1108/14637159710161585
8. McKinsey & Company (2022), "Fintech and the future of finance", available at: https://www.mckinsey.com/ (Accessed 29 March 2025).
9. PwC (2023), "Global FinTech Report 2023", available at: https://www.pwc.com/ (Accessed 29 March 2025).
10. Panorama Consulting Group (2023), "ERP Report 2023: Trends and Implementation Outcomes", available at: https://www.panorama-consulting.com/ (Accessed 28 March 2025).
11. BPTrends (2022), "BPM Market Analysis Report", available at: https://www.bptrends.com/ (Accessed 27 March 2025).
12. Dresner Advisory Services (2023), "Business Intelligence Market Study", available at: https://www.dresneradvisory.com/ (Accessed 29 March 2025).
13. Amazon Supply Chain Report (2022), How AI and ML Optimize Inventory Management at Scale, Amazon, Seattle, USA.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025 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 336.76:330.322

О. А. Топоркова,
к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0956-3638
К. О. Удачина,
к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0043-6010
М. М. Подольхов,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-0609-049X

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.155

ІНДИКАТОРИ ФОНДОВОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

O. Toporkova,
PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies
K. Udachyna,
PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies
M. Podolkhov,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

STOCK MARKET INDICATORS IN THE CONTEXT OF INVESTMENT OPPORTUNITIES FOR FINANCIAL INSTITUTIONS

Стаття присвячена огляду ринків капіталу в контексті фінансових відносин на макроекономічному рівні. Наголошено, що стабільне функціонування фінансового сектору держави можливе за умов узгодженого взаємозв'язку між регуляторною, інформаційною, інфраструктурною та інвестиційною складовими. Вагомою структурою фінансового сектору держави вважається фондовий ринок. Фінансування реального сектору економіки пов'язане з наявністю інвестиційних можливостей учасників фондового ринку: фінансових установ та інших потенційних стейкхолдерів. Інструменти і умови залучення капіталу для інвестування та його доступність відіграють важливу роль для економічного відтворення на макрорівні.

Інвестиційні можливості фінансових установ мають корелювати зі стратегічною моделлю їх діяльності. Доцільність використання фінансових та інвестиційних інструментів в роботі пропонується визначати через такі індикатори, як: розвиненість ринків капіталу, зрілість інфраструктури, надійність пруденційного контролю.

Основою управління інвестиційними процесами на ринках капіталу є багатокомпонентне інформаційно-аналітичне забезпечення.

The article is devoted to an overview of capital markets in the context of financial relations at the macroeconomic level. It has emphasized that stable functioning of the financial sector of the state is possible under conditions of a coordinated relationship between the regulatory, information, infrastructure and investment components. The current model of capital markets regulation is characterized by significant transformational changes. This applies to the procedure for licensing professional securities trading activities, prudential standards for stock market participants and requirements for risk management systems. Transformation processes are traditionally considered

the basis for economic development of the state and key sectors of the economy. Financing of the real sector of the economy is linked to the availability of investment opportunities for financial institutions and other potential stakeholders. The instruments and conditions for raising capital for investment and its availability play an important role in economic reproduction at the macro level.

The stock market is considered an important structure of the financial sector of the state, with professional activities including: dealer and brokerage activities; underwriting; and securities management activities. The key features of assessing the activities of financial institutions as stock market participants are special legislation in the field of capital markets, specific requirements for financial and regulatory reporting and determination of asset liquidity ratios, the need to obtain licenses for all types of professional securities trading activities.

The investment opportunities of financial institutions should be correlated with the strategic model of their activities. The expediency of using financial and investment instruments is proposed to determine by such indicators as market development (possibility of investing in various types of assets); infrastructure maturity (availability of the subject of trading, professional participants, trading platforms); reliability of prudential control exercised by the regulator.

The authors outline the problematic issues of the modern Ukrainian stock market, which are a significant reduction in the number of stock issuers; critically low rates of securities issuance; curtailment of the stock market infrastructure; low efficiency of regulatory measures.

Ключові слова: фінансовий сектор, ринки капіталу, інвестиційні інструменти, учасники фондового ринку, трансформаційні процеси.

Key words: financial sector, securities, investment instruments, stock market participants, transformation processes.

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

Індикатором ділової економічної активності на макрорівні є розвиток фондового ринку, на показники якого орієнтуються фінансові установи під час формування власної інвестиційної стратегії. На сьогоднішній день український біржовий ринок як ключова складова фінансової системи країни перебуває у стані трансформаційних та інституційних змін, які полягають в: оптимізації структури організованих ринків капіталу, розширенні сфери впливу Національної комісії з цінних паперів та фондових ринків (НКЦПФР), видозміненні посередницької інфраструктури, впровадженні технічних новацій та відповідного інформаційного забезпечення.

Тенденція розвитку фондового ринку є такою, що більшість українських інвесторів віддають перевагу угодам з цінними паперами поза офіційною біржою. Науковці, які досліджують фондовий ринок України, акцентують увагу на його низькій привабливості. У структурі біржових торгів за фінансовими активами переважають облігації внутрішньої державної позики (понад 90%); частка інвестиційних сертифікатів, деривативів, акцій та облігацій підприємств є критично низькою (менше 1% за кожною позицією). Тобто, фінансові установи інвестують у найменш ризиковані цінні папери (державні облігації), суттєво обмежуючи власні інвестиційні можливості.

Функціонування ринків капіталу має сприяти фінансовій стабільності через перерозподіл фінансових ресурсів, підвищення прозорості фінансових потоків, мобілізацію капіталу. Усе зазначене характеризує фінансову стабільність як якісну ознаку певної системи, яка відображає здатність цієї системи вирішувати поставлені завдання. На рівні держави для забезпечення фінансової стабільності має бути узгодження усіх сфер фінансових відносин та усіх секторів фінансового ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний стан та інституційні трансформації фондового ринку України є предметом наукових дискусій багатьох вітчизняних дослідників. Найбільша увага науковців сконцентрована на питаннях збалансування фондового ринку за об'єктами, емітентами та інвесторами [1]; стимулюванні внутрішнього попиту на активи фондового ринку [2]; аналізі в динаміці обсягів торгів фінансовими інструментами [3]; оцінці кількісних індикаторів та показників капіталізації емітентів, лістингових компаній та фондових бірж [4].

Характерною ознакою українського фондового ринку є витіснення вторинним ринком первинного та значна частка банківських установ — емітентів акцій. Як наслідок, роль банківського сектору у функціонуванні ринків капіталу є суттєвою. Дослідженням в цьому напрямку присвячені праці Жураковської Л. [5], Фролова Д. С. [6], Бороденко Т. М. [7].

Формуючи власний інвестиційний портфель, фінансові установи орієнтуються на доступність інструментів інвестування, цінову волатильність та ліквідність активів. Інвестиційні стратегії фінансових установ, інструменти та механізми капіталоутворення досліджували Петрик І. В., Небрат В. В., Корніяка О. В.. Волошина-Сідей В. В. [8—10] та багато інших науковців. Від інвестиційних можливостей учасників фондового ринку залежить фінансування реального сектору економіки держави, що пояснює актуальність обраної теми.

Таблиця 1. Типи ринків капіталу та склад їх учасників

Тип ринку капіталу	Сутність	Учасники
Фондовий ринок (ринок цінних паперів)	сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними щодо емісії (видачі), обігу, виконання зобов'язань, викупу та обліку цінних паперів (у тому числі деривативних цінних паперів)	- Емітенти - Інвестори, які набули права власності на інструменти відповідного ринку - Адміністратори - Професійні учасники ринків капіталу та їх об'єднання
Ринок деривативних фінансових інструментів	сукупність учасників ринку деривативних фінансових інструментів та правовідносин між ними, що виникають під час емісії деривативних цінних паперів, укладення деривативних контрактів	
Грошовий ринок	сукупність учасників грошового ринку та правовідносин між ними, що виникають під час вчинення правочинів щодо інструментів грошового ринку та валютних цінностей	

Джерело: систематизовано авторами за [11].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета роботи полягає у систематизації показників, які характеризують розвиток ринків капіталу; формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління інвестиційними процесами; визначенні індикаторів доцільності використання фінансових та інвестиційних інструментів на фондовому ринку України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Багато дослідників розглядають фінансовий ринок як сукупність валютного, фондового, банківського та страхового ринків. Фондовий ринок є різновидом ринку капіталу і традиційно вважається невід'ємним фактором інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки, а також вагомою структурою фінансового сектору держави, оскільки включає значне коло учасників. Професійна діяльність на фондовому ринку здійснюється торговцями цінними паперами та банківськими установами. Відповідно до українського законодавства, професійна діяльність з торгівлі цінними паперами включає: дилерську діяльність; брокерську діяльність; андеррайтинг; діяльність з управління цінними паперами.

Закон України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" визначає типи ринків капіталу та їх учасників (табл. 1).

На офіційному сайті Національної комісії з цінних паперів та фондових ринків (НКЦПФР) міститься інформація для професійних та інших учасників. Професійними учасниками є: оператори організованих ринків капіталу; клірингові установи; управляючі іпотечним покриттям; депозитарні установи; компанії з управління активами; адміністратори недержавних пенсійних фондів; товарні біржі та управителі. Іншими учасниками — потенційними користувачами інформації щодо цінних паперів та фондових ринків є: емітенти цінних паперів; суб'єкти аудиторської діяльності; рейтингові агентства; іноземні учасники ринку та учасники недержавних пенсійних фондів.

Професійними учасниками фондового ринку є, насамперед, банки, які забезпечують ліквідність, здійснюють маркет-мейкерські операції, надають брокерські та дилерські послуги, а також займаються управлінням активами. Вони також відіграють важливу роль у формуванні ринкових очікувань та цінових трендів. Однак, діяльність банків несе з собою певні ризики, які здатні суттєво впливати на загальну стабільність ринків капіталу [7, с. 5].

Банки сприяють стабілізації ринку під час періодів підвищеної волатильності, відіграють значну роль у формуванні цін на фінансові та інвестиційні інструменти. Вони надають низку посередницьких послуг, а саме: депозитарні послуги, здійснюють кліринг та розрахунки за операціями з цінними паперами, забезпечують зберігання активів та облік прав власності на цінні папери. Ефективне функціонування цієї інфраструктури є необхідною умовою для стабільної та надійної роботи фондового ринку в контексті фінансової стабільності на макрорівні.

Також банки сприяють розвитку нових фінансових інструментів та інновацій на фондовому ринку. Вони беруть участь у створенні та впровадженні нових типів цінних паперів, похідних фінансових інструментів та структурованих продуктів, що розширює можливості для потенційних інвесторів та емітентів [7, с. 10].

Макроекономічні функції інвестиційної діяльності банків на фондовому ринку проявляються у стимулюванні економічної активності, розвитку фінансового ринку (зокрема ринків капіталу та фондового ринку), підвищенні інвестиційної привабливості країни, зміцненні інституційного забезпечення та забезпеченні стабільності банківської системи [6, с. 116].

Ключовими ознаками оцінювання інвестиційної діяльності фінансових установ як учасників фондового ринку є: спеціальне законодавство у сфері ринку капіталів, специфічні вимоги до складання фінансової і регуляторної звітності та визначення нормативів ліквідності активів, необхідність отримання ліцензій на усі види професійної діяльності з торгівлі цінними паперами.

Узагальнюючи напрацювання українських науковців, які стали основою даного дослідження, доходимо висновку, що розвиток ринків капіталу характеризується таким набором показників: глибина фондового ринку в цілому, а також глибина корпоративного сегменту фондового ринку [2, с. 376]; індикатори співвідношення капіталізації лістингових компаній та банківських кредитів до ВВП [4, с. 26]; інфляційні очікування [8, с. 659]; структура інвестиційного портфеля фінансових установ [5, с. 25]; структура біржових контрактів у розрізі фінансових інструментів [1, с. 18; 3].

Стратегічне управління інвестиційними процесами на ринках капіталу полягає в ухваленні обгрунтованих рішень, спираючись на аналіз фінансових ризиків, тенденцій та можливостей ключових учасників. Багатокомпонентне інформаційно-аналітичне забезпечення є основою такого управління (рис. 1).

Ключовими елементами стратегічного планування на ринках капіталу є:

— визначення і формування мети;

— аналіз початкового рівня розвитку ринку та зрілості інфраструктури;

— узгодження інвестиційних можливостей учасників фондового ринку із потенційними інструментами інвестування;

Рис. 1. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інвестиційними процесами на ринках капіталу

Джерело: систематизовано авторами за [10].

— групування за цільовим призначенням індикаторів, які відображають динаміку та ефективність ринків капіталу.

Формування інвестиційного портфеля фінансових установ доцільно здійснювати з урахуванням таких ключових факторів як: доступність інструментів інвестування, цінова волатильність та ліквідність активів. Цінова волатильність напряму пов'язана з ризиками: активи з високими історичними коливаннями цін традиційно вважаються більш ризикованими. Це пояснюється тим, що вартість таких активів може суттєво змінюватися за доволі короткий проміжок часу. Для фінансових установ, які планують свій інвестиційний портфель, фактор цінової волатильності може означати як потенціал отримання значних прибутків, так і високу ймовірність втрат. Отже, під час вибору активів з різним рівнем ризику саме волатильність варто ретельно аналізувати та досліджувати. Ліквідність певного активу також є визначальним фактором доцільності інвестування, оскільки цей показник визначає швидкість продажу або купівлі активу без суттєвих втрат у вартості. Наповнення інвестиційного портфеля має бути збалансованим. Тобто, в ньому в певному співвідношенні повинні бути присутні як високоліквідні так і низьколіквідні активи. Низьколіквідні активи зазвичай є менш дохідними, але більш стабільним та з низьким ступенем ризику.

Інвестиційні можливості фінансових установ мають корелювати зі стратегічною моделлю їх діяльності. Доцільність використання фінансових та інвестиційних інструментів визначають такі ключові індикатори, як: розвиненість ринків, зрілість інфраструктури, надійність пруденційного контролю (рис. 2).

Розвиненість ринків розглядається як виконання покладених на них функцій. Для фондового ринку це залучення капіталу та надання можливостей для інвестування. Також важливою складовою є структура ринку — акцент на різноманітності фінансових інструментів (акції, облігації, деривативи); роль в економіці країни — сприяє перерозподілу ресурсів і підвищує ефективність використання капіталу; інформаційна відкритість для забезпечення довіри інвесторів [10].

Розвиненість ринків капіталу пропонуємо розглядати через динаміку показників глибини фондового ринку в цілому та його корпоративного сегменту, які перебувають за межами забезпечення ефективної діяльності ринку. Низький рівень зазначених показників свідчить про слабку капіталізацію корпоративного сектору та необхідність стимулювання внутрішнього попиту на інструменти фондового ринку для його подальшого розвитку. Активну діяльність на українському фондовому ринку наразі провадить лише незначна частина великих компаній у формі акціонерних товариств, а середні та малі суб'єкти господарювання фактично обмежені в доступі до нього [2, с. 375—377].

Фінансова глибина ринків капіталу, зокрема фондового ринку, є відображенням на макрорівні спроможності країни до ендогенного економічного розвитку [9, с. 31].

Інфраструктура фондового ринку напряму пов'язана з кількістю випусків та обсягами пропозиції цінних паперів (насамперед, акцій та корпоративних облігацій). Зрілість інфраструктури передбачає наявність предмету торгів, професійних учасників, торгівельних майданчиків. Предметом торгів в Україні переважно виступають облігації внутрішньої державної позики, капіталізація лістингових компаній складає менше 1% ВВП. Біржові фондові майданчики обслуговують здебільшого державні цінні папери. Усе зазначене підкреслює важливість такого індикатора, як "зрілість інфраструктури" та окреслює наявні проблеми українського фондового ринку.

Роль регулятора в організації роботи ринків капіталу відображає надійність пруденційного контролю. В Україні від 16.02.2023 призупинено дію (але не втрати-

Рис. 2. Індикатори фондового ринку

Джерело: систематизовано авторами.

ло чинність) "Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками". Положення визначало основні ризики професійної діяльності на фондовому ринку та встановлювало перелік, порядок розрахунку та нормативні значення пруденційних показників. Регулятором ринків капіталу є НКЦПФР, яка встановлює пруденційні нормативи та здійснює пруденційний нагляд за професійними учасниками ринків капіталу та організованих товарних ринків в межах діяльності, яка провадиться таким учасником на підставі виданої ліцензії [12].

Наразі діє рішення Комісії "Щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на ринках капіталу та організованих товарних ринках", згідно якого усі професійні учасники ринків капіталу та організованих товарних ринків у період дії воєнного стану здійснюють подання до НКЦПФР у складі звітних даних довідки про розрахунок нормативу ліквідності активів [12]. Професійні учасники, які не дотримуються встановленого нормативу ліквідності активів, мають здійснити підготовку плану заходів щодо поліпшення свого фінансового стану. Такі вимоги мають на меті мінімізацію негативного впливу наслідків військової агресії рф проти України та покликані сприяти стабільності ринків капіталу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, фондовий ринок України за масштабами розвитку та співвідношенням із загальним обсягом фінансових активів, є несуттєвим. Інвестиційна привабливість цінних паперів українських емітентів є низькою. Обсяги торгів є незначними, в структурі біржових торгів переважають облігації внутрішньої державної позики, а основними інвесторами на ринку державних цінних паперів є Національний банк України та банки другого рівня. Роль держави та регулятора є ключовою для налагодження закономірних етапів розвитку фондового ринку. Інституційні зміни, які стосуються ринків капіталу, пов'язані з процедурою ліцензування професійної діяльності з торгівлі цінними паперами, пруденційними нормативами до учасників фондового ринку, вимогами до системи управління ризиками.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі можуть бути спрямовані на деталізацію індикаторів фондового ринку з урахуванням світових тенденцій інвестиційного клімату, економічних санкцій, геополітичних ризиків, торгівельних війн.

Література:

1. Фролов С. М., Орлов В. В., Диха М. В. Особливості розвитку фондового ринку України як складової фінансової безпеки держави. Світ фінансів. 2022. № 2 (71). С. 8—21.

2. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М., Гонгало С. О. Фінансові посередники як інституційні драйвери капіталізації фондового ринку України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. № 1 (15). С. 374—384.

3. Голюк В. Я., Кузьмінський В. З., Чумаченко О. Г. Сучасний стан фондового ринку України та перспективи його розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96 (дата звернення 24.04.2025).

4. Гаряга Л., Яценко О., Костогриз В., Шматковська Т. Розвиток та інституційні трансформації фондового ринку України. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 2. С. 24—31.

5. Zhurakhovska L. Investment strategy of the banking sector in the context of financial market instability. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. № 5 (52). P. 25—39.

6. Фролов Д. С. Діяльність банківських установ на фондовому ринку України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 113—121.

7. Бороденко Т. М., Горбань М. І. Банки як професійні учасники фондового ринку: роль, функції та вплив на ринок державних облігацій. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 9. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.13284314 (дата звернення 24.04.2025).

8. Петрик І. В., Гулик А. Б., Веселович С. Ю., Шургот А. В., Ях В. І., Косюта П. П. Формування інвестиційних стратегій на фондовому ринку під впливом інфляційних очікувань. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. № 40. С. 656—663.

9. Небрат В. В., Корніяка О. В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного періоду. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". 2022. № 16. С. 31—34.

10. Волошина-Сідей В. В., Чилій А. А. Теоретико-методичні основи інвестиційних процесів на ринку цінних паперів. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-121 (дата звернення 24.04.2025).

11. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки. Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV (в редакції від 01.01.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text (дата звернення 24.04.2025).

12. Пруденційний нагляд. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондових ринків. URL: https://www.nssmc.gov.ua/activity/nahliad-za-rynkom/prudentsiinyi-nahliad/ (дата звернення 24.04.2025).

References:

1. Frolov, S., Orlov, V. and Dykha, M. (2022), "Peculiarities of the development of the stock market of Ukraine as a component of the financial security of the state", World of Finance, vol. 2 (71), pp. 8—21. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2022.02.008

2. Chunytska, I., Bohrinovtseva, L. and Gongalo, S. (2025), "Financial intermediaries as institutional drivers of the capitalization of the Ukrainian stock market", European scientific journal of Economic and Financial innovation, vol. 1 (15), pp. 374—384. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0133

3. Holiuk, V., Kuzminskiy, V. and Chumachenko, O. (2024), "Current state of Ukrainian stock market and prospects of its development", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 64, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal (Accessed 24 April 2025). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96

4. Hariaha, L., Yatsenko, O., Kostohryz, V. and Shmatkovska, T. (2024), "Development and institutional transformations of the Ukrainian stock market", Herald of Khmelnytskyi national university, vol. 2, pp. 24—31. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-3

5. Zhurakhovska, L. (2023), "Investment strategy of the banking sector in the context of financial market instability", Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 5 (52), pp. 25—39. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4152

6. Frolov, D. (2024), "Activities of banking institutions in the stock market of Ukraine", Actual Problems of Economics, vol. 12 (282), pp. 113—121. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-282-113-121

7. Borodenko, T. and Gorban, M. (2024), "Banks as professional stock market participants: role, functions and impact on the government bond market", Achievements of the Economy: Prospects and Innovations, [Online], vol. 9, available at: https://econp.com.ua/index.php/journal (Accessed 24 April 2025). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13284314

8. Petryk, I. at all. (2024), "Formation of investment strategies in the stock market under the influence of inflationary expectations", Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, vol. 40, pp. 656—663. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10695855

9. Nebrat, V. and Korniaka, O. (2022), "Features of capital formation and investment mechanisms in Ukraine as a factor of financial risks in war and post-war period", International scientific journal "Grail of Science", vol. 16, pp. 31—34. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.001

10. Voloshyna-Sidei, V. and Chilii, A. (2024), "Theoretical and methodological basis of investment processes on the securities market", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 66, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal (Accessed 24 April 2025). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-121

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine "On Securities and Stock Market", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text (Accessed 24 April 2025).

12. National Securities and Stock Market Commission (2025), "Prudential supervision", available at: https://www.nssmc.gov.ua/activity/nahliad-za-rynkom/prudentsiinyi-nahliad/ (Accessed 24 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

УДК 658.155:330.131.7

В. О. Ганусич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці ІІ
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6902-6303
В. В. Левкулич,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку і аудиту,
Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8839-7182
К. С. Ганусич,
здобувач освітнього ступеня "бакалавр", Ужгородський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-2770-3055

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.161

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ТА ПРИБУТКОВІСТЬ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ РОЗБІЖНОСТІ У ВІТЧИЗНЯНОМУ ТА ЗАРУБІЖНОМУ ФІНАНСОВОМУ АНАЛІЗІ

V. Hanusych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
V. Levkulych,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing,
State higher educational institution "Uzhhorod National University"
K. Hanusych,
Candidate of educational degree "bachelor", Uzhhorod National University

RENTABILITY AND PROFITABILITY: CONCEPTUAL DIFFERENCES IN DOMESTIC AND FOREIGN FINANCIAL ANALYSIS

У статті досліджено концептуальні відмінності між поняттями "рентабельність" та "прибутковість", що використовуються у вітчизняній і зарубіжній практиці фінансового аналізу. Розглянуто етимологічне походження термінів, історичні аспекти їх формування та особливості вживання у професійній літературі. Здійснено систематизацію показників рентабельності, що застосовуються в українській методології, та проведено порівняння з класифікацією міжнародних Profitability ratios. Застосовано інтегрований підхід до класифікації показників рентабельності, які застосовуються у вітчизняній практиці, з метою адаптації системи до сучасних викликів фінансового управління. Пропонується застосовувати модифіковані показники рентабельності, скориговані на метрики ефективності та сталого розвитку, такі як EVA, DCF, KPI та ESG. В результаті дослідження встановлено, що відмінності між вітчизняним та зарубіжним підходом полягають не тільки у застосуванні різної термінологічної бази. У вітчизняній практиці домінує ресурсно-орієнтований підхід із акцентом на витрати та джерела капіталу, тоді як у зарубіжній — результатно-орієнтований, який зосереджений на прибутковості інвестицій та стратегічній вартості.

The article explores the conceptual differences between the terms rentability and profitability, which are used in domestic and foreign financial analysis. Particular attention is paid to the etymological origin of the terms, the historical background of their formation, and the peculiarities of their application in professional literature. The study offers a systematization of rentability indicators applied in the Ukrainian methodology and compares them with the internationally accepted classification of profitability ratios. An integrated approach to the classification of rentability indicators has been implemented to ensure the adaptability of the domestic system to the current challenges of financial management.

The research highlights the necessity of introducing modified rentability indicators that incorporate strategic performance metrics and sustainability benchmarks such as EVA (Economic Value Added), DCF (Discounted Cash Flow), KPI (Key Performance Indicators), and ESG (Environmental, Social, Governance). These indicators reflect a shift from purely accounting-based measurement towards a broader managerial and investment-oriented assessment of efficiency. A distinctive feature of the domestic approach lies in its resource-oriented nature, where emphasis is placed on cost management and the structure of capital sources. In contrast, the foreign methodology tends to be result-oriented, focusing on return on investment and long-term strategic value creation. While the Ukrainian financial analysis tradition relies heavily on evaluating the efficiency of resource utilization, foreign models often prioritize capital productivity, value-based metrics, and future cash flow generation.

The article substantiates that the divergence between rentability and profitability is not limited to terminology. It reflects a deeper methodological gap associated with the conceptual frameworks, objectives, and decision-making priorities of financial analysis systems. The proposed classification model bridges these approaches, enabling a more balanced and globally relevant structure of evaluating enterprise efficiency.

Ключові слова: рентабельність, прибутковість, фінансовий аналіз, класифікація показників рентабельності, модифіковані показники рентабельності.

Key words: rentability, profitability, financial analysis, classification of profitability indicators, modified profitability indicators.

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

У сучасних умовах трансформації системи фінансового управління та зростання ролі стратегічного аналізу ефективності діяльності підприємств актуалізується потреба у переосмисленні сутності та методології оцінки таких категорій, як "рентабельність" і "прибутковість". У вітчизняній економічній практиці традиційно використовується термін "рентабельність", який здебільшого асоціюється з ефективністю використання ресурсів, тоді як у міжнародній науковій літературі домінує термін "profitability" — із фокусом на прибутковість капіталу та фінансову результативність. Така концептуальна розбіжність породжує складнощі в інтеграції національних методик у глобальний фінансовий простір, а також в уніфікації підходів до оцінки діяльності суб'єктів господарювання. Особливої ваги ця проблема набуває в умовах необхідності впровадження стандартів нефінансової звітності, управління за ключовими показниками ефективності (KPI), оцінки інвестиційної привабливості та сталого розвитку підприємств.

Таким чином, виникає необхідність у комплексному дослідженні сутнісних, методологічних і прикладних аспектів визначення та оцінювання рентабельності з урахуванням міжнародної практики. Це дозволить не лише уточнити теоретичні основи фінансового аналізу, а й запропонувати уніфіковану систему показників, адаптовану до сучасних викликів економіки та управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній науковій літературі спостерігається зростання інтересу до проблематики рентабельності, однак системні спроби порівняння вітчизняних і зарубіжних підходів залишаються поодинокими.

У працях Григораш Т. Ф. [14], Бочкарьової Т. О., Кулинич Р. О. та Пігуль Н. Г. [15] досліджено показники рентабельності підприємств різних галузей економіки України та проаналізовано фактори, що впливають на ефективність їх діяльності. Автори також окреслюють шляхи підвищення рентабельності з урахуванням галузевої специфіки та соціально-економічних викликів. У статті Л. С. Новіченко [16] здійснено глибокий аналіз

сутності рентабельності як економічної категорії та запропоновано авторське трактування цього поняття. Кошельок Г. В., Міндової О. І. та Чернишової Л. В. [17] пропонують детерміновану мультиплікативну модель факторного аналізу рентабельності виробництва, адаптовану для торговельних підприємств. Автори Кисіль Я. С., Кисіль М. С. та Тітенко З. М. [18] деталізують види рентабельності, аналізують показники на прикладі конкретного підприємства та пропонують рекомендації щодо їх підвищення в умовах динамічного бізнес-середовища. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І. та Джулай А. В. [19] розглядають взаємозв'язок між прибутком і рентабельністю як детермінантами стратегічного розвитку підприємства. Автори пропонують систематизовану класифікацію показників рентабельності, аналізують внутрішні та зовнішні чинники впливу та формують комплекс управлінських рішень для підвищення ефективності. У дослідженнях Данкевича А. Є. та Міліневської В. Д. [20] розглядаються внутрішні й зовнішні чинники впливу на прибутковість підприємства, а також запропоновано класифікацію резервів підвищення рентабельності за тактичним і стратегічним рівнем.

Аналіз літератури свідчить про наявність грунтовних досліджень методологічних питань визначення рентабельності, однак бракує компаративного аналізу вітчизняної та зарубіжної практики. Існує потреба в адаптації вітчизняних підходів до глобального міжнародного аналітичного контексту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення та обгрунтування концептуальних відмінностей між поняттями "рентабельність" і "прибутковість", що застосовуються у вітчизняній та зарубіжній фінансово-аналітичній практиці, а також розроблення уніфікованої системи класифікації відповідних показників, адаптованої до сучасних управлінських, інвестиційних та стратегічних цілей. Для досягнення поставленої мети в межах дослідження було визначено такі завдання:

— здійснити історико-етимологічний та термінологічний аналіз понять "рентабельність" і "прибутковість" у контексті їх вживання у вітчизняній та міжнародній економічній літературі;

— систематизувати класифікаційні підходи до оцінки рентабельності у вітчизняній практиці та зіставити їх із міжнародною класифікацією profitability ratios;

— обгрунтувати доцільність застосування модифікованих показників рентабельності, адаптованих до стратегічних і нефінансових метрик (ESG, EVA, DCF, KPI);

— визначити сутнісні розбіжності між ресурсноорієнтованим вітчизняним підходом та результатноорієнтованим зарубіжним підходом до фінансового аналізу ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Витоки понять, які сьогодні асоціюються з прибутковістю та рентабельністю, сягають глибокої давнини. Вже в античному світі (Греція, Рим) існували перші підходи до підрахунку та обліку витрат і доходів. Однак саме поняття "рентабельність" набуло вагомого значення лише у XIX—XX століттях, коли виникла потреба не лише фіксувати абсолютний прибуток, а й співвідносити його з витратами або активами для прийняття управлінських рішень. Зародилося це поняття в надрах бухгалтерської науки. Розвиток обліку йшов шляхом абстрагування господарських процесів, що в підсумку призвело до формування сучасних облікових категорій, зокрема понять прибутку, витрат і капіталу. Формування економічних категорій "дохід" і "прибуток" у поєднанні з ідеями ефективності сприяло появі категорії рентабельності в науковій літературі у XX ст. Особливо активне її використання розпочалося в період індустріалізації та посилення ролі аналітики у господарській діяльності [1]. З розвитком економіки та появою фондових ринків рентабельність почала виконувати роль ключового індикатора ефективності, зокрема в контексті аналізу інвестиційної привабливості підприємств. Вона стала базовим поняттям для фінансових аналітиків, оскільки дозволяла враховувати не лише абсолютну величину прибутку, а й ефективність його отримання від вкладеного капіталу чи активів [2].

Деякі джерела вказують на зв'язок термінів "рентабельність" те "рента". Слово "рента" походить від латинського "reddita", пов'язаного з дієсловом reddere "віддавати назад, повертати, платити" [3].

Сам термін "рентабельність" має германське коріння й походить від німецького слова "rentabel", що означає "дохідний", "вигідний". У контексті економічної термінології XX століття термін почав вживатися для позначення відносного рівня прибутковості, який відображає співвідношення між отриманим прибутком і витраченими ресурсами (капіталом, активами тощо) [1]. У німецькій мові термін "Rentabilitat" є ключовим показником ефективності бізнесу. Він визначається як співвідношення між прибутком та капіталом, який був використаний для його отримання. Цей показник зазвичай виражається у відсотках і дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення фінансового результату [4]. У французькій мові термін "Rentabilite" використовується для оцінки здатності підприємства генерувати прибуток від своїх інвестицій [5]. Він визначається як співвідношення між отриманим або очікуваним доходом і ресурсами, залученими для його отримання.

Таким чином, у німецькомовній та французькомовній економічній практиці терміни "Rentabilitat" та "Rentabilite" широко використовуються для позначення різних аспектів прибутковості підприємства. Вони є ключовими показниками в аналізі фінансової ефективності та прийнятті стратегічних рішень. На відміну від них, в англомовній фінансовій практиці перевага надається терміну "profitability" для опису здатності компанії генерувати прибуток. Термін "rentability" використовується рідко і, як правило, не є синонімом до "profitability". У більшості випадків для позначення прибутковості підприємства вживається саме "profitability".

У сучасному фінансовому аналізі категорія рентабельності належить до тих базових понять, значення яких виходить за межі суто економічної інтерпретації. Вона функціонує як своєрідний маркер ефективності, здатний відображати співвідношення між результатами

Таблиця 1. Інтегрований підхід до вітчизняної класифікації показників рентабельності

Критерій класифікації	Групи показників	Показники
1. За об'єктом оцінювання	• Активи • Капітал (власний, залучений) • Витрати • Продажі (доходи) • Інвестиції	Рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність витрат, рентабельність інвестицій
2. За видом прибутку у чисельнику	• Валова • Операційна • Прибуток до оподаткування • Чистий прибуток • Економічний ефект (у модифікованих показниках)	Чиста рентабельність реалізації, операційна рентабельність активів, економічна рентабельність виробництва
3. За джерелом бази розрахунку	• Фінансова звітність (Ф№1, Ф№2) • Управлінський облік • Інвестиційні розрахунки	Бухгалтерська рентабельність активів, рентабельність інвестиційного проекту за DCF
4. За функціональним призначенням	• Операційна ефективність • Фінансова стійкість • Інвестиційна привабливість	Рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, внутрішня норма рентабельності
5. За рівнем узагальнення	• Інтегральні (загальні) • Часткові • Локальні	Загальна рентабельність підприємства, рентабельність оборотних активів, рентабельність окремого цеху
6. За часом оцінювання	• Фактичні (ретроспективні) • Планові (прогнозні) • Стратегічні (оцінка життєвого циклу, інвестиційного горизонту)	Фактична рентабельність реалізації, прогнозна рентабельність капіталу
7. За структурою факторного впливу	• Простий показник • Розкладений за факторами (через структурні елементи доходу/витрат/активів)	Рентабельність продажу у факторній моделі: ціна, собівартість, обсяг
8. За підходом до побудови	• Абсолютні метрики (у відсотках) • Відносні індекси • Модифіковані рентабельності (з урахуванням ризику, дисконтованих потоків, екологічних чинників)	ROI, ROE, EVA, ROA, ESG-рентабельність
9. За суб'єктом використання	• Для внутрішнього аналізу (менеджмент) • Для зовнішніх користувачів (інвестори, аудитори, кредитори) • Для порівняльного аналізу (бенчмаркінг, рейтингування)	Рентабельність для управлінської звітності, рентабельність для інвестиційного меморандуму

Джерело: складено автором на підставі узагальнення поглядів вітчизняних авторів.

діяльності підприємства та витратами ресурсів, що були використані для їх досягнення. Саме ця відносна природа рентабельності надає їй універсальності, проте водночас створює значний методичний та термінологічний виклик. Рентабельність часто постає не лише як аналітичний інструмент, але й як концепт, який відображає логіку побудови фінансової системи в цілому. Її багатоаспектність проявляється у можливості будувати показники на основі різних об'єктів співвідношення: доходу, витрат, активів, власного або залученого капіталу. Ця властивість дозволяє рентабельності адаптуватися до потреб різних груп користувачів інформації — власників, менеджерів, інвесторів, аналітиків. Проте саме ця гнучкість і створює методологічну багатозначність, яка ускладнює стандартизацію та порівнюваність результатів аналізу.

У вітчизняній економічній науці рентабельність розглядається як відносний показник ефективності, що характеризує ступінь дохідності або прибутковості діяльності суб'єкта господарювання. На відміну від прибутку, який демонструє абсолютний розмір отриманого фінансового результату, рентабельність дозволяє оцінити його достатність стосовно використаних ресурсів, що робить її більш універсальною характеристикою фінансової ефективності діяльності підприємства.

У науковій літературі підходи до класифікації показників рентабельності дещо різняться. Гаватюк Л.С., Ковальчук Н.О. та Єрмійчук Н.І. визначають рентабельність як комплексну характеристику, що відображає дохідність ресурсів і витрат підприємства. Автори пропонують поділяти показники рентабельності на чотири ключові групи [6, с. 270—271]: показники, які характеризують рентабельність (окупність) витрат виробництва й інвестиційних проектів; показники, які характеризують рентабельність продажів; показники, які характеризують прибутковість капіталу і його складових; показники, які характеризують прибутковість активів і їх складових.

Таблиця 2. Основні показники Profitability Ratios

	Назва показника	Спосіб розрахунку
Margin Ratios	Gross Margin	(Net Sales − COGS) / Net Sales × 100 або Gross Profit / Revenue × 100
	Operating Margin	Operating Earnings / Net Sales × 100
	Net Profit Margin	Net Income / Net Sales × 100 або Net Profit / Total Revenue × 100
	EBITDA Margin	EBITDA / Revenue × 100 або EBITDA / Sales × 100
	Operating Cash Flow Margin	Net Cash From Operations / Sales
Return Ratios	Return on Assets (ROA)	Net Income / Average Total Assets × 100, де Average Total Assets = (Beginning + Ending Total Assets) ÷ 2
	Return on Equity (ROE)	Net Income / Average Total Equity × 100
	Return on Sales (ROS)	Operating Profit / Sales
	Return on Invested Capital (ROIC)	NOPAT / Average Invested Capital × 100 де Invested Capital = Debt + Equity − Cash & Cash Equivalents
	Return on Investment (ROI)	Net Profit on Investment / Cost of Investment × 100% або (FVI − IVI) / Cost of Investment × 100% де FVI = Final value of investment, IVI = Initial value of investment

Джерело: складено автором на основі джерел [10], [11], [12], [13].

Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. виділяють залежно від мети аналізу наступні групи рентабельності: показники, що базуються на витратному підході; показники, що базуються на дохідному підході; показники, в основі яких ресурсний підхід. [7, с. 235]. Автори наголошують на необхідності використання декомпозиції прибутку у чисельнику (на валовий, операційний, до оподаткування, чистий) та ресурсів у знаменнику (активи, капітал, витрати, доходи) для отримання аналітично корисних результатів.

Незважаючи на різні підходи у класифікації показників рентабельності, більшість авторів оперує однаковим набором показників. Але деякі автори пропонують показники, які не часто зустрічаються в економічній літературі. Наприклад, Дропа Я. Б. пропонує веред інших визначати економічну рентабельність, як відношення валового прибутку до капіталу [9, с. 67].

Класифікаційна багатошаровість рентабельності у вітчизняній теорії фінансового аналізу зумовлена багатовекторністю функцій цього показника. Вона одночасно використовується як індикатор ефективності операційної діяльності, механізм контролю за дохідністю вкладеного капіталу, критерій інвестиційної привабливості та базова метрика для стратегічного управління. Така багатофункціональність потребує виокремлення не лише різних видів рентабельності, а й уточнення їх цільового призначення, джерел інформації для розрахунку та рівнів деталізації.

У вітчизняній літературі домінує підхід до класифікації рентабельності за економічною сутністю базового показника, зокрема прибутку або доходу, та базою порівняння — капіталом, активами, витратами, зобов'язаннями тощо. При цьому найбільш вживаними залишаються такі форми: рентабельність реалізації (або продажу), рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність витрат (собівартості продукції) та рентабельність інвестицій. Проте, ряд авторів виділяють рентабельність поточних активів, необоротних активів, виробничих основних засобів, авансованого капіталу, рентабельність за сегментами діяльності або продукції, що дозволяє здійснювати глибший управлінський аналіз.

Іншою важливою класифікаційною ознакою є рівень узагальнення, відповідно можна виділити: загальні (інтегральні) показники, які характеризують діяльність підприємства в цілому (наприклад, рентабельність активів); часткові, які розраховуються за окремими видами ресурсів або процесів (наприклад, рентабельність оборотних активів або інвестиційних проєктів); локальні, що стосуються конкретних підрозділів, структурних одиниць або видів продукції.

У частині розрахункових підходів, варто зазначити, що рентабельність не має єдиного алгоритму обчислення. В залежності від цільового контексту, автори пропонують будувати її як співвідношення різних видів прибутку — валового, операційного, чистого — до бази порівняння, якою може слугувати не тільки середнє арифметичне значення активів чи капіталу, але й витрати або виручка. У цілому, у вітчизняному фінансовому аналізі показники рентабельності розглядаються не як замкнена система, а як динамічна аналітична конструкція, яка адаптується до змін середовища, типу діяльності та мети дослідження. Попри певну термінологічну невизначеність, українська теоретико-методологічна база демонструє здатність до глибокої деталізації та творчої інтерпретації цього ключового показника, що підтверджується різноманіттям наведених у науковій та навчальній літературі класифікаційних схем, алгоритмів та підходів.

Узагальнення основних підходів до класифікації рентабельності у вітчизняній науці наведено у таблиці 1. Така класифікація розглядає рентабельність не як статичний показник, а як аналітичну конструкцію, що може набувати різних форм залежно від завдань дослідження, джерел даних, економічного середовища та стратегічного контексту. Кожен критерій класифікації — об'єкт оцінювання, джерело прибутку, функціональне призначення, часова перспектива, рівень деталізації тощо — представляє є нову грань до інтерпретації результатів аналізу.

У міжнародній фінансовій аналітиці поняття рентабельності (profitability) посідає провідне місце в оцінці

Таблиця 3. Система модифікованих показників рентабельності

Тип модифікованої рентабельності	Ціль	Концепт	Приклади
ESG-рентабельність (ESG-adjusted Return Ratios)	Поєднання прибутковості з екологічною, соціальною та управлінською ефективністю	Коригування класичних показників рентабельності з урахуванням ESG-факторів	ESG ROA, Sustainable ROE
Вартісноорієнтована рентабельність (EVA-based Return Metrics)	Оцінка з урахуванням створення доданої економічної вартості	Врахування вартості капіталу та розрахунок економічного ефекту	ROE-EVA, EVA Margin
DCF-рентабельність (Discounted Return Ratios)	Аналіз рентабельності на основі дисконтованих грошових потоків	Розрахунок рентабельності з урахуванням фактора часу	Discounted ROI, NPV-based Return
KPI-орієнтована рентабельність (KPI-linked Return Metrics)	Прив'язка рентабельності до стратегічних і операційних цілей	Інтеграція фінансової ефективності в систему KPI	ROKPI, Return on Strategic Targets

Джерело: розроблено автором.

ефективності діяльності компаній. Проте, на відміну від вітчизняної практики, де широко вживається термін "рентабельність" у формі окремих названих коефіцієнтів, у зарубіжній літературі домінує категоріальний підхід із групуванням показників у функціональні блоки. Найчастіше для цієї мети використовується структура Profitability Ratios (таблиця 2), що об'єднує два основні класи аналітичних індикаторів: margin ratios (коефіцієнти маржі) та return ratios (коефіцієнти прибутковості).

1. Коефіцієнти маржі (margin ratios) зорієнтовані на аналіз ефективності операційної діяльності підприємства з погляду того, яка частка виручки залишається на різних етапах формування прибутку. Такий підхід дозволяє ідентифікувати, наскільки ефективно компанія контролює собівартість, операційні витрати, податкові зобов'язання та інші елементи, що впливають на кінцевий фінансовий результат. Важливо, що ці коефіцієнти розглядаються не як ізольовані величини, а як логічно пов'язані елементи вертикального фінансового аналізу, які створюють ланцюг від валового до чистого прибутку. Наприклад, маржа валового прибутку (Gross Profit Margin), маржа операційного прибутку (Operating Profit Margin), маржа чистого прибутку (Net Profit Margin).

2. Коефіцієнти прибутковості (Return Ratios), фокусуються на відношенні прибутку до вкладених ресурсів — активів, капіталу, інвестицій, боргу. Вони мають більш стратегічне значення, оскільки демонструють здатність компанії генерувати прибуток для власників капіталу, акціонерів чи кредиторів, і тому часто використовуються у процесі оцінки інвестиційної привабливості, рейтингу компаній або прийняття рішень про злиття і поглинання. Перевагою таких показників є їхня здатність інтегрувати в собі результати фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства, відображаючи таким чином загальний рівень ефективності управління. Наприклад, прибутковість активів (Return On Assets), прибутковість власного капіталу (Return On Equity).

Характерною рисою зарубіжної класифікації є її стандартизована структура, яка дозволяє аналітикам, інвесторам і зовнішнім користувачам здійснювати міжгалузеві, міжрегіональні та часові порівняння з мінімальним ризиком методологічних похибок. Крім того, у міжнародній практиці спостерігається тенденція до розширення традиційних підходів за рахунок включення модифікованих показників, адаптованих до специфіки певних секторів або умов бізнесу. До них належать індикатори, скориговані на ризик, дисконтування, екологічні фактори чи регуляторні обмеження.

Хоча в зарубіжній практиці показники, які ми традиційно називаємо рентабельністю, не завжди супроводжуються саме цим терміном, вони залишаються центральним об'єктом аналітичної уваги. Розбіжність полягає не у відсутності показника як такого, а в мовно-концептуальному апараті, в межах якого здійснюється інтерпретація ефективності. Якщо у вітчизняному аналізі поняття "рентабельність" несе виразне оціночне навантаження, то у міжнародному контексті воно розпадається на низку інструментів оцінки прибутковості, що використовуються переважно в прикладному, порівняльному або прогностичному аналізі. Міжнародна структура класифікації показників прибутковості вирізняється не лише гнучкістю, а й високим ступенем функціонального навантаження кожної групи індикаторів. Це дозволяє ефективно інтегрувати їх у загальні фінансові моделі, системи KPI, рейтингові матриці, а також використовувати для оцінки фінансової сталості відповідно до стандартів IFRS, GRI або ESG-звітності.

Вітчизняна модель, має високий ступінь інституційної деталізації. Показники рентабельності в ній класифікуються за численними критеріями: об'єктом вимірювання, видом прибутку, функціональним призначенням, рівнем узагальнення, джерелом інформації, часовою перспективою, факторною структурою, підходом до побудови та навіть цільовою аудиторією користувачів. Така багаторівнева систематизація формує аналітичну гнучкість і дозволяє адаптувати розрахунки до конкретних умов функціонування підприємства. Водночас вона створює ризики методичної надмірності, термінологічної нестабільності та складності уніфікації.

На противагу цьому, міжнародна класифікація Profitability Ratios тяжіє до спрощеної функціональної

дихотомії, яка поділяє всі показники на дві базові групи: коефіцієнти маржі (margin ratios) та коефіцієнти прибутковості (return ratios). Перші орієнтовані на внутрішню ефективність перетворення доходу в прибуток, другі — на стратегічну дохідність вкладеного капіталу. Така структура вирізняється високим ступенем універсальності, стандартизації та зручності для зовнішніх користувачів, зокрема інвесторів, аудиторів та кредиторів. Її сильна сторона — це практична застосовність у транснаціональному фінансовому середовищі, у звітності за стандартами IFRS, у міжфірмовому бенчмаркінгу та при оцінці інвестиційної привабливості. Термін рентабельність (rentability) в зарубіжній практиці для оцінки поточної прибутковості практично не застосовується. Його застосування прийнято переважно у довгостроковому контексті.

У сучасних умовах цифрової трансформації, нестабільного ринку капіталу та посилення нефінансових вимог до бізнесу традиційні показники рентабельності все частіше втрачають свою аналітичну самодостатність. Це обумовлює потребу у їх глибокій модифікації та адаптації до стратегічних і цільових метрик, зокрема таких як ESG (Environmental, Social, Governance), EVA (Economic Value Added), DCF (Discounted Cash Flow), KPI (Key Performance Indicators). У таблиці 3 запропоновано узагальнену систему модифікованих показників рентабельності, які інтегрують класичні принципи фінансового аналізу з сучасними концепціями вартісного управління та сталого розвитку.

Представлена таблиця узагальнює пропоновану концепцію систематизації модифікованих показників рентабельності, що відображає сучасні тенденції інтеграції фінансових та нефінансових параметрів ефективності у межах стратегічного управління підприємством. У структурі запропонованої моделі виділено чотири ключові напрями адаптації показників рентабельності до цільових метрик: ESG, EVA, DCF, KPI. Впровадження подібних показників у практику дозволить підприємствам здійснювати більш глибокий мультиаспектний аналіз ефективності, що враховує не лише фінансову результативність, але й довгострокову вартість бізнесу, ризики, екологічні та соціальні фактори. Модифікована система рентабельності виступає ефективним інструментом інтегрованого аналізу та може бути використана в рамках як внутрішнього, так і зовнішнього аналізу, стратегічного планування, ESG-звітності чи для обгрунтування інвестиційних рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило визначити суттєві концептуальні відмінності між категоріями "рентабельність" і "прибутковість", які виходять за межі термінологічного тлумачення і відображають глибші методологічні розбіжності між вітчизняним та зарубіжним підходами до фінансового аналізу. У межах української практики домінує ресурсно-орієнтований підхід, зосереджений на ефективності використання витрат та джерел фінансування. Натомість у міжнародній практиці превалює результатно-орієнтована логіка, у фокусі якої — прибутковість інвестицій, ринкова цінність бізнесу та довгострокова стратегічна ефективність.

На основі компаративного аналізу запропоновано узагальнену класифікаційну модель показників рентабельності, що поєднує елементи обох підходів і є адаптованою до сучасних вимог управлінського обліку, інвестиційного аналізу та звітності з нефінансових показників. До системи включено модифіковані індикатори, орієнтовані на стратегічні метрики ефективності, зокрема EVA, DCF, KPI та ESG.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на аналізі галузевих особливостей застосування різних типів показників рентабельності, а також на інтеграції нефінансових факторів до системи оцінки прибутковості як елементу стратегії сталого розвитку.

Література:

1. Остап'юк М. Я., Лучко М. Р., Даньків І. Я. Історія бухгалтерського обліку: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Знання, 2009. 278 с.

2. Городянська Л. В., Нечай Н. М. Історія бухгалтерського обліку: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 127 с.

3. Рента — Етимологія. URL: Phttps://goroh.pp.ua/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B8

4. Studyflix. Rentabilitat. URL: https://studyflix.de/wirtschaft/rentabilitat-1949

5. Insee. Rentabilite economique nette URL: https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1555

6. Гаватюк Л.С., Ковальчук Н.О., Єрмійчук Н.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича. 2019 р. 334 с.

7. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП "Астрая", 2020. 434 с.

8. Єпіфанова, І. Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність: електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання, 2-ге вид., доп. Вінниця: ВНТУ, 2022. 144 с.

9. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Електрон. вид. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

10. Hayes A. Profitability Ratios: What They Are, Common Types, and How Businesses Use Them. Investopedia. 2024. URL: https://www.investopedia.com/terms/p/profitabilityratios.asp

11. Vipond T. Profitability Ratios. CFI. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/profitability-ratios/

12. Profitability Ratio. Wall Street Prep. 2024. URL: https://www.wallstreetprep.com/knowledge/profitability-ratio/

13. Baltova A. Profitability Ratios — Definitions, Types, Formulas. 365 Financial Analyst. 2023. URL: https://365financialanalyst.com/knowledge-hub/financial-analysis/profitability-ratios/

14. Григораш Т. Ф. Оцінювання рентабельності власного капіталу підприємств України за видами економіч-

ної діяльності. Ефективна економіка № 2, 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4793

15. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство, 2017. Вип. 10, с. 188—193. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/35.pdf

16. Новіченко Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021, № 5 (2), с. 254—259. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13813

17. Кошельок Г. В., Міндова О. І., Чернишова Л. В. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств Економіка та суспільство. 2023, № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2124

18. Кисіль Я. С., Кисіль М. С., Тітенко З. М. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. Молодий вчений, 2023, № 9 (121), вересень, с. 18—21. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5923/5794

19. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. Modern Economics, 2020. № 21, с. 37—44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_21_8

20. Данкевич А. Є., Міліневська В. Д. Фактори та резерви підвищення рівня рентабельності на підприємстві. International Scientific Journal "Internauka". 2020, № 18. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8103

References:

1. Ostapiuk, M. Ya., Luchko, M. R. and Dankiv, I. Ya. (2009), Istoriia bukhhalterskoho obliku: navchalnyi posibnyk, [History of accounting: textbook], 2nd ed, Znannia, Kyiv, Ukraine.

2. Horodianska, L. V. and Nechai, N. M. (2014), Istoriia bukhhalterskoho obliku: navchalnyi posibnyk, [History of accounting: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. goroh.pp.ua (2025), "Renta — Etymology", available at: https://goroh.pp.ua/Етимологія/дати (Accessed 22 Apr 2025).

4. Studyflix (2025), "Rentabilitat", available at: https://studyflix.de/wirtschaft/rentabilitat-1949 (Accessed 22 Apr 2025).

5. Insee (2025), "Rentabilite economique nette", available at: https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1555 (Accessed 22 Apr 2025).

6. Havatliuk, L. S., Kovalchuk, N. O. and Yermiichuk, N. I. (2019), Finansovyi analiz: navchalnyi posibnyk, [Financial analysis: textbook], Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.

7. Tiutiunnyk, Yu. M., Dorohan-Pysarenko, L. O. and Tiutiunnyk, S. V. (2020), Finansovyi analiz: navchalnyi posibnyk, [Financial analysis: textbook], Astraia Publishing, Poltava, Ukraine.

8. Epifanova, I. Yu. and Dzhedzhula, V. V. (2022), Finansovyi analiz ta zvitnist: elektronnyi praktykum kombinovanoho (lokalnoho ta merezhnoho) vykorystannia, [Financial analysis and reporting: electronic practicum for combined (local and network) use], 2nd ed, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

9. Dropa, Ya. B. (2023), Finansovyi analiz: navchalnyi posibnyk, [Financial analysis: textbook, electronic edition], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.

10. Hayes, A. (2024), "Profitability Ratios: What They Are, Common Types, and How Businesses Use Them", Investopedia, available at: https://www.investopedia.com/terms/p/profitabilityratios.asp (Accessed 15 Apr 2025).

11. Vipond, T. (2025), "Profitability Ratios", Corporate Finance Institute, available at: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/profitability-ratios/ (Accessed 15 Apr 2025).

12. Wall Street Prep (2024), "Profitability Ratio", available at: https://www.wallstreetprep.com/knowledge/profitability-ratio/ (Accessed 15 Apr 2025).

13. Baltova, A. (2023), "Profitability Ratios — Definitions, Types, Formulas", 365 Financial Analyst, available at: https://365financialanalyst.com/knowledge-hub/financial-analysis/profitability-ratios/ (Accessed 1 5 Apr 2025).

14. Hryhorash, T. F. (2016), "Assessment of return on equity of Ukrainian enterprises by types of economic activity", Efektyvna ekonomika, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4793 (Accessed 22 Apr 2025).

15. Bochkariova, T. O., Kulynych, R. O. and Pihul, N. H. (2017), "Rentability indicators of enterprises in different sectors of Ukraine and ways to improve them", Ekonomika i suspilstvo, vol. 10, pp. 188—193, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/35.pdf (Accessed 22 Apr 2025).

16. Novichenko, L. S. (2021), "Analysis of enterprise rentability indicators: theoretical and applied aspects", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 5 (2), pp. 254—259, available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13813 (Accessed 22 Apr 2025).

17. Koshelok, H. V., Mindova, O. I. and Chernyshova, L. V. (2023), "Factor analysis of production rentability of trade enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 47, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2124 (Accessed 22 Apr 2025).

18. Kysil, Ya. S., Kysil, M. S. and Titenko, Z. M. (2023), "Rentability as a key indicator of asset management efficiency of an enterprise", Molodyi vchenyi, vol. 9 (121), pp. 18—21, available at: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5923/5794 (Accessed 22 Apr 2025).

19. Vovk, O. M., Kovalchuk, A. M., Komisarenko, Ya. I. and Dzhulai, A. V. (2020), "Profit and rentability as determinants of enterprise development", Modern Economics, vol. 21, pp. 37—44, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_21_8 (Accessed 22 Apr 2025).

20. Dankevich, A. Ye. and Milinevska, V. D. (2020), "Factors and reserves for increasing the level of enterprise rentability", International Scientific Journal "Internauka", vol. 18, available at: https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8103 (Accessed 22 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025 р.

УДК 338.439.4:633

О. О. Масляєва,
к. е. н., доцент кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0001-5703-4680
Т. Ю. Гурін,
здобувач групи МгЕК-1-24, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-3043-2241
Д. О. Закревська,
здобувач групи МгЕКз-1-24, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-1343-7470

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.169

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА

O. Masliaieva,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine
T. Hurin,
Student group MrEK-1-24, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine
D. Zakrevskaya,
Student group MrEKз-1-24, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

OPTIMIZATION OF MATERIAL RESOURCES USE PLANT GROWING INDUSTRY

У статті досліджено питання оптимізації використання матеріальних ресурсів у сільськогосподарському підприємстві ТОВ "КСГ Дніпро". Проаналізовано динаміку посівних площ у 2022—2024 роках, виявлено тенденції змін у сівозміні та вплив цих змін на ефективність виробництва. Визначено основні чинники, що впливають на рівень використання матеріальних ресурсів, зокрема технологічні процеси, управлінські рішення та інноваційні підходи до господарської діяльності. Детально розглянуто структуру витрат підприємства та їхню динаміку, що дозволило виявити ключові напрямки оптимізації. Встановлено, що впровадження точного землеробства, автоматизації процесів та економіко-математичного моделювання сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів. Обгрунтовано доцільність застосування математичних моделей для прийняття ефективних управлінських рішень. Дослідження підтвердило, що оптимізація матеріальних ресурсів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства.

The article examines the optimization of material resource utilization as a crucial factor in enhancing the efficiency of crop production. Based on the case study of LLC "KSG Dnipro," the research provides a comprehensive analysis of changes in sown areas from 2022 to 2024, identifying key trends in crop structure transformation and their impact on economic performance. The study highlights the significance of technological processes, managerial decisions, and innovative approaches in improving resource efficiency and reducing production costs.

A detailed financial analysis of LLC "KSG Dnipro" is conducted, showing fluctuations in key economic indicators, including revenue, production costs, and profitability. The study reveals that despite an increase in total expenditures, effective cost management and optimized resource allocation can mitigate financial risks and improve the company's economic resilience. Special attention is given to the impact of rising administrative and marketing expenses, which necessitate strategic cost control and investment planning.

The research also explores the application of economic-mathematical modeling as a valuable tool for optimizing resource allocation. By implementing linear programming and other quantitative methods, agricultural enterprises can maximize their revenue while maintaining a balanced cost structure. The study proposes a framework for developing an optimization model that considers various constraints, including available land resources, input costs, and expected market conditions.

The findings confirm that rational material resource management is essential for ensuring financial sustainability and competitiveness in the agricultural sector. Effective optimization strategies enable enterprises to achieve higher productivity, reduce unnecessary expenditures, and enhance overall economic efficiency. The study emphasizes the importance of adopting innovative agricultural technologies, improving management practices, and continuously analyzing cost structures to maintain long-term profitability.

In conclusion, the research underscores that optimizing material resource use is a fundamental driver of economic growth in crop production. The integration of advanced technologies, data-driven decision-making, and precise resource management fosters greater resilience in agricultural enterprises. Future research should focus on refining economic models and exploring additional strategies for enhancing production efficiency in the face of evolving market challenges.

Ключові слова: матеріальні ресурси, економічна ефективність, витрати на виробництво, рентабельність, оптимізація розподілу ресурсів, агробізнес.

Key words: material resources, economic efficiency, production costs, profitability, resource allocation optimization, agribusiness.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є дослідження шляхів оптимізації використання матеріальних ресурсів у рослинництві з урахуванням особливостей діяльності ТОВ "КСГ Дніпро". Завданнями дослідження є аналіз поточного стану використання ресурсів, виявлення основних проблем та розробка практичних рекомендацій щодо їх оптимізації.

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору ефективне використання матеріальних ресурсів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Зростання вартості добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів та насіння вимагає впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію їх використання. Раціональне управління матеріальними ресурсами сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

ТОВ "КСГ Дніпро" активно займається виробництвом продукції рослинництва, що потребує ефективного використання наявних ресурсів. Аналіз структури посівних площ і витрат на виробництво сільськогосподарської продукції дозволяє виявити можливості для зниження витрат і підвищення ефективності господарської діяльності.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Рівень використання матеріальних ресурсів визначається технологічними процесами, ефективністю управлінських рішень та інноваційними підходами до ведення господарської діяльності. Впровадження сучасних методів оптимізації, таких як точне землеробство, використання інформаційних технологій та автоматизація процесів, дозволяє значно знизити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Оптимальне управління матеріальними ресурсами дозволяє не лише знизити виробничі витрати, а й підвищити рівень урожайності, що позитивно впливає на загальну економічну ефективність підприємства.

Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів у ТОВ "КСГ Дніпро" важливим є аналіз складу та структури посівних площ підприємства. Наведена нижче таблиця 1 відображає динаміку змін посівних площ за останні роки, що дозволяє оцінити тенденції у використанні матеріальних ресурсів та їх вплив на ефективність виробництва.

Аналіз посівних площ за 2022—2024 роки показує зменшення загальної посівної площі на 720,78 га (або 12,97%), зокрема, під озимою пшеницею площа зменшились на 417,78 га (25,6%), водночас площі під кукурудзою на зерно зросли на 105,95 га (12,96%). Площі під соняшником зменшились на 181,06 га (9,18%), під ячменем озимим збільшились на 49,72 га (12,97%). Найбільше скоротились площі під ріпаком озимим — на 331,02 га (43,9%).

Раціональне використання матеріальних ресурсів у рослинництві безпосередньо впливає на рівень виробничих витрат підприємства. Важливим етапом оцінки ефективності їх використання є аналіз структури та динаміки витрат. Це дозволяє виявити основні тенденції, визначити чинники, що впливають на збільшення або зменшення витрат, а також розробити заходи для їх оптимізації [1]. Нижче наведено таблицю 2, що відображає динаміку та структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції ТОВ "КСГ Дніпро" за останні роки.

Таблиця 1. Склад і структура посівної площі підприємства ТОВ "КСГ Дніпро"

Показники	Роки						Відхилення (2024/2022)	
	2022		2023		2024		Абсолютне, +-	Відносне, %
	га	%	га	%	га	%		
Озима пшениця	1629,8	29,3	1898,2	36,54	1212,02	25,07	-417,78	74.4
Кукурудза на зерно	817	14,7	750,33	14,44	922,95	19,1	105,95	112.96
Соняшник	1970,3	35,5	1734,96	33,4	1789,24	37,01	-181,06	90.8
Ячмінь озимий	383,7	6,9	447,1	8,6	433,42	8,97	49,72	112.9
Ріпак озимий	753,5	13,6	363,51	6,99	422,48	8,74	-331,02	56.06
Загальна посівна площа	5554,1	100	5194,1	100	4833,32	100	-720,78	86.1

Таблиця 2. Динаміка та структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення (2024/2022)	
	2022	2023	2024	Абсолютне, +-	Відносне, %
Витрати на оплату праці	12475	18489	14947	2462	119.7
Відрахування на соц.заходи	2248	2515	2798	550	124.5
Матеріальні витрати:	105469	180369	121021	15552	114.8
В т.ч.:-насіння	12545	29417	23315	10770	185.8
-матеріальні добрива та засоби захисту рослин	55951	99941	68205	12254	121.9
-паливо	30003	44091	23222	-6781	77.4
-запасні частини	6971	6857	6286	-685	90.2
Амортизація	8105	9972	12518	4403	154.4
Інші витрати	71458	131506	80705	9257	112.9
Усього витрат	199755	342851	231989	32234	116.1

Аналізуючи витрати підприємства за 2022—2024 роки спостерігаємо значні коливання у структурі використання матеріальних ресурсів. Загальні витрати у 2024 році зросли на 32234 тис. грн (16,14%) порівняно з 2022 роком. Зростання матеріальних витрат на 15552 тис. грн (14,75%) відбулося через збільшення витрат на добрива та засоби захисту рослин (12254 тис. грн, або 21,91%), насіння (10770 тис. грн, або 85,89%). Значне скорочення витрат на паливо (6781 тис. грн) може бути пов'язане зі зменшенням інтенсивності використання техніки або впровадженням більш економічного підходу до планування польових робіт. Витрати на оплату праці збільшилися на 2472 тис. грн (19,81%), що може вказувати на коригування заробітної плати. Структуру витрат 2022— 2024 роках покажемо графічно, що надасть можливість аналізу змін у розподілі витрат між різними категоріями за зазначений період (рис. 1).

Аналіз структури витрат у 2022 та 2024 роках показує зростання матеріальних витрат, зокрема на добрива та паливо, що може свідчити про підвищення вартості виробничих ресурсів. Витрати на оплату праці та соціальні відрахування збільшилися, що вказує на інфляційні процеси та підвищення заробітної плати. Зростання амортизації і витрат на інші статті свідчить про значні інвестиції в розвиток підприємства. Загалом, структура витрат відображає зміни у виробничій діяльності та адаптацію до економічних умов.

Оптимізація використання матеріальних ресурсів є ключовим фактором підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва. В умовах обмежених виробничих ресурсів підприємства мають знаходити баланс між витратами та отриманим прибутком, щоб забезпечити стійкість і конкурентоспроможність. Одним із підходів до вирішення цієї проблеми є застосування методів економіко-математичного моделювання, зокрема лінійного програмування [3].

Раціональне використання матеріальних ресурсів є ключовим чинником підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва. Оптимізація структури витрат дозволяє підприємству знизити собівартість продукції, збільшити врожайність та забезпечити стабільний фінансовий результат. У сучасних умовах гос-

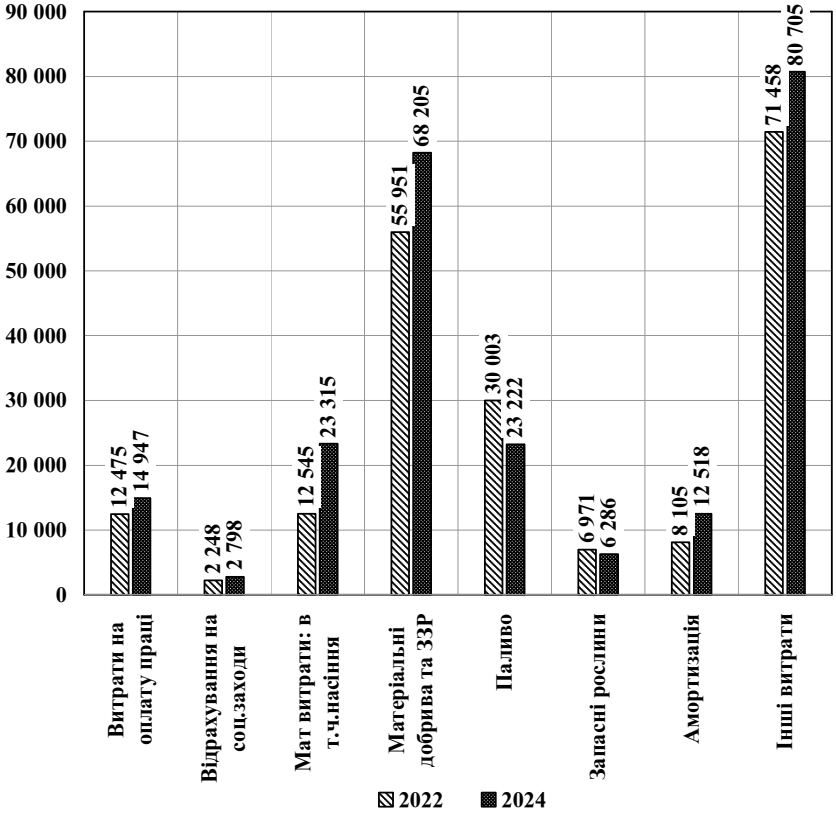

Рис. 1. Структура витрат 2022—2024 рр.

подарювання, коли вартість матеріальних ресурсів постійно змінюється, особливо важливо знайти оптимальне співвідношення між основними статтями витрат.

Дана модель дає можливість для визначення оптимальної структури витрат підприємства ТОВ "КСГ Дніпро" таким чином, щоб максимально підвищити економічну ефективність виробництва. Для цього будується економіко-математична модель, яка враховує основні статті витрат: оплату праці, матеріальні витрати (насіння, добрива, паливо, запасні частини), амортизацію та інші витрати. Оптимізаційний підхід дозволяє перерозподілити фінансові ресурси, орієнтуючись на їхній вплив на врожайність і загальний фінансовий результат.

Розроблена модель базується на встановлених економічних зв'язках між виробничими витратами та кінцевими показниками ефективності. Вона дозволяє сформувати найбільш доцільний розподіл ресурсів, враховуючи обмеження загального бюджету та необхідні мінімальні витрати для підтримки виробництва. Оптимізація здійснюється шляхом математичного аналізу, що дозволяє знайти оптимальний баланс між витратами на матеріальні ресурси та отриманою віддачею у вигляді підвищення продуктивності господарства.

Застосування цієї моделі дає можливість підприємству ухвалювати обгрунтовані управлінські рішення щодо ефективного використання ресурсів, знижуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність продукції на ринку.

Перший етап моделювання передбачає аналіз структури витрат підприємства, визначення основних статей витрат та їх впливу на виробничі показники. На цьому етапі формується система рівнянь, що описує залежність між витратами та рівнем урожайності сільськогосподарських культур. Важливим завданням є виявлення факторів, які мають найбільший вплив на ефективність використання матеріальних ресурсів. Отримані дані використовуються для побудови оптимізаційної моделі, що дозволяє знайти найкраще співвідношення витрат і виробничих результатів [4].

Цільова функція оптимізаційної моделі спрямована на мінімізацію загальних виробничих витрат або максимізацію економічної ефективності підприємства. Вона враховує основні статті витрат, такі як насіння, добрива, паливо, оплату праці, амортизацію та інші витрати, і встановлює залежність між їх рівнем і кінцевими виробничими показниками. Оптимізація досягається шляхом вибору такого розподілу ресурсів, який забезпечує максимальну врожайність при мінімальних витратах або найвищий прибуток при заданих обмеженнях. У підсумку, використання цієї цільової функції дозволяє підприємству ефективніше управляти матеріальними ресурсами, підвищуючи його фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Цільова функція для задачі оптимізації на матеріальні ресурси ТОВ "КСГ Дніпро" можна сформулювати наступним чином:

$$Z = x1 + x2 + x3 + x4 + x5 + x6$$

де: X1— витрати на насіння, тис. грн; X2— витрати на добрива, тис. грн; X3— витрати на паливо, тис. грн; X4— витрати на запасні частини, тис. грн; X5— витрати на амортизацію, тис. грн; X6 — інші витрати, тис. грн;

Метою оптимізації є мінімізація загальних витрат Z, що визначається як сума витрат на усі ресурси, при цьому потрібно враховувати певні обмеження, такі як мінімальні та максимальні значення для кожної категорії витрат.

1. Обмеження на загальні витрати. Загальна сума витрат на матеріальні ресурси не повинна перевищувати встановлений ліміт.

$$x1 + x2 + x3 + x4 + x5 + x6 \leq 23989$$

(де, 23989 — це планова сума витрат на матеріальні ресурси для підприємства).

2. Обмеження на мінімальні витрати на насіння та добрива. Сума витрат на насіння та добрива повинна складати не менше певного відсотка від загальних витрат(наприклад 45%)

$$x1 + x2 \geq 0{,}45 * (x1 + x2 + x3 + x4 + x5 + x6)$$

3. Обмеження на мінімальні витрати на паливо. Витрати на паливо не повинні бути меншими ніж 10000 тис. грн

$$x3 \geq 10000$$

4. Обмеження на мінімальні витрати на добрива. Витрати на добрива не повинні бути меншими за певний ліміт (наприклад, 40000 тис. грн)

$$x2 \geq 40000$$

5. Обмеження на витрати на запасні частини. Витрати на запасні частини не повинно бути меншими ніж 6000 тис. грн

$$x4 \geq 6000$$

Ці обмеження забезпечують баланс між необхідними ресурсами та наявними економічними та виробничими можливостями підприємства. Вони також гарантують, що підприємство буде дотримуватися своїх мінімальних вимог щодо кожної категорії витрат, забезпечуючи ефективність та стійкість виробничих процесів.

Для забезпечення оптимального використання матеріальних ресурсів на підприємстві ТОВ "КСГ Дніпро" була побудована економіко-математична модель, яка дозволяє визначити оптимальний розподіл витрат на основні категорії ресурсів з метою мінімізації загальних витрат, дотримуючись при цьому обмежень, що визначаються виробничими вимогами та економічними умовами. Для вирішення задачі використовувався метод лінійного програмування, що дозволяє знайти оптимальні значення витрат для кожної категорії, при яких загальні витрати будуть мінімальними. Результати оптимізації показали, що оптимальний розподіл витрат забезпечує зниження загальних витрат, при цьому дотримуючись усіх вимог щодо мінімальних витрат на кожну з категорій ресурсів. Зокрема, отримані значення витрат на кожну категорію виглядають наступним чином: витрати на насіння: 12 315 тис. грн; витрати на добрива: 40 200 тис. грн; витрати на паливо: 23 222 тис. грн; витрати на запасні частини: 6 291 тис. грн; витрати на амортизацію: 12 518 тис. грн; інші витрати: 80 705 тис. грн Загальна сума витрат складає 231 989 тис. грн, що відповідає плановому ліміту. Це дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, мінімізуючи витрати при одночасному збереженні необхідних обсягів інвестицій в ключові категорії витрат.

У результаті проведеного аналізу та побудови економіко-математичної моделі оптимізації витрат на матеріальні ресурси для ТОВ "КСГ Дніпро" було досягнуто зниження загальних витрат підприємства при дотриманні виробничих вимог і економічних обмежень. Оптимальний розподіл витрат на насіння, добрива, паливо, запасні частини, амортизацію та інші категорії дозволяє підприємству ефективно управляти своїми ресурсами, знижуючи витрати та підвищуючи економічну ефективність. Застосування методу лінійного програмування забезпечило точні рекомендації для оптимізації виробничих процесів, що може стати основою для прийняття управлінських рішень на підприємстві. Крім того, результати моделювання підтверджують важливість використання сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Розроблена модель може бути застосована не тільки для ТОВ "КСГ Дніпро", але й для інших підприємств аграрного сектору з подібними умовами виробництва. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення моделі з урахуванням більш складних економічних чинників, таких як змінні ринкові умови та коливання цін на ресурси. Впровадження цієї моделі дозволяє досягти значної економії ресурсів і підвищити рівень ефективності виробництва в аграрному секторі. Застосування подібних методів є ключем до забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах постійних змін на ринку сільськогосподарської продукції.

ВИСНОВОК

Оптимізація використання матеріальних ресурсів є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств, зокрема ТОВ "КСГ Дніпро". Раціональне управління ресурсами сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та забезпеченню стійкості підприємства в умовах мінливого ринку.

Впровадження сучасних технологій дозволяє покращити контроль за витратами та ефективніше використовувати добрива, паливо і засоби захисту рослин. Ефективна логістика постачання забезпечує безперебійність виробничих процесів і позитивно впливає на фінансові результати. Важливу роль відіграє якість ресурсного забезпечення, оскільки сертифіковані матеріали сприяють підвищенню врожайності та зменшенню ризиків.

Використання економіко-математичних моделей прогнозування допомагає мінімізувати надлишкові закупівлі та підвищити ефективність ресурсного використання. Запровадження енергоощадних технологій дозволяє зменшити споживання пального та електроенергії, що позитивно впливає на економічні та екологічні показники підприємства. Диверсифікація постачальників допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями цін і перебоями в постачанні. Використання сучасних методів контролю витрат забезпечує оперативне реагування на ринкові зміни та коригування виробничих планів. Підвищення рівня кваліфікації персоналу сприяє ефективнішому використанню ресурсів і покращенню загальної продуктивності. Враховуючи сучасні виклики аграрного сектору, підприємство має спрямовувати зусилля на інноваційний розвиток та екологічну безпеку. Раціональне планування витрат підвищує фінансову стійкість підприємства та сприяє його конкурентоспроможності. Системний підхід до управління матеріальними ресурсами дозволяє мінімізувати виробничі ризики та забезпечити стабільний розвиток. Використання альтернативних джерел енергії може стати додатковим чинником підвищення економічної ефективності підприємства. Загалом, ефективне управління матеріальними ресурсами є важливою умовою підвищення прибутковості та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Література:

1. Васильєв С. В., Олексюк В. О., Масляєва О. О., Орлова С. К. Організаційно-економічні проблеми ринку зерна в Україні. Агросвіт. 2023. № 1. С. 10—14.
2. Васильєв С. В. Масляєва О. О. Нестеренко Є. В. Особливості організаційно-економічних аспектів діяльності аграрних підприємств. Агросвіт. № 1. 2024. С. 61—66.
3. Вініченко І.І., Теслюк Ю.В. Діджиталізація маркетингової стратегії підприємства. Агросвіт. 2022. № 23. С. 3—7.
4. Наконечний С. І., Савіна С. С. Погодний ризик АПК: адаптивне моделювання, економічне зростання та прогнозування. Київ: ДЕМІУР. 1998. 162 с.
5. Нужна С. А., Самарець Н. М. Оптимізація використання виробничих ресурсів підприємствами аграрного сектору. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 225—234
6. Khalatur S., Kravchenko M., Masliaieva O., Ilchenko O., Shramko I. (2023). Influence parameters identification of resource potential components on food security. E3S Web of Conferences, 538, 03001 (2024). https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001

References:

1. Vasyl'iev, S.V. Oleksiuk, V.O. Masliaieva O.O. and Orlova, S. (2023), "Organizational and economic problems of the grain market in Ukraine", Ahrosvit, vol. 1, pp. 10—14.
2. Vasyl'iev, S.V. Masliaieva, O.O. and Nesterenko, Ye.V. (2024), "Peculiarities of the organizational and economic aspects of agricultural enterprises", Ahrosvit, vol. 1, pp. 61—66.
3. Vinichenko, I.I., and Tesliuk, Yu.V. (2022), "Digitalization of the marketing strategy of an enterprise", Ahrosvit, vol. 23, pp. 3—7.
4. Nakonechnyi, S.I. and Savina, S.S. (1998), Pohodnyi ryzyk APK: adaptyvne modeliuvannia, ekonomichne zrostannia ta prohnozuvannia [Weather risk of agro-industrial complex: adaptive modeling, economic growth and forecasting], DemIUR, Kyiv, Ukraine.
5. Nuzhna, S.A. and Samarets, N.M. (2018), "Optymizatsiia vykorystannia vyrobnychykh resursiv pidpryiemstv ahrarnoho sektoru", Ekonomichnyi analiz, vol. 28, no. 4, pp. 225—234.
6. Khalatur, S., Kravchenko, M., Masliaieva, O., Ilchenko, O. and Shramko, I. (2023), "Influence parameters identification of resource potential components on food security", E3S Web of Conferences, vol. 538, 03001. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025 р.

УДК 336.1. 338.2

М. С. Вовк,
аспірант, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-5366-4697
Ю. О. Кравчук,
аспірант, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-4533-7988

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.174

ФІСКАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ: СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА

M. Vovk,
Postgraduate student, European University
Yu. Kravchuk,
Postgraduate student, European University

FISCAL MECHANISM FOR BUSINESS SUPPORT: ESSENTIAL CHARACTERISTICS

У науковій публікації досліджено теоретичні засади розуміння суті поняття "фіскальний механізм" з позиції підтримки бізнесу. Проаналізовано та узагальнено наукову думку щодо трактування дефініції "фіскальний механвзм". Відзначено, що сьогодні у науковому дискусі відсутнє єдине трактування змісту та природи фіскального механізму. Узагальнено розуміння дефініції "фіскальний механізм" та представлено три підходи до розуміння дефініції у контексті створення передумов для підтримки бізнесу: функціональний, організаційний та практичний підхід. Адаптовано погляди науковці до предмету наукового дослідження та представлено авторське розуміння ддифеницції "фіскальний механізм підтримки бізнесу" як невід'ємної складової системи фіскального регулювання, що спрямована на стимулювання економічних суб'єктів на основі фіскального інструментарію, котрий реалізується через систему фіскальних відносин, що складаються між суб'єктами бізнесу та державою у процесі виконання завдань фіскальної політики. Висвітлено основні властивості сучасного фіскального механізму підтримки бізнесу.

The scientific publication explores the theoretical principles of understanding the essence of the concept of "fiscal mechanism" from the perspective of business support. The scientific opinion on the interpretation of the definition of "fiscal mechanism" has been analyzed and generalized. It has been noted that today, there is no single interpretation of the content and nature of the fiscal mechanism in the scientific discussion. The understanding of the definition of "fiscal mechanism" has been generalized, and three approaches to understanding the definition in the context of creating prerequisites for business support have been presented: functional, organizational, and practical approaches. The functional approach has been based on understanding the fiscal mechanism in the context of its functioning in the system of state regulation and various spheres (links) of public finances. The organizational approach characterizes the fiscal mechanism in the context of organizing fiscal relations regarding the formation and use of target funds or state resources. The practical approach considers the "fiscal mechanism" as a set of fiscal tools (methods, forms, levers, instruments) that influence business activities, and their practical implementation occurs through

the implementation of fiscal policy objectives. The scientist's views are adapted to the subject of scientific research and the author's understanding of the definition of "fiscal mechanism of business support" has been presented as an integral component of the fiscal regulation system aimed at stimulating economic entities based on fiscal tools, which are implemented through a system of fiscal relations that develop between business entities and the state in the process of implementing fiscal policy objectives. The main properties of the modern fiscal mechanism of business support have been highlighted, namely: continuous nature; a property that determines the state of the existing system of fiscal support of economic entities; implemented by the state as a corresponding type of activity; characterizes phenomena or a special structure that is determined by the existing system of regulation of public finances.

Ключові слова: механізм, фіскальний механізм, податкових механізм, бюджетний механізм, фіскальна політика, фіскальне регулювання, система державних фінаснів, державне регулювання.

Key words: mechanism, fiscal mechanism, tax mechanism, budget mechanism, fiscal policy, fiscal regulation, system of public finances, state regulation.

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

Розвиток та активізація економічної діяльності суб'єктів господарювання у кризових та перехідних умовах потребує постійної державної підтримки, що реалізовується за допомогою прямих та опосередкованих методів та форм. Визначальне місце у зазначеному процесі відводиться фіскальному механізму, який поєднує методи, форми, інструменти та важелі впливу на діяльність бізнесу. Фіскальний механізм виступає основою для формування фінансових відносин між державою та бізнесом і проявляє себе під час реалізації фіскальної політики. Завдяки спеціальному вибору фіскального інструментарію, з однієї сторони, держава створює передумови формування оптимального базису бюджетного наповнення на різних рівнях фінансової системи, з іншої — активує підприємницьку активність та створює сприятливі умови для розвитку бізнесу та суспільства. Саме тому, дослідження функціонального призначення фіскального механізму підтримки бізнему є надзвичайно актуальним сьогодні, оскільки, по-перше, сприяє розширенню понятійного апарату сучасної фінансової науки, по-друге, визначає практичні основи реалізації механізму на різних етапах становлення національної економіки та їх вплив на поведінку економічного суб'єкта.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукова дилема дослідження фіскального механізму завжди була у центрі уваги, а впродовж останніх років знайшла своє відображення у публікаціях багатьох відомих науковців та фахівців: М. Ватагович [21], І. Канцур [19], В. Мельник [2], С. Масліченко [16], Д. Осецька [15], В. Д. Бантон, В. Тарангул [11], Т.Фурса, С.Синиця [5] та ін. Зокрема, І. Дем'янчук пропонує розглядати фіскальний механізм з позиції сукупності методів, важелів та інструментів, або ж як сукупність методів та форм управління [14]. М. Ватагович досліджує складові фіскального механізму за двома ознаками: як відношення до методів, важелів чи інструментів впливу та у контексті функціонування в різних сферах і ланках [1]. У працях Д. Осецької [15], С. Масліченко [16], В. Мельник, В. Руденко [18], І. Канцур [19], дослідження фіскального механізму зводиться до економічних відносин з приводу перерозподілу ВВП для досягнення визначених цілей. Враховуючи актуальність дослідженої проблематики та активне обговорення серед наукової спільноти обрана наукова проблема залишається відкритою для наукового обговорення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обгрунтуванні теоритичних основ розуміння фіскального механізму у контексті забезпечення підтримки бізнесу та особливості його формування у сучасних наукових концепціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження природи та змісту "фіскальний механізм" у контексті підтримки бізнесу свідчить, що сучасна наукова та управлінська база не характеризується одностайністю. У наукових публікаціях, які висвітлюють цю проблематику, часто спотерігаємо доволі тонку межу розмежування між фіскальним механізмом та схожими поняттями, такими як "фіскальна система", "фіскальна політика" та "фіскальний інструмент". Про це засвідчує постійне розширення понятійно-категоріального апарату (табл. 1).

Теоретико-методичні надбання у площині розуміння фіскального механізму засвідчують відсутність єдиного підходу. Зазвичай спостерігаємо поєднання

Таблиця 1. Трактування сутності поняття "фіскальний механізм" у контексті підтримки бізнесу

Автор	Трактування сутності поняття «фіскальний механізм»
у контексті функціонування механізму у системі державного регулювання та різних сферах та ланках державних фінансів	
Р. Филипів	фіскальний механізм регулювання господарської діяльності трактується як «…спроможність забезпечити відповідну фінансову базу для прогресування позитивних економічних перетворень у межах національного господарства країни…» [3, с.107]
Т. Фурса, С. Синиця	«фіскальний механізм - це сукупність проведених уповноваженими державними органами фіскально-правових заходів, які є частиною загальної економічної стратегії країни, для фінансового забезпечення діяльності держави і громад, а також непряме фінансування для регулювання роззвитку різних галузей економіки, покликаних сприяти сталому розвитку виробництва зростання народного добробуту « [5, с. 34]
В. Д. Бантон, В. Тарангул	фіскальний механізм можна визначити «…як оптимальне використання мультиплікаційних ефектів державних витрат та податків з метою забезпечення бажаного приросту реального ВВП...» [11, с.32]
у контексті організації фіскальних відносин	
І. Канцур	«…фіскальний механізм слід розглядати як сукупність бюджетного та податкового механізмів, між якими існує тісний взаємозв'язок, що виявляється в розподілі та перерозподілі доходу між державою, економічними суб'єктами та населенням…» [19, с. 119]
С. Масліченко	фіскальний механізм – «сукупність організаційно-економічних відносин з приводу розподілу та перерозподілу національного доходу з метою досягнення загальноекономічних і соціальних цілей у суспільстві» [16, с.4]
І. Дем'янчук	«фіскальний механізм направлений на організацію фіскальних відносин, обгрунтування поточних заходів втручання в хід формування і використання бюджетних коштів» [8, с.22]
Д. Осецька	«…фіскальний механізм має справляти реальний вплив на забезпечення стійкого економічного зростання й гарантованого виконання державою своїх соціальних зобов'язань через стимулювання попиту, оподаткування прибутку й доходів, фінансування бюджетних дефіцитів…» [15, с.152]
Великий тлумачний словник сучасної української мови	Фіскальний механізм – «сукупність організаційно-економічних відносин із приводу розподілу та перерозподілу національного доходу для досягнення загальноекономічних і соціальних цілей у суспільстві» [6]
В. Руденко, В. Мельник	Фіскальний механізм «…слугує засобом реалізації фіскальної політики, завдяки організації фіскальних відносин шляхом зміни механізмів формування надходжень і витрат бюджету спрямовує встановлені фіскальні взаємозв'язки, управляє каналами проходження та напрямами фіскальних потоків, уточнює пропорції розподілу фінансових ресурсів і, таким чином, забезпечує регулювання інвестиційного розвитку суб'єктів господарювання» [18, с.22]
у контексті відношення механізму до інструментів, форм та методів впливу на діяльність економічних суб'єктів	
В. Мельник, І. Канцур, М. Мельник	під фіскальним механізмом слід розуміти «….сукупність бюджетного та податкового механізмів, що поєднує в собі розподільчі процеси від сплати податків до використання фінансових ресурсів держави. …» [2, с.67]
З. Варналій	«…за рахунок застосування ефективного механізму фіскального стимулювання забезпечується створення умов для відкриття, ведення і зростання бізнесу та розкриття потенціалу підприємництва…» [14, с.46]
М. Ваготович	«…фіскальний механізм є складовою частиною, підсистемою фінансового механізму; і, водночас, сукупністю бюджетно-видаткових та податкових форм, засобів та інструментів формування і використання централізованих фондів грошових коштів з метою фінансування діяльності держави і досягнення цілей її політики…» [1, с.67]
О. Клепанчук	«…реалізація механізму фіскального регулювання передбачає використання двох основних груп важелів – бюджетних та податкових, дія яких реалізується через застосування відповідних інструмен тів…» [12, с. 254]

Джерело: узагальнено на підставі проведених досліджень [1, с. 67; 2, с. 67; 3, с. 107; 5, с. 34; 6; 8, с. 22; 12, с. 254; 11, с. 32; 15, с.152; 16, с. 4; 18, с. 22; 19, с. 119].

кількох підходів у трактуванні змісту та природи "фіскального механізму" серед науковців. Втім, з метою розширення концептуального базису щодо розуміння змісту "фіскального механізму", пропонуємо умовно розділити думку науковців за трьома підходами:

1) Функціональний підхід — у контексті функціонування механізму у системі державного регулювання та різних сферах (ланках) державних фінансів (Р. Филипів [3]; Т. Фурса та С. Синиця [5]; В. Д. Бантон, В. Тарангул [11], М. Виклюк, А. Саламін [22] та ін.);

2) Організаційний підхід — у контексті організації фіскальних відносин (І. Канцур [19]; М. Вагатович [1]; І. Дем'янчук [8]; Д. Осецька[15]; С. Масліченко [16] та ін.);

3) Практичний підхід — у контексті відношення механізму до інструментів, форм та методів впливу на діяльність економічних суб'єктів (М. Ваготович [1]; З. Варналій [14]; О. Козакевич [7]; О. Клепанчук [12]; І. Якушко [10]; В. Мельник, І. Канцур, М. Мельник [2] та ін.).

Перший підхід визначає фіскальний механізм як складову фінансового механізму держави або підсистему державного фіскального регулювання. Зокрема, більшість із представників функціонального підходу зазначають, що фіскальний механізм включає податковий та бюджетний механізми, адже вони тісно взаємодіють між собою у процесах розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів між економічними суб'єктами, населенням та державою.

Зокрема, В. Д. Бантон, В. Тарангул, у своєму дослідженні представили комплексну характеристику фіскального механізму з позиції фіскального змісту і визначають його зміст з урахуванням властивостей державних витрат та податків. З такої позиції до складових механізму автори віднесли величину ставок податків, ступінь податкового навантаження, структуру бюджетних доходів і витрат тощо [11, с.32].

Характерна позиція окремих науковців, що визначають фіскальний механізм як підсистему механізму функціонування державних фінансів (М.Ваготович [1], В.Д. Бантон, І. Тарантул [11], В. Мельник, І. Канцур, М. Мельник [2]).

У контексті фіскального регулювання представлено ряд публікацій, які визначають фіскальний механізм та інструменти як елементи системи державного регулювання (Р. Филипів [3]; Т. Фурса та С.Синиця [5], Д. Осецька [15]).

У контексті фіскального регулювання у праці Р. Филипів [3] особливу увагу приділено фіскальним механізмам регулювання діяльності саме малого та середнього бізнесу. Автор вважає, що фіскальний механізм доцільно розглядати у розрізі окремих елементів-важелів, зокрема: важелів бюджетного, податкового характеру, а також процедур облікової політики бізнесу. Проте, вони мають органічно інтегрувати в комплексну систему розвитку малого та середнього підприємництва, що включає інші підсистеми (фінансово-кредиту, адміністративно-економічну, організаційну та ін). При цьому, ефективність фіскального механізму та його складових прямо залежить від існування рівноваги між фінансово-економічними пріоритетами платників податків та держави. Для цього вкрай актуальним є формування ряду ефективних фіскальних стимулів та визначення їх впливу на соціально-економічні процеси та пошук фіскального оптимуму задля здійснення прогресних структурно-інноваційних змін [5, с.106—108].

Доволі широкий підхід запропонований до розуміння фіскального механізму групою авторів Т. Фурса та С. Синиця, які у своїй праці виокремлюють сфери відносин, в межах котрих функціонує фіскальний механізм: фіскальне планування та прогнозування, фіскальне регулювання та консультування, фіскальний контроль та фіскальний аналіз. Такий підхід до структуризації механізму, на переконання авторів, дозволить оцінити та проаналізувати базові параметри економічної стійкості держави в умовах нестабільності [5, с. 33—34].

Другий підхід характеризує фіскальний механізм у контексті організації фіскальних відносин з приводу формування та використання цільових фондів, або ж ресурсів держави. На переконання ряду науковців [5, 8, 14, 15, 19, 21], фінансові відносин пов'язані із формуванням та використанням фінансових ресурсів держави та обгрунтовуються через поточні заходи втручання в хід формування і використання централізованих фондів. Деякі науковці визначають фіскальний механізм у контексті формування відносин з приводу розподілу та перерозподілу суспільного продукту (ВВП, НД) [19, 21], що поєднує в собі розподільчі процеси від сплати податків до використання бюджетних ресурсів на соціальні потреби держави [19, с. 123].

Третій підхід розглядає "фіскальний механізм" як сукупність фіскального інструментарію (методи, форми, важелі, інструменти), що чинить вплив на діяльність бізнесу, а їх практичне втілення відбувається через реалізацію завдань фіскальної політики. Серед адептів зазначено підходу домінує думка, що саме фіскальні інструменти та важелі впливу, такі як державні витрат, трансфери та податки, є ключовими елементами державної економічної політики стимулювання бізнесу в Україні, котрі здатні змінити величину та спрямованість фінансових потоків згідно визначених цілей [7, с. 1002].

При цьому варто також відмітити, що доволі часто зустрічаємо позицію отожнення фіскального механізму із інструментами фіскального регулювання [11, 12] та стимулювання економічних суб'єктів [9, 21]. Наприклад, у праці О. Клепанчук чітко прослідковується представлення фіскального механізму через інструменти фіскального регулювання. Зокрема, атор стверджує, що "...реалізація механізму фіскального регулювання передбачає використання двох основних груп важелів — бюджетних та податкових, дія яких реалізується через застосування відповідних інструмен тів... Вибір інструментів фіскального регулювання передусім визначається обраною моделюю розвитку ринку..." [12, с. 254].

Так, М. Вагатович, переконаний, що фіскальний механізм є водночас сукупністю бюджетно-видаткових та податкових форм, засобів та інструментів формування і використання централізованих грошових коштів з метою фінансування діяльності держави і досягнення цілей її політики [1, с. 65—67].

У науковому доробку Осецької Д.В. [15], акцент зроблено на дослідженні ролі фіскальних інструментів у системі державного регулювання. Як зазначає автор "...фіскальний механізм має справляти реальний вплив на забезпечення стійкого економічного зростання й гарантованого виконання державою своїх соціальних забов'язань через стимулювання попиту,оподаткування прибутку й доходів, фінансування бюджетних дефіцитів..." [15, с.155]. При цьому, автор чітко відзначає необхідність узгодженості можливостей фіскального регулювання з об'єктивними економічними умовами функціонування економіки держави та підприємницького сектору [15, с.154—158]. Звідси, ефективність заходів фіскальної підтримки виключно залежить від швидкості та вчасності їх впровадження, прозорості механізмів фіскальної підтримки бізнесу, наслідків дії фіскальних механізмів через довготерміновий характер впливу, а також контролем за їх впливом в цілому на економічні процеси в державі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НАСТУПНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, підсумовуючи вище викладене, слід відзначити, що сучасні наукові підходи щодо характеристики фіскального механізму, засвідчуть про існування трьох наукових підходів до його розуміння: функціонального — у контексті функціонування механізму у системі державного регулювання та різних сферах та ланках державних фінансів, організаційного — з позиції організації фіскальних відносин; практичного — у контексті відношення механізму до інструментів, форм та методів впливу на діяльність економічних суб'єктів.

Грунтовний аналіз дає підстави розглядати "фіскальний механізм" з позиції підтримки бізнесу як невід'ємну складову системи фіскального регулювання, що спрямований на стимулювання економічних суб'єктів фіскальним інструментарієм, котрий реалізовується через систему фіскальних відносин, що складаються між суб'єктами бізнесу та державою у процесі виконання завдань фіскальної політики. Отже, фіскальний механізм підтримки бізнесу як складний механізм виник внаслідок еволюції формування основ та розуміння його природи у системі державного регулювання та набув особливих властивостей: безперервного характеру; визначає стан діючої системи фіскальної підтримки економічних суб'єктів; реалізовується державою як відповідний вид діяльості; характеризує явище або устрій, який визначений діючою системою регулювання державних фінансів.

У такій площині актуальності набувають наукові дослідження, що сприятимуть формуванню цілісного уявлення про елементи фіскального механізму підтримки бізнесу, що визначають зміни в економічних процесах як держави, так і на рівні суб'єкта господарювання. Зазначене слугує предметом подальших досліджень.

Література:

1. Вагатович М. Фіскальний механізм підтримки виробників: сутність та структура.Світ фінансів. 2019. Вип. № 1 (58). С.63—75.

2. Мельник В.М., Канцур І.Г., Мельник М.М. Фіскальний механізм забезпечення соціального розвитку України: монографія / Тернопіль: ФОП Осадца В.М., 2017. 200 с.

3. Филипів Р.С. Механізми фіскального регулювання діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу. Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. 2016. № 2. Т. 26. С. 103—109.

4. Варналій З., Панасюк О. Стан, проблеми та перспективи податкового стимулювання суб'єктів підприємництва в умовах дії податкового кодексу України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2013. Вип. 148. С. 11—15.

5. Фурса Т.П., Синиця С.М. Фіскальний механізм: зарубіжний досвід та українські реалії. Інтелект XXI. 2016 № 5. С. 32—36.

6. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад, і голов. ред. В. Т. Бусел Київ.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. 1440 с.

7. Козакевич О. Особливості фіскальної політики у системі важелів стимулювання національної економіки України. Траекторія науки. 2018. Вип. 4. № 7. С. 1001—1006.

8. Дем'янчук І. А. Активізація фіскальної підтримки підприємницького сектору економіки. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3867 (дата звернення 29.03.2025).

9. Крисоватий А. І. Оподаткування і ринок: умови та можливості поєднання: монографія. Тернопіль: Вид-во Карп`юка, 2000. 246 с.

10. Якушко І. В. Фіскальна політика: сутність та особливості впливу на розвиток національної економіки. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управлінн., 2022. №6. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04 (дата звернення 25.03.2025).

11. Бантон В. Д. Л., Тарангул В. І. Фіскальна політика та механізм її реалізації. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 21. С. 30—35.

12. Клепанчук О.Ю. Фіскальна політика як інструмент регулювання економіки. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.5. С. 250—256.

13. Ткачик Ф.П. Організаційно-правові детермінанти фіскальної політики на державному та місцевому рівнях. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021 р. № 3 (120). С. 128—133.

14. Варналій З. Фіскальна політика та її вплив на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 5. С. 28—51.

15. Осецька Д. В. Інституційний підхід до конструювання механізмів фіскального регулювання економіки. Наукові праці НДФІ. 2015. № 1 (70). С. 150—158.

16. Масліченко С. О. Фіскальний механізм у системі державного регулювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.01 "Економічна теорія". Київ, 2002. 19 с.

17. Рускіна О. В. Фіскальне регулювання: міжнародний досвід та уроки для України. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2017. Том 2. Випуск 1. С. 116—123.

18. Мельник В. М., Руденко В. В. Вплив фіскального механізму на інвестиційний розвиток суб'єктів господарювання у країнах ЄС і в Україні. Проблеми економіки. 2022. № 2 (52). С. 145—162.

19. Канцур І. Фіскальний механізм: сутність, інструменти та принципи його дії. Світ фінансів. 2015. № 4. С. 117—129.

20. Федоренко В.Г. Політична економія: підручник. 2-г е вид. Київ: Алерта, 2015. 487 с.

21. Ватагович М. І. Фіскальний механізм підтримки вітчизняних виробників в умовах євроінтеграції: автореф дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спеціальністю 08.00.08 — гроші, фінанси і кредит. Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019. 27 с.

22. Виклюк М., Саламін А. Податкове регулювання в україні: правові аспекти. Економіка та суспільство. 2025. №71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-67 (дата звернення 15.04.2025)

References:

1. Vahatovych, M. (2019), "Fiscal mechanism of support of producers: essence and structure", World of finance, vol. 1 (58), pp. 63—75.

2. Melnyk, V.M., Kantsur, I.H. and Melnyk, M.M. (2017), Fiskalnyi mekhanizm zabezpechennia sotsialnoho rozvytku Ukrainy: monohrafiia [Fiscal mechanism of ensuring social development of Ukraine: monograph], FOP Osadtsa V.M., Ternopil, Ukrainian.

3. Fylypiv, R.S. (2016), "Mechanisms of fiscal regulation of the activities of small and medium-sized businesses", Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine. Economic Series, vol. 2, no. 26, pp. 103—109.

4. Varnalii, Z. and Panasiuk, O. (2013), "State, problems and prospects of tax incentives for business entities under the conditions of the Tax Code of Ukraine", Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, vol. 148, pp. 11—15.

5. Fursa, T.P. and Synytsia, S.M. (2016), "Fiscal mechanism: foreign experience and Ukrainian realities" Intellect XXI, vol. 5, pp. 32—36.

6. Busel, V. T. (2005), Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (z dod. i dopov.) [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language (with additions and additions)], VTF "Perun", Kyiv, Irpin, Ukraine.

7. Kozakevych, O. (2018), "Features of fiscal policy in the system of levers for stimulating the national economy of Ukraine", Trajectory of science, vol. 4, no 7, pp. 1001-1006.

8. Demianchuk, I.A. (2015), "Activation of fiscal support of the entrepreneurial sector of the economy", Effective economy, vol. 3., http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3867 (Accessed 05 Apr 2025).

9 Krysovatyi, A. I. (2000), Opodatkuvannia i rynok: umovy ta mozhlyvosti poiednannia [Taxation and the market: conditions and possibilities of combination], Vydvo Karp`iuka, Ternopil, Ukrainian.

10. Iakushko, I. V. (2022), "Fiscal policy: essence and peculiarities of influence on the development of the national economy", Problems of modern transformations. Series: economics and management, vol. 6, https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04

11. Banton, V. D. L. and Taranhul, V. I. (2010), "Fiscal policy and the mechanism of its implementation", Investments: practice and experience, vol. 21, pp. 30—35.

12. Klepanchuk, O.Iu. (2014), "Fiscal policy as an instrument of economic regulation", Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine, vol. 24.5, pp. 250—256.

13. Tkachyk, F.P. (2021), "Organizational and legal determinants of fiscal policy at the state and local levels" State and regions. Series: Economy and Entrepreneurship, vol. 3 (120), pp. 128—133.

14. Varnalii, Z. (2018), "Fiscal policy and its impact on the development of small and medium-sized businesses in Ukraine", Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, vol. 5, pp. 28—51.

15. Osetska, D. V. (2015), "Institutional approach to the construction of mechanisms for fiscal regulation of the economy", Scientific works of the National Economic University, vol. 1 (70), pp. 150—158.

16. Maslichenko, S. O. (2002), "Fiscal mechanism in the system of state regulation", PhD Thesis, Economy, Kyiv, Ukrainian.

17. Ruskina, O. V. (2017), "Fiscal regulation: international experience and lessons for Ukraine", Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences, vol. 2, no.1, pp. 116—123.

18. Melnyk, V. M. and Rudenko, V. V. (2022), "The impact of the fiscal mechanism on the investment development of economic entities in the EU countries and in Ukraine", Problems of economy, vol. 2 (52), pp. 145—162.

19. Kantsur, I. (2015), "Fiscal mechanism: essence, tools and principles of its action", World of finance, vol. 4, pp. 117—129.

20. Fedorenko, V.H. (2015), Politychna ekonomiia [Political economy], Alerta, Kyiv, Ukraine.

21. Vatahovych, M.I. (2019), "Fiscal mechanism to support domestic producers in the context of European integration", PhD Thesis, Economy, Ternopil's'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet, Ternopil, Ukrainian.

22. Vykliuk, M. and Salamin, A. (2025), "Tax regulation in Ukraine: legal aspects", Economy and society, vol. 71, https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-67

Стаття надійшла до редакції 17.04.2025 р.

УДК 364:316.42(100)

Зохраб Маг'яддін Гасанов,
аспірант факультету економіки,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-8149-1986

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.180

ГЛОБАЛЬНА СИСТЕМА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Zohrab Mahyaddin Hasanov,
Postgraduate student of the Faculty of Economics,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

GLOBAL SOCIAL SERVICES SYSTEM: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND TRENDS

Стаття присвячена аналізу трансформації соціальних послуг у глобалізованому світі, де економічна нестабільність, соціальна нерівність, демографічні зміни та цифровізація змінюють їхню роль, перетворюючи з допоміжного інструменту на ключовий елемент забезпечення соціального благополуччя й сталого розвитку. У центрі дослідження порівняльний аналіз міжнародних моделей соціального захисту (скандинавської, англосаксонської, континентальної та пострадянської) та перспективи їхньої еволюції через інтеграцію інноваційних технологій, таких як блокчейн і великі дані. Наукові результати свідчать, що скандинавська модель демонструє найвищу ефективність у зменшенні нерівності, тоді як англосаксонська вирізняється гнучкістю, але високою нерівністю. Континентальна модель є збалансованою, а пострадянська найменш ефективною через недофінансування. Блокчейн забезпечує прозорість і захист від шахрайства, а великі дані дозволяють прогнозувати потреби й адаптувати програми, що підтверджує їхній потенціал для трансформації соціального захисту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою уніфікованої глобальної платформи соціальних послуг, що інтегрує цифрові технології, та вивченням викликів її впровадження.

The article is devoted to the analysis of the transformation of social services in a globalized world, where economic instability, social inequality, demographic changes and digitalization are changing their role, turning them from an auxiliary tool into a key element in ensuring social well-being and sustainable development. The study focuses on a comparative analysis of international models of social protection (Scandinavian, Anglo-Saxon, continental and post-Soviet) and the prospects for their evolution through the integration of innovative technologies, such as blockchain and big data. The aim of the study is to assess the current state of social services through the prism of international models, identify their strengths and weaknesses, and analyze the potential of technological innovations (blockchain and big data) to increase transparency, personalization and prevent fraud in social protection systems. Materials and methods include systematization of literary sources, comparative analysis and practices of countries representing different models of social protection. A tabular summary of the characteristics of models and technologies, as well as the author's schemes of structural

components of social services are used. Scientific results show that the Scandinavian model demonstrates the highest efficiency in reducing inequality (Gini coefficient ~0.28), while the Anglo-Saxon model is characterized by flexibility but high inequality (~0.41). The continental model is balanced, and the post-Soviet model is the least effective due to underfunding. Blockchain provides transparency and protection against fraud, and big data allows you to predict needs and adapt programs, which confirms their potential for transforming social protection. Prospects for further research are related to the development of a unified global social services platform that integrates digital technologies and studying the challenges of its implementation (cybersecurity, legal standards, cultural differences). Further analysis should focus on the harmonization of social standards and the formation of an ethical framework for the use of algorithms in social policy.

Ключові слова: глобальні соціальні послуги, міжнародні моделі соціальних послуг, блокчейн та соціальний захист, великі дані, соціальна інклюзія.

Key words: global social services, international models of social services, blockchain and social protection, big data, social inclusion.

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

У сучасних умовах стрімких глобалізаційних процесів, посилення соціально-економічних диспропорцій, демографічних змін, зростання чисельності вразливих груп населення та нових викликів, зокрема воєнних конфліктів, пандемій, міграційних криз, особливої актуальності набуває питання формування та ефективного функціонування глобальної системи соціальних послуг, яка має забезпечити не лише базовий рівень соціального захисту, але й сприяти соціальній інтеграції, інклюзії та сталому розвитку суспільства в цілому. Незважаючи на суттєві досягнення у сфері впровадження міжнародних програм соціального захисту, у світі все ще спостерігається значна нерівність у доступі до соціальних послуг, обмеженість ресурсів, а також низький рівень технологічної інтеграції в інституційні механізми соціального забезпечення.

Проблематика розбудови ефективної та справедливої системи глобальних соціальних послуг тісно пов'язана з необхідністю адаптації національних моделей до змін у міжнародному середовищі, зокрема з урахуванням кращих світових практик, що демонструють успішні підходи до досягнення соціального благополуччя, реалізації принципів соціальної інклюзії та впровадження інноваційних інструментів таких як блокчейн-технології, штучний інтелект та аналітика великих даних у механізми надання соціальної допомоги. Водночас, існує нагальна потреба у систематизації та критичному переосмисленні міжнародного досвіду з метою створення універсальних підходів, здатних врахувати як регіональні, так і глобальні особливості соціального розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку соціальних послуг у глобальному контексті дедалі активніше розглядається у наукових дослідженнях, що охоплюють широке коло тем, від еволюції моделей соціального захисту до впровадження цифрових технологій у сферу надання соціальної допомоги. Вивчення концепції соціального благополуччя як стратегічного орієнтира соціальної політики здійснюється у праці Конгшой К. [14], який акцентує увагу на важливості людських можливостей (capabilities) і рівного доступу до базових послуг як основи соціального прогресу. Ідеї Банерджі А., Ханна Р., Олкен Б. А., Свердлін Ліскер Д. [12] стали фундаментом для формування індексу людського розвитку, який нині використовується міжнародними організаціями для оцінки ефективності соціальних систем. У межах дослідження соціальних моделей класичне значення мають праці Еспін-Андерсена, який запропонував типологію режимів добробуту (скандинавського, континентального і ліберального), що надалі широко використовувалася для аналізу структурних особливостей соціальних систем різних країн. Подальші дослідження Вишневська О., Чабаненко О., Вишневська А. [1], уточнюють і розширюють цю класифікацію, акцентуючи на гібридних моделях і на необхідності врахування нових викликів, таких як міграція, демографічне старіння та зростання нерівності.

Окремий напрям літератури присвячено цифровій трансформації соціальних послуг. У дослідженнях Клос Л. [4] та Цоп Д., Хрестич М. [18] наголошується на ролі інноваційних технологій, зокрема блокчейн-рішень, цифрової ідентифікації та Big Data-аналітики у підвищенні ефективності, прозорості та таргетованості соціальних програм. Роботи Процик І., Кара Н. [8] та ком-

Рис. 1. Структурні складові формування соціальних послуг і соціальної безпеки населення країни

Джерело: розроблено автором.

плексне дослідження "Розвиток і тенденції соціального забезпечення — Європа 2024" [16], висвітлюють потенціал блокчейн-технологій у забезпеченні надійності, верифікації бенефіціарів і мінімізації шахрайства в системах соціального захисту. Загалом, аналіз наукової літератури засвідчує зростання міждисциплінарного інтересу до проблематики глобальних соціальних послуг, що охоплює як теоретичні аспекти моделей соціального захисту, так і практичні виклики їх модернізації в умовах цифрової економіки, що й визначає необхідність подальшого комплексного дослідження у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідження інноваційних тенденцій, викликів і перспектив формування платформи соціального захисту, що забезпечує соціальне благополуччя в міжнародному вимірі.

Завдання дослідження:

— дослідити теоретичні засади функціонування системи соціальних послуг у контексті глобальних трансформацій суспільства та соціальної політики;

— проаналізувати основні міжнародні моделі соціального захисту та оцінити їх ефективність у зменшенні соціальної нерівності;

— виявити особливості впровадження інноваційних цифрових технологій у сферу соціальних послуг;

— обгрунтувати перспективи створення єдиної глобальної платформи соціального захисту та визначити її ключові характеристики й виклики для реалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному глобалізованому світі, який стикається з постійними викликами, що обумовлені економічною нестабільністю, зростанням соціальної нерівності, демографічними зрушеннями, а також глибокими трансформаціями ринку праці, обумовленими цифровізацією, змінюється не лише структура суспільства, а й уявлення про цінність, функції та роль соціальних послуг, які дедалі частіше постають не як другорядна галузь державного управління, а як системоутворювальний елемент інституційного забезпечення соціального благополуччя, що виступає ключовою передумовою стабільності, стійкого розвитку та збереження соціальної єдності як на національному, так і на глобальному рівнях. Поняття соціального благополуччя у глобальному вимірі набуває багатогранного та інтегрованого характеру, поєднуючи в собі не лише базовий рівень матеріального забезпечення громадян, а й доступ до якісних послуг охорони здоров'я, освіти, житлових умов, соціального захисту та гарантій участі у суспільному житті, що є підгрунтям для формування стійкої, інклюзивної та справедливої соціальної системи [3, с. 48]. При цьому особливої уваги набуває вимір соціального капіталу, взаємної довіри та соціальної мобільності, які формуються внаслідок ефективної реалізації соціальних програм і політик, зорієнтованих на інтереси найбільш вразливих категорій населення.

Соціальні послуги в цьому контексті виступають не лише механізмом адресної підтримки чи інструментом компенсації наслідків економічної нестабільності, а стають повноцінним компонентом стратегії сталого розвитку, забезпечуючи не лише миттєве реагування на соціальні потреби, а й створення умов для довготривалого позитивного впливу на добробут суспільства, зміцнення людського потенціалу та формування рівних можливостей для усіх; саме в цьому полягає їхня ключова функція у реалізації цілей сталого розвитку, сформульованих Організацією Об'єднаних Націй, зокрема у межах Цілі 1 "Подолання бідності", Цілі 3 "Міцне здоров'я і благополуччя" та Цілі 10 "Зменшення нерівності" [2, с. 253].

У цьому контексті соціальна інклюзія постає як принципова концепція, що визначає пріоритети сучасної соціальної політики, яка все більше тяжіє до моделі, в якій участь кожного індивіда в економічному, культурному та громадському житті суспільства визнається не лише бажаною, а необхідною умовою його ефективного функціонування; інклюзивність соціальних послуг, тобто їхня здатність враховувати потреби різних груп, як то людей з інвалідністю, літніх осіб, мігрантів, внутрішньо переміщених осіб, представників етнічних чи ген-

дерних меншин є індикатором не лише соціальної справедливості, а й соціальної стійкості, оскільки унеможливлює накопичення соціального напруження та знижує ризики маргіналізації, які можуть мати руйнівний вплив на цілісність соціальної тканини (Рис. 1).

Соціальні послуги, як один із ключових елементів сучасного суспільного устрою, відображають не лише економічні можливості держав, але й їхні історичні традиції, культурні цінності та політичні пріоритети, що формуються впродовж десятиліть чи навіть століть, а тому аналіз міжнародних моделей соціального захисту дозволяє глибше зрозуміти, як різні країни вирішують проблеми бідності, нерівності, безробіття та доступу до базових благ, таких як охорона здоров'я чи освіта. В практичному полі виділяють кілька основних моделей соціальних послуг: скандинавську, англосаксонську, континентальну та пострадянську, кожна з яких має свої унікальні риси, зумовлені як ідеологічними засадами, так і практичними підходами до організації добробуту громадян, що робить їх порівняння надзвичайно цікавим і корисним для оцінки ефективності соціальної політики в глобальному контексті [9].

Скандинавська модель, яка асоціюється переважно з країнами Північної Європи, такими як Швеція, Норвегія, Данія та Фінляндія, характеризується високим рівнем універсальності соціальних послуг, що надаються всім громадянам незалежно від їхнього доходу чи соціального статусу, а також значними державними видатками на соціальний захист, які часто перевищують 25—30% від валового внутрішнього продукту, що дозволяє цим країнам підтримувати одну з найнижчих у світі нерівностей за коефіцієнтом Джині. Наведена модель грунтується на принципах соціал-демократії, де держава бере на себе основну відповідальність за забезпечення добробуту, пропонуючи безкоштовну освіту, медичне обслуговування та щедрі соціальні виплати, такі як допомога по безробіттю чи пенсії, що сприяє не лише соціальній стабільності, але й високому рівню довіри громадян до державних інституцій, хоча критики часто зазначають, що високі податки, необхідні для фінансування цієї системи, можуть стримувати економічне зростання чи демотивувати індивідуальну ініціативу [1].

На противагу цьому англосаксонська модель, яка переважає в країнах англомовного світу, зокрема у Сполучених Штатах, Великобританії, Канаді та Австралії, базується на ліберальній ідеології, що наголошує на мінімальному втручанні держави в життя громадян і покладає значну відповідальність за соціальний добробут на приватний сектор та самих індивідів, через що соціальні послуги тут часто мають цільовий характер, спрямований переважно на найбідніші верстви населення, а не на всіх громадян, як у скандинавських країнах. У рамках цієї моделі державні видатки на соціальний захист є значно нижчими, так у США вони становлять близько 15—20% ВВП, що призводить до ширшої доступності платних послуг, таких як медичне страхування чи вища освіта, однак водночас сприяє високому рівню соціальної нерівності, адже ті, хто не може дозволити собі приватні альтернативи, часто опиняються в уразливому становищі, що робить цю модель предметом гострих дискусій щодо її справедливості та ефективності [13].

Континентальна модель, поширена в країнах Західної Європи, таких як Німеччина, Франція, Бельгія та Австрія, займає проміжну позицію між скандинавською та англосаксонською моделями, оскільки поєднує елементи універсального соціального захисту з акцентом на страхуванні, де доступ до послуг залежить від внесків громадян у соціальні фонди, що формуються через їхню трудову діяльність, а держава відіграє роль регулятора, який координує діяльність цих фондів і забезпечує базовий рівень підтримки для тих, хто не може брати участь у системі страхування. Така модель, яка часто називається "бісмарківською" через її історичне походження в Німеччині кінця XIX століття, передбачає значну роль профспілок і роботодавців у формуванні соціальної політики, що сприяє стабільності ринку праці, однак її критикують за недостатню гнучкість і складність адаптації до нових викликів, таких як старіння населення чи зростання міграції, що вимагає від держав постійного вдосконалення системи [5, с. 86].

Нарешті, пострадянська модель, характерна для країн колишнього СРСР, є унікальним прикладом трансформації соціалістичної системи соціального захисту, яка в радянські часи передбачала повну державну відповідальність за добробут громадян через централізоване планування, у ринкову модель, що досі зберігає певні риси минулого, зокрема у вигляді широких, але часто недостатньо фінансованих програм соціальної підтримки. У цих країнах соціальні послуги, такі як безкоштовна медицина чи освіта, формально залишаються доступними для всіх, однак на практиці їхня якість і реальна доступність суттєво знижуються через хронічне недофінансування, корупцію та економічні труднощі, що призводить до парадоксальної ситуації, коли декларована універсальність не підкріплюється реальними ресурсами, а населення змушене шукати приватні альтернативи, що лише поглиблює нерівність і соціальну напруженість [11, с. 365].

Якщо розглядати конкретні приклади програм соціального захисту, то у Швеції, яка є яскравим представником скандинавської моделі, держава пропонує одну з найщедріших у світі систем соціальних виплат, де, наприклад, батьківська відпустка може тривати до 480 днів із збереженням значної частини доходу, а система охорони здоров'я забезпечує безкоштовний доступ до медичних послуг для всіх громадян, що фінансується через високі податки, які досягають 50% і більше для осіб із високими доходами, що дозволяє державі підтримувати низький рівень бідності лише близько 1% населення живе за межею абсолютної бідності. У Великобританії, яка представляє англосаксонську модель, Національна служба охорони здоров'я (NHS) є винятком із загального ліберального підходу, надаючи безкоштовне медичне обслуговування, однак соціальні виплати, такі як допомога по безробіттю чи житлові субсидії, доступні переважно малозабезпеченим, а значна частина населення покладається на приватні пенсійні фонди чи медичне страхування, що створює контраст між універсальністю медицини та цільовим характером інших програм [7].

У Німеччині, яка є прикладом континентальної моделі, система соціального страхування охоплює п'ять основних напрямів: 1) медичне, 2) пенсійне, 3) страху-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика міжнародних моделей соціальних послуг

Міжнародна модель соціальних послуг	Рівень універсальності	Джерела фінансування	Рівень соціальної нерівності	Ефективність у зменшенні бідності
Скандинавська	Високий (послуги доступні всім громадянам, незалежно від доходу)	Високі податки (25-30% ВВП)	Низький (коефіцієнт Джині ~0,28)	Дуже висока (бідність ~1-2%)
Англосаксонська	Низький (цільова допомога малозабезпеченим)	Податки + приватні внески (~15-20% ВВП)	Високий (коефіцієнт Джині ~0,41)	Середня (бідність ~10%)
Континентальна	Середній (залежить від страхових внесків)	Страхові фонди + державний бюджет (~20-25% ВВП)	Середній (коефіцієнт Джині ~0,32)	Висока (бідність ~5-6%)
Пострадянська	Формально високий, реально низький (через недофінансування)	Державний бюджет (10-15% ВВП)	Високий (коефіцієнт Джині ~0,35-0,40)	Низька (бідність ~20%)

Джерело: сформовано автором на основі [17, 18].

вання від нещасних випадків, 4) догляд за літніми людьми та 5) страхування на випадок безробіття, де внески працівників і роботодавців формують фонди, які забезпечують виплати, наприклад, до 67% від попередньої зарплати у разі втрати роботи, що дозволяє підтримувати стабільність середнього класу, хоча доступ до цих послуг обмежений для тих, хто не має трудового стажу, таких як мігранти чи молодь. У пострадянських країнах, таких як Україна, програми соціального захисту включають субсидії на житлово-комунальні послуги, пенсії та допомогу малозабезпеченим сім'ям, однак їхній обсяг часто є мінімальним. Сьогодні середня пенсія в Україні у 2025 році становить лише близько 130 дол. США на місяць, що значно нижче прожиткового мінімуму, а система охорони здоров'я, попри формальну безкоштовність, змушує громадян оплачувати ліки та послуги з власної кишені через недостатнє фінансування [16].

Оцінюючи ефективність цих моделей, варто звернутися до таких показників, як рівень бідності, коефіцієнт Джині, тривалість життя та суб'єктивне відчуття добробуту громадян, які дозволяють зрозуміти, наскільки соціальні послуги здатні вирішувати ключові суспільні проблеми, хоча кожен із цих показників має свої обмеження, адже ефективність залежить не лише від структури системи, але й від економічного контексту, демографічних змін і політичної волі. Скандинавська модель демонструє високу ефективність у зменшенні нерівності та бідності, так наприклад, у Швеції коефіцієнт Джині після оподаткування становить лише 0,28, а тривалість життя перевищує 82 роки, що свідчить про успішність універсального підходу, хоча високі витрати роблять цю модель складною для впровадження в країнах із менш розвиненою економікою. Англосаксонська модель, попри свою економічну ефективність і гнучкість, часто критикується за високий рівень нерівності, у США коефіцієнт Джині становить 0,41, а близько 10% населення живе за межею бідності, що вказує на обмежену здатність системи підтримувати вразливі верстви, хоча високий рівень приватних інвестицій у медицину й освіту забезпечує доступ до якісних послуг для заможних громадян. Континентальна модель у Німеччині чи Франції демонструє збалансований підхід, де рівень бідності становить близько 5—6%, а тривалість життя наближається до скандинавських показників, однак старіння населення створює тиск на систему страхування, що вимагає реформ для збереження її стабільності. Пострадянська модель, на жаль, залишається найменш ефективною через низький рівень фінансування та інституційні проблеми [18].

Серед найбільш перспективних технологічних рішень, які дедалі активніше інтегруються в архітектуру соціального забезпечення як на національному, так і на транснаціональному рівнях, особливу увагу привертає блокчейн, що завдяки своїм унікальним властивостям, зокрема незмінності даних, прозорості транзакцій, децентралізованій перевірці інформації та можливості автоматизації процесів через смарт-контракти і створює нові умови для побудови більш надійних, персоналізованих і менш вразливих до шахрайства систем соціального захисту; йдеться не лише про технічну модернізацію існуючих платформ, а про фундаментальне переосмислення логіки функціонування соціальних послуг. Більше того, блокчейн-технології, у поєднанні з цифровими ідентифікаторами та біометричними даними, відкривають шлях до персоніфікованих моделей соціального захисту, в яких кожен отримувач послуг може не тільки швидше та зручніше підтверджувати свою відповідність критеріям отримання допомоги, але й мати змогу контролювати процес доступу до своїх даних, зберігаючи конфіденційність та автономію в цифровому середовищі і це аспект, що набуває особливої ваги в умовах зростання загроз кібербезпеці та недовіри до централізованих державних реєстрів [13, с. 235].

Не менш значущу роль у трансформації глобальної системи соціальних послуг відіграють великі дані (Big Data), які не лише дозволяють оперативно аналізувати величезні обсяги інформації про соціально-демографічні характеристики населення, динаміку змін у рівні доходів, зайнятості, стану здоров'я та освітніх траєкторіях, але й забезпечують уряди, міжнародні організації та аналітичні центри інструментами глибокого прогнозування, адаптивного планування й розробки гнучких програм соціального захисту, що здатні в режимі реального часу реагувати на виклики, зумовлені як локаль-

Таблиця 2. Трансформація соціальних послуг через блокчейн і великі дані в глобальних перспективах

Інноваційна технологія	Сфера застосування в соціальних послугах	Переваги для прозорості	Можливості персоніфікації	Вплив на запобігання шахрайству
Блокчейн	Управління соціальними виплатами	Незмінність записів, відкритий доступ до транзакцій	Цифрові ID для точного спрямування допомоги	Виявлення дублювання через унікальні записи
	Реєстрація бенефіціарів	Прозорий облік отримувачів послуг	Індивідуальні профілі з верифікацією	Захист від фальсифікації ідентичності
Великі дані (Big Data)	Аналіз потреб населення	Прозорі статистичні звіти	Адаптація програм до конкретних груп	Виявлення аномалій у заявках
	Моніторинг ефективності програм	Відкриті дані про результати	Персоналізовані рекомендації	Попередження зловживань через патерни
Комбінація блокчейн + Big Data	Інтеграція систем соціального захисту	Синхронізовані прозорі бази даних	Точне таргетування через аналіз	Комплексний контроль транзакцій і даних
Традиційні методи	Порівняльна база (без інновацій)	Обмежена прозорість через централізацію	Узагальнений підхід без деталізації	Вразливість до корупції та помилок

Джерело: розроблено автором.

ними катастрофами, так і глобальними кризами, включно з економічними, екологічними та епідеміологічними загрозами. Використання Big Data також сприяє створенню мультивимірних профілів потреб населення, що дає змогу уникнути механістичного підходу до класифікації одержувачів соціальної допомоги, натомість орієнтуючись на динамічну модель оцінювання соціального ризику, яка враховує поведінкові, просторові, культурні

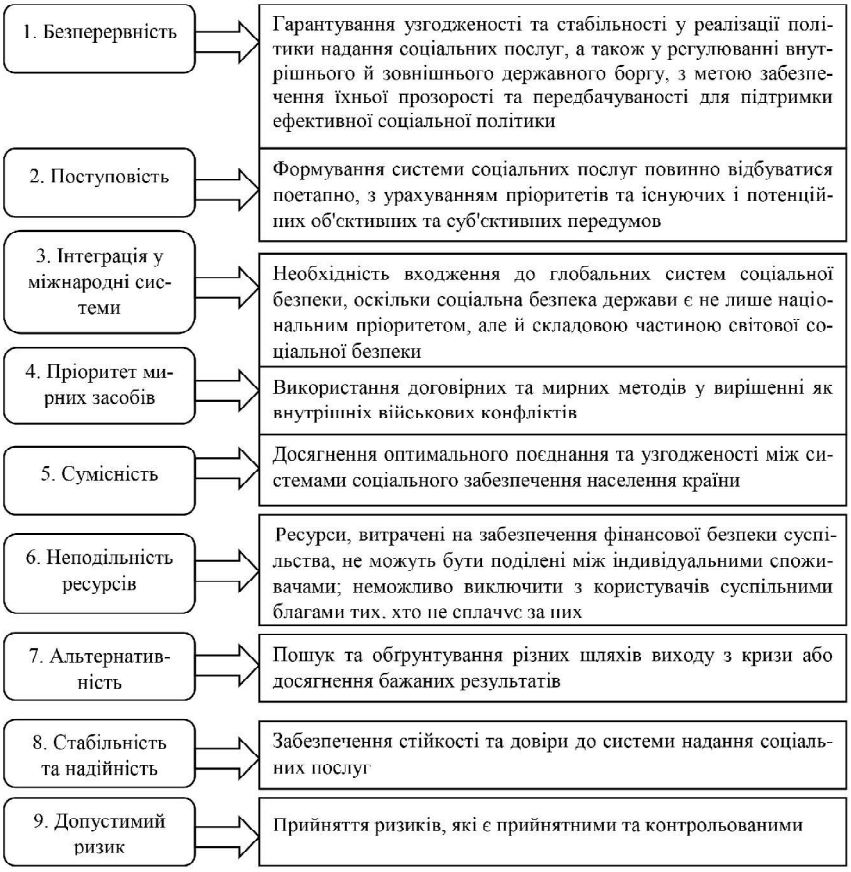

Рис. 2. Визначальні характеристики формування політики комплексності соціальних послуг у глобальному вимірі сьогодення

Джерело: розроблено автором.

та навіть психологічні характеристики громадян, що своєю чергою підвищує ефективність цільового розподілу ресурсів, знижує ймовірність дублювання послуг і дозволяє формувати гнучкі, персоналізовані інтервенції на основі реальних даних, а не припущень чи застарілої нормативної бази (Табл. 2) [6].

Проте на шляху до реалізації ідеї глобальної платформи соціальних послуг існує низка викликів, які мають як інституційний, так і нормативно-правовий, економічний і навіть культурно-антропологічний характер, оскільки системи соціального захисту в різних країнах істотно відрізняються за своєю структурою, джерелами фінансування, філософією розподілу ресурсів, ступенем державного втручання та рівнем цифрової зрілості, що ускладнює створення уніфікованої моделі, прийнятної для всіх учасників глобального процесу [5]. Крім того, реалізація такої платформи передбачає глибоку міжнародну співпрацю в галузі соціальної інклюзії та цифрової трансформації, що потребує не лише політичної волі, а й узгоджених технічних стандартів, обміну даними, правових гарантій кібербезпеки та забезпечення цифрових прав людини, включаючи право на захист персональної інформації, рівний доступ до технологій і недискримінаційне використання алгоритмічних рішень у процесі надання послуг (Рис. 2).

З-поміж перспектив, які відкриваються перед глобальною системою соціальних послуг, особливе значення має впровадження універсальних цифрових рішень, які не тільки забезпечать оперативний доступ до соціальних ресурсів, але й дозволять зменшити адміністративне навантаження, уникнути дублювання послуг, забезпечити точність і гнучкість у наданні допомоги, а головне це дозволити розвивати персоналізовані механізми соціального супроводу, орієнтовані на конкретні потреби кожної особи в конкретному контексті її життя [10]. Таким чином, майбутнє глобальних соціальних послуг залежить від здатності міжнародної спільноти подолати фрагментарність, що нині характеризує систему соціального захисту, і перейти до етапу конструктивної інтеграції з урахуванням новітніх цифрових інструментів, політики інклюзії, етичних стандартів і стратегічного бачення, у центрі якого стоїть не інституція, а людина з її базовими потребами, гідністю та правом на соціальну безпеку незалежно від кордонів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показали, що ефективність соціальних послуг залежить від їхньої здатності забезпечувати соціальне благополуччя. Сьогодні це поняття розглядається ширше, ніж просто матеріальна стабільність, і включає доступ до освіти, медичної допомоги, житла, соціальну інклюзію, участь у громадському житті, а також розвиток соціального капіталу, довіри та мобільності. У роботі проаналізовано провідні міжнародні моделі соціальних послуг: скандинавську, англосаксонську, континентальну та пострадянську та оцінено їхню результативність у боротьбі з соціальною нерівністю та забезпеченні доступу до базових послуг. Встановлено, що універсальний підхід, характерний для північноєвропейських країн, є найбільш ефективним за умови достатнього фінансування та високого рівня державної відповідальності за добробут населення.

На основі порівняльного аналізу доведено, що інноваційні технології, такі як блокчейн і Big Data, створюють нові можливості для цифрової трансформації соціального захисту. Вони сприяють підвищенню прозорості, зменшенню шахрайства, персоналізації соціальних послуг, а також розвитку гнучких і клієнтоорієнтованих систем, здатних реагувати на сучасні виклики. Запропоновано класифікацію інноваційних підходів до створення цифрових архітектур соціального забезпечення, яка грунтується на інтеграції блокчейн-рішень та аналітики великих даних у процеси моніторингу, реєстрації, адміністрування та контролю послуг. З огляду на тенденції до інтернаціоналізації соціальної політики та зростання ролі міжнародних організацій у забезпеченні інклюзії, запропоновано концептуальну модель глобальної платформи соціального захисту. Вона базується на принципах доступності, справедливості, технологічної сумісності, міждержавної співпраці та захисту цифрових прав людини, що вимагає гармонізації правових, технічних і етичних стандартів на міжнародному рівні.

Література:

1. Вишневська О. М., Чабаненко О. О., Вишневська А. С. Вимір і прояви соціальної глобалізації суспільства. Modern Economics. 2018. No 12. С. 41—46. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-06

2. Заболотна Н. Я. Європейські міжнародні стандарти у сфері соціального захисту та соціального забезпечення населення як орієнтир для розбудови української соціальної системи. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 1. С. 252—255. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/55

3. Іванісов О. В. Соціальний захист як інструмент забезпечення соціальної безпеки населення України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 46—50.

4. Клос Л. Шляхи розвитку теорії та практики соціальної роботи в умовах глобалізації. Social Work and Education. 2021. Vol. 8. No 4. P. 461-471. DOI: 10.25128/2520-6230.21.4.3

5. Коваленко Р. І. Правове регулювання соціального захисту нових форм зайнятості: сучасні проблеми та перспективи розвитку. Право та державне управління. 2023. № 2. С. 81—89. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.81.

6. Петькун С. М. Соціальна політика в системі публічного управління: забезпечення рівного доступу до соціальних послуг. Публічне управління і політика. 2024. № 2. С. 9—20. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.02.

7. Подрез О. І., Черепанова В. О. Глобальна економіка та її вимоги до соціальної відповідальності підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 12—20. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-12-20.

8. Процик І. С., Кара Н. І. Проблеми підвищення якості соціальних послуг у процесі поглиблення міжнародної співпраці вітчизняних та польських підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 240—247. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.240

9. Семигіна Т. Міжнародна соціальна робота: пріоритети та стандарти. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2021. 175 с.

10. Степаненко В. Глобальні соціальні технології. Humanitas. 2024. № 3. С. 145—153. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.23

11. Щербюк Н. Ю. Міжнародна співпраця у сфері соціального забезпечення в умовах агресії Росії проти України. Право та суспільство. 2023. № 7. С. 361—368. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/45.

12. Banerjee A., Hanna R., Olken B. A., Sverdlin Lisker D. Social protection in the developing world. Journal of Economic Literature. 2024. Vol. 62, No. 4. P. 1349—1421. DOI: https://doi.org/10.1257/jel.20241646.

13. Dubel M. Trends in Ukraine's social policy in the conditions of a full-scale war. Chronicle of Volhynia. 2024. No. 30. P. 231—237. DOI: https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.30.38.

14. Kongshoj K. Social policy in a future of degrowth? Challenges for decommodification, commoning and public support // Humanities and Social Sciences Communications. 2023. Vol. 10, No. 1. Article 850. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-023-02255-z.

15. Social security developments and trends — Europe 2024. 2024. URL: https://www.issa.int/sites/default/files/documents/2024-04/2-D%26T%20Report-Europe-2024-FINAL.pdf (дата звернення: 04.04.2025).

16. Social Technology for Global Aging Research Initiative at Harvard. 2024. URL: https://projects.iq.harvard.edu/hstga

17. The Impact of Technology on Global Social Solidarity and Innovation. 2024. URL: http://surl.li/vvyyhu

18. Top D., Hrestic M. L. Social protection through adequate minimum wage in the states of the European Union. Interdisciplinary Journal of Research and Development. 2023. Vol. 10, No. 1 S1. P. 131. DOI: https://doi.org/10.56345/ijrdv10n1s119.

References:

1. Vishnevska, O. M., Chabanenko, O. O., & Vishnevska, A. S. (2018), "Measurement and manifestations of social globalization of society", Modern Economics, vol. (12), pp. 41—46. https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-06

2. Zabolotna, N. Ya. (2024), "European international standards in the field of social protection and social security of the population as a guideline for the development of the Ukrainian social system", Legal Scientific Electronic Journal, vol. (1), pp. 252—255. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/55

3. Ivanisov, O. V. (2024), "Social protection as an instrument for ensuring the social security of Ukraine's population", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 9 (1), pp. 46—50.

4. Klos, L. (2021), "Ways of developing the theory and practice of social work in the context of globalization", Social Work and Education, vol. 8 (4), pp. 461—471. https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.4.3

5. Kovalenko, R. I. (2023), "Legal regulation of social protection of new forms of employment: Current problems and development prospects", Law and Public Administration, vol. (2), pp. 81—89. https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.81

6. Petkun, S. M. (2024), "Social policy in the system of public administration: Ensuring equal access to social services", Public Administration and Policy, vol. (2), pp. 9—20. https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.02

7. Podrez, O. I., & Cherepanova, V. O. (2023), "Global economy and its requirements for corporate social responsibility", Business Inform, vol. (6), pp. 12—20. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-12-20

8. Protsyk, I. S., & Kara, N. I. (2021), "Problems of improving the quality of social services in the process of deepening international cooperation of domestic and Polish enterprises", Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, vol. (2 (6)), pp. 240—247. https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.240

9. Semyhina, T. (2021), Mizhnarodna sotsial'na robota: priorytety ta standarty [International social work: Priorities and standards], Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine.

10. Stepanenko, V. (2024), "Global social technologies", Humanitas, vol. (3), pp. 145-153. https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.23

11. Shcherbyuk, N. Yu. (2023), "International cooperation in the field of social security in the context of Russian aggression against Ukraine", Law and Society, vol. (7), pp. 361—368. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/45

12. Banerjee, A., Hanna, R., Olken, B. A., & Sverdlin Lisker, D. (2024), "Social protection in the developing world", Journal of Economic Literature, vol. 62 (4), pp. 1349—1421. https://doi.org/10.1257/jel.20241646

13. Dubel, M. (2024), "Trends in Ukraine's social policy in the conditions of a full-scale war", Chronicle of Volhynia, vol. (30), pp. 231—237. https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.30.38

14. Harvard Social Technology for Global Aging Research Initiative. (2024), "Social technology for global aging research initiative at Harvard", available at: https://projects.iq.harvard.edu/hstga (Accessed 05 Apr 2025).

15. Kongshoj, K. (2023), "Social policy in a future of degrowth? Challenges for decommodification, commoning and public support", Humanities and Social Sciences Communications, vol. 10 (1), Article 850. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02255-z

16. ISSA (2024), "Social security developments and trends — Europe 2024", available at: https://www.issa.int/sites/default/files/documents/2024-04/2-D%26T%20Report-Europe-2024-FINAL.pdf (Accessed 05 Apr 2025).

17. Social Innovation Network (2024), "The impact of technology on global social solidarity and innovation", available at: http://surl.li/vvyyhu (Accessed 05 Apr 2025).

18. Top, D., & Hrestic, M. L. (2023), "Social protection through adequate minimum wage in the states of the European Union", Interdisciplinary Journal of Research and Development, vol. 10 (1 S1), 131. https://doi.org/10.56345/ijrdv10n1s119

Стаття надійшла до редакції 16.04.2025 р.

УДК 330.341.1:338.108

А. Я. Лісний,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-1076-1504

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.188

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

A. Lisnyi,
Postgraduate student of the Departament of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

INNOVATIVE DIRECTIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF SOCIO-CULTURAL GLOBALIZATION CHANGES

У статті представлено систематизацію основних інноваційних напрямів системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціокультурних глобалізаційних змін можна віднести, зокрема: використання інтелектуальних технологій (інструментів штучного інтелекту), які сприяють адаптації персоналу до постійно змінюваних технологій і покращують продуктивність; застосування соціоцентричного підходу до системи менеджменту, заснованого на підтриманні талановитих кадрів міжнародних компаній.

Зазначено, що інноваційність застосування інструментів штучного інтелекту в системі менеджменту персоналу в міжнародних компаніях пов'язана із такими оціночними результатами, як: точність; автоматизація; обчислювальна потужність штучного інтелекту; досвід в реальному часі за рахунок чат-ботів; персоналізація; економія часту та витрат. Доведено, що штучний інтелект надає багатообіцяючі рішення для працівників відділу кадрів, починаючи від перевірки кандидатів і закінчуючи етапом утримання співробітників, беручи на себе виконання трудомістких і повторюваних завдань команди відділу кадрів, покращуючи якість процесів управління персоналом із нейтралізованими упередженнями. Відмічено, що існує багато адміністративних робіт для співробітників відділу кадрів, які є важливими, а також зайвими за своєю природою (оголошення про роботу, пошук джерел, перевірка, організація співбесід і зустрічей, підготовка графіків і табелів, реєстрація та перевірка облікових записів тощо), які автоматизуються на рівні міжнародних компаній, що сприяє економії та вивільненню персоналу для реалізації інших більш інтелектуальних задач.

Виявлено, що соціоцентричний підхід до системи менеджменту, заснований на підтриманні талановитих кадрів міжнародних компаній може бути структурований за такими компонентами, зокрема: стимулювання задоволеності роботою талановитих кадрів з боку компанії, інформація про яке може вплинути на залучення нових унікальних співробітників; активізація зацікавленості у роботі, як основи подальшого розвитку талановитих кадрів, що реалізується за рахунок розширення їх можливостей.

Відмічається, що зацікавленість у роботі талановитих працівників є основою їх роботи а компанії. Коли співробітники зацікавлені у своїй роботі, вони більш схильні бути відданими своїй компанії та залишатися в ній довше. Зацікавлені працівники також більш продуктивні, що сприяє досягненню цілей організації. Ефективні стратегічні практики управління персоналом можуть сприяти росту зацікавленості працівників у роботі в компанії.

The article presents a systematization of the main innovative directions of the personnel management system of international companies in the context of socio-cultural globalization changes, including: the use of intelligent technologies (artificial intelligence tools), which contribute to the adaptation of personnel to constantly changing technologies and improve productivity; the use of a sociocentric approach to the management system, based on the support of talented personnel of international companies. It is noted that the innovativeness of the use of artificial intelligence tools in the personnel management system in international companies is associated with such evaluation results as: accuracy; automation; computing power of artificial intelligence; real-time experience through chatbots; personalization; saving time and costs. It has been proven that artificial intelligence provides promising solutions for HR professionals, from candidate screening to employee retention, taking over time-consuming and repetitive tasks of the HR team, improving the quality of HR processes with neutralized biases. It has been noted that there are many administrative tasks for HR professionals that are important, but also redundant in nature (job posting, sourcing, screening, arranging interviews and meetings, preparing schedules and timesheets, registering and checking accounts, etc.), which are automated at the level of international companies, which contributes to savings and frees up staff for other, more intelligent tasks.

It was found that a sociocentric approach to the management system, based on the support of talented personnel of international companies, can be structured according to the following components, in particular: stimulation of satisfaction with the work of talented personnel by the company, information about which can affect the attraction of new unique employees; activation of interest in work, as the basis for the further development of talented personnel, which is implemented by expanding their capabilities. It is noted that the interest in the work of talented employees is the basis of their work for the company. When employees are interested in their work, they are more likely to be loyal to their company and stay in it longer. Interested employees are also more productive, which contributes to the achievement of organizational goals. Effective strategic HR practices can contribute to the growth of employee interest in working in the company.

Ключові слова: система менеджменту персоналу, інноваційні напрями, міжнародні компанії, умови соціокультурних глобалізаційних змін, П'ята промислова революція, соціоцентризм, штучний інтелект, інтелектуалізація.

Key words: personnel management system, innovative directions, international companies, conditions of socio-cultural globalization changes, Fifth Industrial Revolution, sociocentrism, artificial intelligence, intellectualization.

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

Впродовж двох десятиліть XXI століття світ спостерігає соціокультурні глобалізаційні зміни, пов'язані із трансформаціями, викликаними глобалізацією та інтернаціоналізацією, цифровізацією і наступною інтелектуалізацією (широкий спектр інструментів штучного інтелекту), пандемією Covid-19, повномасштабною війною РФ проти України і супутньою глобальною економічною кризою, безробіттям, ростом міграції.

Вказані трансформації обумовлюють виникнення проблем існування та подальшого розвитку як для малого та середнього бізнесу, так і для великих міжнародних компаній. Прагнучи зберегти надійну позицію на міжнародних ринках товарів (послуг), вони розробляють шляхи постійного підвищення ефективності та зниження витрат. Міжнародне управління людськими ресурсами є дуже важливою частиною управління компаніями, які функціонують на різних міжнародних ринках. Керівництво материнської компанії розробляє та проектує власні системи управління персоналом по всьому світу. Вказані процеси управління є більш складними, ніж управління людськими ресурсами в місцевому се-

редовищі. Причиною є зростаюча культурна різноманітність співробітників і прийняті принципи формування організаційної культури та правила спільного управління. Функціонування міжнародних компаній у різних країнах привносить нові культурні цінності, норми та специфічні комунікаційні елементи, які можуть бути предметом непорозумінь. Національна культура співробітників і керівників впливає на формування організаційної культури компанії і впливає на її загальне управління, в тому числі на управління людськими ресурсами.

Соціокультурні глобалізаційні зміни потребують побудови системи менеджменту персоналу в контексті положень П'ятої промислової революції, яка орієнтована на пріоритетність соціоцентризму, пов'язаного із врахуванням очікувань трудових ресурсів від праці, акцентом на використанням, розвитком їх талантів, досвіду в поєднанням із технологіями [8]. Соціоцентризм відрізняє стратегію П'ятої промислової революції від Четвертої промислової революції, націленої на цифровізацію процесів без урахування соціальної компоненти. Використання системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціокультурних глобалізаційних змін в контексті орієнтиру на цифрові (інтелектуальні) технології та сталий розвиток є інноваційним на нинішньому етапі становлення наукової думки, що обумовлює актуальність дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання використання інноваційних напрямів системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціокультурних глобалізаційних змін досліджувались в контексті фрагментарних аспектів. А саме, в роботах (А. Вотто та співавторів [11], А. Хемалата та співавтори [2], Б. Хмуда та Л. Варалляі [3], В. Нігузер та Дж. Боак [7], Р. Ведапрадха та співавтори [9] тощо) представлено оцінку ознак такого інноваційного напряму системи менеджменту міжнародних компаній як інтелектуалізація за допомогою технологій штучного інтелекту. У дослідженні М. Віссер та співавторів [10] розглянуто інноваційний напрям, пов'язаний із підтримкою талановитих кадрів компаній, як основи її конкурентоспроможності та інноваційності.

Незважаючи на існування наукових досліджень щодо вказаної проблематики, є потреба систематизації виокремлення сучасного складу інноваційних напрямів системи менеджменту персоналу зазначеної категорії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль дослідження — систематизація основних інноваційних напрямів системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціокультурних глобалізаційних змін. Для реалізації вказаної цілі визначено низку завдань, а саме: виокремити інноваційні напрями вказаної категорії; представити характеристики визначених інноваційних напрямів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Систематизація основних інноваційних напрямів системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціокультурних глобалізаційних змін необхідна для отримання вичерпної інформації про можливі перспективи розвитку, які можна адаптувати в умовах діяльності нових міжнародних компаній (в тому числі тих, які функціонують в Україні).

По-перше, можемо виокремити інноваційний напрям досліджуваного типу, пов'язаний із використанням інтелектуальних технологій (інструментів штучного інтелекту), які сприяють адаптації персоналу до постійно змінюваних технологій і покращують продуктивність.

Роль штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами неухильно зростає, змінюючи спосіб виконання кадрових процесів майже в усіх ключових сферах системи менеджменту персоналу. Завдяки значному об'єму даних, пов'язаних з організаційними операціями, управлінням робочою силою, штучний інтелект все більше інтегрується в різні операційні кадрові процедури. Ця інтеграція, за твердженням А. Вотто та співавторів [11], спрямована на зміцнення стійких структур бізнесу. Впровадження штучного інтелекту в систему управління персоналом полегшує організаціям доступ до висококваліфікованих спеціалістів, що призводить до ефективного процесу найму. Як зазначають А. Хемалата та співавтори [2], технології штучного інтелекту пропонують новий підхід до управління персоналом, покращуючи загальну продуктивність компанії та надаючи різноманітні можливості для управління ефективністю. Навчання на основі штучного інтелекту дозволяє організаціям розвиватися в керуючись знаннями, дає змогу задовольняти потреби в персоналізованому навчанні та підвищенні якості навчального процесу перспоналу [1]. Зростаюче застосування штучного інтелекту в системі менеджменту персоналу обумовлено його здатністю генерувати цінність як для клієнтів в контексті підвищення якості продукції (послуг), співробітників (рівень їх цифрової готовності до технологічних змін), так і самих міжнародних компаній, ринкова вартість яких підвищується з огляду на покращення якості трудових ресурсів.

Розглянемо основні потенційні результати використання штучного інтелекту в системі менеджменту персоналу в міжнародних компаніях.

Інноваційність застосування інструментів штучного інтелекту в системі менеджменту персоналу в міжнародних компаніях пов'язана із таким оціночним результатом як точність. За твердженням Б. Хмуда та Л. Варалляі [3], протягом останніх двох десятиліть використання технологій штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами стало перспективною тенденцією. Дослідження показали, що штучний інтелект надає багатообіцяючі рішення для працівників відділу кадрів, починаючи від перевірки кандидатів і закінчуючи етапом утримання співробітників, беручи на себе виконання трудомістких і повторюваних завдань команди відділу кадрів, покращуючи якість процесів управління персоналом із нейтралізованими упередженнями. Встановлено, що вказана типова робота передана на виконання штучному інтелекту у більшості міжнародних компаній, які функціонують у США, ЄС (компанії BMW, AUDI. JYSK, Apple, Gartner тощо).

Також важливою ознакою інноваційності використання інтелектуалізації в системі менеджменту персоналу в міжнародних компаніях є автоматизація.

Міжнародні компанії використовують технології штучного інтелекту для автоматизації своїх повторюваних завдань та більш точного прийняття рішень, вказане реалізується за допомогою екстраполяційних алгоритмів [4]. Технологія машинного навчання може передбачати майбутнє та виявляти проблеми точніше, ніж люди. Штучний інтелект, безсумнівно, перевершує людей у відборі кандидатів, коли справа доходить до процесу найму. Крім того, це також сприяє подоланню певних упереджень, які часто присутні в процесі найму. Штучний інтелект може зменшити людські помилки та ризики та точно дати найкращі результати. В даному випадку ймовірність помилок мінімальна, і штучний інтелект може досягти більшої точності. Технології штучного інтелекту справді мають оптимістичні результати, тобто забезпечуюсь економію часу, економічність, точність, відсутність упереджень і зменшення робочого навантаження [2]. Нещодавні досягнення в області штучного інтелекту дозволили автоматизації систем повністю трансформуватися. Інтеграція процесу природного навчання з алгоритмами глибокого навчання дає чудові результати, як-от переклад промов або текстів людською мовою, вилучення інформації із мови людини та автоматичне контенту.

Штучний інтелект приніс користь працівникам відділу кадрів, автоматизувавши адміністративні та ритмічні завдання [9]. Існує багато адміністративних робіт для співробітників відділу кадрів, які є важливими, а також зайвими за своєю природою, як-от оголошення про роботу, пошук джерел, перевірка, організація співбесід і зустрічей, підготовка графіків і табелів, реєстрація та перевірка облікових записів тощо.

Як свідчить аналіз наукових матеріалів [7], автоматизація повторюваних процесів в системі менеджменту персонаду принесе величезну користь компаніям звільнюючи співробітників кадрового відділу від рутинної роботи, дасть змогу приділяти більше часу творчому та стратегічному мисленню та прийняттю рішень. Автоматизація у даній сфері дає змогу розділити роботу на окремі обов'язки, які можна ефективно виконувати декількома способами, від традиційного до інтелектуального.

Потрібно зазначити, що актуальною ознакою інноваційності використання інтелектуалізації в системі менеджменту персоналу в міжнародних компаніях є висока обчислювальна та аналітична потужність технологій штучного інтелекту. В даному випадку ключовою технологією є аналіз великих баз даних.

Як зазначають В. Нігузер та Дж. Боак [7], високотехнологічні інноваційні міжнародні підприємства мають справу з величезним обсягом даних та інформації, і вони стають більш креативними та інтелектуальними, використовуючи технології штучного інтелекту. Інстументи штучного інтелекту навмисно розроблено з метою високої ефективності, прибутковості та підтримки людей у зменшенні їх монотонних обов'язків. Інструменти штучного інтелекту разом можуть дозволити менеджерам відстежувати та оцінювати продуктивність команд людських ресурсів у режимі реального часу, використовувати їх потенціал, що, у свою чергу, може покращити загальне управління та ефективність роботи та допомагає реалізувати високу якість і розвиток міжнародних компаній.

Обчислювальна потужність штучного інтелекту дає змогу здійснити автоматизацію управління кадрами оптимальним чином, що пов'язано із застосуванням аналізу масивних організаційних даних. Системи навчання з підтримкою штучного інтелекту можуть запропонувати окремим співробітникам персоналізовану програму навчання. Вказані системи навчання міжнародних компаній також будуються із застосуванням інструменту аналізу великих баз даних. Це допомагає значно підвищити загальну продуктивність працівників і, отже, сприяє підвищенню потенціалу та можливостям міжнародних компаній в умовах постійних змін.

Іншою ознакою інноваційності використання інтелектуалізації в системі менеджменту персоналу в міжнародних компаніях є можливість отримання досвіду у реальному часі за допомогою технологій чат-борів. Чатботи побудовані із застосуванням машинного навчання, аналізу великих баз даних.

Як вказують Р. Ведапрадха та співавтори [9], чатботи дозволяють залучати співробітників у режимі реального часу та оцифровувати процеси управління персоналом, такі як відбір кандидатів та співбесіди. За твердженням К. Хьюз та співавторів [4], завдяки штучному інтелекту сучасні організації можуть отримувати й обробляти дані в режимі реального часу та використовувати цю оновлену інформацію в процесі прийняття рішень. Системи штучного інтелекту відкривають шанси для розробки автоматизованої системи зворотного зв'язку співробітників у режимі реального часу, яка може отримувати відгуки від співробітників прямо на місці, вчасно, і, отже, допомагає у вирішенні складних проблем на робочому місці. Таким чином, управління в системі реального часу може допомогти покращити процес навчання та кар'єрний / професійний розвиток працівників. Системи штучного інтелекту можуть аналізувати великі набори даних, як структурованих, так і неорганізованих даних, у режимі реального часу та здійснювати виявляти певні інформаційні потоки.

Штучний інтелект допомагає менеджерам виявити відхилення, надаючи в режимі реального часу розуміння передчасних ознак серйозних проблем і, отже, дозволяючи їм вчасно вжити відповідних коригувальних заходів щодо проблем роботи або відносин персоналу. Взаємодія в реальному часі забезпечує ефективне використання ресурсів і послуг, що надаються, тим самим знижуючи витрати. Новітні технології, а саме Інтернет речей, полегшують фізичні властивості для підключення до цифрової сфери, що призводить до величезної кількості даних у реальному часі. Відеоінтерв'ю в режимі реального часу з підтримкою штучного інтелекту з заявниками з різних країн допомагає об'єднати більшу кількість заявників і пришвидшити процес найму талановитих працівників.

Персоналізація є важливою ознакою інноваційності в системі менеджменту персоналу в міжнародних компаніях, яка реалізується при впровадженні штучного інтелекту.

Штучний інтелект може досліджувати, вивчати та працювати за допомогою персоналізованого підходу, як це зазвичай робить людина. Організації використовують чат-боти, щоб допомогти заявникам і співробітникам надавати персоналізовані інструкції та підтримку відповідно до їхніх вимог. Сьогодні звичайні методи оплати праці та пільг замінені персоналізованими пакетами для досягнення організаційних та індивідуальних цілей. Фахівці з кадрів разом із інструм можуть керувати гнучкими та персоналізованими системами винагороди. Крім того, штучний інтелект може врешті-решт оптимізувати оплату праці та виплати, зменшуючи відтік працівників і підвищуючи залученість працівників [4]. Штучний інтелект може сприяти концепції масової персоналізації в навчанні та розвитку співробітників, він дає змогу організації визначати індивідуальні потреби співробітників і груп співробітників і проводити відповідне навчання.

Також, як зазначає С. Мейті [5], в контексті персоналізації штучний інтелект може запропонувати співробітникам віртуальних персональних наставників відповідно до їхніх потреб. Підтримувані штучним інтелектом системи для оцінки допомоги в режимі реального часу для сайтів, що використовують накопичені дані для впровадження персоналізованих пропозицій, пояснень або варіантів запитів або запитів клієнтів/працівників зазвичай достатньо зрозумілі для аналізу.

Економія часу та скорочення витрат виступають ознаками інноваційності в системі менеджменту персоналу в міжнародних компаніях, які досягаються за допомогою штучного інтелекту.

Процеси управління персоналом на основі штучного інтелекту з компетентною та кваліфікованою командою, безсумнівно, можуть отримати переваги від скорочення часу та зниження витрат. Використання сучасних інтелектуальних технологій в системі менеджменту персоналу забезпечує досягнення цілей проекту та дозволяє підприємствам скоротити час і витрати. Однією з ключових переваг використання штучного інтелекту в системі менеджменту персоналу є обмеження витрат, а алгоритми машинного навчання можуть фактично зменшити ризики, пов'язані з наймом недостатньо кваліфікованих кандидатів або відхиленням відповідних, і, отже, зменшити витрати. Як зазначають Н. Наваз та А. Гомез [6], міжнародні компанії прагнуть запровадити процеси автоматизації на основі штучного інтелекту у функціональних сферах управління персоналом, мінімізуючи людські зусилля та скорочуючи час, витрачений на рутинну роботу.

Встановлено, що міжнародні компанії використовують когнітивні системи менеджменту персоналом, що дозволяє знаходити та утримувати талановитих співробітників в організації та створювати переваги на ринку за розумну ціну. Компанії, які використовують штучний інтелект для процесу найму, зрозуміли, що витрати на наймання зменшилися з підвищенням ефективності. Використання штучного інтелекту в процесах менеджменту персоналу спрощує всі операції та є економічно ефективним.

По-друге, потрібно виділити інноваційний напрям досліджуваного типу, пов'язаний із соціоцентричним підходом до системи менеджменту, заснованим на підтриманні талановитих кадрів міжнародних компаній.

Вказаний підхід може бути структурований за такими компонентами, зокрема:

— стимулювання задоволеності роботою талановитих кадрів з боку компанії, інформація про яке може вплинути на залучення нових унікальних співробітників;

— активізація зацікавленості у роботі, як основи подальшого розвитку талановитих кадрів, що реалізується за рахунок розширення їх можливостей.

У практиках міжнародних компаній стратегічна система управління персоналом узгоджує практику управління персоналом із загальними стратегічними цілями. Одним з важливих інноваційних результатів стратегічної системи управління персоналом є утримання талановитих співробітників. Задоволеність роботою є важливим фактором, що впливає на утримання талантів. Задоволеність роботою має вирішальне значення у системі стратегічного управління персоналом і залучення до роботи, впливаючи на утримання співробітників. Стратегічні практики управління персоналом сприяють підвищенню задоволеності працівників роботою, дозволяючи їм розвивати свої навички, пропонуючи конкурентоспроможні компенсаційні пакети, винагороджуючи продуктивність працівників і сприяючи позитивному балансу між роботою та особистим життям. Задоволеність роботою підвищує ймовірність того, що працівник залишиться в компанії, що допомагає утримувати таланти. Крім того, задоволеність роботою може призвести до підвищення продуктивності, кращої ефективності роботи та зменшення прогулів і плинності кадрів. Організації, які впроваджують ефективні стратегічні практики управління кадрами, засновані на утриманні талановитих кадрів зосереджуються на підвищенні рівня задоволеності роботою, мають більше шансів утримати своїх талановитих співробітників.

Залучення нових талантів пов'язане з утриманням персоналу через створення умов для їх безперервного розвитку. Як наголошують М. Віссер та співавтори [10], високий рівень утримання свідчить про задоволеність персоналу та є більш ефективним порівняно із варіантами управління без орієнтиру на підтримання талантів. Крім того, конкурентоспроможні зарплати є важливими для утримання персоналу в організації. Конкурентоспроможні ринкові зарплати та винагороди залучають та утримують висококваліфікованих спеціалістів. Ці фактори безпосередньо впливають на утримання персоналу.

Необхідно зазначити, що зацікавленість у роботі талановитих працівників є основою їх роботи а компанії. Коли співробітники зацікавлені у своїй роботі, вони більш схильні бути відданими своїй компанії та залишатися в ній довше. Зацікавлені працівники також більш продуктивні, що сприяє досягненню цілей організації. Ефективні стратегічні практики управління персоналом можуть сприяти росту зацікавленості працівників у роботі в компанії.

Зацікавленість у роботі в компанії співробітників збільшує залучення до ініціатив з навчання та розвитку, забезпечує зворотний зв'язок і сприяє розвитку стратегічних практик управління кадрами. Зацікавлені працівники, швидше за все, будуть віддані своїй компанії,

будуть більш продуктивні та більш схильні працювати в ній тривалий час. Стратегічні практики управління, які сприяють росту зацікавленості у роботі, можуть сприяти утриманню талантів.

Навчання та оцінку ефективності є основними факторами, які впливають на відданість працівників на робочому місці. Зацікавлені у роботі в компанії співробітники можуть сприяти впровадженню ефективних стратегічних практик управління персоналом. Крім того, зацікавленість талановитих кадрів у роботі в компанії, яка є прикладом для працівників, які не виявляють інноваційних та креативних результатів, але добре виконують свою роботу, призводить до мінімального наміру плинності кадрів.

Зацікавленість у роботі в компанії суттєво впливає на індивідуальний внесок у передбачувану організаційну відданість.

При управлінні персоналом, управлінні змінами та розвитку залученості до роботи в компаніях в секторі інформаційних технологій застосовують спеціальні практики утримання талантів, щоб співробітники були залучені до роботи, яка сприяє їх розвитку.

Психологічне розширення прав і можливостей стосується сприйняття співробітниками того, що вони контролюють свою роботу та можуть робити значний внесок в її організацію. Важливо пов'язати стратегічні практики управління персоналом і утримання талантів. Стратегічні практики управління персоналом, такі як навчання та розвиток, управління продуктивністю та можливості кар'єрного зростання, можуть покращити сприйняття співробітниками своїх психологічних можливостей. Коли працівники відчувають себе повноважними, вони, швидше за все, будуть задоволені своєю роботою, віддані компанії та готові продовжувати її тривалий час. У свою чергу, утримання талантів можна покращити за допомогою стратегічних практик управління персоналом, які сприяють психологічному розширенню можливостей. Коли працівники відчувають себе повноважними, вони більш схильні брати участь і мотивовані працювати добре, що призводить до підвищення продуктивності роботи. Крім того, працівники більш схильні відчувати лояльність до компанії та бажання працювати в ній тривалий час. Таким чином, розширення психологічних можливостей може бути ключовим механізмом, за допомогою якого стратегічні практики управління персоналом можуть впливати на утримання талантів.

Міжнародні компанії мотивують зацікавленість та відданість робочої сили за рахунок сприяння розширенню можливостей працівників, що є важливим для утримання найкращих талантів [10]. У психологічному розширенні можливостей є підзмінні: вплив, компетентність і автономія.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Констатуючи результати дослідження можемо зазначити, що до основних інноваційних напрямів системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціокультурних глобалізаційних змін можна віднести, зокрема: використання інтелектуальних технологій (інструментів штучного інтелекту), які сприяють адаптації персоналу до постійно змінюваних технологій і покращують продуктивність; застосування соціоцентричного підходу до системи менеджменту, заснованого на підтриманні талановитих кадрів міжнародних компаній.

Можемо зазначити, що інноваційність застосування інструментів штучного інтелекту в системі менеджменту персоналу в міжнародних компаніях пов'язана із такими оціночними результатами, як: точність; автоматизація; обчислювальна потужність штучного інтелекту; досвід в реальному часі за рахунок чат-ботів; персоналізація; економія часту та витрат. Доведено, що штучний інтелект надає багатообіцяючі рішення для працівників відділу кадрів, починаючи від перевірки кандидатів і закінчуючи етапом утримання співробітників, беручи на себе виконання трудомістких і повторюваних завдань команди відділу кадрів, покращуючи якість процесів управління персоналом із нейтралізованими упередженнями. Відмічено, що існує багато адміністративних робіт для співробітників відділу кадрів, які є важливими, а також зайвими за своєю природою (оголошення про роботу, пошук джерел, перевірка, організація співбесід і зустрічей, підготовка графіків і табелів, реєстрація та перевірка облікових записів тощо), які автоматизуються на рівні міжнародних компаній, що сприяє економії та вивільненню персоналу для реалізації інших більш інтелектуальних задач.

Встановлено, що соціоцентричний підхід до системи менеджменту, заснований на підтриманні талановитих кадрів міжнародних компаній може бути структурований за такими компонентами, зокрема: стимулювання задоволеності роботою талановитих кадрів з боку компанії, інформація про яке може вплинути на залучення нових унікальних співробітників; активізація зацікавленості у роботі, як основи подальшого розвитку талановитих кадрів, що реалізується за рахунок розширення їх можливостей.

Зазначено, що зацікавленість у роботі талановитих працівників є основою їх роботи а компанії. Коли співробітники зацікавлені у своїй роботі, вони більш схильні бути відданими своїй компанії та залишатися в ній довше. Зацікавлені працівники також більш продуктивні, що сприяє досягненню цілей організації. Ефективні стратегічні практики управління персоналом можуть сприяти росту зацікавленості працівників у роботі в компанії.

До перспектив подальших досліджень в даній сфері можемо віднести висвітлення факторів впливу соціокультурних глобалізаційних змін на стан впровадження інновацій у системі управління персоналом підприємств.

Література:

1. Chen Z. Artificial intelligence-virtual trainer: Innovative didactics aimed at personalized training needs. Journal of the Knowledge Economy. 2022. Vol. 29, P. 2007-2025. 10.1007/s13132-022-00985-0

2. Hemalatha A., Kumari R.B., Nawaz N. and Gajenderan V. Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Selection of Information Technology Companies. Proceedings — International Conference on Artificial Intelligence and Smart Systems, ICAIS. 2021. P. 60—66. 10.1109/ICAIS50930.2021.9396036

3. Hmoud B.I. and Varallyai L. Artificial intelligence in human resources information systems: Investigating its trust and adoption determinants. International Journal of Engineering and Management Sciences. 2020. Vol. 1. P. 749—765. 10.21791/ijems.2020.1.65

4. Hughes C., Robert L., Frady K. and Arroyos A. Artificial intelligence, employee engagement, fairness, and job outcomes. Managing Technology and Middle- and Low-Skilled Employees. 2019. P. 61—68. 10.1108/978-1-78973-077-720191005

5. Maity S. Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. Journal of Management Development. 2019. Vol. 38 (8). P. 651—663. 10.1108/JMD-03-2019-0069

6. Nawaz N. and Gomes A.M. Artificial intelligence chatbots are new recruiters. International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2019. Vol. 10 (9). P. 1—5. 10.14569/ijacsa.2019.0100901

7. Niehueser W. and Boak G. Introducing artificial intelligence into a human resources function. Industrial and Commercial Training. 2020. Vol. 52 (2). P. 121—130. 10.1108/ICT-10-2019-0097

8. Singaram S. and Mayer C.-H. The influence of the Fourth Industrial Revolution on organisational culture: An empirical investigation. Front. Psychol. 2022. Vol. 13:919157. doi: 10.3389/fpsyg.2022.919157

9. Vedapradha R., Hariharan R. and Shivakami R. Artificial intelligence: A technological prototype in recruitment. Journal of Service Science and Management. 2019. Vol. 12 (03). P. 382—390. 10.4236/jssm.-2019.123026

10. Visser M., Lossbroek J. and van der Lippe T. (2021). The use of HR policies and job satisfaction of older workers. Work Aging and Retirement, Vol. 7 (4), P. 303—321. https://doi.org/10.1093/workar/waaa023

11. Votto A.M., Valecha R., Najafirad P. and Rao H.R. Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. International Journal of Information Management Data Insights. 2021. Vol. 1 (2). P. 1—15. 10.1016/j.jjimei.2021.100047

References:

1. Chen, Z. (2022), "Artificial intelligence-virtual trainer: Innovative didactics aimed at personalized training needs", Journal of the Knowledge Economy, vol. 29, pp. 2007-2025. 10.1007/s13132-022-00985-0

2. Hemalatha, A., Kumari, R.B., Nawaz, N. and Gajenderan, V. (2021), "Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Selection of Information Technology Companies", Proceedings — International Conference on Artificial Intelligence and Smart Systems, ICAIS, pp. 60—66. 10.1109/ICAIS50930.2021.9396036

3. Hmoud, B.I. and Varallyai, L. (2020), "Artificial intelligence in human resources information systems: Investigating its trust and adoption determinants", International Journal of Engineering and Management Sciences, vol. 1, pp. 749—765. 10.21791/ijems.2020.1.65

4. Hughes, C., Robert, L., Frady, K. and Arroyos, A. (2019), "Artificial intelligence, employee engagement, fairness, and job outcomes", Managing Technology and Middle— and Low-Skilled Employees, pp. 61—68. 10.1108/978-1-78973-077-720191005

5. Maity, S. (2019), "Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices", Journal of Management Development, vol. 38 (8), pp. 651—663. 10.1108/JMD-03-2019-0069

6. Nawaz, N. and Gomes, A.M. (2019), "Artificial intelligence chatbots are new recruiters", International Journal of Advanced Computer Science and Applications, vol. 10 (9), pp. 1—5. 10.14569/ijacsa.2019.0100901

7. Niehueser, W. and Boak, G. (2020), "Introducing artificial intelligence into a human resources function", Industrial and Commercial Training, vol. 52 (2), pp. 121—130. 10.1108/ICT-10-2019-0097

8. Singaram, S. and Mayer, C.-H. (2022), "The influence of the Fourth Industrial Revolution on organisational culture: An empirical investigation", Front. Psychol., vol. 13:919157. doi: 10.3389/fpsyg.2022.919157

9. Vedapradha, R., Hariharan, R. and Shivakami, R. (2019), "Artificial intelligence: A technological prototype in recruitment", Journal of Service Science and Management, Vol. 12 (03), pp. 382—390. 10.4236/jssm.-2019.123026

10. Visser, M., Lossbroek, J. and van der Lippe, T. (2021), "The use of HR policies and job satisfaction of older workers", Work Aging and Retirement, vol. 7 (4), pp. 303—321. https://doi.org/10.1093/workar/waaa023

11. Votto, A.M., Valecha, R., Najafirad, P. and Rao, H.R. (2021), "Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review", International Journal of Information Management Data Insights, vol. 1 (2), pp. 1—15. 10.1016/j.jjimei.-2021.100047

Стаття надійшла до редакції 18.04.2025 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 005.336.3:005.95/96

В. Р. Пліско,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-6068-882X

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.195

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

V. Plisko,
Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
State Biotechnological University

THEORETICAL FOUNDATIONS OF A STRATEGIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

У статті розкрито теоретичні засади стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу підприємства як ключової складової системи управління. Проаналізовано еволюцію наукових уявлень про кадровий потенціал, його роль у забезпеченні конкурентоспроможності та адаптивності підприємства. Виокремлено основні підходи до формування кадрової стратегії, зокрема ресурсний, компетентнісний, системний і інституційний. Окреслено принципи стратегічного управління персоналом в умовах динамічних змін середовища. Обгрунтовано необхідність перегляду традиційних методів управління на користь інтегрованих моделей, зорієнтованих на випереджальний розвиток людського капіталу. Представлені у статті положення формують теоретичне підгрунтя для подальшого удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Наголошено на важливості синхронізації кадрових стратегій із загальними цілями підприємства. Особливу увагу приділено необхідності забезпечення гнучкості та стійкості кадрових систем в умовах кризових трансформацій. Здійснено порівняльний аналіз підходів до управління персоналом у класичному та стратегічному вимірах. Доведено, що кадровий потенціал є не лише об'єктом управління, а й активним чинником формування інноваційної спроможності підприємства. Результати дослідження можуть бути використані як теоретична база для подальших прикладних розробок. Стаття має практичне значення для фахівців з HRM, управлінців та науковців у сфері менеджменту.

The article reveals the theoretical foundations of the strategic approach to the development of human resources of an enterprise as a key component of the management system. The evolution of scientific concepts of human resources, its role in ensuring the competitiveness and adaptability of the enterprise is analyzed. The main approaches to the formation of human resources strategy, in

particular, resource, competence, system and institutional, are allocated. The principles of strategic personnel management in the context of dynamic environmental changes are outlined. The author substantiates the need to revise traditional management methods in favor of integrated models focused on the advanced development of human capital. The provisions presented in the article form the theoretical basis for further improvement of the organizational and economic mechanism for the development of human resources of enterprises.

The importance of synchronizing HR strategies with the overall goals of the enterprise is emphasized. Particular attention is paid to the need to ensure the flexibility and sustainability of personnel systems in the context of crisis transformations. A comparative analysis of approaches to personnel management in the classical and strategic dimensions is carried out. It is proved that the human resources potential is not only an object of management, but also an active factor in the formation of the innovative capacity of the enterprise.

In the context of dynamic changes in the external environment, globalization of markets, digitalization, and growing crisis challenges (including those caused by military operations), businesses face the need to revise traditional approaches to human resource management. Human resources are gradually transforming from a functional resource into a key strategic asset that determines the ability of an enterprise to adapt, generate innovations and ensure sustainable development. In this context, there is a need for a theoretical justification of a strategic approach to the formation, preservation and development of human resources, which will ensure the long-term effectiveness of management decisions.

Despite the existence of a significant number of studies on human resources management, the issue of integrating the theoretical foundations of strategic human resources management into the overall management system of an enterprise remains insufficiently addressed. The absence of unified methodological approaches to understanding human resources as a dynamic multidimensional phenomenon complicates the development of effective organizational and economic mechanisms for its development. This necessitates generalization, systematization and clarification of the key categories, concepts and principles underlying strategic human capital management, as well as their adaptation to the challenges of the modern environment.

Thus, the solution of these problems is not only scientific, but also of great practical importance for the formation of an effective system of human resources management focused on ensuring the competitiveness and long-term sustainability of enterprises. The results of the study can be used as a theoretical basis for further applied developments. The article is of practical importance for HRM specialists, managers and researchers in the field of management.

Ключові слова: кадровий потенціал, стратегічне управління, розвиток персоналу, інноваційна спроможність, організаційно-економічний механізм, система управління підприємством.

Key words: human resources, strategic management, personnel development, innovation capacity, organizational and economic mechanism, enterprise management system.

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

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, глобалізації ринків, цифровізації та посилення кризових викликів (зокрема, спричинених воєнними діями), підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до управління людськими ресурсами. Кадровий потенціал поступово трансформується із функціонального ресурсу в ключовий стратегічний актив, який визначає здатність підприємства адаптуватися, генерувати інновації та забезпечувати сталий розвиток. У цьому контексті виникає потреба в теоретичному обгрунтуванні стратегічного підходу до формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу, що забезпечуватиме довгострокову ефективність управлінських рішень.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень з питань управління персоналом, залишається недостатньо розкритим питання інтеграції теоретичних засад стратегічного управління кадровим потенціалом

у загальну систему менеджменту підприємства. Відсутність єдиних методологічних підходів до розуміння кадрового потенціалу як динамічного багатовимірного явища ускладнює розробку ефективних організаційно-економічних механізмів його розвитку. Це зумовлює необхідність узагальнення, систематизації та уточнення ключових категорій, понять і принципів, що лежать в основі стратегічного управління людським капіталом, а також їх адаптації до викликів сучасного середовища.

Таким чином, вирішення означених проблем має не лише наукову, а й вагому практичну значущість для формування ефективної системи управління кадровим потенціалом, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблематики формування та стратегічного управління кадровим потенціалом підприємств займається широке коло як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, а саме: J. B. Barney, C. K. Prahalad, G. Hamel, М. Г. Белопольський, О. В. Хаджинова, А. В. Бессонова, О. Венгер, О. Фурсін, М. Городецькова, В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська, Л. Лісогор, Н. Руденко, О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський, К. Хаустова, Е. Дем'янович, А. Череп, В. Воронкова, О. Череп, Ю. Калюжна, Р. Андрюкайтене, І. С. Чорнодід, Н. М. Василець, В. М. Петренко та інші.

Значний внесок у теоретичне осмислення ролі кадрового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств зроблено Дж. Барні, який у рамках ресурсного підходу (Resource-Based View) обгрунтував значення внутрішніх нематеріальних активів, зокрема людських ресурсів, як основи стійкої конкурентної переваги [9]. С. Прахалад і Г. Хамел запропонували концепцію ключових компетенцій, які формують ядро стратегії підприємства й водночас визначають кадрові пріоритети організації [10].

Серед вітчизняних авторів М. Г. Белопольський, О. В. Хаджинова та А. В. Бессонова визначили теоретико-методологічні підходи до управління кадровим потенціалом як системним процесом, що включає підбір, розвиток, утримання й ефективне використання персоналу в контексті довгострокової стратегії підприємства [1]. О. Венгер, О. Фурсін та М. Городецькова акцентують увагу на інтеграції кадрового потенціалу з концепцією сталого розвитку, підкреслюючи його мультивимірний вплив на соціальні, економічні та екологічні параметри функціонування підприємства [2].

В. М. Гриньова і Г. І. Писаревська у своїй монографії системно охарактеризували внутрішні резерви розвитку персоналу, класифікували чинники впливу на кадровий потенціал та запропонували методичний інструментарій його оцінки [3]. Л. Лісогор та Н. Руденко дослідили кадровий потенціал у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку України, приділяючи увагу державній політиці, деструктивним демографічним чинникам та міграційним процесам [4].

Особливу увагу в сучасних умовах приділяють вивченню управління персоналом в екстремальних ситуаціях. Зокрема, О. О. Пшик-Ковальська та О. І. Ковальський розглядають особливості управлінських рішень у сфері HR в умовах воєнного стану, акцентуючи на гнучкості кадрової політики, психологічній підтримці персоналу та відновленні трудових відносин [5]. Аналогічну тематику розвивають І. С. Чорнодід, Н. М. Василець та В. М. Петренко, які фокусуються на кризовій адаптації функцій HR-менеджменту та трансформації моделей зайнятості [8].

У контексті загальної економічної нестабільності К. Хаустова та Е. Дем'янович досліджують кадровий потенціал як фактор адаптивності підприємства, пропонуючи системний підхід до його управління [6]. А. Череп та співавтори розглядають перспективи людиноорієнтованого підходу до HRM в умовах цифровізації та глобалізації, наголошуючи на важливості етичних, соціальних та ментальних чинників при формуванні HR-стратегії [7].

Не зважаючи на наявність значного обсягу напрацювань по тематиці дослідження, виявлено кілька ключових проблем. По-перше, відсутнє єдине трактування понять "кадровий потенціал", "людський капітал", "трудові ресурси" та "персонал", що ускладнює стандартизацію теоретичних підходів і розробку ефективної прикладної методології. По-друге, більшість досліджень зосереджені на функціональному управлінні персоналом або на загальних аспектах кадрової політики, тоді як стратегічний вимір — з урахуванням сучасних викликів (воєнні ризики, цифрова трансформація, ESG-парадигма) — висвітлено фрагментарно.

Отже, існує потреба в систематизації наукових підходів до стратегічного управління кадровим потенціалом як інтегрованим ресурсом, що забезпечує інноваційність, адаптивність та довгострокову стійкість підприємства. Саме цей аспект і покладено в основу подальшого аналізу у межах статті. Відмінністю даного дослідження є інтеграція кількох теоретичних підходів (ресурсного, компетентнісного, системного та інституційного) для формування цілісної концепції стратегічного управління кадровим потенціалом, чого раніше в науковій літературі комплексно не здійснювалося.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування теоретичних засад стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством з урахуванням сучасних викликів та тенденцій у сфері менеджменту персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах зростаючої турбулентності ринкового середовища, цифровізації та глобальних кризових явищ ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств стає ефективне стратегічне управління кадровим потенціалом. Трансформація вимог до професійної компетентності, гнучкість та адаптивність персоналу, необхідність збереження знань і підтримки інноваційного клімату зумовлюють потребу у перегляді теоретичних підходів до управління людськими ресурсами на стратегічному рівні.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та стратегічного підходів до управління персоналом

Критерій	Традиційне управління персоналом	Стратегічне управління кадровим потенціалом
Фокус	Оперативне вирішення кадрових питань (найм, звільнення, облік)	Формування довгострокового кадрового ресурсу відповідно до стратегії
Роль HR у компанії	Виконавча, допоміжна функція	Партнер у розробці й реалізації стратегії підприємства
Підхід до персоналу	Персонал як витратний ресурс	Персонал як стратегічний актив, інвестиція
Ціль управління	Утримання працівників, підтримка функціонування	Розвиток потенціалу, залучення до інновацій, забезпечення гнучкості
Критерії ефективності	Кількість закритих вакансій, плинність кадрів	Зростання продуктивності, інноваційність, залученість працівників
Інструменти розвитку	Формальне навчання, адміністративні процедури	Постійне навчання, менторство, формування ключових компетенцій
Оцінка результатів	Періодична атестація	Комплексна система KPI, оцінка цінності працівника для стратегічних цілей
Гнучкість до змін	Низька, реагування постфактум	Висока, передбачення змін та адаптація кадрової структури

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу наукових підходів [1—10].

Категорія "кадровий потенціал" у науковому дискурсі розглядається як сукупність кількісних і якісних характеристик працівників підприємства, що визначають його здатність досягати стратегічних цілей. На відміну від терміну "персонал", поняття "кадровий потенціал" охоплює не лише фактичну структуру зайнятих, а й приховані резерви, інтелектуальний капітал, мотиваційні та творчі можливості колективу [1].

У контексті даного дослідження кадровий потенціал розглядається як системна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, включаючи їхню кваліфікацію, професійні компетентності, мотиваційний потенціал, здатність до інновацій та адаптації, а також внутрішні резерви розвитку. Термін "персонал" використовується вужче і здебільшого охоплює лише фактичну чисельність і структуру зайнятих осіб без акценту на їхній потенціал чи розвиток. "Людський капітал" у цьому контексті інтерпретується як ширше соціально-економічне поняття, що включає не лише характеристики працівників конкретного підприємства, а й загальні інтелектуальні, освітні, культурні та морально-етичні складники, які мають економічну цінність (тобто знання, навички, досвід, інноваційність, креативність тощо). Зазвичай ця категорія використовується у міждисциплінарних дослідженнях на рівні регіонів, держав або макроекономіки. Поняття "трудові ресурси", своєю чергою, має демографічне та статистичне забарвлення, відображаючи потенційно працездатне населення або доступні для економіки трудові резерви [1; 3].

Таким чином, у межах цієї статті термін "кадровий потенціал" застосовується як уніфікована категорія, що дозволяє описати внутрішній потенціал працівників підприємства в контексті стратегічного управління. Інші поняття вживаються лише у випадках, коли йдеться про ширший контекст (державна політика, демографія, макроекономіка тощо).

Розвиток теорії управління персоналом пройшов шлях від адміністративного управління до стратегічного HR-менеджменту, де пріоритет надається не лише виконанню функцій, а й забезпеченню синергії між цілями бізнесу і потенціалом працівників. Таким чином, кадровий потенціал виступає не просто функціональним ресурсом, а стратегічним активом підприємства.

Стратегічне управління кадровим потенціалом грунтується на низці ключових теоретичних підходів:

1. Ресурсний підхід, згідно з яким кадровий потенціал розглядається як один із найцінніших нематеріальних активів підприємства, що формує його конкурентну перевагу [9].

2. Компетентнісний підхід, в якому акцент зроблено на формуванні, розвитку та управлінні ключовими компетенціями персоналу як основи стратегічного успіху [10].

3. Системний підхід, який передбачає взаємозв'язок між кадровим потенціалом, організаційною структурою, корпоративною культурою, інноваційною політикою та стратегічними орієнтирами [3, 6, 7].

4. Інституційний підхід, що враховує регуляторні, соціальні, етичні чинники впливу на формування та використання людського капіталу [4, 5, 8].

Таким чином, стратегічне управління кадровим потенціалом спирається на інтеграцію різних теоретичних підходів, кожен з яких розкриває окремий вимір цієї багатогранної категорії. Ресурсний підхід акцентує на кадровому потенціалі як джерелі довгострокової конкурентної переваги підприємства. Компетентнісний підхід спрямований на виявлення та розвиток ключових навичок персоналу, необхідних для реалізації стратегічних цілей. Системний підхід дозволяє розглядати управлін-

ня кадрами в єдності з іншими складовими організаційної структури, що підвищує узгодженість управлінських рішень. Інституційний підхід забезпечує урахування зовнішніх соціальних, правових та етичних факторів, що визначають рамки і стимули кадрової політики. У сукупності ці підходи створюють передумови для побудови ефективного, адаптивного та ціннісно орієнтованого механізму управління людським ресурсом. Саме на такій основі формується цілісна стратегія розвитку кадрового потенціалу в умовах сучасної економічної нестабільності.

У контексті стратегічного управління важливо враховувати не лише внутрішню динаміку розвитку персоналу, але й виклики зовнішнього середовища, включаючи глобальні ризики, війну, міграційні процеси, технологічні зміни.

Узагальнюючи сучасні підходи до управління персоналом, варто зазначити, що стратегічне управління кадровим потенціалом суттєво відрізняється від традиційних моделей. Ці відмінності стосуються не лише функціонального навантаження підрозділів з управління персоналом, а й філософії підходу до розвитку працівників, ролі HR у загальній стратегії підприємства, цілей, інструментів та критеріїв оцінки ефективності. Щоб наочно продемонструвати ключові розбіжності між традиційним і стратегічним підходами, доцільно порівняти їх за основними управлінськими критеріями (табл. 1).

Автором запропоновано виокремити такі принципи формування дієвого стратегічного підходу до управління кадрового потенціалу:

1. Випереджувальний розвиток — орієнтація на прогнозування майбутніх потреб в компетенціях.

2. Інтеграція з корпоративною стратегією — кадрові рішення мають узгоджуватися з довгостроковими цілями підприємства.

3. Безперервність і гнучкість навчання — розвиток персоналу як постійний процес з можливістю адаптації до змін.

4. Управління знаннями та талантами — створення механізмів збереження, трансляції і розширення інтелектуального капіталу.

5. Оцінювання ефективності — застосування якісних і кількісних критеріїв вимірювання результатів управління кадровим потенціалом.

Теоретичне осмислення стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу свідчить про необхідність його сприйняття як інтегральної складової системи управління підприємством. Кадровий потенціал слід розглядати не як статичний ресурс, а як динамічний капітал, який формує спроможність підприємства до адаптації, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило встановити, що стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства є необхідною умовою забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності та стійкого розвитку в умовах динамічного середовища. Уточнення понятійно-категоріального апарату, аналіз еволюції наукових підходів, а також виділення ключових принципів та методологічних засад управління персоналом сприяють формуванню цілісного бачення кадрового потенціалу як інтегрованого ресурсу підприємства. Обгрунтовано доцільність застосування ресурсного, компетентнісного, системного та інституційного підходів у розробці організаційно-економічного механізму розвитку персоналу.

У зв'язку з множинністю підходів до визначення понятійного апарату, у межах даного дослідження пропонується використовувати термін "кадровий потенціал" як цілісну управлінську категорію, що інтегрує компетентності, мотивацію, інтелектуальний потенціал і адаптивні властивості персоналу, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатню інтеграцію стратегічного HR-менеджменту в загальну систему управління підприємствами, нечіткість меж між суміжними поняттями ("трудовий потенціал", "людський капітал", "персонал" тощо), а також обмеженість уніфікованих методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробленні прикладних моделей стратегічного управління кадровим потенціалом з урахуванням цифрової трансформації та гібридних загроз; удосконаленні інструментарію оцінювання якісних характеристик персоналу на основі компетентнісного підходу; аналізі впливу воєнного стану та інших кризових факторів на формування, мобілізацію та збереження кадрового потенціалу; визначенні механізмів інтеграції управління людськими ресурсами в контексті ESG-орієнтованого розвитку підприємств; поглибленому міждисциплінарному дослідженні взаємозв'язків між кадровою стратегією, інноваційним потенціалом та організаційною культурою підприємства.

Отже, наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні теоретичних підходів та обгрунтуванні принципів стратегічного управління кадровим потенціалом як інтегральної частини системи управління підприємством, що дозволило сформувати цілісне бачення цього потенціалу як динамічного стратегічного ресурсу в умовах нестабільного середовища. Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на формування адаптивних, ціннісно орієнтованих підходів до стратегічного управління персоналом як основи економічної стійкості та інноваційного оновлення вітчизняних підприємств.

Література:

1. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Економіка підприємства. № 4 (80). 2022. С. 72—79.

2. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. Humanities Studies. 2024. № 19 (96). С. 158—167.

3. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.

4. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4 (221). С. 19—26. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3

5. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник. 2022. Випуск 4. С. 88—93.

6. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56.

7. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica". 2024. № 18 (95) С. 176—188

8. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

9. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. № 17. P. 99—120.

10. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. P. 79—91.

References:

1. Belopol's'kyj, M.H. Khadzhynova, O.V. and Bessonova, A.V. (2022), "Theoretical and methodological principles of the human resource management system", Ekonomika pidpryiemstva, vol. 4 (80), pp. 72—79.

2. Venher, O. Fursin, O. and Horodets'kova, M. (2024), "Human resource management as a factor of sustainable development of business entities", Humanities Studies, vol. 19 (96), pp. 158—167.

3. Hryn'ova, V.M. and Pysarevs'ka, H.I. (2012), Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva [Human resource management of an enterprise], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

4. Lisohor, L. and Rudenko, N. (2022), "The personnel potential to foster socioeconomic development in Ukraine under modern conditions", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 4 (221), pp. 19—26. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3

5. Pshyk-Koval's'ka, O.O. and Koval's'kyj, O.I. (2022), "Peculiarities of personnel management in martial law", Naukovyj visnyk, vol. 4, pp. 88—93.

6. Khaustova, K. and Dem'ianovych, E. (2023), "Human resource management of an enterprise in conditions of modern instability", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56.

7. Cherep, A. Voronkova, V. Cherep, O. Kaliuzhna, Yu. and Andriukajtene, R. (2024), "Trends in the development of human-oriented personnel management in conditions of globalization and digitalization: challenges and opportunities", Humanities studies: Collection of Scientific Papers, vol. 18 (95), pp. 176—188.

8. Chornodid, I.S. Vasylets', N.M. and Petrenko, V.M. (2022), "Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriia: ekonomika ta upravlinnia. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

9. Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, pp. 99—120.

10. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, pp. 79—91.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025 р.

УДК 332.16:351.86:620.9

В. М. Покачайло,
аспірант, ДННУ "Академія фінансового управління"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-3950-8522
В. В. Маркус,
аспірант, ДННУ "Академія фінансового управління"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-7913-4489

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.201

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗБИТКІВ, ЗАВДАНИХ РУЙНУВАННЯМ МАЙНА В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ

V. Pokachaylo,
Postgraduate student, SESE "The Academy of Financial Management"
V. Markus,
Postgraduate student, SESE "The Academy of Financial Management"

A CONCEPTUAL APPROACH TO DETERMINING DAMAGES TO ENERGY INFRASTRUCTURE ASSETS DUE TO WARFARE

У статті розроблено концептуальний підхід до визначення збитків, завданих об'єктам енергетичної інфраструктури внаслідок військових дій. Авторами запропоновано модель спеціалізації активів, яка визначає послідовність дій з ідентифікації майна та встановлення його характеристик, необхідних для коректного визначення вартісних показників. Розроблено модель визначення збитків, що інтегрує методи оцінки вартості майна до та після заподіяння шкоди з урахуванням його функціонального призначення та фізичного стану. Запропоновано алгоритм оцінки реальних збитків, завданих нерухомому майну, який передбачає визначення залишкової вартості відтворення майна та розрахунок знецінення на основі співвідношення дійсного віку об'єкта до строку його фізичного життя. Обгрунтовано практичне значення запропонованого підходу для формування вимог щодо відшкодування збитків, залучення міжнародної фінансової допомоги та планування відбудови енергетичного сектору.

The article develops a conceptual approach to determining damages caused to energy infrastructure facilities due to military actions. The study addresses the pressing issue of quantitatively assessing damages to critical infrastructure under martial law conditions, which requires systematic methodology and algorithmic processes to ensure defensibility in international arbitration and compensation claims. Based on existing legal frameworks in the field of critical energy infrastructure and international valuation standards, the authors propose a classification of energy infrastructure assets by functional features, distinguishing between types of property and the nature of damage inflicted. The research presents a model for asset specialization that defines the sequence of actions for property identification and the establishment of its characteristics necessary for accurate determination of value indicators.

A damage assessment model is developed that integrates methods for valuing property before and after damage, considering its functional purpose and physical condition. The authors propose an algorithm for assessing real damages to immovable property, which involves determining the residual reproduction value and calculating depreciation based on the ratio of the actual age of the object to its physical lifespan. The practical significance of the proposed approach lies in its application for formulating substantiated claims for compensation, attracting international financial assistance, and planning the reconstruction of the energy sector. The study emphasizes the importance of distinguishing between the cost of rebuilding energy systems and the value of the inflicted damage, noting that restoration often follows the "build back better" principle, which involves modernization in accordance with current technological standards and energy security requirements. The methodology provides a comprehensive framework that can be applied to various components of energy infrastructure, from generation facilities to transmission and distribution networks, ensuring a standardized approach to damage assessment regardless of the specific characteristics of the affected assets.

Ключові слова: енергетична інфраструктура, критична інфраструктура, оцінка збитків, військові дії, вартість відтворення, спеціалізовані активи, відновлення інфраструктури, безпека.

Key words: energy infrastructure, critical infrastructure, damage assessment, warfare, reproduction value, specialized assets, infrastructure restoration, security.

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

Актуальність дослідження концептуальних підходів до визначення збитків, завданих руйнуванням майна в енергетичній інфраструктурі внаслідок війни, зумовлена безпрецедентними масштабами руйнувань критичної інфраструктури в умовах сучасних збройних конфліктів та необхідністю формування уніфікованої методології оцінювання таких збитків для подальшого відшкодування та відновлення. Систематичні атаки на об'єкти енергетичного сектору призводять до багаторівневих економічних, соціальних та екологічних наслідків, що вимагає комплексного підходу до їх монетизації з урахуванням як прямих матеріальних втрат, так і непрямих збитків, пов'язаних із порушенням енергопостачання, економічною дестабілізацією та погіршенням якості життя населення. У контексті міжнародного права та перспектив післявоєнного відновлення, розробка науково обґрунтованої методології визначення таких збитків становить фундаментальну основу для реалізації механізмів репарацій, залучення інвестицій у відбудову та забезпечення енергетичної безпеки держави, що постраждала від воєнної агресії.

Розробка методології оцінки втрат критичній енергетичній інфраструктурі внаслідок війни дійсно потребує грунтовного осмислення існуючої бази кількісного виміру збитків, що становить фундаментальну основу для наукового та прикладного вирішення цього питання.

Існуюча база кількісного виміру збитків характеризується значною фрагментарністю та відсутністю уніфікованих підходів, особливо щодо специфіки енергетичного сектору. Традиційні методи оцінювання, розроблені для мирного часу або стихійних лих, часто виявляються неадекватними в умовах систематичних воєнних дій, спрямованих на руйнування енергетичних об'єктів. Вони здебільшого концентруються на прямих матеріальних втратах і не враховують каскадний ефект, який виникає при пошкодженні взаємопов'язаних компонентів енергетичної системи.

Важливим аспектом удосконалення методології є інтеграція різнорівневих показників втрат: від технічного виміру (пошкодження обладнання, будівель, мереж) до системного (порушення функціональності енергосистеми) та макроекономічного (вплив на національну економіку та соціальну сферу). Це потребує синтезу методів з різних дисциплін — інженерії, економіки, соціології та екології. Окремої уваги заслуговує часовий вимір збитків. Військові дії проти

енергетичної інфраструктури спричиняють не лише миттєві, але й відтерміновані наслідки, які можуть проявлятися протягом років після завершення війни. Врахування цієї темпоральної динаміки є критично важливим для формування адекватної методології оцінювання. Сучасні підходи також мають інтегрувати аналіз резильєнтності енергетичних систем — їх здатності підтримувати функціональність в умовах пошкоджень та швидко відновлюватися. Втрати резильєнтності є важливим, але часто недооціненим компонентом загальних збитків інфраструктури. В українському контексті розробка такої методології додатково ускладнюється необхідністю її гармонізації з міжнародними правовими нормами щодо відшкодування воєнних збитків, що є фундаментальною умовою для потенційних репараційних процесів у майбутньому.

Експерти Світового банку та інших організацій використовують концепцію вартості заміщення у своїх оцінках збитків. Ця система визнає, що збитки виходять за рамки прямих збитків, включаючи втрачений прибуток та супутні збитки. Вимоги до відновлення фундаментально базуються на вартості заміщення, яка включає надбавки, пов'язані з принципом "краще, ніж було" (build back better). Такий підхід не лише сприяє дотриманню стандартів сталого розвитку, але й посилює модернізацію та енергоефективність у межах відновленої інфраструктури. Розробка сучасної енергетичної системи повинна відповідати енергетичній стратегії Європейського Союзу, яка спрямована на вуглецеву нейтральність та відповідає загальним кліматичним цілям. Отже, точна оцінка збитків, втрат та необхідності відновлення енергетичної інфраструктури є нагальним та складним завданням, що вимагає встановлення єдиної методології.

Прийняття стандартизованого протоколу для розрахунку суми збитків має вирішальне значення для забезпечення надійності та сприяння створенню цілісної системи розрахунків. Єдиний підхід до оцінки збитків, втрат та потреб у відновленні всіма зацікавленими сторонами значно пришвидшить та гармонізує процеси розрахунків, обгрунтувань, збору підтверджувальної документації та рішень щодо компенсації. Таке проактивне узгодження дозволить оперативно вжити заходів для відновлення як пошкоджених активів, так і загальної безпеки критичної інфраструктури.

Кількісна оцінка збитків створює труднощі, головним чином через суворі стандарти точності, необхідні для цих оцінок, оскільки рішення про компенсацію часто вирішуються в суді або арбітражі. У цьому середовищі важливість обгрунтування збитків, ведення ретельної документації щодо власності, ретельного бухгалтерського обліку та надання переконливих доказів збитків неможливо переоцінити.

Міністерство економіки та Міністерство енергетики України разом з регулятором оціночної діяльності — Фондом Державного майна України відповідними наказами затвердили методики визначення збитків. Методика визначення шкоди та збитків, завданих об'єктам енергетичної інфраструктури України внаслідок збройної агресії Російської Федерації [1] визначає базові механізми оцінки шкоди та збитків. Вони розроблені з урахуванням вимог національних [2—4] та міжнародних стандартів оцінки. Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності [5] також посилається на згадуванні вище стандарти. Обидві методики розглядають як організаційні засади проведення оцінки, так і практичні механізми, застосування методології та наводять опис деяких оціночних процедур. Водночас варто зауважити, що методики — лише інструмент для розрахунку, який потребує осмислення та систематизації. Тобто, існуючі законодавчі акти в сфері оцінки є лише платформою, на базі якої слід побудувати моделі систематизації і розрахунку збитків. Запропонований підхід теж, в свою чергу, використовує цю базу з урахуванням систематизації активів у відповідній сфері (генеруюча або розподільча).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика оцінювання збитків, завданих об'єктам енергетичної інфраструктури внаслідок збройної агресії, є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців, особливо після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну в 2022 р. Значний внесок у методологію оцінювання шкоди зробили дослідники провідних аналітичних центрів, експерти міжнародних фінансових установ та фахівці профільних енергетичних організацій. Вагомі напрацювання у цій сфері належать українським науковцям, які розробляли підходи до визначення економічних та правових аспектів відшкодування збитків, завданих воєнними діями [6—17].

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, присвячених різним аспектам оцінювання збитків та відновлення критичної інфраструктури, проблема розробки комплексного методологічного підходу до кількісного визначення збитків у сегменті енергетичної інфраструктури в умовах воєнного стану залишається недостатньо вирішеною. Це особливо актуально з огляду на масштаби руйнувань енергетичного сектору України та необхідність формування обгрунтованих вимог щодо компенсації завданих збитків. Існуючі методики здебільшого фокусуються на окремих аспектах проблеми, не забезпечуючи систематизації та алгоритмізації процесу оцінювання, що суттєво обмежує їх практичне застосування, особливо в контексті обгрунтування розміру збитків для міжнародного арбітражу та залучення фінансування на відновлення пошкоджених об'єктів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка та обгрунтування концептуального підходу до комплексного визначення й оцінювання збитків, завданих об'єктам енергетичної інфраструктури внаслідок військових дій.

Таблиця 1. Класифікація активів та шкоди об'єктів енергетичної інфраструктури

№ з/п	Назва майна	Активи	Шкода
1	Генерація електроенергії (ТЕС, ТЕЦ, АЕС, ГЕС)	Будівлі та споруди, обладнання, устаткування та апаратура, спеціальна техніка, запаси	зруйновано повністю пошкоджено частково
2	Передача і розподіл електроенергії	Споруди, устаткування та апаратура, спеціальна техніка, запаси	зруйновано повністю пошкоджено частково

Джерело: підготовлено авторами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні доволі потужна й міцна енергосистема, яка до війни була задіяна орієнтовно на 50% можливостей вітчизняної енергосистеми. З початком війни використання електроенергії скоротилося на 25—30%. У секторі електроенергетики основні втрати (70%) належать сектору генерації.

Особливості функціонування енергетичного ринку України знайшли відображення у статті 1 Закону України "Про ринок електричної енергії", через наступні визначення [18]:

— ринок електричної енергії — система відносин, що виникають між учасниками ринку під час здійснення купівлі-продажу електричної енергії та/або допоміжних послуг, передачі та розподілу, постачання електричної енергії споживачам;

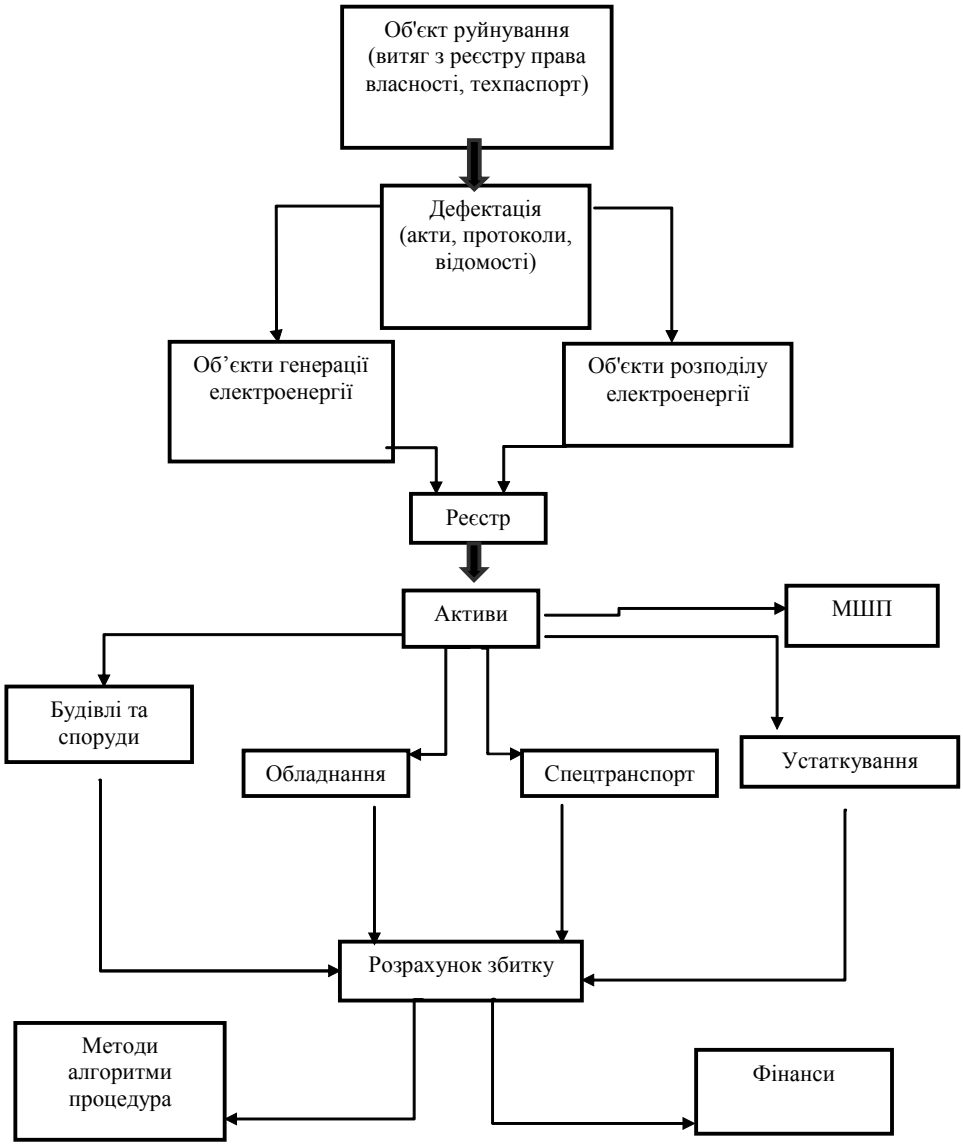

Рис. 1. Модель спеціалізації активів

Джерело: складено авторами.

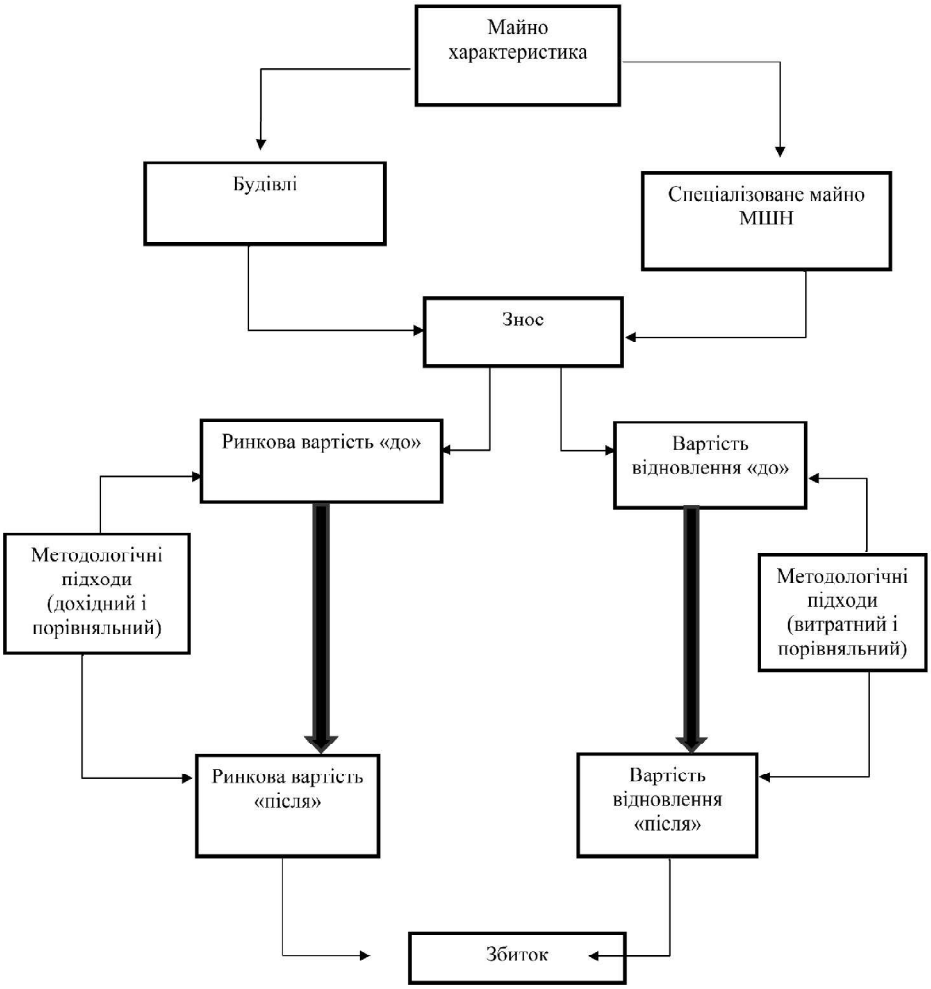

Рис. 2. Модель визначення збитків

Джерело: складено авторами.

— об'єднана енергетична система України (ОЕС України) — сукупність електростанцій, електричних мереж, інших об'єктів електроенергетики, що об'єднані спільним режимом виробництва, передачі та розподілу електричної енергії при централізованому управлінні цим режимом;

— об'єкт електроенергетики — електрична станція (крім ядерної частини атомної електричної станції), електрична підстанція, електрична мережа;

— електроенергетичне підприємство — суб'єкт господарювання, який здійснює одну з таких функцій: виробництво, передачу, розподіл, постачання електричної енергії споживачу, зберігання енергії або трейдерську діяльність;

— критична енергетична інфраструктура — об'єкти енергетичної інфраструктури, що є необхідними для забезпечення життєво важливих для суспільства функцій, безпеки та добробуту населення, виведення з ладу або руйнування яких матиме суттєвий вплив на національну безпеку та оборону, навколишнє природне середовище та може призвести до значних фінансових збитків і людських жертв, віднесені до критичної інфраструктури в порядку, визначеному законодавством;

— особливо важливі об'єкти електроенергетики — об'єкти, що забезпечують стале функціонування ОЕС України, руйнація або пошкодження яких призведе до порушення електропостачання суб'єктів господарювання і побутових споживачів, можливих людських жертв і значних матеріальних збитків.

За оцінками RDNA4, наприкінці 2024 р. прямі збитки в Україні сягнули 176 млрд дол. США. Найбільше постраждали сектори, зокрема житло, транспорт, енергетика, торгівля та промисловість, а також освіта. В енергетичному секторі кількість пошкоджених або зруйнованих об'єктів зросла на 70% з часу попередньої оцінки RDNA3, яка охоплює виробничу, транспортну, розподільчу інфраструктуру та централізоване теплопостачання в регіонах, найближчих до лінії розмежування (Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька та Херсонська області), а також у Київській області. У довгостроковій перспективі потреби у відбудові та відновленні енергетичного сектору та видобувної промисловості оцінюються майже в 70 млрд дол. США [19].

До базових принципів оцінки, відносять принципи (п. 4-10, [2]): корисності; очікування; найбільш ефективного використання. Головний принцип, без якого вказана оцінка неможлива, це дотримання причинно-наслідкового зв'язку. Передумовою оцінки є встановлення причини виникнення збитку.

Згідно Національного стандарту № 1 [2] враховуючи засади [1], базою при визначенні реальних збитків слугує залишкова вартість відтворення пошкоджених та знищених об'єктів. Під реальними збитками мається на увазі поточна вартість витрат на відтворення, заміщення або відшкодування ринкової вартості об'єкта оцінки без урахування неотриманих майбутніх вигід.

Пропонується наступна класифікація активів (табл. 1).

Алгоритм оцінки реальних збитків, завданих нерухомому майну передбачає визначення:

1. Розміру реальних збитків внаслідок втрати, пошкодження чи знищення рухомого майна (обладнання) обчислюється як різниця між значеннями залишкової вартості відтворення такого майна до та після заподіяння йому шкоди;

2. Значення вартості нерухомого майна до заподіяння йому шкоди приймається на рівні ринкової вартості або залишкової вартості відтворення аналогічного об'єкта до початку збройної агресії.

3. Знецінення майна обчислюється як відношення дійсного віку об'єкта до строку його фізичного життя за умови належного рівня утримання та експлуатації.

Моделі спеціалізації активів та визначення збитків представлені на рис. 1—2.

Одним із ключових аспектів (й неоднозначним питанням) є визначення фізичного зносу майна. Неоднозначність полягає в тому, що знос майна до моменту пошкодження чи знищення є наслідком припущення, або аналітичного висновку, і не може бути безпосередньо визначений. При незначних пошкодженнях (наприклад, зруйновані вікна або тільки їх скління, частково пошкоджений трансформатор тощо) різниця "до" і "після", зазвичай визначається кошторисом на відновлення. Водночас, кошторис (для запобігання завищення вартості збитків) повинен мати експертне підтвердження. На рис. 2 представлена модель розрахунку прямих збитків, яка демонструє етапи реалізації процедури кількісного виміру розміру збитків. Залежно від сегмента інфраструктури (генерація та розподіл енергії) реалізується алгоритм, в рамках якого визначається вартість майна в стані "до" та "після". Вид активу обумовлює методи оцінки, що застосовуються. Отримана різниця у вартості формує розмір збитку.

У сучасних реаліях розмір реальних збитків внаслідок втрати, пошкодження або знищення нерухомого майна в результаті збройної агресії фактично може бути розрахований виключно на підставі складання кошторису на ремонт, або відновлення пошкоджених активів на відповідну дату. Слід зазначити, що подібний підхід передбачений Методикою [5]. В той же час, у разі повного знищення нерухомого майна, використання укрупнених показників витрат на будівництво може бути застосоване в майбутньому лише у разі появи актуальної на дату оцінки інформації відносно індексів зміни вартості будівельно-монтажних робіт на території України, або укрупнених показників витрат на будівництво. У разі оцінки машин та обладнання, які відображені в балансі на конкретну дату не за "історичною вартістю" придбання первісним власником, або розрахованою справедливою вартістю в результаті переоцінки, експерту варто надавати перевагу порівняльному підходу.

Вартість відтворення знищених машин та обладнання до 1 січня 2022 року спочатку потрібно індексувати із застосуванням наданих у додатку № 3 Методики [5], а починаючи з 1 січня 2022 до дати оцінки — із застосуванням щомісячних індексів промислового виробництва в Україні [20]. Застосування виключно зазначених у Методиці [5] індексів зміни вартості продукції підприємств машинобудування у розрахунках реальних збитків в частині машин та обладнання, може призводить до отримання недостовірних результатів. Знос МШП повинен розраховуватись виходячи з властивостей конкретного активу та способів його використання, а не виключно виходячи з його строку служби. Варто зазначити, що існує суттєва різниця між вартістю відновлення енергосистеми та вартістю заподіяної шкоди. Це обумовлено принципом відбудови "краще, ніж було" (build back better), який передбачає не лише відновлення пошкоджених об'єктів, але й їх модернізацію відповідно до сучасних технологічних стандартів та вимог енергетичної безпеки. Оцінка вартості такого відновлення є окремою економічною задачею, яка виходить за межі визначення збитків у їх класичному розумінні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило розробити концептуальний підхід до визначення збитків, завданих руйнуванням майна в енергетичній інфраструктурі внаслідок військової агресії з боку рф. На основі аналізу існуючої нормативно-правової бази та методологічних підходів до оцінки майна запропоновано: 1) модель спеціалізації активів, яка визначає послідовність дій з ідентифікації майна та встановлення його характеристик, необхідних для коректного визначення вартісних показників; 2) модель визначення збитків, що інтегрує методи оцінки вартості майна до та після заподіяння шкоди з урахуванням його функціонального призначення та фізичного стану; 3) алгоритм оцінки реальних збитків, завданих нерухомому майну, який передбачає визначення залишкової вартості відтворення майна та розрахунок знецінення на основі співвідношення дійсного віку об'єкта до строку його фізичного життя. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування при розрахунку збитків, завданих об'єктам енергетичної інфраструктури України внаслідок збройної агресії, для формування обгрунтованих вимог щодо відшкодування збитків, залучення міжнародної фінансової допомоги на відновлення пошкоджених об'єктів та планування відбудови енергетичного сектору.

Однією із найбільших проблем при розрахунку збитків є визначення упущеної вигоди. Це пов'язане з тим, що відповідно до Методик [2; 3] упущена вигода базується на прогнозованій діяльності підприємства, якому заподіяна шкода. Обгрунтуванню такої діяльності притаманний високий ступінь невизначеності. В даному випадку визначення упущеної вигоди можливе через аналіз наслідків. Розглядається ситуація — інфраструктура відновлена, але доходи впали за рахунок зменшення споживання. Тут виникає

проблема коректного визначення тарифів, які самі по собі є неоднозначним параметром. Друга проблема — окрім визначення збитків існують складнощі з визначенням потреб на відновлення інфраструктури на іншому технічному рівні (інтеграції сучасних технічних рішень з існуючим, підчас, морально застарілим енергетичним обладнанням). Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методології оцінювання непрямих збитків, пов'язаних з порушенням функціонування енергетичної системи, та їх впливу на інші сектори економіки та якість життя населення. Окремої уваги заслуговує розробка механізмів фінансування відновлення пошкоджених об'єктів з урахуванням принципів сталого розвитку та підвищення енергетичної безпеки.

Література:

1. Методика визначення шкоди та збитків, завданих об'єктам енергетичної інфраструктури України внаслідок збройної агресії РФ: затв. наказом Міністерства енергетики України та ФДМУ від 22.02.2023 № 57/342. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0708-23.

2. Національний стандарт № 1 "Загальні засади оцінки майна і майнових прав": затв. постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1440. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-п.

3. Національний стандарт № 2 "Оцінка нерухомого майна": затв. постановою Кабінету Міністрів України від 28.10.2004 № 1442. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-п.

4. Національний стандарт № 3 "Оцінка цілісних майнових комплексів": затв. постановою Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 № 1655. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-п.

5. Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією російської федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності: затв. наказом Міністерства економіки України та ФДМУ від 18.10.2022 № 3904/1223. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22.

6. Барановський О. І. Фінансова безпека критичної інфраструктури. Фінанси України. 2024. № 12. С. 7—24. URL: https://doi.org/10.33763/finukr2024.12.007.

7. Клименко К. В., Савостьяненко М. В. Посилення захисту критичної інфраструктури: вітчизняні реалії та міжнародне співробітництво. Наукові праці НДФІ. 2021. № 2. С. 45—69. URL: https://doi.org/10.33763/npndfi2021.02.044.

8. Клименко К. В., Павлюк К. В., Савостьяненко М. В. Світова практика фінансування захисту критичної інфраструктури. Наукові праці НДФІ. 2021. № 3. С. 58—82. URL: https://doi.org/10.33763/npndfi2021.03.058.

9. Клименко К. В., Савостьяненко М. В. Ресурсне забезпечення МФО у фінансуванні розбудови критичної інфраструктури: зарубіжний досвід. Наукові праці НДФІ. 2021. № 4. С. 48—64. URL: https://doi.org/10.33763/npndfi2021.04.048.

10. Клименко К. В., Павлюк К. В., Савостьяненко М. В. Оцінка залучення ресурсів міжнародних фінансових організацій для фінансування інфраструктурних проектів в Україні. Наукові праці НДФІ. 2022. № 3. С. 42—60. URL: https://doi.org/10.33763/npndfi2022.03.042.

11. Клименко К. В., Ухналь Н. М. Світовий банк як ключовий партнер у відновленні України. Система управління відходами в циркулярній економіці: фінансові, соціальні, екологічні та енергетичні детермінанти: монографія / за заг. ред. А. С. Росохатої, М. Г. Мінченко. Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 188—196. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94661.

12. Кудряшов В. П. Фінансування інфраструктури в період подолання наслідків війни. Фінанси України. 2022. № 4. С. 46—66. URL: https://doi.org/10.33763/finukr2022.04.046.

13. Кулик В. В. Деякі аспекти аналізу та моделювання процесів розвитку критичної інфраструктури. Наукові праці НДФІ. 2022. № 4. С. 53—64. URL: https://doi.org/10.33763/npndfi2022.04.053.

14. Онищенко С., Маслій О., Дрібна А. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства критичної інфраструктури. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. Т. 312, № 6 (1). С. 249—258. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-38.

15. Помаза-Пономаренко А. Збитки, нанесені бойовими діями об'єктам критичної інфраструктури в Україні: механізми оцінювання та відновлення. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 1 (11). С. 601—609. URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-601-611.

16. Сидоренко В., Максимець А. Модель забезпечення стійкості критичних інформаційних систем в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих чинників. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2025. № 3 (27). С. 560—571. URL: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.779.

17. Третьяков О. В., Халмурадов Б. Д., Кічата Н. М., Ремська А. В. Підхід до кількісної оцінки стійкості об'єктів критичної інфраструктури. Системи управління, навігації та зв'язку. 2025. Т. 1, № 79. С. 178—183. URL: https://doi.org/10.26906/SUNZ.2025.1.

18. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19.

19. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released / World Bank. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released.

20. Індекс промислового виробництва / Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/ipv_u.htm.

References:

1. Ministry of Energy of Ukraine and State Property Fund of Ukraine (2023), "Methodology for determining damage and losses caused to energy infrastructure facilities of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0708-23 (Accessed 11 March 2025).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2003), "National Standard No. 1 'General principles of property and property rights valuation", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-п (Accessed 11 March 2025).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2004), "National Standard No. 2 "Real estate valuation", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-п (Accessed 11 March 2025).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), "National Standard No. 3 "Valuation of integral property complexes", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-п (Accessed 11 March 2025).

5. Ministry of Economy of Ukraine and State Property Fund of Ukraine (2022), "Methodology for determining damage and losses caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of destruction and damage to their property in connection with the armed aggression of the Russian Federation, as well as lost profits from the impossibility or obstacles in conducting economic activities", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22 (Accessed 11 March 2025).

6. Baranovskyi, O. I. (2024), "Financial security of critical infrastructure", Finansy Ukrainy, no 12, pp. 7—24. https://doi.org/10.33763/finukr2024.12.007.

7. Klymenko, K. V. and Savostianenko, M. V. (2021), "Strengthening the protection of critical infrastructure: domestic realities and international cooperation", Naukovi pratsi NDFI, vol. 2, pp. 45—69. https://doi.org/10.33763/npndfi2021.02.044.

8. Klymenko, K. V., Pavliuk, K. V. and Savostianenko, M. V. (2021), "World practice of financing critical infrastructure protection", Naukovi pratsi NDFI, vol. 3, pp. 58—82. https://doi.org/10.33763/npndfi2021.03.058.

9. Klymenko, K. V. and Savostianenko, M. V. (2021), "Resource support of IFIs in financing the development of critical infrastructure: foreign experience", Naukovi pratsi NDFI, vol. 4, pp. 48—64. https://doi.org/10.33763/npndfi2021.04.048.

10. Klymenko, K. V., Pavliuk, K. V. and Savostianenko, M. V. (2022), "Assessment of the involvement of resources of international financial organizations for financing infrastructure projects in Ukraine", Naukovi pratsi NDFI, vol. 3, pp. 42—60. https://doi.org/10.33763/npndfi2022.03.042.

11. Klymenko, K. V. and Ukhnal, N. M. (2023), "World Bank as a key partner in the recovery of Ukraine", Systema upravlinnia vidkhodamy v tsyrkuliarnij ekonomitsi: finansovi, sotsial'ni, ekolohichni ta enerhetychni determinanty [Waste management system in circular economy: financial, social, environmental and energy determinants], Sumy State University, Sumy, Ukraine, pp. 188—196, available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94661 (Accessed 7 April 2025).

12. Kudriashov, V. P. (2022), "Infrastructure financing during the period of overcoming the consequences of war", Finansy Ukrainy, vol. 4, pp. 46—66. https://doi.org/10.33763/finukr2022.04.046.

13. Kulyk, V. V. (2022), "Some aspects of analysis and modeling of critical infrastructure development processes", Naukovi pratsi NDFI, vol. 4, pp. 53—64. https://doi.org/10.33763/npndfi2022.04.053.

14. Onyshchenko, S., Maslii, O. and Dribna, A. (2022), "Assessment of financial and economic security of critical infrastructure enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 312, no 6 (1), pp. 249—258. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-38.

15. Pomaza-Ponomarenko, A. (2025), "Damages caused by combat operations to critical infrastructure objects in Ukraine: assessment and recovery mechanisms", Uspikhy i dosiahnennia u nautsi, vol. 1 (11), pp. 601—609. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-601-611.

16. Sydorenko, V. and Maksymets, A. (2025), "Model of ensuring the resilience of critical information systems under the influence of internal and external destabilizing factors", Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika, vol. 3 (27), pp. 560—571. https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.779.

17. Tretiakov, O. V., Khalmuradov, B. D., Kichata, N. M. and Remska, A. V. (2025), "Approach to quantitative assessment of the resilience of critical infrastructure objects", Systemy upravlinnia, navihatsii ta zviazku, vol. 1, no. 79, pp. 178—183. https://doi.org/10.26906/SUNZ.2025.1.

18. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine "On the electricity market", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19 (Accessed 14 March 2025).

19. World Bank (2025), "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released", available at: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (Accessed 7 April 2025).

20. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Index of industrial production", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/ipv_u.htm (Accessed 14 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025 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 330.322.214: 332.832.5

О. В. Слободенюк,
аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7528-4261

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.209

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ

O. Slobodeniuk,
Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

IMPROVEMENT OF THE TOOLKIT OF INVESTMENT DESIGN OF COMPLEX HOUSING STOCK RECONSTRUCTION

У статті представлено підхід до удосконалення інструментарію інвестиційного проєктування комплексної реконструкції житлового фонду. Методологія грунтується на синтезі технічної діагностики, класичного проєктного аналізу (NPV, IRR, CBA), ризик-орієнтованого менеджменту та цифрових технологій (BIM, EVM). Інструментарій складається з п'яти блоків: 1) інвентаризація та діагностика — формування цифрової бази даних і визначення можливостей; 2) передінвестиційний аналіз — порівняння сценаріїв реконструкції, знесення й капремонту з урахуванням непрямих ефектів; 3) оцінка інвестиційної привабливості, а також багатокритеріальна пріоритизація (обчислення інтегрального індексу за технічними, соціальними й фінансовими критеріями з використанням вагового підходу); 4) інтегроване цифрове проєктування — інтеграція учасників у єдиному інформаційному просторі та відстеження строків і бюджету в реальному часі; 5) фінансова модель — детальний кеш-флоу, сценарний аналіз і моделювання Монте-Карло з планом реагування на критичні ризики.

The article presents an approach to improving the toolkit for investment design of comprehensive housing-stock reconstruction. The methodology is based on a synthesis of technical diagnostics, classical project analysis (NPV, IRR, CBA), risk-oriented management, and digital technologies (BIM, EVM). The toolkit comprises five blocks: 1) inventory and diagnostics — creation of a digital database and identification of opportunities; 2) pre-investment analysis — comparison of reconstruction, demolition, and major-repair scenarios, including indirect effects; 3) investment attractiveness assessment and multi-criteria prioritisation — calculation of an integrated index using technical, social, and financial criteria with a weighted approach; 4) integrated digital design — uniting stakeholders in a single information environment and tracking schedule and budget in real time; 5) financial modelling — detailed cash-flow projections, scenario analysis, and Monte-Carlo simulation with response plans for critical risks.

The prioritisation model proved capable of ranking assets by structural condition, social impact, and forecast NPV, enabling a reconstruction portfolio with an optimal balance of public and financial benefits. Practical relevance is confirmed by the methodology's applicability for municipalities, developers, and banking institutions to form reconstruction portfolios, optimise PPP schemes, and monitor project resilience throughout the life cycle.

Overall, the study's findings show that integrating financial-economic methods, risk-management models, diversified funding sources, and digital technologies substantially broadens the managerial toolkit for housing-reconstruction projects. Shifting from a one-dimensional approach — purely technical or purely financial — to a comprehensive model yields measurable gains both in the volume of capital attracted and in the successful implementation and subsequent operation of modernised buildings.

Ключові слова: інвестиційний проєкт, інструментарій, підхід, реконструкція, житловий фонд, будівництво, фінансування.

Key words: investment project, toolkit, approach, reconstruction, housing stock, construction, financing.

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

Сучасний житловий фонд України значною мірою потребує оновлення через фізичне старіння будівель та невідповідність сучасним стандартам комфорту й енергоефективності. Причому з кожним роком зростає кількість аварійного житла, що потребує реконструкції або знесення. Проблема комплексної реконструкції особливо актуалізувалася останніми роками, адже поряд із хронічним старінням будинків додаються наслідки воєнних руйнувань. В цих умовах зростає суспільний запит на ефективні механізми оновлення житла.

В Україні й досі практично не напрацьовано досвід реалізації проєктів комплексного оновлення кварталів застарілого житлового фонду. Варто зазначити, що будівельні роботи в таких районах вимагають розв'язання низки складних питань, пов'язаних із здійсненням реконструкції застарілої житлової забудови на рівні просторової сфери. У період планової економіки питання економічної ефективності реконструкції зводилося головно до техніко-економічної оцінки зносу будівель [1]. З переходом до ринкових відносин постала необхідність залучати до реконструкції небюджетні джерела фінансування, що вимагає нових підходів до оцінки ефективності проєктів з урахуванням інтересів усіх учасників. Отже, удосконалення інструментарію інвестиційного проєктування в сфері комплексної реконструкції житлових будинків є надзвичайно актуальним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання планування та оцінки інвестиційних проєктів реконструкції житлового фонду розглядаються в міждисциплінарному полі — на перетині інвестицій, будівельного проєктування та міського господарства. Класичний апарат проєктного аналізу включає комплекс напрямів: техніко-економічний аналіз, фінансовий аналіз, оцінку соціального та екологічного впливу, аналіз ризиків тощо. В науковій літературі особлива увага приділяється розробці критеріїв ефективності інвестиційних проєктів. Також багато уваги приділено чинниками, що впливають на реалізацію проєкту реконструкції. Зокрема, Т.В. Данілова серед ключових організаційно-економічних чинників реалізації реконструкції виділяє: рівень фізичного зносу будівлі, технологічність та складність робіт, поверховість і щільність забудови, обмеження території та транспортної доступності, вартість земельної ділянки, історико-культурні обмеження тощо [2]. Вказані чинники впливають на вартість, тривалість і трудомісткість реконструктивних робіт, а отже й на кінцеві показники ефективності проєкту.

Проєкти комплексної реконструкції характеризуються підвищеним рівнем невизначеності: можливі непередбачені конструктивні проблеми в старих будівлях, ризики перевищення кошторису, затримки через необхідність відселення мешканців, коливання ринкової кон'юнктури (ціни на житло або оренду після реконструкції) тощо. Сучасні підходи пропонують застосовувати детальніший аналіз ризиків: складання реєстру ризиків, експертну оцінку ймовірностей та впливів, сценарний аналіз і моделювання (наприклад, метод Монте-Карло для оцінки розподілу можливих значень NPV) [3; 4].

Ще одним важливим аспектом є механізми фінансування проєктів реконструкції. Досвід показує, що виключно бюджетного фінансування недостатньо для масштабного оновлення житлового фонду [5]. В Україні законодавчо визначено такі джерела фінансування реконструкції житла: кошти інвесторів (забудовників), спеціальні фонди реконструкції, кошти державного та місцевих бюджетів (на поворотній основі), а також інші не заборонені джерела [6]. Фактично, успішні проєкти потребують партнерства держави і бізнесу. Зокрема, можна застосовувати моделі державно-приватного партнерства (ДПП) для реконструкції застарілих кварталів: інве-

стору-забудовнику можуть передаватися права на додаткову забудову території або компенсацію за власні кошти, вкладені у відселення мешканців та реконструкцію будинків.

Незважаючи на доволі всебічну вивченість вказаних проблем, залишаються дискусійними питання розробки теоретико-методичних підходів до удосконалення та розвитку системи інвестиційного проєктування реконструкції житла на засадах комплексності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз сучасних підходів до інструментарію інвестиційного проєктування реконструкції житлового фонду та формування пропозицій щодо його вдосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно до діючого законодавства механізм реалізації заходів з комплексної реконструкції певної території (квартал, мікрорайон) визначається на основі затверджених інвестиційних проєктів та програм реконструкції. При цьому враховуються результати технічних обстежень стану будівель і споруд, проведеного енергетичного аудиту, а також здійснених техніко-економічних розрахунків. Спираючись на аналіз підходів, розроблено пропозиції щодо вдосконалення інструментарію інвестиційного проєктування комплексної реконструкції житлових будинків. Запропонований теоретико-методичний підхід охоплює весь життєвий цикл проєкту — від ініціації до завершення — і поєднує класичні методи оцінки з новими технологічними рішеннями. Основні компоненти удосконаленого інструментарію такі:

1. Інвентаризація та діагностика стану житлового фонду. На початковому етапі здійснюється систематичний збір даних про наявний житловий фонд на вибраній території (мікрорайон, квартал): кількість будинків, рік побудови, серія (тип проєкту), технічний стан конструкцій (відсоток зносу), наявність аварійності, кількість квартир та мешканців, площа будинку, забезпеченість інфраструктурою тощо. Результатом є база даних по об'єктах застарілого фонду. На цьому етапі здійснюється технічне обстеження об'єктів з метою визначення фактичного стану та оцінки можливостей проведення реконструкції. На основі цих даних проводиться аналіз: виявляються будинки, що підлягають першочерговій реконструкції (наприклад, аварійні з фізичним зносом конструктивних елементів 81-100% чи ветхі — зі зносом більше 70%). Цей етап закладає інформаційну основу проєктування — вхідні параметри для моделей та прийняття рішень.

2. Передінвестиційний аналіз. В подальшому здійснюється всебічне обгрунтування доцільності комплексної реконструкції об'єктів. Проводиться порівняння альтернатив: реконструювати чи знести і побудувати новий будинок, або ж здійснити лише капітальний ремонт. Для цього розраховуються базові фінансові показники (NPV, IRR, тощо) для кожного сценарію, а також враховується соціальна й екологічна вигода. Зокрема, застосовується аналіз вигід і витрат (cost-benefit analysis), який дозволяє врахувати непрямі ефекти: підвищення вартості житла після оновлення, економію енергії, покращення умов життя мешканців, вплив на міське середовище. Якщо проєкт реконструкції демонструє позитивний інтегральний ефект, він може бути рекомендований до реалізації. У протилежному випадку розглядаються інші підходи (зміна параметрів проєкту, пошук додаткової підтримки або відмова від задуму). Вибір формату (реконструкція конкретних об'єктів чи комплексна реконструкція) залежить від конкретних умов: технічної можливості укріплення будинку, економічних розрахунків, готовності мешканців, містобудівних вимог (щільності забудови, висотності, наявності території для маневру).

3. Оцінка інвестиційної привабливості. Для перспективного інвестиційного проєкту створюється детальна фінансова модель грошових потоків. У ній враховуються всі витрати на проєкт (передпроєктні роботи, будівельно-монтажні роботи, підсилення конструкцій, інженерні мережі, благоустрій тощо) і очікувані вигоди. Останні можуть включати грошові надходження від продажу/оренди додаткових площ, економію витрат на експлуатацію завдяки енергоефективності, можливі дотації чи податкові пільги. На основі моделі обчислюються ключові показники інвестиційної привабливості для різних сценаріїв розвитку подій. Враховується вплив інфляції та дисконтування. Розробляється кеш-флоу прогноз на весь горизонт проєкту з виділенням фаз (проєктування, будівництво, експлуатація тощо). Важливо передбачити резерви кошторису і графіку на випадок ускладнень [7].

Якщо в зоні планування декілька будинків потребують оновлення, постає питання черговості: які об'єкти реконструювати в першу чергу, а які у перспективі. Для цього автором розроблено модель пріоритезації, що оцінює кожен потенційний об'єкт за низкою критеріїв і формує ранг пріоритету. Основні критерії відбору: технічний стан (ступінь зносу, аварійність, наприклад чим гірший стан, тим вищий пріоритет, оскільки відкладати небезпечно); соціальна значимість (кількість мешканців, наявність у будинку вразливих груп, рівень перенаселеності квартир тощо); економічна доцільність (оцінка фінансового результату проєкту, позитивні значення IRR/NPV підвищують пріоритет, адже такий проєкт легше реалізувати, тоді як об'єкти з великою прогнозованою збитковістю, хоч і важливі соціально, можуть потребувати окремих програм підтримки); містобудівні чинники (можливість збільшити щільність забудови на даній ділянці, відповідність проєкту плану розвитку території, готовність дозвільної документації, виділення земельної ділянки тощо).

Авторська модель пріоритезації використовує багатокритеріальну оцінку. Кожному критерію присвоюється ваговий коефіцієнт відповідно до його важливості. Для кількісних критеріїв (знос, кількість мешканців, NPV) значення нормуються в єдину шкалу [0;1], для якісних проводиться бальна оцінка від 0 до 1 з інтервалом 0,1. Далі для кожного об'єкта обчислюється інтегральний індекс пріоритетності — зважена сума норм-

Таблиця 1. Приклад розрахунку пріоритетності групи будинків для інвестиційних проєктів реконструкції

Об'єкт (будинок)	Знос, %	Кількість мешканців	NPV проєкту, млн грн	Інтегральний індекс пріоритету	Ранг пріоритету
D	60	200	+10	0,867	1 (найвищий)
B	70	150	+5	0,761	2
E	85	120	0	0,708	3
P	80	50	–2	0,551	4
A	90	100	–10	0,550	5 (найнижчий)

Джерело: розраховано автором.

ваних показників. Формально для і-го об'єкта індекс можна подати як:

$$I_p=w_1*x_1+ w_2*x_2+w_3*x_3+.....+ w_i*x_i, \quad (1),$$

де w_i — вага показників;

x_i — нормовані значення показників (наприклад, x_1 може бути відсотком зносу будинку приведеним у безрозмірну форму [0;1]).

В результаті кожен об'єкт отримує оцінку, а вищі значення відповідають більшому пріоритету. В табл. 1 наведено умовний приклад ранжування п'яти будинків за критеріями стану, кількості мешканців та економічної доцільності (NPV). В наведеному прикладі ваги критеріїв прийнято експертно як (40% — технічний стан, 30% — соціальний ефект, 30% — економічна доцільність).

Як видно з табличного прикладу, об'єкт А хоча й має найбільший знос (90%), отримав найнижчий інтегральний бал через вкрай негативний прогноз економічної ефективності (NPV -10 млн грн) та відносно невелику кількість мешканців. Натомість будинок D (знос 60%) вийшов на перше місце завдяки значній кількості квартир (200 мешканців) та позитивному NPV (+10 млн грн). Цей приклад ілюструє необхідність збалансованого підходу: модель пріоритезації допомагає обрати об'єкт, який і соціально значимий, і економічно реальніший до втілення. Водночас у практиці слід врахувати, що критично аварійні будинки (знос >80%) повинні реконструюватися негайно незалежно від економіки проєкту — тут вступають в дію норми безпеки та рішення влади про відселення. Запропонована методика має це враховувати: для об'єктів вище певного порогу зносу індекс пріоритету автоматично підвищується (вводиться коефіцієнт аварійності), або такі об'єкти виносяться в окрему чергу першочергових заходів.

4. Інтегроване цифрове проєктування. При розробці проєктно-кошторисної документації пропонується активно використовувати сучасні BIM-технології. Створення інформаційної моделі будівлі дозволяє інтегрувати процес планування: архітектори, конструктори, кошторисники і технологи працюють з єдиною моделлю, де кожна зміна автоматично відображається у всіх взаємопов'язаних частинах. Наприклад, якщо в ході проєктування вирішено додати надбудову поверху, BIM-модель одразу оновлює обсяги матеріалів, кошторис витрат і графік робіт. Це забезпечує високий рівень узгодженості та прозорості: інвестор і замовник можуть отримувати актуальні дані про прогнозовану вартість та строки реалізації на будь-якому етапі проєктування. Інформаційна модель використовується і для презентації проєкту стейкхолдерам — вона наочно демонструє, яким буде реконструйований будинок, що спрощує погодження проєкту та взаємодію з громадськістю. Крім того, BIM містить всю необхідну інформацію для подальшого управління будівлею, тобто слугує основою для експлуатаційного моніторингу після завершення реконструкції [8]. Отже, впровадження BIM і пов'язаних цифрових технологій (платформи спільного доступу до документів, системи управління змінами проєкту) є невід'ємною частиною удосконаленого інструментарію.

Цифрові засоби моніторингу передбачають використання програм управління проєктами, які відстежують виконання робіт у реальному часі. Наприклад, методологія Earned Value Management (EVM) дозволяє поєднати дані про фактичне виконання робіт з кошторисом і графіком, щоб оцінити, чи йде проєкт за планом [9]. В системі EVM розраховуються показники освоєного обсягу, відхилення за часом та бюджетом, на їх основі прогнозуються кінцеві терміни та вартість. Такі методи дають змогу завчасно виявити перевитрати чи відставання та вжити коригуючих дій.

5. Фінансова модель. Від вибору фінансової моделі залежить механізм фінансування, який слугує основою для залучення інвесторів — на її основі демонструється, яку максимальну частку боргового фінансування проєкт може витримати, яка очікується норма прибутку, та інші фінансові параметри.

Інструментарій доповнюється блоком кількісної оцінки ризиків. Проводиться ідентифікація ризиків проєкту: будівельні ризики (перевищення вартості матеріалів, затримки підрядників), фінансові ризики (зростання процентних ставок, інфляція), ринкові ризики (низький попит на оновлене житло), соціальні ризики (протести мешканців проти переселення) тощо. Для ключових ризик-факторів здійснюється аналіз чутливості — варіювання окремих параметрів у фінансовій моделі та перегляд зміни NPV [10]. Такий аналіз визначає, які фактори є найбільш критичними для успіху проєкту.

Далі, для врахування одночасної дії кількох невизначеностей, можна застосувати сценарний аналіз (оптимістичний, базовий, песимістичний сценарії) або моделювання Монте-Карло [3]. Останнє дозволяє оцінити розподіл ймовірностей NPV та IRR і тим самим кількісно оцінити ризик (ймовірність отримати від'ємний NPV, межі довірчого інтервалу прибутковості тощо). Результатом блоку ризик-менеджменту є розробка плану реагування: заходів з мінімізації найзначущих ризиків (наприклад, страхування будівельно-монтажних робіт, фіксація цін контрактами, отримання гарантій місцевої влади щодо відселення мешканців). Врахування ризиків на етапі планування підвищує шанси успішної реалізації: проєкт може бути адаптований до потенційних загроз ще до старту.

Одним з ключових завдань інвестиційного проєктування є розробка оптимальної схеми фінансування проєкту. На цьому етапі визначається, звідки і на яких умовах будуть залучені кошти. Для комплексної реконструкції житла доцільно поєднувати декілька джерел фінансування (табл. 2).

Основну частку інвестицій, як правило, забезпечує приватний інвестор-забудовник — компанія, що реалі-

зує проєкт в обмін на комерційну вигоду (продаж нових квартир, оренда приміщень тощо). Проте для підвищення рентабельності можуть залучатися пільгові ресурси: державні або муніципальні програми, які співфінансують реконструкцію (наприклад, покриття відсотків за кредитами або надання грантів на оновлення інфраструктури). Також можливе кредитування у банках чи через випуск облігацій, якщо проєкт має достатньо грошового потоку для обслуговування боргу. У сучасних умовах варто розглядати і міжнародні джерела — кредити міжнародних фінансових організацій, фонди відновлення, донорські гранти, зокрема на заходи з енергоефективності.

Складається детальний план фінансування, який поєднує власний капітал інвестора, позикові кошти та підтримку ззовні. Важливо врахувати графік надходження фінансування у відповідності до календарного плану робіт, щоб уникнути розривів ліквідності. При плануванні фінансування застосовуються також інноваційні підходи: моделі державно-приватного партнерства, коли муніципалітет надає інвестору певні стимули (земельні ділянки, ослаблення нормативних вимог, участь у витратах) в обмін на зобов'язання реконструювати житло. Таким чином, оновлений інструментарій передбачає створення системи управління проєктом реконструкції, яка базується на даних і забезпечує прозорість та підзвітність ходу робіт.

Таблиця 2. Основні джерела фінансування проєктів комплексної реконструкції житлових будинків

Джерело фінансування	Характеристика та роль у проєкті
Приватний інвестор	Комерційна компанія, що вкладає кошти в реконструкцію, розраховуючи отримати прибуток (продаж або оренда оновленого/додаткового житла). Несе основні ризики проєкту, зацікавлений у максимізації рентабельності.
Кошти мешканців та приватних власників	Фінансовий внесок власників квартир, якщо передбачено співфінансування (наприклад, мешканці можуть інвестувати певну суму в обмін на збільшення площі чи покращення умов). Як правило, частка таких коштів невелика, але підвищує відповідальність власників за проєкт. Може реалізовуватися через механізми об'єднань співвласників (ОСББ) та спеціальні фонди реконструкції, створені з платежів за відчужене майно.
Банківське кредитування	Залучення позикового капіталу від комерційних банків або через випуск облігацій. Дає змогу отримати значні кошти на старті проєкту, але потребує забезпечення (застави нерухомості, гарантій) та регулярного обслуговування боргу (виплата відсотків). Ефективне при достатніх грошових потоках проєкту; підвищує фінансовий ризик для інвестора.
Державні та місцеві бюджети	Фінансування в рамках державних або міських програм підтримки реконструкції. Може надаватися у формі субвенцій, грантів чи поворотних коштів (пільгових кредитів). Спрямоване переважно на соціально значущі проєкти (поліпшення житлових умов громадян) і інфраструктуру. Обмежене обсягом бюджетних ресурсів.
Міжнародні фінансові організації	Кредити і гранти від Світового банку, ЄБРР, ЄІБ та інших МФО, а також кошти донорів. Як правило, надаються під низькі відсотки або на довгий термін, часто цільово на відбудову чи енергоефективність. Вимагають відповідності проєкту певним критеріям (прозорість, стійкість, відповідність політикам донорів). Допомагають знизити вартість капіталу проєкту і подовжити період окупності.

Джерело: сформовано автором.

Запропонований підхід до інвестиційного проєктування комплексної реконструкції житлових будинків дає змогу підвищити якість підготовки та реалізації таких проєктів. На рис. 1 схематично зображено основні етапи життєвого циклу інвестиційного проєкту комплексної реконструкції території міста та інструменти, які на них застосовуються в рамках удосконаленої методики.

Як видно з рис. 1, планування проєкту реконструкції розгортається ітеративно: якщо на етапі передінвестиційного аналізу виявиться, що проєкт економічно невигідний або надто ризикований, його параметри переглядаються чи ідея відхиляється. Таким чином, рішення про старт інвестиційного проєкту приймається лише за умови належного обгрунтування. Впровадження описаних методів має ряд конкретних результатів та переваг.

Використання розширених критеріїв оцінки та прозорої фінансової моделі полегшує залучення інвесторів і кредиторів. Потенційні інвестори отримують розгорнуту картину проєкту: прогноз доходності, аналіз ризиків, план виходу на окупність. Це підвищує довіру до проєкту. Наявність декількох джерел фінансування та підтримки знижує навантаження на кожного інвестора і робить схему фінансування гнучкішою. Зокрема, міжнародні програми можуть надати дешевий кредит, що підвищить NPV проєкту та його фінансову привабливість.

Інтегроване BIM-проєктування мінімізує ризик кошторисних помилок та зробить більш чітким про-

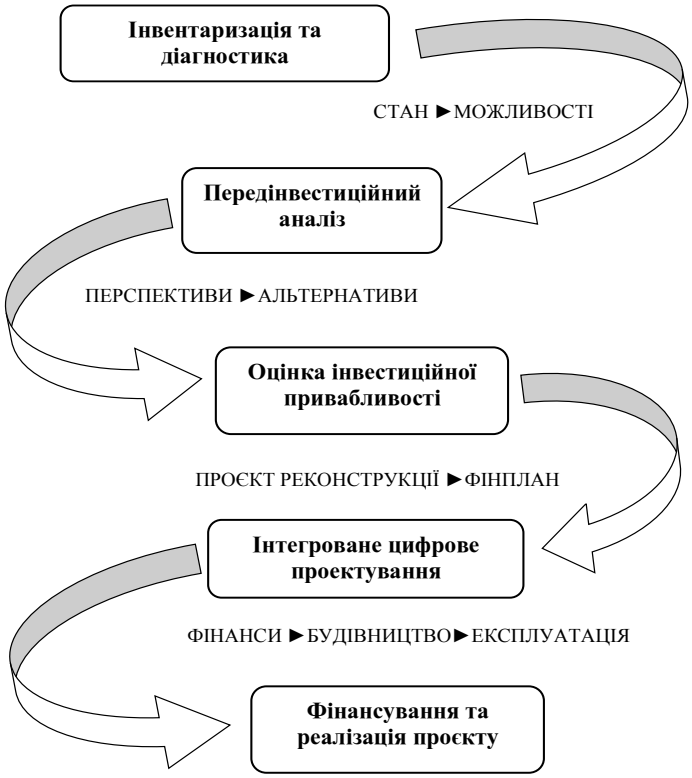

Рис. 1. Узагальнений процес планування та реалізації інвестиційного проєкту комплексної реконструкції житлового будинку з використанням удосконаленого інструментарію

Джерело: сформовано автором.

цес будівельного виробництва. Автоматичне виявлення неузгодженостей в моделі (колізій між інженерними мережами і конструкціями тощо) ще на етапі проєкту дозволяє уникнути дорогих переробок під час будівництва. Точні кількісні відомості матеріалів, отримані з BIM, роблять кошторис більш достовірним. Під час реалізації проєкту цифровий моніторинг забезпечує оперативний контроль: всі зацікавлені сторони бачать актуальний стан проєкту, що забезпечує прозорість.

Удосконалений підхід передбачає, що проєкт оцінюється не тільки за безпосередніми фінансовими вигодами, але й за впливом на подальшу експлуатацію будинку і на громаду. Включення критеріїв якості життя та екологічних показників сприяє відбору таких проєктів, які матимуть стале значення. Моніторинг ефективності після завершення дозволяє зіставити фактичні результати з прогнозними: чи досягнуто економію енергії, чи зросла ринкова вартість квартир, чи задоволені мешканці. Ці дані стають цінним зворотним зв'язком для формування майбутньої житлової політики. Таким чином, використання більш широкого інструментарію проєктування забезпечує сталий розвиток житлового фонду: інвестиції спрямовуються у проєкти, що дають тривалий соціально-економічний ефект.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що поєднання фінансово-економічних методів, моделей ризику, різноманітних джерел фінансування та цифрових технологій значно підсилює можливості управління інвестиційним проєктами реконструкції житла. Одержані результати підтверджують, що перехід від вузького підходу (лише технічного або лише фінансового) до комплексного дає вимірювані переваги — як у залученні інвестицій, так і в успішності реалізації та експлуатації оновлених будинків. Потрібен інтегрований інструментарій, здатний врахувати інтереси держави, інвесторів і мешканців, а також багатокритеріальну пріоритезацію (технічні, соціальні, фінансові показники), яка збалансує економіку й суспільну значущість, підвищуючи прозорість відбору об'єктів.

Література:

1. Мамаєва Т.О. Техніко-економічне обгрунтування проєктних рішень у містобудівництві. Харків: ХНАМГ, 2009. 108 с.

2. Данилова Т.В. Обгрунтування доцільності реконструкції житлових будинків на доінвестиційній стадії управління проєктами: автореф. дис... канд. техн. наук: 05.13.22; Придніпровська держ. академія будівництва та архітектури. Дніпро, 2001. 18 с.

3. Shukri N.A., Isa M.H. Monte Carlo Simulation-Based Approach to Quantify Risks for Construction Project. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 1102(1), 2020. https://doi.org/10.1088/1755-1315/1102/1/012020

4. Madura J., Fox R. International financial management. 5th edn. Cengage Learning Emea, 2020. 671 p.

5. Криворучко В.О. Фінансування житлового фонду у повоєнній Україні: механізми та інструменти. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 103—112.

6. Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду: Закон України № 525-V від 22.12.2006. Відомості Верховної Ради України. 2007 р., № 10, стор. 441.

7. Слободенюк О.В. Інвестиційна привабливість проектів реконструкції житлового фонду. Економічний дискурс. 2024. № 3—4. С. 96—103.

8. Шкуратов О.І., Чудовська В.А. Інституціональні засади цифровізації будівельної галузі. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. № 52 (2). С. 3—13.

9. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute. 2021. 250 p.

10. Osei-Kyei, R.; Narbaev, T.; Ampratwum, G. A Scientometric Analysis of Studies on Risk Management in Construction Projects. Buildings. 2022, vol. 12, 20.

References:

1. Mamaieva, T.O. (2009), Tekhniko-ekonomichne obgruntuvannia proiektnykh rishen u mistobudivnytstvi [Feasibility study of design solutions in urban planning], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine.

2. Danylova, T.V. (2001), "Obgruntuvannia dotsilnosti rekonstruktsii zhytlovykh budynkiv na doinvestytsiinii stadii upravlinnia proiektamy", Ph.D. Thesis, Technical sciences, Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture, Dnipro, Ukraine.

3. Shukri, N.A. and Isa, M.H. (2020), "Monte Carlo Simulation-Based Approach to Quantify Risks for Construction Project", IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, vol. 1102 (1), available at: https://doi.org/10.1088/1755-1315/1102/1/012020

4. Madura, J. and Fox, R. (2020), International financial management, Cengage Learning Emea, London, UK.

5. Kryvoruchko, V.O. (2024), "Housing Fund Financing in Post-War Ukraine: Mechanisms and Tools", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 12 (282), pp. 103—112.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2007), The Law of Ukraine "On the comprehensive reconstruction of quarters (microdistricts) of outdated housing stock", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy,vol. 10, p. 441.

7. Slobodeniuk, O.V. (2024), "Investment attractiveness of housing reconstruction projects", Ekonomichnyi dyskurs, vol. 3—4, pp. 96—103.

8. 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—13.

9. Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Seventh Edition and The Standard for Project Management, Project Management Institute.

10. Osei-Kyei, R. Narbaev, T. and Ampratwum, G. (2022), A Scientometric Analysis of Studies on Risk Management in Construction Projects. Buildings, vol. 12, p. 20.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

УДК 330.34

І. О. Яструбецький,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-4006-5308

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.215

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

I. Yastrubetskyi,
Postgraduate student of the Departament of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

FINANCIAL AND ECONOMIC INSTRUMENTS FOR IMPLEMENTING A CIRCULAR ECONOMY IN UKRAINE: CURRENT STATUS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

У статті здійснено встановлення стану та перспектив системи фінансово-економічних інструментів впровадження циркулярної економіки України.

Зазначено, що сучасний стан системи фінансово-економічних інструментів впровадження циркулярної економіки як країна ЄС, так і України перебуває на етапі розвитку. Нормативно-правове регулювання зазначених інструментів передбачено як в площині законодавства країн ЄС, так і на рівні окремих-країн учасниць Співтовариства. Також суттєвий прогрес спостерігається в Україні в розрізі регулювання основних засад такого напрямку циркулярної економіки як управління відходами. Українським законодавством передбачено низку економічних інструментів, які націлені на стимулювання становлення циркулярного управління відходами, серед яких: диференційоване оподаткування діяльності із утворення відходів; створення умов екологічного оподаткування, які передбачають орієнтир на роздільне утворення збирання відходів; введення заходів, які передбачають виникнення відповідальності виробників продукції стосовно забезпечення можливості її переробки; податкові пільги виробникам, які орієнтовані на циркулярне виробництво; застосування підвищених ставок екологічного податку до продукції, яка не підлягає переробці; кредиті, податкові пільги НДДКР у сфері розробки нових технологій управління відходами. В роботі встановлено, що існуюче в Україні нормативно-правове забезпечення передбачає важливі рамкові засади розвитку управління відходами, при цьому потребує конкретизації.

Серед основних економічних інструментів, розповсюджених на рівні ЄС було виокремлено податки, збори та стимули розвитку циклічної економіки. Визначено, що на рівні ЄС переважає такий економічний інструмент, як екологічні податки, при цьому на рівні інших країн-членів присутні інші економічні інструменти, що обумовлено їх активізацією у зазначеній сфері. До складу економічних інструментів, які мають пріоритетне використання в Україні віднесено екологічний податок за основними складовими.

Визначено, що до складу основних фінансових інструментів циркулярної економіки віднесено наступні: облігації та інші позикові інструменти; державне фінансування, яке здійснюється із державного та місцевих бюджетів; фінансові продукти, які створені та функціонують на ринках капіталів; децентралізоване фінансування з використанням технології блокчейн. Аналіз українського законодавства засвідчив регулювання складу фінансових інструментів розвитку циркулярної економіки, хоча можна відмітити відсутність механізму, який би визначав особливості використання таких фінансових інструментів.

The article establishes the state and prospects of the system of financial and economic instruments for the implementation of the circular economy of Ukraine.

It is noted that the current state of the system of financial and economic instruments for the implementation of the circular economy in both the EU and Ukraine is at the stage of development. Regulatory and legal regulation of these instruments is provided both in the field of legislation of the EU countries and at the level of individual member states of the Community. Significant progress is also observed in Ukraine in terms of regulating the basic principles of such a direction of the circular economy as waste management. Ukrainian legislation provides for a number of economic instruments aimed at stimulating the formation of circular waste management, including: differentiated taxation of waste generation activities; creation of environmental taxation conditions that provide a benchmark for separate waste generation and collection; introduction of measures that provide for the emergence of responsibility of product manufacturers for ensuring the possibility of its recycling; tax benefits for manufacturers focused on circular production; application of increased rates of environmental tax to products that cannot be recycled; credits, tax breaks for R&D in the field of developing new waste management technologies. The paper found that the existing regulatory framework in Ukraine provides important frameworks for the development of waste management, but requires specification.

Among the main economic instruments distributed at the EU level, taxes, fees and incentives for the development of a circular economy were identified. It was determined that at the EU level such an economic instrument as environmental taxes prevails, while at the level of other member states there are other economic instruments, which is due to their activation in the specified area. The composition of economic instruments that have priority use in Ukraine includes an environmental tax according to its main components.

It was determined that the composition of the main financial instruments of the circular economy includes the following: bonds and other debt instruments; state financing, which is carried out from the state and local budgets; financial products that are created and operate on capital markets; decentralized financing using blockchain technology. Analysis of Ukrainian legislation has shown the regulation of the composition of financial instruments for the development of the circular economy, although it can be noted the absence of a mechanism that would determine the specifics of the use of such financial instruments.

Ключові слова: фінансово-економічні інструменти, впровадження циркулярної економіки, Україна, країни-члени ЄС, екологічні податки, стимулювання, сталий розвиток, відходи.

Key words: financial and economic instruments, implementation of circular economy, Ukraine, EU member states, environmental taxes, incentives, sustainable development, waste.

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

Циркулярна економіка виникла в 1970-х роках в контексті орієнтиру на ідею скорочення споживання ресурсів для промислового виробництва, але виявилося, що вона потенційно застосовна до будь-яких ресурсів. Завдяки можливості зробити людську діяльність більш стійкою, використовуючи модель природного циклу, циркулярна економіка пропонує змінити парадигму видобуток-виробництво-утилізація лінійної економіки, яка широко використовується в промисловому середовищі. Ця концепція отримала визнання для вирішення питання сталого розвитку в державній політиці в урядах, таких як уряди Європейського Союзу і була реалізована як національна стратегія розвитку в Китаї.

Через очікуване зростання населення до 2050 року відбуваються серйозні антропологічні та екологічні наслідки, такі як зменшення біорізноманіття, що погіршує екологічний дисбаланс у великих масштабах, а також дефіцит сировини через ріст попиту на продукцію, що спричиняє коливання ринкових цін і нестабільність у світовій економічній системі.

Циркулярна економіка базується на: проектуванні виробництва продукції, яка передбачає максимальне використання протягом більш тривалого життєвого циклу; створенні універсальних продуктів з різними особливостями використання впродовж їх життєвого циклу; упорядковане повернення твердих побутових відходів у промисловий сектор, де вартість вторинної сировини є конкурентоспроможною на ринку; системному підході до управління ланцюгом постачання.

Концепція циркулярної економіки як складова концепції сталого розвитку передбачає визнання на рівні країни, галузей, суб'єктів підприємництва зобов'язань щодо скорочення рівня відходів, які утворюються внаслідок процесу створення ланцюга постачання продукції. Окрім того, що циркулярна економіка впливає на забезпечення екологічної складової (захист екосистем від відходів, які можуть містити важкі метали, пластик тощо), вона передбачає забезпечення економічної компоненти у вигляді нових ресурсів, які можуть бути використані у виробничих процесах. Україні в умовах воєнного часу та в період повоєнного відновлення необхідне як відновлення екосистем, так і забезпечення ресурсами більшості виробничих секторів економіки. Відповідно, масштабне впровадження циркулярної економіки є важливим фактором сталого розвитку України.

Впровадження циркулярної економіки потребує використання відповідних фінансово-економічних інструментів забезпечення. Дослідження досвіду провідних держав, які демонструють позитивні результати у зазначеній сфері дасть змогу виокремити шляхи його адаптації в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні засади використання фінансово-економічних інструментів впровадження циркулярної економіки досліджено в роботах: Ф. Еріксона та співавторів [4], К. Рена та Дж. Альбрехта [8], Й. Мунтеану та співавторів [7], Дж. Сорвара [9] тощо. Стан та перспективи реалізації зазначених інструментів подано в дослідженнях: М. Екдахла та співавторів [2], М. Вардеберга та співавторів [11], Дж. Ферстерлінг та співавторів [5] тощо.

Хоча на нинішньому етапі існують наукові розвідки у зазначеній сфері, актуальним є визначення сучасного стану та перспектив використання фінансово-економічних інструментів впровадження циркулярної економіки в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль дослідження — встановлення стану та перспектив системи фінансово-економічних інструментів впровадження циркулярної економіки України. Для досягнення зазначеної цілі визначено такі завдання, а саме: виокремити основні фінансові та економічні інструменти зазначеної категорії, характерні для провідних країн, які впроваджують практики циркулярної економіки; оцінити стан та перспективи використання зазначених інструментів в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначимо основні фінансові та економічні інструменти впровадження циркулярної економіки, які використовуються у світі та проведемо оцінку їх реалізації в Україні.

Розглянемо особливості використання економічних інструментів даної категорії. Систематизація матеріалів досліджень [4; 8] дозволила визначити циркулярну економіку як систему, де матеріали ніколи не стають відходами, а природа відновлюється. У циклічній економіці продукти та матеріали зберігаються в обігу за допомогою таких процесів, як технічне обслуговування, повторне використання, реконструкція, повторне виробництво, переробка та компостування. Циркулярна економіка представляє трансформаційну альтернативу лінійній моделі економіки шляхом регенерації та відновлення ресурсів, вона заснована на трьох принципах: відродження природних систем (звуження циклу використання матеріалів); зберігання продуктів та матеріалів у обігу (уповільнення циклу використання матеріалів); проектування відходів і забруднення (замикання циклу використання матеріалів). Так як циркулярна економіка руйнує традиційні погляди на виробничі ланцюжки вартості, перехід до циркулярної економіки вимагає заходів, які сприяють системним змінам. Одним із важливих засобів для підтримки циклічного переходу для національних і місцевих органів влади є використання економічних інструментів, включаючи податки, збори та стимули розвитку циклічної економіки.

Визначимо використання ключових економічних інструментів циркулярної економіки в ЄС (на наднаціональному рівні) та в Україні.

Одним із основних економічних інструментів циркулярної економіки в ЄС виступають екологічні податки та збори.

Зелена угода ЄС має загальну мету зробити Європу першим кліматично нейтральним континентом до 2050 року. Вона охоплює кілька основних елементів, таких як чиста енергія, кліматичні дії, біорізноманіття, будівлі та ремонт [10]. Зелена угода ЄС спрямована на узгодження національних систем оподаткування з кліматичними цілями ЄС шляхом скасування субсидій на викопне паливо, перенесення податкового тягаря на забруднювача (принцип "забруднювачі платять") та врахування соціальних аспектів розподілу. Остання тенденція податкової реформи в країнах ЄС і Європейської економічної зони, включаючи скандинавські країни, в основному пов'язана з податками на енергетику та транспорт.

Поточні податки на навколишнє середовище за даними Євростату класифікуються за категоріями: енергія, транспорт, забруднення та ресурси. У 2021 році екологічні податки склали 5,5% загальних податкових надходжень на рівні країн ЄС. Надходження від податку на енергетику є найбільшою категорією екологічних податків у всіх державах-членах ЄС, на які припадає 78%

Таблиця 1. Частки надходжень за податком на енергетику від окремих країн-учасниць ЄС у загальному обсязі надходження за податком на енергетику в ЄС за 2022 р.

№ п/п	Країна ЄС	Податок на енергетику,	
		млрд євро	% надходжень в загальному обсязі надходжень в ЄС
1	2	3	4
1	Німеччина	10,67	17,54
2	Італія	10,47	17,21
3	Нідерланди	7,74	12,73
4	Франція	6,65	10,94
5	Австрія	3,49	5,74
6	Данія	3,28	5,39
7	Бельгія	3,11	5,11
8	Іспанія	3,01	4,95
9	Швейцарія	2,75	4,52
10	Швеція	2,34	3,84
11	Норвегія	1,92	3,15
12	Норвегія	1,76	2,90
13	Фінляндія	1,62	2,66
14	Греція	1,57	2,59
15	Португалія	1,21	2,00
16	Польща	1,04	1,70
17	Разом (за 27 країнами ЄС)	60,82	100

Джерело: складено за даними [3].

надходжень екологічних податків Співтовариства, друге місце посідають транспортні податки. В табл. 1 наведено частки надходжень за податком на енергетику від окремих країн-учасниць ЄС у загальному обсязі надходження за податком на енергетику в ЄС.

Можемо констатувати, що вказані 16 країн-учасниць ЄС мають більш високий рівень надходжень зазначеного податку через розвиток промислових виробництв. Але їх частка щороку демонструє певне скорочення через перехід до відновлюваних джерел енергетики. У інших країн ЄС ця частка є меншою.

Плануючи використання економічних інструментів для циркулярної економіки, важливо зазначити, що поточні екологічні податки не забезпечать необхідної системної трансформації, але буде потрібна комбінація різних інструментів, щоб рухати розвиток у бажаному напрямку.

Як свідчать наукові дослідження [5; 6; 8], відсутність попиту на циклічні продукти та послуги за поточними цінами є найбільшою перешкодою для впровадження циклічних бізнес-моделей. Потрібні додаткові стимули, які зроблять циклічні продукти та послуги дешевшими, ніж традиційні лінійні товари. Відповідно, констатуємо, що такий економічний інструмент як стимули щодо принципів циклічної економіки немає широкого застосування в країнах-учасницях ЄС.

Слід зазначити, що у більшості секторів необхідне стимулювання розвитку циклічних виробництв, яке може бути реалізовано на державному, наддержавному рівнях. А саме, це може бути: знижена ставка ПДВ на продукцію, яка виробляється із переробленої сировини (матеріалів), на продукцію, життєвий цикл якої передбачає можливість повторного використання.

Податок на енергетику пов'язаний із потребою регулювання діяльності підприємств, які здійснюють найбільше забруднення навколишнього середовища як від виробництва електроенергії, так і від діяльності у інших сектора (в тому числі переробній промисловості).

Транспортний податок у складі екологічного податку посідає друге місце і він пов'язаний із використанням транспортних засобів, які забруднюють навколишнє середовище і створюють викиди у простір. Перше місце за обсягом надходжень зазначеного податку в ЄС належить Німеччині та Італії, де перехід до циркулярного транспорту знаходиться на стадії становлення. Вказані країни також, як вказано вище, демонструють високий рівень надходжень за податком на енергетику.

Третє місце у складі екологічного податку в ЄС належить податку на ресурси (відходи). Мається на увазі надходження, які пов'язані із регулюванням діяльності підприємств, економічна діяльність яких передбачає утворення відходів, які не піддаються переробці, а утилізуються.

В табл. 2 подано частки надходжень за податком на відходи від окремих країн-учасниць ЄС у загальному обсязі надходження за податком на відходи в ЄС.

Як свідчать результати дослідження (табл. 2), вказані країни-учасниці ЄС демонструють найбільші обсяги надходжень за податком на відходи у загальному обсязі надходження за податком на відходи в ЄС за 2022 р. Відповідно, зазначені держави знаходяться на стадії пошуку циркулярних моделей виробництва, яке може бути реалізовано в перспективі.

Незважаючи на те, що в ЄС такий інструмент як стимули розвитку циклічної економіки ще набуває розвитку, окремі країни здійснили і продовжують удосконалювати його інтеграцію. Однією з таких країн є Швеція.

У 2020 році Швеція прийняла нову національну стратегію переходу до економіки замкнутого циклу. Уряд вибрав чотири основні напрямки зазначеної стратегії, зокрема: стійке виробництво та дизайн продукції; сталe споживання та використання матеріалів, продуктів і послуг; вільні від токсичних речовин і стійкі цикли пере-

Таблиця 2. Частки надходжень за податком на відходи від окремих країн-учасниць ЄС у загальному обсязі надходження за податком на відходи в ЄС за 2022 р.

№ п/п	Країна ЄС	Податок на відходи,	
		млрд євро	% надходжень в загальному обсязі надходжень в ЄС
1	2	3	4
1	Франція	0,457	23,91
2	Хорватія	0,325	16,98
3	Нідерланди	0,309	16,17
4	Данія	0,253	13,26
5	Іспанія	0,206	10,78
6	Бельгія	0,073	3,81
7	Норвегія	0,057	2,99
8	Литва	0,049	2,59
9	Словенія	0,031	1,63
10	Фінляндія	0,026	1,36
11	Латвія	0,025	1,33
12	Португалія	0,024	1,23
13	Болгарія	0,022	1,18
14	Австрія	0,022	1,13
15	Угорщина	0,021	1,11
16	Естонія	0,016	0,85
17	Разом (за 27 країнами ЄС)	1,911	100

Джерело: складено за даними [3].

робки; створення сприятливого середовища, яке стимулює інновації та створення циркулярних бізнес-моделей [2].

На додаток до національної стратегії також було запущено плани дій щодо пластику, управління відходами та запобігання утворенню відходів. Плани дій було обрано для конкретних сфер, які, як вважається, мають найбільший потенціал для сприяння переходу до економіки замкнутого циклу та Цілей сталого розвитку ООН. Пріоритетними матеріальними потоками в національній стратегії Швеції щодо циркулярної економіки є пластик, текстиль, харчові продукти, будівельний сектор і сектор нерухомості, відновлювана та біосировина, а також інновації для критично важливих металів і мінералів. У своїй новій стратегії Швеція запровадила циклічний елемент політики, який стосується вимог щодо сортування відходів будівництва та знесення [11]. Підприємство або фізична особа, яка виробляє будівельні відходи або інші відходи, зобов'язані сортувати певні види відходів і зберігати їх окремо один від одного та від інших видів відходів. Метою цієї дії є досягнення вищого рівня в ієрархії відходів і посилення стимулів для прискорення циклічних потоків у будівельному секторі.

Протягом 2017—2022 років Швеція запровадила економічні стимули для розвитку циркулярної економіки, такі як зниження податкових ставок на ремонт текстилю та прокат одягу. У 2017 році ПДВ на дрібний ремонт велосипедів, взуття, одягу та текстилю знизився з 25% до 12%. У 2022 році ПДВ на ремонт взуття, одягу, велосипедів і домашньої білизни було додатково знижено з 12% до 6%. До кінця 2022 року в Швеції було призначено новий уряд, і ПДВ знову було збільшено з 6% до 12% (до 1 квітня 2023 року) з метою підвищення уніфікованості податкової системи [5].

Влітку 2022 року уряд Швеції вирішив призначити національний комітет для дослідження того, які матеріальні потоки, групи продуктів або послуги є найбільш доцільними для націлювання за допомогою економічних інструментів, спрямованих на сприяння циркулярній економіці. Крім того, пропонуючи конкретні інструменти для підтримки переходу. Також розглядаються еко-

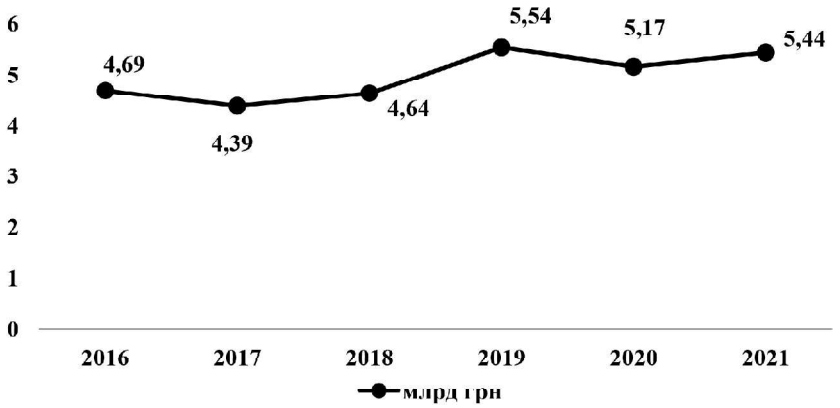

Рис. 1. Динаміка обсягів надходжень від екологічного податку в Україні, млрд грн

Джерело: складено автором за матеріалами [1].

номічні інструменти, які можуть стимулювати будівництво з переробленими матеріалами замість сировини. Комітет має на меті представити свої результати до кінця квітня 2024 року.

Досвід Швеції є позитивним і демонструє заходи уряду щодо скорочення рівня відходів.

Розглянемо особливості використання вищезазначених економічних інструментів циркулярної економіки в Україні.

Оцінка аналітичних матеріалів [1] дозволяє констатувати, що в Україні на нинішньому етапі впроваджено тільки такий економічний інструмент циркулярної економіки як екологічний податок. Структура екологічного податку певним чином відрізняється від тієї, яка представлена в ЄС. А саме, вона включає: податок щодо викидів у атмосферу; податок від викидів забруднюючих речовин у водну екосистему; податок, пов'язаний із утворенням відходів; податок від генерації, зберігання радіоактивних відходів; податок від здійснення викидів у атмосферу CO_2. Через умови воєнного часу відсутні дані стосовно надходжень складових екологічного податку до спеціальних фондів місцевих бюджетів (55 %) та державного бюджету (45 %) за 2022, 2023, 2024 рр. При цьому, варто проаналізувати вказані дані за попередні періоди (рис. 1).

Зазначаємо, що вказаний показник характеризувався коливанням. Також варто зазначити, що найбільший обсяг надходжень у 2021 р. відмічено за податком щодо викидів у атмосферу (38 %), друге місце за обсягами надходження належить податку, пов'язаному із утворенням відходів (21 %), третє — податку від здійснення викидів у атмосферу CO_2 (19,3 %), четверте — податку від генерації, зберігання радіоактивних відходів (19,1 %), п'яте — податку від викидів забруднюючих речовин у водну екосистему (2,8 %) [1].

Слід відмітити, що на нинішньому етапі розвитку в Україні, як і в більшості країн ЄС, створено нормативно-правову базу, яка визначає регулювання основних напрямків циркулярної економіки. Зокрема, потрібно відмітити положення Закону України № 2320-IX від 20.06.2022 р., яким визначено регулювання питань, пов'язаних із управлінням відходами. В рамках зазначеного закону встановлено низку економічних інструментів, які націлені на стимулювання становлення циркулярного управління відходами, серед яких: диференційоване оподаткування діяльності із утворення відходів; створення умов екологічного оподаткування, які передбачають орієнтир на роздільне утворення збирання відходів; введення заходів, які передбачають виникнення відповідальності виробників продукції стосовно забезпечення можливості її переробки; податкові пільги виробникам, які орієнтовані на циркулярне виробництво; застосування підвищених ставок екологічного податку до продукції, яка не підлягає переробці; кредиті, податкові пільги НДДКР у сфері розробки нових технологій управління відходами.

Можемо зазначити, що на сьогоднішній день в Україні є підприємства, які створили циркулярні виробництва. А саме, на початок 2024 р. в країні функціонувало: 44 підприємства із переробки металу; 16 суб'єктів підприємництва, які здійснюють переробку склобою (їх діяльність дуже важлива в умовах воєнного часу, коли підприємства, які виробляють вікна мають попит на сировину); 19 підприємств здійснюють переробку пластикових пляшок; 39 компаній переробляють полімери; 17 підприємств функціонують у галузі переробки макулатури.

Якщо порівнювати проблеми циркулярної економіки в Україні та країнах ЄС, констатуємо наступне:

— сортування побутових відходів складає 5—10%, що значно менше показників країн ЄС, які коливаються від 30 до 60 %. Вказане свідчить про недостатність стимулів, потребу визначення конкретних інструментів підтримки підприємств, які б реалізували проекти із управління роздільним сортуванням побутових відходів;

— переробка електронних відходів, які утворюються після закінчення терміну експлуатації електроніки складає дуже низьку частку від їх утворення. Обсяг утворення даного виду відходів складає від 300 до 350 тис т щорічно. Варто зазначити, що у підприємств в зазначеній сфері відсутнє сприятливе підприємницьке середовище для реалізації зазначеної діяльності.

Перейдемо до дослідження особливостей використання фінансових інструментів зазначеної категорії.

Як свідчать матеріали досліджень [9], серед основних фінансових інструментів циркулярної економіки можна виокремити, зокрема: облігації та інші позикові інструменти; державне фінансування, яке здійснюється із державного та місцевих бюджетів; фінансові продукти, які створені та функціонують на ринках капіталів; децентралізоване фінансування з використанням технології блокчейн.

На підставі дослідження наукових та аналітичних матеріалів [9], визначимо особливості кожного із визначених типів фінансових інструментів:

1) облігації та інші позикові інструменти. Облігації — це цінні папери з фіксованим доходом, які, по суті, є борговими зобов'язаннями, випущеними такими позичальниками, як центральні банки та корпоративні установи. Інвестор облігації позичає гроші емітенту облігації в обмін на періодичні процентні виплати, відомі як "купонні виплати", і повернення номінальної вартості облігації (відомої як "основна сума") після її погашення. Зелені облігації є адаптацією традиційних облігацій, які випускаються для фінансування проектів сталого розвитку, пов'язаних із циркулярною економікою. Надходження від зелених облігацій можуть бути використані для фінансування проектів, конкретно пов'язаних з умовами, на яких пропонуються облігації. Наприклад, у 2020 році Daimler і Volkswagen випустили "зелені" облігації на 2 мільярди євро кожен (приблизно 2,1 мільярда доларів США), щоб підтримати свій перехід на електромобілі. Облігації, пов'язані зі стійкістю є другою адаптацією традиційних облігацій. На відміну від зелених облігацій, у яких прибуток від інвестицій фіксується при випуску облігації, прибуток від облігацій, пов'язаних із стійкістю, визначається фінансовими показниками фірми відповідно до її критеріїв стійкості. Якщо фірма відповідає критеріям стійкості та перевищує їх, вона може платити менше за запозичення. Зелені кредити — це інші позикові інструменти, вони створюються між двома установами з метою конкретного проекту, а не низки проектів;

2) державне фінансування, яке здійснюється із державного та місцевих бюджетів. Державне фінансування може здійснюватися як на регіональному, так і на національному рівні. Окрім випуску облігацій, державне фінансування може передбачати: дотації та субсидії (як місцеві, так і національні органи влади можуть пропонувати фінансові стимули, гранти та інші субсидії для заохочення проектів циркулярної економіки, таких як розвиток інфраструктури переробки); регіональні облігації (вони видаються обласними радами та орієнтовані на потреби регіону, оскільки він працює над збереженням характеристик сталого розвитку); фінансування нових фінансових установ (регіональні банки та кредитно-кредитні агенції створюють нові організації, які задовольняють потреби у фінансуванні циклічної економіки, часто у партнерстві з місцевою владою, що гарантує позики); податкові пільги (державні податкові пільги служать поштовхом для місцевого та регіонального сталого розвитку через державно-приватне партнерство, яке було б неможливим інакше); довгострокове фінансування (в рамуах даної форми фінансового забезпечення позики мають вигідні умови для домогосподарств, які прагнуть зробити свою власність енергоефективною за рахунок ізоляції, відновлюваної енергії та переробки);

3) фінансові продукти, які створені та функціонують на ринках капіталів (біржових фондах, пайових фондах, індексних фондах, інвестиційних фондах нерухомості), зелені сертифікати та вуглецеві кредити;

4) децентралізоване фінансування з використанням технології блокчейн. Найбільш поширений напрямок такого фінансування — це фінтех-платформі, які зосереджені на краудфандингу, і можуть бути використані для фінансування нових організацій, орієнтованих на циркулярну економіку. Це можна зробити різними способами, включно з одноранговим кредитуванням, за якого інвестори можуть безпосередньо підключатися до позичальників через випуск облігацій або нових видів фінансових інструментів. Сильна сторона однорангового кредитування полягає в його здатності демократизувати інвестиційний процес і зробити його ефективнішим. В даному випадку відсутній фінансовий посередник, такий як банк, який би стягував комісію. Недоліком цього підходу є те, що за певних обставин він може призвести до зловживання фінансовими інструментами.

Регулювання складу фінансових інструментів циркулярної економіки представлено в Законі України № 2320-IX від 20.06.2022 р. (п. 1 ст. 55) в контексті фінансування відходів. Український законодавець визначає можливість державного фінансування, яке здійснюється із державного та місцевих бюджетів та самофінансування (за рахунок суб'єктів, які створюють відходи та є їх власниками). В цілому, законодавство не містить механізму, який би визначав особливості використання таких фінансових інструментів. Констатуючи зазначене, відмічаємо рамковий характер зазначеного закону, який потребує удосконалення в площині визначення впровадження фінансових інструментів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження дозволяє констатувати, що сучасний стан системи фінансово-економічних інструментів впровадження циркулярної економіки як країна ЄС, так і України перебуває на етапі розвитку. Нормативно-правове регулювання зазначених інструментів передбачено як в площині законодавства країн ЄС, так і на рівні окремих-країн учасниць Співтовариства. Також суттєвий прогрес спостерігається в Україні в розрізі регулювання основних засад такого напрямку циркулярної економіки як управління відходами. Українським законодавством передбачено низку економічних інструментів, які націлені на стимулювання становлення циркулярного управління відходами, серед яких: диференційоване оподаткування діяльності із утворення відходів; створення умов екологічного оподаткування, які передбачають орієнтир на роздільне утворення збирання відходів; введення заходів, які передбачають виникнення відповідальності виробників продукції стосовно забезпечення можливості її переробки; податкові пільги виробникам, які орієнтовані на циркулярне виробництво; застосування підвищених ставок екологічного податку до продукції, яка не підлягає переробці; кредиті, податкові пільги НДДКР у сфері розробки нових технологій управління відходами. В роботі встановлено, що існуюче в Україні нормативно-правове забезпечення передбачає важливі рамкові засади розвитку управління відходами, при цьому потребує конкретизації.

Серед основних економічних інструментів, розповсюджених на рівні ЄС було виокремлено податки, збори та стимули розвитку циклічної економіки. Визначено, що на рівні ЄС переважає такий економічний інструмент, як екологічні податки, при цьому на рівні інших країн-членів присутні інші економічні інструменти, що обумовлено їх активізацією у зазначеній сфері. До складу економічних інструментів, які мають пріоритетне використання в Україні віднесено екологічний податок за основними складовими.

До складу основних фінансових інструментів циркулярної економіки віднесено наступні: облігації та інші позикові інструменти; державне фінансування, яке здійснюється із державного та місцевих бюджетів; фінансові продукти, які створені та функціонують на ринках капіталів; децентралізоване фінансування з використанням технології блокчейн. Аналіз українського законодавства засвідчив регулювання складу фінансових інструментів розвитку циркулярної економіки, хоча можна відмітити відсутність механізму, який би визначав особливості використання таких фінансових інструментів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані із визначенням напрямків та перспектив нормативно-правового регулювання фінансових та економічних інструментів розвитку циркулярної економіки в Україні.

Література:

1. Екологічні податки України. SaveEcoBot. 2025. URL: https://www.saveecobot.com/analytics/ecotaxes (дата звернення 21.04.2025).

2. Ekdahl M., Milios L. and Dalhammar C. Industrial policy for a circular industrial transition in Sweden: An exploratory analysis. Sustainable Production and Consumption. 2024. Vol. 47. P. 190—207. https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.03.031.

3. Environmental taxes by economic activity (NACE Rev. 2). Eurostat. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env_ac_taxind2/default/table?lang=en (дата звернення 21.04.2025)

4. Eriksson F. A., Karlsson A., Rouhento V., Sepponen S., Purho H. and Hennlock M. Can economic instruments promote a circular economy? A case study of the Nordic region. Tema Nord. 2024. Vol. 505. http://dx.doi.org/10.6027/temanord2024-505

5. Forsterling G., Orth R. and Gellert B. Transition to a Circular Economy in Europe through New Business Models: Barriers, Drivers, and Policy Making. Sustainability. 2023. Vol. 15 (10), 8212. https://doi.org/10.3390/su15108212

6. Goncalves B. d. S. M., Carvalho, F. L. d. and Fiorini, P. d. C. Circular Economy and Financial Aspects: A Systematic Review of the Literature. Sustainability. 2022. Vol. 14 (5), 3023. https://doi.org/10.3390/su14053023

7. Munteanu I., Ionescu-Feleaga L. and Ionescu B. S. Financial Strategies for Sustainability: Examining the Circular Economy Perspective. Sustainability, 2024. Vol. 16 (20), 8942. https://doi.org/10.3390/su16208942

8. Ren Q. and Albrecht J. Toward circular economy: The impact of policy instruments on circular economy innovation for European small medium enterprises. Ecological Economics. 2023. Vol. 207. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107761.

9. Sorwar G. Financing the Circular Economy: Institutions & Instruments. Cutter. 2023. URL: https://www.cutter.com/article/financing-circular-economy-institutions-instruments (дата звернення 21.04.2025).

10. The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. European Comossion. 2025. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення 21.04.2025).

11. Wardeberg M., Lund H.B., Hanson J., Karki R., Rekosuo L., Tenhuen-Lunkka A. and Palola S. Strategies for circular economy in the Nordics: a comparative analysis of directionality. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2024. Vol. 17. Iss. 3. P. 443—457. https://doi.org/10.1093/cjres/rsae017

References:

1. SaveEcoBot (2025), "Environmental taxes of Ukraine", available at: https://www.saveecobot.com/analytics/ecotaxes (access 21 April 2025).

2. Ekdahl, M., Milios, L. and Dalhammar, C. (2024), "Industrial policy for a circular industrial transition in Sweden: An exploratory analysis", Sustainable Production and Consumption, vol. 47, pp. 190—207. https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.03.031.

3. Eurostat (2025), "Environmental taxes by economic activity (NACE Rev. 2)", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env_ac_taxind2/default/table?lang=en (access 21 April 2025).

4. Eriksson, F. A., Karlsson, A., Rouhento, V., Sepponen, S., Purho, H. and Hennlock, M. (2024), "Can economic instruments promote a circular economy? A case study of the Nordic region", Tema Nord, vol. 505. http://dx.doi.org/10.6027/temanord2024-505

5. Forsterling, G., Orth, R. and Gellert, B. (2023), "Transition to a Circular Economy in Europe through New Business Models: Barriers, Drivers, and Policy Making", Sustainability, vol. 15 (10), 8212. https://doi.org/10.3390/su15108212

6. Goncalves, B. d. S. M., Carvalho, F. L. d. and Fiorini, P. d. C. (2022), "Circular Economy and Financial Aspects: A Systematic Review of the Literature", Sustainability, vol. 14 (5), 3023. https://doi.org/10.3390/su14053023

7. Munteanu, I., Ionescu-Feleaga, L. and Ionescu, B. S. (2024), "Financial Strategies for Sustainability: Examining the Circular Economy Perspective", Sustainability, vol. 16 (20), 8942. https://doi.org/10.3390/su16208942

8. Ren, Q. and Albrecht, J. (2023), "Toward circular economy: The impact of policy instruments on circular economy innovation for European small medium enterprises", Ecological Economics, vol. 207. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107761.

9. Sorwar, G. (2023), "Financing the Circular Economy: Institutions & Instruments", Cutter, available at: https://www.cutter.com/article/financing-circular-economy-institutions-instruments (access 21 April 2025).

10. European Comossion (2025), "The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continen", available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (access 21 April 2025).

11. Wardeberg, M., Lund, H.B., Hanson, J., Karki, R., Rekosuo, L., Tenhuen-Lunkka, A. and Palola, S. (2024), "Strategies for circular economy in the Nordics: a comparative analysis of directionality", Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, vol. 17, iss. 3, pp. 443—457. https://doi.org/10.1093/cjres/rsae017

Стаття надійшла до редакції 23.04.2025 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 35.07:502.131.1

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: 10.32702/2306-6814.2025.9.223

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОСИСТЕМ УКРАЇНИ: РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

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"

RESILIENCE OF UKRAINE'S ECOSYSTEMS: THE ROLE OF PUBLIC GOVERNANCE AND INTEGRATION OF EUROPEAN STANDARDS

Стаття присвячена аналізу ролі публічного управління у формуванні стійких та адаптивних екосистем України в умовах післявоєнного відновлення, з урахуванням необхідності впровадження європейських стандартів управління. Мета дослідження — дослідити процеси трансформації публічного управління в Україні задля формування резильєнтної моделі функціонування державних інституцій у післякризовий період. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, індукція та дедукція. Результати дослідження показують, що в умовах післявоєнного відновлення перед Україною постає стратегічне завдання побудови резильєнтних екосистем публічного управління таких, що здатні не лише функціонувати в умовах стабільності, а й ефективно адаптуватися та відновлюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів. У дослідженні обгрунтовано, що забезпечення сталого розвитку, раціонального використання ресурсів, активного залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень та забезпечення прозорості інституційної взаємодії мають стати ключовими критеріями ефективного публічного управління. Показано, що важливою умовою побудови резильєнтної моделі є впровадження європейських стандартів публічного управління, зокрема в напрямках удосконалення законодавства, реформування судової системи, розвитку місцевого самоврядування, підвищення ефективності управлінських процесів, інтеграції політик ЄС у національне правове поле, розвитку людського капіталу та залучення громадськості. Досліджено, що принципи субсидіарності, прозорості, підзвітності, ефективної комунікації та координації ресурсів мають стати основою інституційного каркасу сучасного управління. Особливу увагу приділено необхідності подолання корупції, забезпечення відкритості державних інституцій, підтримки підприємництва та розвитку партнерства з країнами Європейського Союзу. Практичне значення дослідження полягає у формуванні концептуальної основи для розбудови резильєнтної системи публічного управління в Україні, здатної забезпечити ефективне відновлення країни.

The article analyzes the role of public governance in shaping sustainable and adaptive ecosystems in Ukraine during the post-war recovery period, with a focus on the need to implement European governance standards. The aim of the study is to examine the transformation processes of public governance in Ukraine in order to build a resilient model for the functioning of state institutions in the post-crisis period. The study employed general scientific methods of cognition: analysis, synthesis, comparison, generalization, induction, and deduction. The research findings demonstrate that in the context of post-war recovery, Ukraine faces the strategic task of developing resilient ecosystems of public governance that can not only function under stable conditions but also adapt and recover effectively in response to external and internal challenges. The study substantiates that sustainable development, rational resource use, active citizen engagement in decision-making, and ensuring transparency in institutional interactions should become key criteria for effective public governance. It is shown that the implementation of European public governance standards is a crucial condition for building a resilient model, particularly in the areas of legislative improvement, judicial reform, local self-government development, increased efficiency of governance processes, integration of EU policies into national legislation, human capital development, and public involvement. The study highlights that the principles of subsidiarity, transparency, accountability, effective communication, and resource coordination must form the foundation of the institutional framework of modern governance. Special attention is given to the need to combat corruption, ensure openness of public institutions, support entrepreneurship, and foster partnerships with European Union countries. The study concludes that engaging civil society and innovative initiatives in the transformation of public governance processes is essential to ensure democracy, efficiency, and a strategic focus on European values. The practical significance of the study lies in the development of a conceptual framework for establishing a resilient public governance system in Ukraine that can ensure the country's effective recovery.

Ключові слова: публічне управління, резильєнтність, післявоєнне відновлення, європейські стандарти, інституційна спроможність, публічні послуги, європейська інтеграція, екосистема, криза, адаптація, сталий розвиток, стійкість, прозорість, підзвітність, інструменти, механізми публічного управління, органи публічної влади, належне врядування, сталий розвиток.

Key words: public administration, resilience, post-war recovery, European standards, institutional capacity, public services, European integration, ecosystem, crisis, adaptation, sustainable development, resilience, transparency, accountability, tools, mechanisms, public authorities, good governance, sustainable development.

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

У сучасних умовах, коли Україна перебуває в стані широкомасштабної збройної агресії, а також водночас здійснює курс на європейську інтеграцію, особливої актуальності набуває питання розбудови резильєнтних екосистем публічного управління. Така екосистема має бути здатною не лише забезпечувати безперервне функціонування державних інституцій у кризових обставинах, а й адаптуватися до стрімких змін, ефективно управляти ресурсами та підтримувати сталість розвитку. У цьому контексті публічне управління виступає ключовим чинником формування інституційної стійкості держави, що потребує інтеграції сучасних європейських стандартів, заснованих на принципах прозорості, ефективності, демократичності та підзвітності.

Демократичне врядування й дотримання принципу верховенства права вимагають існування підзвітної, спроможної та ефективної системи державного управління. Без наявності таких засад неможливо побудувати сильну, демократичну та європейську Україну. Умови геополітичної нестабільності, глобальні трансформації та пов'язані з ними суспільні виклики обумовлюють потребу у вдосконаленні стратегічного публічного управління як важливого інструменту формування сталого розвитку.

В умовах поступової інтеграції України до Європейського Союзу виникає потреба у переосмисленні ролі публічної влади та її здатності забезпечити належне врядування відповідно до європейських стандартів. Це передбачає не лише реформування інституцій, а й активне залучення громадянського суспільства, дотримання принципів субсидіарності, посилення інституцій-

ної спроможності, а також гармонізацію національної нормативно-правової бази з правом ЄС. Саме поєднання стійкості управлінської системи та її відповідності європейським принципам становить підгрунтя для ефективного подолання криз, модернізації держави та її інтеграції в європейський політико-інституційний простір.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання резильєнтності екосистем України в контексті ролі публічного управління та інтеграції європейських стандартів є недостатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теми зробили такі дослідники як З.М. Бурик, М.П. Матвеєва, Є.В. Котуха [2], які детально розглянули публічне управління як ключовий інструмент забезпечення збалансованого розвитку, акцентуючи увагу на потребі міжвідомчої координації та інтеграції еколого-економічних підходів. Науковиця Горбата Л. П. досліджує роль публічного управління у забезпеченні стійкості територіальних громад [7], зокрема і екологічної стійкості, а також роль інформаційної відкритості [4] для забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади в аспекті формування екологічної стійкості територіальних громад. Її дослідження також фокусуються на необхідності комплексного управління з урахуванням соціальних, екологічних та економічних чинників. А.Денисова, О. Овсянникова та ін. [9] досліджували механізми здійснення демократичними інституціями громадянського суспільства контролю за діяльністю органів державної влади, зокрема і в контексті формування стійкості територіальних громад в період глобальних криз та загроз. О. Булана і С. Дяченко [1] у своїй роботі підкреслюють значення зацікавлених сторін і громадських ініціатив у процесах європейської інтеграції, що безпосередньо впливає на екосистемну резильєнтність через залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Особливу увагу варто звернути на дослідження А.Ю. Карсіма [5], який розглядає впровадження європейських стандартів у систему публічного управління на місцевому рівні, як основу для підвищення адаптивної спроможності територій до екологічних викликів. Б. Б. Мельниченко [6] висвітлює трансформацію управлінських практик в умовах воєнного стану, що актуалізує необхідність стійкості систем управління до криз та аналізує глобальний та євроінтеграційний контекст державного управління.

Попри достатню кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу, а тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, систематизовано інформацію для визначення ролі публічного управління у забезпеченні резильєнтності екосистем в аспекті євроінтеграції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування ролі публічного управління у формуванні резильєнтної екосистеми України в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інтеграція України до європейського співтовариства зумовлює необхідність переосмислення та побудови нової моделі розвитку. Процеси євроінтеграції відкривають перед Україною низку ключових переваг, серед яких оновлення та гармонізації вітчизняного законодавства із європейськими стандартами, а також утвердження прозорості у правовому регулюванні [3].

Згідно з оцінками фахівців Булана О. та Дяченко С. [1, с. 33], найбільш проблемною сферою у процесі імплементації європейських реформ в Україні є забезпечення верховенства права. Другу позицію за складністю займає сектор, пов'язаний з охороною довкілля та адаптацією до змін клімату. Третьою за рівнем складності вважається реформа державного управління. Ці дані вказують на високий рівень складності реформаторських процесів, зокрема у частині трансформації адміністративних структур та вдосконалення управлінських практик, що вимагає комплексного підходу та системних зусиль [1].

Євроінтеграційний курс сприяє поглибленню демократичної культури в державі, посиленню довіри до публічних інституцій та формуванню відповідальної взаємодії між громадянами і владою. Водночас, як зазначає Горбата Л. П. "в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні трансформацій зазнали усі сфери публічного управління. Окрім того, останнім часом, суттєво посилився вплив чинників зміни клімату, набули поширення нові небезпечні хвороби, у людей кардинально змінилося ставлення до життя та забезпечення базових потреб, зросло антропогенне навантаження на навколишнє середовище, спостерігається швидке розгортання Четвертої промислової революції й активна дематеріалізація виробництва. Нові виклики пов'язані з глобальним безпековим середовищем характеризується високим рівнем турбулентності й непередбачуваності, руйнується міжнародна система стратегічної стабільності, насаджується "нова нормальність", загострюється конкуренція між державами, виникають нові конфлікти, урегулювати які стає все складніше" [7, с. 5]. Науковці Ломака І. та Кобець Ю. [8] звертають увагу на збереження екосистем через розвиток інфраструктури розумних міст. Всі науковці сходяться у тому, що в умовах повномасштабної збройної агресії проти України процес реформування системи публічного управління набуває нових вимірів і стає надзвичайно чутливим елементом загальної стратегії забезпечення стійкості (резильєнтності) держави. З одного боку, воєнний стан ускладнює традиційні підходи до реалізації реформ, з іншого — створює передумови для оновлення управлінських структур відповідно до викликів безпеки, адаптації та інтеграції до європейського простору. В контексті формування резильєнтних управлінських екосистем ключову роль відіграє зміцнення спроможності публічного управління до стратегічного планування та оперативного реагування. Йдеться про здатність державних інституцій на всіх рівнях — від центрального до місцевого — забезпечувати безперервне виконання критично важливих функцій навіть у кризових умовах. Це вимагає розбудови інституцій, які можуть швидко адаптуватися до загроз, а також створен-

Таблиця 1. Основні напрямки реформування системи публічного управління відповідно до європейських стандартів

Напрям реформування	Суть та ціль
Удосконалення нормативної бази	Гармонізація національного законодавства з нормами ЄС для забезпечення правового підГрунтя реалізації європейських принципів управління.
Підвищення ефективності управління	Оптимізація державних процесів, впровадження сучасних управлінських практик та цифрових рішень з метою посилення результативності та підзвітності органів влади.
Розвиток місцевого самоврядування	Децентралізація та передача повноважень на локальний рівень з метою ефективнішого реагування на місцеві потреби та активізації участі громади у прийнятті рішень.
Зміцнення інституційної спроможності	Розбудова професійної державної служби, підвищення кваліфікації працівників, посилення спроможності інституцій до якісного надання послуг.
Інтеграція європейських політик	Адаптація політик ЄС до національного контексту для забезпечення взаємодії в спільному політичному, економічному та безпековому просторі.
Інновації та розвиток людського капіталу	Стимулювання інновацій, розвиток освіти і навичок, необхідних для ефективної інтеграції в європейський простір та підвищення ефективного використання національних ресурсів.
Залучення громадян до управління	Забезпечення участі громадськості у процесах ухвалення рішень задля підвищення легітимності, прозорості та демократичності публічного управління.
Посилення зовнішньої співпраці	Розширення співпраці з інституціями ЄС для обміну досвідом, залучення технічної та експертної допомоги у реалізації реформ.

Джерело: укладено автором на основі [7].

Таблиця 2. Принципи публічного управління відповідно до європейських стандартів

Компонент	Характеристика	Функціональне значення
Субсидіарність	Делегування повноважень до рівня, спроможного ефективно діяти	Підвищує гнучкість системи, адаптацію до локальних викликів
Прозорість	Відкритість рішень і даних, участь громадськості у прийнятті рішень	Сприяє зміцненню довіри, мобілізації соціального капіталу
Підзвітність	Системи контролю, звітності, аудиту, наявність санкцій за неефективне управління	Забезпечує відповідальність, стимулює інституційну ефективність
Інформаційний обмін	Ефективне функціонування інформаційного простору між державою, громадянами та іншими суб'єктами	Підтримує ухвалення обГрунтованих рішень, оперативне реагування
Інституційне регулювання	Визначення правил гри, стабільність нормативної бази, політика довгострокового бачення	Створює передумови для передбачуваності та адаптивного управління
Інтеграція ресурсів	Поєднання енергетичних, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів	Забезпечує стійкість у кризових ситуаціях, дозволяє системі самовідновлюватися

Джерело: укладено автором на основі [8].

ня системної архітектури управління ризиками та непередбачуваними ситуаціями.

Не менш вагомим чинником є інтеграція європейських стандартів у сферу безпеки та оборони, зокрема щодо взаємодії між цивільними та військовими структурами. Ефективна координація цих сфер, з опорою на рекомендації та практики ЄС, є основою для формування збалансованої та стійкої системи національної безпеки. Публічне управління в цьому контексті виступає посередником між євроінтеграційними зобов'язаннями та внутрішньою безпековою динамікою.

Попри складну політичну та соціально-економічну ситуацію, особливого значення набуває довгострокове стратегічне планування, орієнтоване на європейську інтеграцію. Розробка відновлювальних і модернізаційних проєктів у сферах інфраструктури, економіки, соціального захисту та екології має спиратися на європейські принципи сталого розвитку [7].

Реалізація цих напрямів потребує системної гармонізації національного законодавства з правом ЄС, гарантування правової захищеності громадян і встановлення стандартів справедливості — як у період воєнного стану, так і в процесі повоєнної трансформації.

Однак в умовах післявоєнного відновлення економіки, інтеграційні процеси повинні бути пов'язані насамперед із високими стандартами, фундаментальними цінностями та підвищеними вимогами до публічної влади, що характерно для резильєнтних екосистем.

Разом з тим, коли мова йде про резильєнтність екосистем публічного управління України — мається на увазі побудова інституційної системи, яка відображає її здатність функціонувати, адаптуватися та відновлюватися в умовах дестабілізуючих факторів, забезпечуючи сталий розвиток через ефективне управління ресурсами, участь громад, прозоре прийняття рішень та відповідальність владних структур. Ця резилієнтність базується на взаємодії соціальних, економічних та екологічних компонентів, об'єднаних в інформаційно-комунікаційній площині, що сприяє формуванню поліцентричної, адаптивної системи управління [2].

Серед ключових елементів європейської інтеграції важливе значення надається дотриманню європейських стандартів публічного управління, які розглядаються як основа для формування ефективної та результативної системи управління в державі.

У цьому контексті доцільним є виокремлення базових, уніфікованих вимог до організації публічного управління в країнах Європейського Союзу, серед яких Мельниченко Б.Б. відзначає:

а) орієнтацію на задоволення публічних інтересів та впровадження концепції соціально відповідальної держави;

б) запровадження типових європейських моделей взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства;

в) організацію управлінської діяльності на засадах верховенства права та демократичних принципів;

г) правову системність функціонування публічного управління, що передбачає наявність чітко визначеного нормативного забезпечення процедур та процесів управління [6, с. 94].

Інтеграція принципів субсидіарності, прозорості та підзвітності в систему публічного управління є основою для побудови стійких, гнучких і адаптивних інституцій. Вони забезпечують не лише ефективність у звичайних умовах, але й здатність системи до самовідновлення у періоди криз. Особливої актуальності ці принципи набувають у контексті сучасних викликів — воєн, економічних потрясінь, змін клімату та цифрової трансформації, коли управлінська система має бути не лише ефективною, а й здатною до швидкого реагування та адаптації [5].

Рис. 1. Напрями трансформацій публічного управління з метою побудови резильєнтної екосистеми

Джерело: укладено автором.

Для подальшого просування євроінтеграційного курсу України, максимальної реалізації його переваг та зниження пов'язаних з ним ризиків, науковцями окреслено низку стратегічних напрямів розвитку. Серед пріоритетних завдань — продовження активної реалізації реформ, з особливим акцентом на чотири напрями.

У центрі резильєнтного публічного управління має стояти електронізація публічних послуг, яка забезпечує доступ громадян до базових сервісів навіть у складних умовах, зокрема в регіонах з порушеною інфраструктурою або обмеженим фізичним доступом [8]. Як зазначає Горбата Л. П. "існують досить переконливі докази того, що відкритість влади реально сприяє поліпшенню ефективності реалізації політики. Лише громадськість, яка добре поінформована про діяльність влади, може протистояти зловживанню владою, виявляти її некомпетентність. Досягнути цього можна лише шляхом реалізації принципу свободи інформації. Упровадження перевірок та аналітичних заходів для спостереження й контролю за роботою органів публічної влади, заохочення громадян брати участь у прийнятті управлінських рішень — це результат дії принципу свободи інформації" [4, с. 26] і саме цей принцип має бути покладено в основу резильєнтності екосистем, оскільки в результаті здатність екосистем адаптуватися до забруднення довкілля, наприклад через триваючі воєнні дії, багаторічний екоцид на території України, що є наслідком повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України приводить до негативного впливу на формування загальної стійкості територіальних громад і в цілому держави.

Окремої уваги заслуговують євроінтеграційні процеси, поглиблення співпраці з Європейським Союзом у різних сферах: безпеці, енергетиці, інноваціях та транспорті тощо, які так чи інакше пов'язані з впливом на екологію. Це дозволить не лише зміцнити економіку України, але й посилити її конкурентоспроможність і забезпечити стійкість у мінливому геополітичному середовищі.

Для підвищення ефективності євроінтеграційних процесів доцільно орієнтуватися на успішний досвід країн ЄС у сфері залучення громадянського суспільства. Важливим завданням є переосмислення ролі громадськості та визначення шляхів активнішого впливу на впровадження комплексних реформ у сфері публічного управління та, зокрема у сфері забезпечення екологічної безпеки та екологічної стійкості, що є критично важливими для країни-кандидата на вступ до ЄС.

Активне залучення громадськості до підготовки переговорних позицій, вироблення стратегічних документів, а також до процедур моніторингу й оцінки впровадження реформ — є передумовою прозорості,

Таблиця 3. Напрями залучення громадськості до процесів європейської інтеграції

Напрям / Принцип	Суть / ціль
Інформування громадськості	Забезпечення регулярного, системного інформування громадян і громадських організацій про перебіг євроінтеграції та зміни, що відбуваються в її рамках.
Співпраця на всіх рівнях	Установлення постійної взаємодії між органами державної влади та громадянським суспільством на центральному, регіональному та місцевому рівнях.
Обов'язкове залучення до переговорного процесу	Закріплення нормативного зобов'язання включати представників громадянського суспільства до експертних груп на всіх етапах переговорів з ЄС.
Консультації щодо критеріїв відбору представників	Проведення відкритих консультацій із громадськістю для напрацювання прозорих та обов'язкових критеріїв участі у переговорах (у вигляді офіційного документа).
Доступ до переговорних платформ	Публікація всіх переговорних матеріалів на офіційних ресурсах, забезпечення відкритості й доступності інформації для зацікавлених громадян.
Інституціоналізація консультаційної практики	Формування нормативної бази для обов'язкових консультацій з громадянським суспільством при розробці стратегій, політик та законодавчих ініціатив.
Самоорганізація громадських організацій	Створення об'єднань та мереж ОГС, що здатні здійснювати професійну експертизу, моніторинг переговорного процесу та формування конструктивної політики.

Джерело: укладено автором на основі дослідження [4; 8; 9].

підзвітності та демократичності євроінтеграційного процесу. У таблиці 3 подано узагальнення ключових напрямів, які мають стати основою для системного залучення громадськості до процесів євроінтеграції, зокрема у частині формування резильєнтності екологічних систем.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У післявоєнний період перед Україною постає завдання формування резильєнтних екосистем публічного управління — таких, що здатні функціонувати, адаптуватися та відновлюватися за умов дестабілізації, забезпечуючи при цьому сталий розвиток, ефективне використання ресурсів, залучення громадян до прийняття рішень та прозорість інституційної взаємодії. У цьому контексті надзвичайно важливо дотримуватись європейських стандартів публічного управління, що охоплюють такі ключові напрями, як: вдосконалення законодавчої бази; підвищення ефективності управлінських процесів; зміцнення інституційної спроможності; інтеграція політик ЄС у національне законодавство у тому числі законодавство, що регулює питання забезпечення стійкості, зокрема стійкості екологічних систем.

Перспективи подальших досліджень будуть спрямовані на розвиток партнерських відносин з європейськими країнами, забезпечення умов для участі громадськості у процесах відновлення України, зокрема у частині формування та розвитку резильєнтності екологічних систем.

Література:

1. Булана О., Дяченко С. На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. Київ, 2023. 36 с. URL: https://ednannia.ua/images/Zvit_EI_UKR_WEB.pdf

2. Бурик З.М., Матвеєва М.П., Котух Є.В. Публічне управління на засадах збалансованого соціо-еколого-економічного розвитку. Публічне адміністрування та національна безпека, 2023, № 7. URL: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-7-9096

3. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. Публічне управління та регіональний розвиток, 2024, № 3 (75). URL: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1

4. 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: Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2020. P. 20—40. URL: DOI https://doi.org/10.30525/978-9934-588-46-4.02

5. Карсім А.Ю. Інтеграція європейських стандартів у публічне управління органів місцевої влади України. Актуальні проблеми економіки, 2024, № 6 (276), 253—260. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Andrii-Yu.-Karsim-253-260.pdf

6. Мельниченко Б.Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. Держава та регіони, 2023, № 2 (80), 92—96. URL: https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.15

7. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості: монографія / Грищенко І.М., Горбата Л. П. Київ, НУБіП України, 2024. 345 с. ISBN 978-617-8368-16-6 URL: https://dglib.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626

8. Gryshchenko, Iryna M., Kruhlov, V., Lypchuk, O., Lomaka, I., Kobets, Y. (2022). Infrastructural Development of Smart Cities as the Background of Digital Transformation of Territorial Units. Cuestiones Politicas, Vol. 40, № 73 (2022), 233—250. DOI: https://doi.org/10.46398/cuestpol.4073.11

9. Gryshchenko, Iryna M., Denysova, Alina V., Ovsiannikova, Olga O., Buha, Hanna S., Kiselyova, Elena I. (2021). Means for control over the activities of public authorities by Civic Democratic Institutions: the conceptual framework analysis. Cuestiones Politicas, 39 (69), 797—814. https://doi.org/10.46398/cuestpol.3969.49

References:

1. Bulana, O., and Diachenko, S. (2023), Na shlyakhu do yevropeys'koyi intehratsiyi. Doslidzhennya nayavnykh proyektiv ta potreb zatsikavlenykh storin v Ukrayini [On the way to European integration. Study of existing projects and stakeholders' needs in Ukraine], Kyiv, Ukraine.

2. Buryk, Z., Matvieieva, M., and Kotukh, Ye. (2023), "Public administration based on balanced socio-ecological-economic development", Public administration and national security, vol. 7, available at: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-7-9096

3. Halych, Ya., and Mohyl, O. (2024), "Directions of public administration reform in Ukraine in the context of European integration", Public administration and regional development, vol. (3), no. 75. pp. 7—16.

4. 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, Izdevnieciba "Baltija Publishing", Riga, pp. 20—40.

5. Karsim, A. (2024), "Integration of European standards into public administration of local authorities in Ukraine", Current problems of the economy, vol. 6, no. 276, pp. 253—260.

6. Melnychenko, B. (2023), "Public administration in Ukraine under martial law", State and region, vol. 2, no. 80, pp. 92—96.

7. Gorbata, L. and Gryshchenko, I. (2024), Terytorial'ni hromady: mekhanizmy zabezpechennya stiykosti [Territorial communities: mechanisms for ensuring stability], National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

8. Gryshchenko, Iryna M., Kruhlov, V., Lypchuk, O., Lomaka, I. and Kobets, Y. (2022), "Infrastructural Development of Smart Cities as the Background of Digital Transformation of Territorial Units", Cuestiones Politicas, vol. 40, no. 73, pp. 233—250.

9. Gryshchenko, I. M., Denysova, A. V., Ovsiannikova, O. O., Buha, H. S., and Kiselyova, E. I. (2021), "Means for control over the activities of public authorities by Civic Democratic Institutions: the conceptual framework analysis", Cuestiones Politicas, vol. 39, no. 69, pp. 797—814.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025 р.

УДК 332.1:338.242.005

Н. В. Дацій,
д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0640-6426

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.229

АНАЛІЗ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ

N. Datsii,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

ANALYSIS OF THE SCIENTIFIC POTENTIAL OF CURRENT RESEARCH IN THE FIELD OF SUSTAINABLE EDUCATION MANAGEMENT

У статті визначено, що освітні системи, як один із різновидів складно організованих соціально-економічних структур, характеризуються цілеспрямованими змінами, які обумовлені інноваційною активністю людей. Сучасні наукові дослідження у сфері сталого розвитку демонструють ефективність використання еколого-економічного підходу при аналізі та вирішенні питань стійкого розвитку освітніх систем. Цей факт обгрунтовує доцільність застосування еколого-економічних концепцій у сфері освіти для досягнення сталого розвитку.

Проведено аналіз наукової літератури, що свідчить про недостатню глибину теоретичної розробки питань управління стійким розвитком освітніх систем. Існуючі дослідження вказують на необхідність розробки нових управлінських підходів, які мають випереджальний характер, тобто здатні передбачати майбутні зміни та базуватися на чіткому баченні цільового образу майбутнього. Запропоновано підходи які акцентують увагу на формуванні стратегій розвитку, що дозволяють зменшити ризики та досягти результатів, які раніше здавалися малоймовірними або недосяжними.

Доведено, що у наукових роботах наголошується на важливості визначення цілей розвитку освітніх систем, однак ресурсний аспект цього процесу залишається дослідженим недостатньо. Така ситуація не узгоджується з загальноприйнятими характеристиками сталого розвитку, де ресурсні питання є центральними. Відповідно, існує нагальна потреба у поглибленому вивченні ресурсних основ стійкого розвитку освітньої сфери.

Розглянуто, що практична спрямованість управлінських систем освіти на забезпечення стійкого розвитку не має достатнього теоретичного підгрунтя. Наразі бракує чітких визначень і концептуальних моделей, які б описували основні особливості процесу стійкості розвитку в освіті. Це створює труднощі у реалізації дієвих управлінських стратегій та інструментів.

Обгрунтовано, що наявний науковий доробок має значний потенціал для вирішення як теоретичних, так і практичних завдань у сфері розвитку освіти. Існуючі напрацювання сприяють створенню системи управління розвитком освіти на місцевому рівні, яка забезпечуватиме її цілісність, системність і стійкість. Реалізація такого підходу відкриває перспективи для формування ефективних моделей освітнього розвитку, здатних відповідати викликам сучасності та сприяти довгостроковій стабільності освітніх процесів.

The article determines that educational systems, as one of the varieties of complexly organized socio-economic structures, are characterized by purposeful changes, which are due to the innovative activity of people. Modern scientific research in the field of sustainable development demonstrates the effectiveness of using an ecological and economic approach in analyzing and solving issues of sustainable development of educational systems. This fact justifies the expediency of using ecological and economic concepts in the field of education to achieve sustainable development.

An analysis of scientific literature has been conducted, which indicates the insufficient depth of theoretical development of issues of managing sustainable development of educational systems. Existing research indicates the need to develop new management approaches that are proactive in nature, that is, capable of predicting

future changes and based on a clear vision of the target image of the future. Approaches are proposed that focus on the formation of development strategies that allow reducing risks and achieving results that previously seemed unlikely or unattainable.

It is proven that scientific works emphasize the importance of defining the goals of the development of educational systems, but the resource aspect of this process remains insufficiently studied. This situation is not consistent with the generally accepted characteristics of sustainable development, where resource issues are central. Accordingly, there is an urgent need for in-depth study of the resource foundations of sustainable development of the educational sphere.

It is considered that the practical orientation of educational management systems to ensure sustainable development does not have a sufficient theoretical basis. Currently, there is a lack of clear definitions and conceptual models that would describe the main features of the process of sustainable development in education. This creates difficulties in the implementation of effective management strategies and tools.

It is substantiated that the existing scientific achievements have significant potential for solving both theoretical and practical problems in the field of educational development. Existing developments contribute to the creation of a system of management of educational development at the local level, which will ensure its integrity, systematicity and sustainability. The implementation of such an approach opens up prospects for the formation of effective models of educational development that can meet the challenges of modernity and contribute to the long-term stability of educational processes.

Ключові слова: дослідження, методи стратегічного управління, модернізація освіти, науковий потенціал, організаційні форми, освітні системи, публічна політика, сталий розвиток, управління.

Key words: research, strategic management methods, modernization of education, scientific potential, organizational forms, educational systems, public policy, sustainable development, management.

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

У науковій літературі сьогодні представлений значний обсяг досліджень, як за різними аспектами управління освітніми системами та діяльністю закладів освіти в цілому, так і з управління процесами їх розвитку. Багатоаспектність і масштаб відкритих публікацій роблять доцільним вибір та аналіз лише тих, які актуальні з погляду цілей управління сталим розвитком освіти. До цього сегменту можна віднести ту частину робіт, в яких визначаються нові підходи до управління розвитком освіти, досліджуються і пропонуються ефективні організаційні форми і методи управління, проєктні технології, проводиться аналіз практичного досвіду модернізації освіти, аналізуються підходи та способи оцінки результатів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідники приділяють досить велику і обгрунтовану увагу щодо нових (для сфери освіти) підходів і методів, що дозволяють підвищити якість управління розвитком — стратегічному та програмно-цільовому підходу.

Серед них роботи Т. Габанової, Г. Єльнікової, О. Кузьмак, О. Струтинської та інших авторів, що зачіпають аспекти стратегічного управління освітою, розглядаються основні фактори у сфері освіти. В першу чергу виділяються економічні фактори (економічна модернізація країни, підвищення ролі людського капіталу під час переходу до економіки інноваційного типу); соціально-демографічні чинники у зв'язку з російською агресією (зниження чисельності дітей шкільного віку, міграційні процеси, розшарування та стратифікація суспільства); суспільно-політичні чинники (проведення адміністративної реформи та перерозподіл повноважень у сфері освіти; зміни нормативної правової бази; встановлення на демократизацію управління освітою); динаміка інноваційних процесів у сфері освіти (зміна соціальних запитів до якості та результатів загальної та професійної освіти, запровадження нових освітніх стандартів тощо); у роботах аналізуються документи, що фіксують публічну політику у сфері освіти, а також досвід застосування елементів стратегії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

У той же час аналіз показав, що з урахуванням цілей і завдань необхідно уточнити поняття сталого розвитку систем освіти, сформулювати теоретичну позицію і визначити концептуальні підходи до управління розвитком на місцевому рівні управління, підходи до оцінки розвитку освіти, визначити та конкретизувати інституційні розробити механізми програмно-цільового, проєктного, стратегічного управління, а також фінансово-економічні механізми у сфері освіти, наступні наявним науковим рішенням у цій сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні процеси модернізації освіти не використовують у повній мірі принципи і методи стратегічного управління, особливо в частині аналізу факторів зовнішнього середовища; розробки стратегічних, а не довгос-

трокових планів розвитку та ін. Найбільш цікавий і продуктивний в даний час досвід стратегічного управління освітніми установами, а також досвід розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних утворень і регіонів, що демонструє можливість успішного застосування в українській практиці технологій оцінки, стратегічних оцінок, стратегічний менеджмент вироблення та оформлення стратегій розвитку. Важливі висновки про соціальне партнерство як умову ефективного стратегічного вибору та його практичної реалізації.

На відміну від проблематики стратегічного управління, програмно-цільовий підхід до управління розвитком освіти розробляється з початку 90-х років минулого століття і до теперішнього часу сформована значна база наукових робіт з цієї теми [3; 4]. Незважаючи на те, що основний масив досліджень відноситься до рівня організаційного управління і розглядає проблеми підвищення якості програм розвитку освітніх установ [9], останнім часом відзначені роботи, присвячені аналізу якості програмно-цільового управління процесами модернізації освіти [5, 6, 7].

У роботах Т.О. Губанової [2], Г.В. Єльникової [3], О.В. Кузьмак [4], О.В. Струтинської [8], концепцій, визначальних політику модернізації і конкретні рішення щодо змісту цільових програм, аналізуються результати інноваційних процесів з точки зору якості і доступності освіти, сталого розвитку практики освіти, в якому об'єктами проєктування виступають освітній простір, освітній процес, який включає цілі, зміст освіти, форми, методи, технології, поведінку його учасників.

Останнім часом активно розробляється інституційний підхід до управління у сфері освіти [5, с. 59], який розвивається в напряму ширшого кола досліджень інституційних процесів [1, с. 72]. У роботах доводиться вплив інституційних факторів на успішність соціально-економічної модернізації та модернізації у сфері освіти; обгрунтовується необхідність інституціалізації основних новацій, що формують нові відносини в суспільстві та в економіці; описуються основні групи інституційних умов.

Значне місце у дослідженнях посідають проблеми управління якістю освіти та моніторингу [9]. При тому, що певну цінність мають самі підходи до оцінки якості, запропоновані рядом авторів [3], аналіз теоретичних і практичних складностей у вимірах освітніх результатів, порівняльний аналіз якості освіти, в Україні і за кордоном, найбільш важливими, можна вважати аналітичні матеріали, інформаційної бази управління освітою. Обидва ці висновки тісно пов'язані з питаннями щодо критеріїв оцінки інноваційних проєктів та програм, а також про стратегічні орієнтири модернізації освіти.

При аналізі окремих напрямів модернізації освіти особливе місце приділяється створенню теоретичних основ децентралізації управління освітою, а також опису практичного досвіду діяльності органів публічного управління [7, с. 99]. Необхідно відзначити, що, у цих публікаціях досліджуються окремі ідеї, запропоновані в рамках модернізації освіти. У той же час практично не приділяється уваги дослідженню стану та перспектив інших видів демократичних органів управління освітою — органів самоврядування, батьківських громадських організацій та ін. Практично повністю відсутні дослідження, присвячені ініціативним громадським рухам та організаціям у сфері освіти та їхньому потенціалу у забезпеченні демократизації управління. Незважаючи на визнання важливості незалежної експертизи у сфері освіти, в тому числі суспільної експертизи, відсутні наукові публікації, присвячені цій проблемі та розкривають специфіку громадських експертних оцінок.

Можна стверджувати, що повноцінних досліджень щодо економіки сучасної освіти — стану та тенденцій фінансово-економічного забезпечення систем освіти різного рівня — у відкритому доступі не з'явилося. У зв'язку з цим надзвичайно актуальними є наукові роботи, що відображають хід та результати впровадження нових механізмів, що спираються на офіційні дані про фінансово-економічні характеристики систем освіти пілотних регіонів, а також про зміни в цих системах як наслідок нових економічних механізмів. Подібні роботи представляють не тільки прикладний інтерес з точки зору практичних результатів апробації нових економічних механізмів, але містять інформацію для оцінки самих стратегічних пріоритетів модернізації освіти. Основними недоліками цієї частини робіт є слабка аналітика (а іноді і повна відсутність такої), а також низька надійність даних, що приводяться, в якій не можна дорікнути авторів, але яка не дозволяє вважати переконливими їх висновки. Питання про позитивний вплив нових економічних механізмів на ситуацію у сфері освіти (насамперед, нову систему оплати праці) залишається досі дискусійним, оскільки не має надійних доказів.

Явно зріс останніми роками інтерес до вивчення освітніх систем на місцевому рівні та управління ними у зв'язку з процесами децентралізації, що відбуваються. Автори відзначають, що за своєю значимістю та силою свого впливу на розвиток сучасної освіти ці процеси виходять на одне з перших місць [5, с. 64].

У наукових публікаціях досліджено причини, внаслідок яких відбулося становлення освітніх систем на місцевому рівні. По-перше, це процес децентралізації в підходах до освіти, який веде до делегування великої кількості функцій і повноважень на рівень територіальних громад та місцевих органів управління. Певною мірою цьому сприяло прагнення автономності прийняття рішень. По-друге, на місцевому рівні сформувався досвід оновлення систем освіти, що враховує місцеву специфіку. Показана важливість цієї специфіки для досягнення стійких результатів. Не менш важливою є і економічна сторона питання — значну частину витрат у сфері освіти несуть територіальні громади, що дозволяє їм зберігати за собою ряд важливих важелів управління. І, нарешті, дослідники відзначають, що в результаті процесів децентралізації сформувалося різноманіття варіантів систем освіти (міських і сільських), що відрізняються не тільки мережею освітніх установ, економічними і матеріально-технічними умовами діяльності, методами та організаційними формами управління, а й активністю в процесах модернізації.

У рамках проблематики територіального управління освітою представлені роботи, що розкривають конкретні інновації в територіальному управлінні — "зміни в організаційних структурах, у взаємодії з освітніми установами, у складі та спрямованості управлінських зав-

дань, у використанні нових методів управління" [6, с. 80], а також ризики розвитком освіти у малих чи великих містах, сільських територіях [7].

Аналізуючи сучасний стан освіти в сільському соціумі та тенденції розвитку освітніх систем на селі, більшість учених відзначають провідну тенденцію зближення освіти та інших областей соціальної сфери в сільських територіях. Розвиток освіти розглядається як становлення соціально-педагогічної системи, в якій виховними і навчальними можливостями мають різні соціальні інститути. Практично всі автори підкреслюють обмеженість ресурсів для соціального розвитку як головну особливість сільських територій. Найбільш цікавими є ті роботи, в яких представлені обгрунтовані варіанти модернізації сільської школи в державі, що враховують характерні "особливості сільського соціуму: відносно нижчий рівень освітніх послуг, що надаються, інформаційного, кадрового, матеріально-технічного забезпечення освіти, несприятливе соціально-економічне середовище" [7, с. 42].

Сьогодні найбільш важливими є висновки про необхідність та можливості інтеграції освітніх та інших соціальних інститутів у сільському соціумі; безперервності освіти населення як головному пріоритеті управління модернізацією системи освіти у сільському соціумі; збереження функціональної цілісності в управлінській взаємодії суб'єктів регіонального та місцевого рівнів влади.

Необхідно відзначити, що переважна більшість робіт з управління розвитком освіти, розробки моделей і методів більш ефективного управління значною мірою має "педагогічний" контекст розгляду, так як автори намагаються максимально виділити специфіку сфери освіти. Доцільно зазначити, що проблеми модернізації освіти не можуть бути вирішені поза пошуком нових управлінських підходів і механізмів, поза правовими та економічними рішеннями. До цих висновків також приходить більшість дослідників [2; 5], оскільки вони відзначають брак ресурсів і повноважень, недостатню ефективність організаційних схем управління як гальмо процесів модернізації. Проте, найчастіше, автори обмежуються критикою і констатацією необхідності врахування специфіки сфери освіти під час проведення економічних та управлінських змін, чи, у разі, описом приватного досвіду позитивних інноваційних змін в окремих територіях. У дослідженнях відсутні узагальнення та розробки, що корелюють із сучасною теорією менеджменту, дуже слабо використовуються навіть досягнення класичної теорії менеджменту. Не відбувається ув'язування проблем освіти з особливостями моделей місцевого самоврядування, з проблемами місцевої економіки та економічними механізмами в освіті.

З іншого боку, автори, що досліджують питання територіального управління, найчастіше вибирають предметом аналізу різні аспекти міжбюджетних відносин, проблеми формування бюджетів територіальних громад, невідповідності обсягу повноважень і об'єктивно необхідних завдань управління наявної ресурсної (насамперед, фінансової) бази місцевого самоврядування, пропонують підхід. завдань місцевого рівня.

Роботи останнього часу містять чимало цікавої інформації про організаційно-економічні аспекти місцевого самоврядування на селі [8], інституційних аспектах [5], взаємодії з регіональним рівнем управління [7], підходах до оцінки ефектів ефективності територіального управління [4], місцевих ресурсах [7], стратегічному плануванні [5], що формує уявлення про сучасний стан місцевого самоврядування, про його потенціал, принципи обмеження та унікальні ресурси, можливостях, які можуть представляти інтерес з погляду вирішення проблем розвитку освіти.

Описано також досвід розробки регіональних стратегій соціально-економічного розвитку, досвід соціального партнерства на користь жителів території, досвід реформування систем управління та вирішення інших соціально значущих завдань у масштабах (міста, села), які показують достатньо широкі межі можливостей місцевого самоврядування.

В той же час, очевидно, що пошук оптимальних стратегій і механізмів розвитку освіти в сучасній державі може бути тільки при комплексному розгляді та вирішенні проблем освіти, проблем місцевого самоврядування та проблем економічного розвитку територій. Ця зв'язка дозволяє реалізувати стратегічний підхід до модернізації освіти, оскільки робить предметом аналізу зовнішні для освітніх установ умови, те соціально-економічне середовище, яке сьогодні в найбільшою мірою визначає реальні можливості модернізації. Цей підхід відповідає концепції сталого розвитку, проте у вітчизняній науковій літературі, присвяченій проблемам розвитку освіти, він представлений дуже слабо.

Дослідження проблеми сталого розвитку стосовно сфери освіти дуже нечисленні, хоча й надзвичайно актуальні в загальному контексті модернізації, що проводиться [4]. Це є спроба застосувати до системи освіти поняття та закономірності сталого розвитку, розкрити в літературі з економіки сталого розвитку. Незважаючи на те, що в науковий обіг поняття сталого розвитку досить міцно увійшло в останні роки XX століття, пов'язана з ним проблематика почала активно досліджуватися практично у всіх країнах, у тому числі і в Україні [2; 4]. Сучасне тлумачення поняття "стійкий розвиток" значно розширилося — до об'єднання трьох основних точок зору: економічної, соціальної та екологічної, які обов'язково присутні в різних інтерпретаціях та змістовному наповненні у всіх публікаціях на цю тему.

Навіть за відсутності чітких дефініцій поняття "стійкий розвиток" наукові публікації дозволяють виділити головний на сьогодні висновок про те, що протиріччя між інтенсивними темпами, високою ресурсомісткістю розвитку сучасних соціально-економічних систем та обмеженістю ресурсних баз "згорнутих" у понятті "стійкий розвиток" або "розвиток, що безперервно підтримується" [4]. Важливий також аспект спрямованості сталого розвитку, який пов'язується з безперервним процесом задоволення потреб сьогодення та майбутніх поколінь. Результат безперервності і цілісності розвитку — незнижуючий темп зростання можливостей задоволення потреб у тривалій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наукові публікації з проблем сталого розвитку доводять продуктивність використання основних положень еколого-економічного підходу стосовно проблеми сталого розвитку освітніх систем, оскільки вони є приватним видом складно організованих соціально-економічних систем, в яких процеси розвитку являють собою цілеспрямовані зміни і забезпечуються інноваційною діяльністю людей.

Нечисленні роботи зі сталого розвитку систем освіти підтверджують недостатню розробленість теорії та практики управління стійким розвитком у цій сфері, доводять необхідність і пропонують підходи до вироблення управлінських рішень, що мають випереджальний характер, що відображають чітке бачення образу майбутнього та основних концепцій розвитку, що забезпечують аналіз нейтралізації ризиків та досягнення результатів, які раніше вважалися недосяжними. У цих роботах обгрунтовано, що велика увага приділяється цілям розвитку, проте явно недостатньо досліджуються ресурсні аспекти розвитку, які розходиться з основною масою публікацій на тему сталого розвитку, з його сутнісними характеристиками. Очевидно, що практична спрямованість систем управління освітою на забезпечення стійкості розвитку не має поки під собою розвитку теоретичної бази, у тому числі навіть ключових понять, які розкривають сутнісні особливості такої характеристики процесів розвитку освіти як стійкість.

Узагальнюючи результати аналізу сучасних наукових досліджень у галузі управління розвитком освіти, можна констатувати, що вони є серйозним науковим потенціалом, що забезпечує принципову можливість і конкретні напрацювання, важливі для вирішення наукової та практичної проблеми, тобто, для розробки системи управління розвитком освіти на місцевому рівні та забезпечує цілісність, системність та стійкість цього розвитку.

Література:

1. Велитченко Л. К. Методологічна сутність категорії підходу в науковому дослідженні. Психологія та педагогіка. 2009. № 2. С. 72—79.

2. Губанова Т. О. Європеїзація вищої освіти в Україні: сучасний стан та перспективи. Адміністративне право і процес. Київ, 2016. № 4 (18). С. 82—89.

3. Єльникова Г. В. Теоретико-методологічні основи взаємодії суб'єктів управління освітніми системами. Взаємодія суб'єктів управління професійно-технічною освітою: теорія і практика: монографія / авт. кол. В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, Г. В. Єльникова та ін. Київ: Педагогічна думка. 2012. С. 7—79.

4. Кузьмак, О. (2024). Інтеграція принципів сталого розвитку в діяльності університетів України як інструмент забезпечення якості вищої освіти. Економіка та суспільство, (69). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-27 (дата звернення: 23.04.2025).

5. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XII: Якісні дослідження для покращення життя людини / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін. Ужгород. Перемишль: Посвіт, 2022. 200 с.

6. Сафонов Ю. М., Шандова Н.В., Масленніков Є. І. Методи прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посібник. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 169 с.

7. Сторонянська І.З. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянської І.З. Львів: ІРД НАНУ. 2018. 144 с.

8. Струтинська О. В., Умрик М. А. Сучасні освітні тренди в умовах розвитку цифрового суспільства. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті. 2020. Вип. 26. С. 201—205.

9. Українські університети в QS World University Rankings. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/QS (дата звернення: 28.04.2025).

References:

1. Velitchenko, L.K. (2009), "Methodological essence of the category of approach in scientific research", Psychology and pedagogy, vol. 2, pp. 72-79.

2. Hubanova, T.O. (2016), "Europeanization of higher education in Ukraine: current state and prospects", Administrative law and process, Kyiv, vol. 4(18), pp. 82-89.

3. El'nikova, G.V. (2012), "Theoretical and methodological foundations of the interaction of subjects of management of educational systems", Vzaiemodiia sub'iektiv upravlinnia profesijno-tekhnichnoiu osvitoiu: teoriia i praktyka [Interaction of subjects of management of vocational education: theory and practice], Pedagogical though, Kyiv, Ukraine.

4. Kuz'mak, O. (2024), "Integration of sustainable development principles in the activities of Ukrainian universities as a tool for ensuring the quality of higher education", Economy and Society, vol. (69), available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-27 (Accessed 23 April 2025).

5. Grzesiak,Ya., Zimomrya, I. And Ilnytsky, V. (2022), "Development of modern education and science: results, problems, prospects", Tom XII: Yakisni doslidzhennia dlia pokraschennia zhyttia liudyny [Vol. XII: Qualitative research for improving human life], Posvit, Konin, Uzhgorod, Przemysl, Ukraine, Poland.

6. Safonov, Yu.M., Shandova, N.V. and Maslennikov, E.I. (2015), Metody pryynyattya upravlins'kykh rishen [Methods of making managerial decisions: teaching and methodological manual], Press-kur'yer, Odesa, Ukraine

7. Storonyanska, I.Z. (2018), Detsentralizatsiya v Ukrayini ta yiyi vplyv na sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok terytoriy: metodychni pidkhody ta rezul'taty otsinyuvannya [Decentralization in Ukraine and its impact on the socio-economic development of territories: methodological approaches and evaluation results], scientific editor, IRD NASU, Lviv, Ukraine

8. Strutynska, O.V. and Umryk, M.A. (2020), "Modern educational trends in the context of the development of a digital society", Information and communication technologies in education, Issue 26, pp. 201—205.

9. wikipedia (2025), "Ukrainian universities in QS World University Rankings", available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/QS (Accessed 28 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.04.2025 р.

УДК 351:004

Б. В. Дзюндзюк,
к. держ. упр.
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9066-2849

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.234

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ

B. Dziundziuk,
PhD in Public Administration

CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS DURING IMPLEMENTING BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES

Розглянуто основні моделі та концепції управління змінами, такі як модель Курта Левіна, модель ADKAR, модель Джона Коттера та теорія розповсюдження інновацій Еверетта Роджерса, акцентуючи увагу на специфіці їх застосування в публічному секторі. Значну увагу приділено ролі лідерства та комунікації в процесі адаптації до змін, підкреслюючи важливість формування відданості керівництва, забезпечення підтримки та залучення персоналу, а також ефективної взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Висвітлено значення стратегічного планування як інструменту управління змінами, що дозволяє визначати довгострокові цілі, розробляти адаптивні стратегії, залучати зацікавлені сторони та забезпечувати безперервне вдосконалення процесу змін.

Проаналізовано відмінності між управлінням змінами в публічних та бізнес-організаціях, наголошено на необхідності врахування підзвітності громадськості, політичного контексту та бюрократичної структури в публічному секторі. Окрему увагу приділено застосуванню теорій організаційного розвитку, таких як теорія організаційного навчання Арджириса та Шона, теорія комплексних адаптивних систем та інші, для розуміння та ефективного управління змінами в публічних організаціях.

Підкреслено критичну важливість аналізу стейкхолдерів для успішної реалізації змін, що дозволяє виявити та врахувати інтереси, очікування та вплив різних груп зацікавлених сторін, розробити ефективні стратегії взаємодії та мінімізувати потенційний опір.

The main models and concepts of change management, such as Kurt Lewin's model, the ADKAR model, John Kotter's model and Everett Rogers's theory of diffusion of innovations, are considered, focusing on the specifics of their application in the public sector. Considerable attention is paid to the role of leadership and communication in the process of adapting to change, emphasizing the importance of building leadership commitment, ensuring support and involvement of personnel, as well as effective interaction with various stakeholder groups.

The importance of strategic planning as a change management tool is highlighted, which allows defining long-term goals, developing adaptive strategies, involving stakeholders and ensuring continuous improvement of the change process.

Strategic planning is a key element of successful change management in public organizations. It involves a systematic process of defining long-term goals, developing strategies to achieve them, and making decisions about resource allocation. Strategic planning allows public organizations to adapt to a changing environment, set priorities, and ensure coherence at all levels of the organization. The process of strategic change planning in public organizations begins with an analysis of the current situation and an assessment of the need for change. This includes an analysis of the internal and external environment, identifying the organization's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats. Based on this analysis, key problems and challenges that need to be addressed through the implementation of change are identified.

The differences between change management in public and business organizations are analyzed, emphasizing the need to take into account public accountability, political context and bureaucratic structure in the public sector. Particular attention is paid to the application of organizational development theories, such as the theory of organizational learning of Argyris and Schon, the theory of complex adaptive systems, and others, to understand and effectively manage changes in public organizations. The critical importance of stakeholder analysis for the successful implementation of changes is emphasized, which allows identifying and taking into account the interests, expectations, and influence of different groups of stakeholders, developing effective interaction strategies, and minimizing potential resistance.

Ключові слова: публічні організації, публічне управління, управління змінами, блокчейн, новітні технології.

Key words: public organizations, public administration, change management, blockchain, new technologies.

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

Управління змінами в публічних організаціях є складним та багатоаспектним процесом, що вимагає врахування низки специфічних факторів, притаманних публічному сектору. На відміну від приватних компаній, публічні організації функціонують у контексті підзвітності громадськості, складного політичного середовища та бюрократичної структури, що може уповільнювати та ускладнювати впровадження змін. Особливо гостро ця проблема постає в умовах адаптації до технологічних інновацій, таких як блокчейн, що вимагають трансформації не лише управлінських процесів та розвитку компетенцій персоналу, але й забезпечення ефективної взаємодії з широким колом зацікавлених сторін. Публічні організації стикаються з необхідністю одночасно забезпечувати прозорість, підзвітність та залучення громадськості, враховувати політичні та законодавчі обмеження, а також долати організаційну інерцію та опір змінам. За таких умов традиційні підходи до управління змінами, розроблені переважно для бізнес-середовища, потребують адаптації та доповнення з урахуванням специфіки публічного сектору. Це вимагає застосування відповідних моделей та концепцій управління змінами, розвитку ефективного лідерства та комунікації, стратегічного планування та грунтовного аналізу стейкхолдерів. Лише за умови комплексного підходу, що синтезує кращі практики та враховує унікальні виклики публічних організацій, можливо забезпечити успішне впровадження змін та адаптацію до технологічних інновацій у публічному секторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо використання технології блокчейн у публічному секторі розглядаються у працях багатьох українських і зарубіжних науковців, зокрема, таких як О. Балан, А. Бартолі, Дж. Ван дер Воет, В. Воробець, В. Дрешпак, В. Кікерт, Р. Мазур, С. Фернандез, Ї. Чан та ін. Проте все ще недостатньо уваги приділено аналізу управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз того, як має бути організовано процес управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління змінами є ключовим аспектом функціонування будь-якої організації, особливо в контексті публічних організацій, які стикаються з необхідністю адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища та впро-

вадження новітніх технологій. Для ефективного управління змінами в публічних організаціях необхідно розуміти основні концепції та моделі, які лежать в основі цього процесу.

Однією з найвідоміших моделей управління змінами є модель Курта Левіна, яка складається з трьох етапів: розморожування, рух та заморожування. На етапі розморожування відбувається підготовка організації до змін, формування готовності персоналу та створення умов для трансформації. Цей етап передбачає аналіз поточної ситуації, визначення необхідних змін та комунікацію з зацікавленими сторонами. Етап руху включає безпосереднє впровадження змін, реалізацію нових процесів, технологій та практик. На цьому етапі важливо забезпечити підтримку та залучення персоналу, а також здійснювати моніторинг прогресу та коригувати дії за необхідності. Заключний етап заморожування спрямований на закріплення досягнутих результатів та стабілізацію нового стану організації. Він передбачає підкріплення змін через системи винагород, навчання та комунікацію.

Окрім моделі Левіна, існують й інші концепції управління змінами, такі як модель ADKAR (обізнаність, бажання, знання, здатність, підкріплення), модель Джона Коттера, що складається з восьми кроків, та теорія розповсюдження інновацій Еверетта Роджерса [1]. Кожна з цих моделей пропонує свій підхід до управління змінами, але всі вони наголошують на важливості комунікації, залучення персоналу та стратегічного планування. Модель ADKAR, наприклад, зосереджується на індивідуальному рівні та описує п'ять послідовних етапів, які проходить кожен співробітник під час змін [8]. Модель Коттера, з іншого боку, розглядає організаційний рівень та пропонує вісім кроків для успішного впровадження змін, починаючи зі створення відчуття терміновості та закінчуючи закріпленням нових підходів у корпоративній культурі.

Для публічних організацій особливо важливо враховувати специфіку їх діяльності, зокрема підзвітність перед громадськістю, політичний контекст та необхідність дотримання законодавчих норм. Застосування концепцій та моделей управління змінами з урахуванням особливостей публічного сектору дозволяє підвищити ефективність впровадження новітніх технологій та забезпечити сталий розвиток організацій. Це вимагає адаптації існуючих моделей та розробки специфічних підходів, які враховують унікальні характеристики та виклики публічних організацій. Наприклад, модель Левіна може бути доповнена етапом консультацій із зацікавленими сторонами, включаючи громадськість та політичних стейкхолдерів. Модель Коттера, у свою чергу, може бути розширена шляхом додавання кроків, пов'язаних із забезпеченням прозорості та підзвітності протягом усього процесу змін.

Публічні організації мають низку особливостей, які відрізняють їх від приватних компаній та впливають на процес управління змінами. Однією з ключових характеристик публічних установ є їх підзвітність перед громадськістю та необхідність діяти в інтересах суспільства. Це означає, що процес впровадження змін у публічних організаціях має бути прозорим, зрозумілим для громадськості та спрямованим на досягнення суспільно значущих цілей. Крім того, публічні організації часто функціонують у складному політичному контексті, де рішення можуть бути продиктовані політичними міркуваннями, а не лише економічною доцільністю. Це створює додаткові виклики для управління змінами, оскільки потрібно враховувати інтереси різних політичних груп та забезпечувати підтримку змін на політичному рівні [3].

Ще однією особливістю публічних організацій є їх бюрократична структура та складні процедури прийняття рішень. Це може уповільнювати процес впровадження змін та вимагати додаткових зусиль для подолання організаційної інерції. Крім того, публічні організації часто мають обмежені ресурси та менше гнучкості у порівнянні з приватними компаніями, що ускладнює реалізацію масштабних трансформаційних проектів. Водночас, публічні організації мають і певні переваги, такі як можливість впливати на суспільство та формувати державну політику. Ефективне управління змінами в публічних організаціях може сприяти покращенню якості публічних послуг, підвищенню довіри громадян до влади та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Для успішного впровадження змін у публічних організаціях необхідно враховувати їх специфіку та адаптувати підходи до управління змінами відповідно до контексту. Це може включати залучення громадськості до процесу прийняття рішень, забезпечення прозорості та підзвітності, а також формування коаліцій підтримки змін на політичному рівні. Крім того, важливо приділяти увагу розвитку лідерських компетенцій та формуванню організаційної культури, яка сприяє інноваціям та адаптивності. Особливу роль у процесі управління змінами в публічних організаціях відіграє комунікація, яка має бути чіткою, послідовною та спрямованою на різні групи стейкхолдерів. Ефективна комунікація дозволяє забезпечити розуміння та підтримку змін, а також мінімізувати опір та конфлікти.

Лідерство та комунікація є ключовими факторами успіху в управлінні змінами, особливо в контексті публічних організацій. Ефективні лідери відіграють вирішальну роль у формуванні бачення змін, мотивації співробітників та забезпеченні підтримки трансформаційних процесів [9]. Вони мають демонструвати особисту відданість змінам, слугувати рольовими моделями та надихати інших на досягнення поставлених цілей. Лідери повинні володіти навичками стратегічного мислення, емоційного інтелекту та адаптивності, щоб успішно керувати складними процесами змін. Крім того, вони мають забезпечувати залучення та участь співробітників у процесі впровадження змін, враховуючи їхні потреби та побоювання.

Комунікація є невід'ємною складовою управління змінами та має бути інтегрована в усі етапи процесу. Ефективна комунікація дозволяє створити розуміння необхідності змін, забезпечити прозорість процесу та залучити стейкхолдерів до активної участі. Лідери повинні розробляти та реалізовувати чіткі комунікаційні стратегії, які враховують потреби та особливості різних груп зацікавлених сторін. Це може включати регулярні зустрічі та брифінги, використання різноманітних каналів комунікації (наприклад, електронна пошта, соціальні мережі), а також забезпечення можливості для зворотного зв'язку та діалогу. Важливо, щоб комуніка-

ція була не лише інформативною, а й мотивуючою та надихаючою, щоб сприяти залученню та підтримці змін.

У публічних організаціях лідерство та комунікація набувають особливого значення, зважаючи на складний політичний контекст та підвищені вимоги до прозорості й підзвітності. Лідери публічних установ мають враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів, включаючи громадськість, політиків, ЗМІ та громадські організації. Вони повинні вміти ефективно комунікувати з цими групами, забезпечуючи розуміння цілей та переваг змін, а також демонструючи відкритість та готовність до діалогу [4]. Крім того, лідери мають сприяти формуванню культури інновацій та адаптивності в публічних організаціях, заохочуючи експериментування, навчання та обмін знаннями. Це вимагає розвитку лідерських компетенцій на всіх рівнях організації та створення середовища, яке підтримує ініціативу та креативність.

Адаптація до впровадження технології блокчейн, не відрізняється від адаптації до будь-яких інших технологічних інновацій і є критично важливою для публічних організацій в умовах швидких змін та цифрової трансформації суспільства. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення та інтернет речей, має потенціал суттєво покращити якість публічних послуг, підвищити ефективність роботи державних установ та забезпечити кращу взаємодію з громадянами [2]. Однак, процес адаптації до технологічних інновацій може бути складним для публічних організацій, враховуючи їх бюрократичну структуру, обмежені ресурси та необхідність дотримання законодавчих вимог.

Для успішної адаптації до технологічних інновацій публічним організаціям необхідно розробляти та реалізовувати чіткі стратегії цифрової трансформації, які враховують їхні специфічні потреби та контекст. Ці стратегії мають бути узгоджені з загальними цілями організації та спрямовані на досягнення вимірюваних результатів. Важливо забезпечити залучення та підтримку вищого керівництва, а також наявність необхідних ресурсів та компетенцій для впровадження технологічних інновацій. Крім того, публічні організації повинні приділяти увагу розвитку цифрових навичок своїх співробітників та створенню культури, яка сприяє інноваціям та адаптивності.

Адаптація до технологічних інновацій вимагає також співпраці з різними стейкхолдерами, включаючи приватний сектор, наукові установи та громадянське суспільство. Публічні організації можуть використовувати партнерства та колаборації для доступу до нових технологій, обміну знаннями та досвідом, а також спільного вирішення складних проблем. Водночас, важливо забезпечити прозорість та підзвітність у процесі впровадження технологічних інновацій, враховуючи потенційні ризики та етичні аспекти [5].

Адаптація до технологічних інновацій має значні переваги для публічних організацій та суспільства в цілому. Вона дозволяє підвищити якість та доступність публічних послуг, покращити взаємодію з громадянами та забезпечити більш ефективне використання публічних ресурсів. Крім того, впровадження новітніх технологій може сприяти розвитку інноваційної екосистеми, створенню нових робочих місць та стимулюванню економічного зростання. Для реалізації цих переваг публічні організації мають бути готові до змін та адаптації, а також демонструвати лідерство та стратегічне мислення в процесі цифрової трансформації.

Публічні та бізнес-організації мають суттєві відмінності, які впливають на процес впровадження змін та управління ними. Ці відмінності виникають з різних цілей, стейкхолдерів, організаційних структур та контекстів, в яких функціонують ці два типи організацій. Розуміння цих відмінностей є важливим для розробки ефективних стратегій управління змінами, які враховують специфіку кожного типу організації.

Однією з ключових відмінностей між публічними та бізнес-організаціями є їхня мета діяльності. Публічні організації зосереджені на досягненні суспільно значущих цілей та наданні послуг громадянам, тоді як бізнес-організації орієнтовані на отримання прибутку та задоволення потреб споживачів [7]. Це означає, що процес впровадження змін у публічних організаціях має бути спрямований на покращення якості публічних послуг та задоволення суспільних потреб, тоді як у бізнес-організаціях зміни часто мають на меті підвищення ефективності, скорочення витрат та збільшення конкурентоспроможності.

Іншою відмінністю є групи стейкхолдерів, з якими взаємодіють публічні та бізнес-організації. Публічні організації мають більш широке коло зацікавлених сторін, включаючи громадян, політиків, ЗМІ та громадські організації, тоді як бізнес-організації зосереджені переважно на взаємодії зі споживачами, інвесторами та партнерами. Це вимагає різних підходів до комунікації та залучення стейкхолдерів у процесі впровадження змін [10]. Публічні організації мають забезпечувати прозорість та підзвітність, враховувати громадську думку та будувати довіру, тоді як бізнес-організації можуть бути більш гнучкими та орієнтуватися на швидке прийняття рішень.

Організаційна структура та процеси прийняття рішень також відрізняються між публічними та бізнес-організаціями. Публічні організації часто мають більш бюрократичну та ієрархічну структуру, з складними процедурами та правилами, що може уповільнювати процес змін. Бізнес-організації, з іншого боку, можуть бути більш гнучкими та адаптивними, з меншою кількістю рівнів управління та швидшим прийняттям рішень. Це впливає на швидкість та ефективність впровадження змін, а також на можливості для експериментування та інновацій.

Публічні та бізнес-організації функціонують у різних контекстах та мають різні обмеження. Публічні організації працюють у політичному середовищі, з обмеженими ресурсами та необхідністю дотримуватися законодавчих вимог. Бізнес-організації, з іншого боку, мають більше свободи у прийнятті рішень та розподілі ресурсів, але стикаються з більшою конкуренцією та тиском ринку. Ці контекстуальні фактори впливають на вибір стратегій управління змінами та на можливості для їх успішної реалізації.

Розуміння відмінностей між публічними та бізнес-організаціями дозволяє розробляти більш ефективні підходи до управління змінами, які враховують специ-

фіку кожного типу організації. Для публічних організацій це може означати зосередження уваги на прозорості, підзвітності та залученні громадськості, тоді як для бізнес-організацій — на швидкості прийняття рішень, інноваціях та адаптивності. У той же час, обидва типи організацій можуть навчатися один у одного та адаптувати найкращі практики управління змінами до свого контексту.

Теорії організаційного розвитку (ОР) є важливим підгрунтям для розуміння та управління змінами в публічних організаціях. Ці теорії пропонують концептуальні рамки та моделі, які допомагають аналізувати організаційну динаміку, виявляти проблеми та розробляти стратегії для покращення ефективності та адаптивності організацій. Застосування теорій ОР у публічному секторі дозволяє врахувати специфіку цих організацій та розробити більш ефективні підходи до управління змінами [6].

Однією з ключових теорій ОР є теорія планованих змін Курта Левіна, яка була згадана раніше. Ця теорія пропонує трифазну модель змін (розморожування, рух, заморожування) та підкреслює важливість підготовки організації до змін, залучення співробітників та закріплення нових моделей поведінки. Застосування цієї теорії в публічних організаціях може допомогти структурувати процес змін, забезпечити участь зацікавлених сторін та мінімізувати опір.

Іншою важливою теорією ОР є теорія організаційного навчання Кріса Арджириса та Дональда Шона. Ця теорія наголошує на важливості безперервного навчання та адаптації організацій до мінливого середовища. Вона розрізняє одинарний та подвійний цикли навчання, де одинарний цикл фокусується на виправленні помилок в рамках існуючих норм та правил, а подвійний цикл передбачає перегляд базових припущень та цінностей організації. Застосування цієї теорії в публічних організаціях може сприяти створенню культури навчання, інновацій та адаптивності, що є критично важливим в умовах швидких технологічних та соціальних змін.

Теорія комплексних адаптивних систем також має значний потенціал для застосування в публічних організаціях. Ця теорія розглядає організації як складні, нелінійні системи, які складаються з великої кількості взаємодіючих агентів. Такі системи мають здатність до самоорганізації, емерджентності та адаптації до змін у середовищі. Застосування цієї теорії може допомогти публічним організаціям розвивати адаптивні та стійкі стратегії управління змінами, які враховують складність та невизначеність сучасного світу.

Крім того, теорія зацікавлених сторін Едварда Фрімена має особливе значення для публічних організацій. Ця теорія підкреслює важливість врахування інтересів та очікувань різних груп стейкхолдерів (громадян, політиків, партнерів тощо) в процесі прийняття рішень та управління змінами. Застосування цієї теорії може допомогти публічним організаціям розробляти більш інклюзивні та легітимні стратегії змін, які враховують потреби та перспективи різних зацікавлених сторін.

Нарешті, теорія лідерства та управління змінами Джона Коттера також має значний потенціал для застосування в публічних організаціях. Ця теорія пропонує восьмиетапну модель управління змінами, яка включає створення відчуття терміновості, формування коаліції лідерів, розробку бачення та стратегії, комунікацію бачення, надання повноважень співробітникам, генерування короткострокових перемог, консолідацію змін та інституціоналізацію нових підходів. Застосування цієї теорії може допомогти публічним організаціям розвивати ефективне лідерство та реалізовувати успішні стратегії змін.

Таким чином, теорії організаційного розвитку пропонують цінні концептуальні рамки та моделі для розуміння та управління змінами в публічних організаціях. Застосування цих теорій з урахуванням специфіки публічного сектору може допомогти розробляти більш ефективні, адаптивні та стійкі стратегії змін, які сприяють покращенню якості публічних послуг та задоволенню суспільних потреб.

Стратегічне планування є ключовим елементом успішного управління змінами в публічних організаціях. Воно передбачає систематичний процес визначення довгострокових цілей, розробки стратегій для їх досягнення та прийняття рішень щодо розподілу ресурсів. Стратегічне планування дозволяє публічним організаціям адаптуватися до мінливого середовища, визначати пріоритети та забезпечувати узгодженість дій на всіх рівнях організації.

Процес стратегічного планування змін у публічних організаціях починається з аналізу поточної ситуації та оцінки необхідності змін. Це включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей та загроз. На основі цього аналізу визначаються ключові проблеми та виклики, які потребують вирішення через впровадження змін.

Наступним кроком є формулювання бачення та місії організації, які відображають її довгострокові цілі та цінності. Бачення описує бажаний майбутній стан організації, тоді як місія визначає її основне призначення та роль у суспільстві. Чітке та надихаюче бачення є важливим для мобілізації співробітників та стейкхолдерів навколо ідеї змін. На основі бачення та місії розробляються стратегічні цілі, які конкретизують бажані результати змін. Ці цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, відповідними та обмеженими у часі (SMART). Вони також мають бути узгодженими з загальними пріоритетами організації та враховувати потреби та очікування ключових зацікавлених сторін.

Після визначення стратегічних цілей розробляються конкретні стратегії та плани дій для їх досягнення. Ці стратегії мають бути реалістичними, гнучкими та адаптивними до змін у середовищі. Вони також повинні враховувати наявні ресурси та компетенції організації, а також потенційні ризики та перешкоди. Плани дій визначають конкретні заходи, терміни, відповідальних осіб та показники ефективності для кожної стратегії.

Важливим аспектом стратегічного планування змін у публічних організаціях є залучення зацікавлених сторін до процесу. Це включає співробітників, керівництво, політиків, громадські організації, ЗМІ та громадян. Залучення стейкхолдерів дозволяє врахувати їхні потреби та очікування, забезпечити підтримку змін та мінімізувати опір. Для цього використовуються різні методи, такі як консультації, опитування, фокус-групи, громадські обговорення та спільне прийняття рішень.

Ще одним важливим елементом стратегічного планування змін є розробка системи моніторингу та оцінки. Ця система дозволяє відстежувати прогрес у досягненні цілей, виявляти відхилення та своєчасно вносити корективи. Вона включає визначення ключових показників ефективності (KPI), збір та аналіз даних, а також регулярну звітність та комунікацію результатів.

Нарешті, стратегічне планування змін у публічних організаціях має бути безперервним та ітеративним процесом. Це означає, що плани та стратегії регулярно переглядаються та оновлюються з урахуванням змін у середовищі, нових викликів та можливостей. Крім того, важливо забезпечити інституціоналізацію стратегічного планування як невід'ємної частини організаційної культури та процесів прийняття рішень.

Таким чином, стратегічне планування є критично важливим для успішного управління змінами в публічних організаціях. Воно дозволяє визначати довгострокові цілі, розробляти ефективні стратегії, залучати зацікавлені сторони та забезпечувати безперервне вдосконалення. Застосування принципів та інструментів стратегічного планування з урахуванням специфіки публічного сектору може значно підвищити ефективність та стійкість процесу змін.

Аналіз стейкхолдерів є важливою складовою управління змінами в публічних організаціях, оскільки він дозволяє виявити та врахувати інтереси, очікування та вплив різних груп зацікавлених сторін. Стейкхолдери — це будь-які особи, групи або організації, які можуть впливати на процес змін або зазнавати впливу від нього. У контексті публічних організацій до стейкхолдерів належать співробітники, керівництво, політики, громадяни, ЗМІ, громадські організації, партнери та інші.

Процес аналізу стейкхолдерів починається з їх ідентифікації та класифікації. Це передбачає складання повного переліку всіх потенційних зацікавлених сторін та групування їх за певними критеріями, такими як рівень впливу, інтерес до змін, ставлення (підтримка або опір) тощо. Для цього використовуються різні методи, зокрема мозковий штурм, аналіз документів, інтерв'ю з ключовими інформантами та фокус-групи.

Наступним кроком є оцінка інтересів, очікувань та потенційного впливу кожної групи стейкхолдерів. Це дозволяє зрозуміти, які аспекти змін є найбільш важливими для різних зацікавлених сторін, які вигоди вони очікують отримати та які ресурси чи можливості впливу вони мають. Для збору цієї інформації використовуються такі методи, як опитування, інтерв'ю, аналіз зацікавлених сторін та картування стейкхолдерів.

На основі отриманої інформації розробляється стратегія взаємодії зі стейкхолдерами, яка визначає пріоритети, методи та канали комунікації для кожної групи. Ця стратегія має бути диференційованою та враховувати специфічні потреби та очікування різних зацікавлених сторін. Наприклад, для співробітників важливо забезпечити регулярну та прозору комунікацію, можливості для участі та зворотного зв'язку, тоді як для громадян — доступ до інформації, публічні консультації та механізми громадського контролю.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами передбачає використання різних методів та інструментів, таких як інформаційні кампанії, публічні заходи, консультативні комітети, онлайн-платформи для обговорень та зворотного зв'язку. Важливо забезпечити регулярність, послідовність та адаптивність комунікації, а також демонструвати відкритість до діалогу та готовність враховувати думки та пропозиції зацікавлених сторін.

Особливу увагу слід приділяти управлінню потенційним опором з боку деяких груп стейкхолдерів, які можуть негативно ставитися до змін. Для цього необхідно розуміти причини та сутність їхнього опору, шукати можливості для компромісу та співпраці, а також розробляти стратегії для мінімізації негативного впливу. У деяких випадках може бути необхідним проведення переговорів, медіації або інших форм конфлікт-менеджменту.

Крім того, важливо забезпечити залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень та реалізації змін. Це може включати створення консультативних груп, проведення спільних робочих сесій, делегування повноважень та відповідальності, а також забезпечення можливостей для співтворчості та інновацій. Залучення зацікавлених сторін не лише підвищує легітимність та ефективність змін, але й сприяє розвитку довіри, співпраці та взаємної відповідальності.

Нарешті, аналіз стейкхолдерів має бути безперервним та ітеративним процесом, який відбувається протягом усього циклу управління змінами. Це означає, що стратегії взаємодії зі стейкхолдерами регулярно переглядаються та адаптуються з урахуванням нових обставин, зворотного зв'язку та результатів моніторингу. Крім того, важливо документувати та оцінювати ефективність взаємодії зі стейкхолдерами, щоб виявляти успішні практики та можливості для вдосконалення. Таким чином, аналіз стейкхолдерів є критично важливим елементом управління змінами в публічних організаціях. Він дозволяє виявити та врахувати інтереси, очікування та вплив різних груп зацікавлених сторін, розробити ефективні стратегії взаємодії та комунікації, забезпечити залучення та підтримку стейкхолдерів, а також мінімізувати потенційний опір. Застосування принципів та інструментів аналізу стейкхолдерів з урахуванням специфіки публічного сектору може значно підвищити ефективність, легітимність та стійкість процесу змін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління змінами в публічних організаціях вимагає адаптації існуючих моделей та концепцій, таких як модель Курта Левіна, з урахуванням специфіки публічного сектору, зокрема щодо залучення зацікавлених сторін та забезпечення прозорості й підзвітності. Лідерство та комунікація відіграють ключову роль в управлінні змінами, особливо в контексті адаптації до технологічних інновацій. Лідери мають демонструвати відданість змінам, забезпечувати підтримку та залучення персоналу, а також ефективно комунікувати зі стейкхолдерами. Стратегічне планування є важливим інструментом управління змінами, що дозволяє визначати довгострокові цілі, розробляти ефективні стратегії, залучати зацікавлені сторони та забезпечувати безперервне вдосконалення. Застосування принципів стратегічного планування з урахуванням специфіки публічного сектору

підвищує ефективність та стійкість процесу змін. Аналіз стейкхолдерів є критично важливим для успішного управління змінами в публічних організаціях. Він дозволяє виявити та врахувати інтереси, очікування та вплив різних груп зацікавлених сторін, розробити ефективні стратегії взаємодії та мінімізувати потенційний опір.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на поглиблений аналіз кейсів практичного управління змінами в різних публічних організаціях в контексті впровадження новітніх технологій.

Література:

1. Bartoli, Annie and Cecile Blatrix, "Developing a culture of organizational change in local government." International Journal of Public Administration. 2015. 38 (12). Pp. 856—867.

2. Burnes, Bernard and Paul Jackson, "Success and failure in organizational change: The role of leadership and organizational culture." Public Performance & Management Review. 2011. 34 (4). Pp. 449—473.

3. By, Rune Todnem and Claire Macleod, "Managing organizational change in public services: Frameworks and strategies for success." Public Management Review. 2020. 22 (7). Pp. 1036—1056.

4. Fernandez, Sergio and Hal G. Rainey, "Managing successful organizational change in the public sector." Public Administration Review. 2006. 66 (2). Pp. 168—176.

5. Kickert, Walter, "Managing emergent and complex change: The case of Dutch agencification reforms." International Public Management Journal. 2010. 13 (3). Pp. 299—317.

6. Kickert, Walter, "Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in public sector." The American Review of Public Administration. 2014. 44 (6). Pp. 693—717.

7. Kuipers, Ben S., Mark Higgs, Lena Tolk, Marieke C. de Witte and Joris van der Voet, "The management of change in public organizations: A literature review." Public Administration. 2014. 92 (1). Pp. 1—20.

8. Sminia, Harry and Arend Van Nistelrooij, "Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization." International Journal of Public Sector Management. 2006. 19 (6). Pp. 602—614.

9. Van der Voet, Joris, "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure." European Management Journal. 2014. 32 (3). Pp. 373—382.

10. Zhang, Yichi, Alec Levenson and Carl Crossley, "Move your mind: Action learning for strategic change in public agencies." Administration & Society. 2015. 47(10). Pp. 1245—1272.

References:

1. Bartoli, A. and Blatrix, C. (2015), "Developing a culture of organizational change in local government", International Journal of Public Administration, vol. 38 (12), pp. 856—867.

2. Burnes, B. and Jackson, P. (2011), "Success and failure in organizational change: The role of leadership and organizational culture", Public Performance & Management Review, vol. 34 (4), pp. 449—473.

3. By, R. T. and Macleod, C. (2020), "Managing organizational change in public services: Frameworks and strategies for success", Public Management Review, vol. 22 (7), pp. 1036—1056.

4. Fernandez, S. and Rainey, H. G. (2006), "Managing successful organizational change in the public sector", Public Administration Review, vol. 66 (2), pp. 168—176.

5. Kickert, W. (2010), "Managing emergent and complex change: The case of Dutch agencification reforms", International Public Management Journal, vol. 13 (3), pp. 299—317.

6. Kickert, W. (2014), "Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in public sector", The American Review of Public Administration, vol. 44 (6), pp. 693—717.

7. Kuipers, B. S., Higgs, M., Tolk, L., de Witte, M. C. and van der Voet, J. (2014), "The management of change in public organizations: A literature review", Public Administration, vol. 92 (1), pp. 1—20.

8. Sminia, H. and Van Nistelrooij, A. (2006), "Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization", International Journal of Public Sector Management, vol. 19 (6), pp. 602—614.

9. Van der Voet, J. (2014), "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure", European Management Journal, vol. 32 (3), pp. 373—382.

10. Zhang, Y., Levenson, A. and Crossley, C. (2015), "Move your mind: Action learning for strategic change in public agencies", Administration & Society, vol. 47 (10), pp. 1245—1272.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2025 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 351:316.4.063.3:[061.1ЄС+477]

П. В. Опанащук,
к. і. н., доцент, доцент кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7164-4143

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.241

МЕХАНІЗМИ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОГО ДІАЛОГУ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС

P. Opanashchuk,
PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate
Professor of the Department of Law and Public Administration, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING INTERCULTURAL DIALOGUE BETWEEN UKRAINE AND THE EU

У статті досліджуються механізми здійснення міжкультурного діалогу між Україною та Європейським Союзом у контексті реалізації Угоди про асоціацію. Процес європейської інтеграції України супроводжується необхідністю налагодження ефективного діалогу з державами-членами ЄС, що виступає ключовою умовою для поглиблення співпраці у гуманітарній сфері. Угода про асоціацію передбачає широкий спектр заходів щодо розвитку культурного співробітництва, сприяння мобільності освітян та митців, інтеграції українських культурних і креативних індустрій у європейський простір, а також гармонізації політики у сфері збереження культурної спадщини та формування національної ідентичності.

Проблематика міжкультурного діалогу охоплює низку викликів, серед яких виділяється необхідність адаптації національних гуманітарних політик до європейських стандартів, подолання стереотипів та інформаційних бар'єрів, забезпечення рівноправної участі України в загальноєвропейських програмах культурного розвитку, а також балансування між інтеграцією у європейський культурний простір та збереженням власної культурної унікальності. Сучасні наукові дослідження в цій галузі здійснюються як зарубіжними вченими (Г. Гофстеде, Е. Хантінгтон, Ю. Хабермас), так і українськими дослідниками (В. Бебик, В. Литвин, О. Суший, Ю. Шайгородський), що дозволяє комплексно підійти до аналізу механізмів міжкультурного діалогу.

Аналіз останніх публікацій, зокрема аналітичних звітів Європейської Комісії, Ради Європи та ЮНЕСКО, висвітлює питання імплементації європейських норм у сфері культурної політики, мобільності студентів і викладачів, захисту прав національних меншин та підтримки міжетнічного і міжконфесійного діалогу. Незважаючи на значний прогрес, відсутність єдиної системи оцінювання ефективності застосування механізмів міжкультурного діалогу створює додаткові виклики для українських інституцій.

Наукова новизна роботи полягає у всебічному аналізі існуючих підходів до реалізації міжкультурного діалогу в умовах євроінтеграції, що дозволяє розробити конкретні рекомендації для удосконалення гуманітарної політики. Практична значущість дослідження проявляється у формуванні стратегічних напрямків розвитку культурного співробітництва та мобільності освітян і митців, а також інтеграції українських культурних індустрій у загальноєвропейський простір, що сприятиме зміцненню міжнародних зв'язків і сталому розвитку гуманітарної сфери України.

The article examines the mechanisms for implementing intercultural dialogue between Ukraine and the European Union in the context of the implementation of the Association Agreement. The process of Ukraine's European integration is accompanied by the need to establish an effective dialogue with the EU member states, which is a key condition for deepening cooperation in the humanitarian sphere. The Association Agreement provides for a wide range of measures to develop cultural cooperation, promote the mobility of educators and artists, integrate Ukrainian cultural and creative industries into the European space, as well as harmonize policies in the field of cultural heritage preservation and the formation of national identity. The issue of intercultural dialogue covers a number of challenges, among which the need to adapt national humanitarian policies to European standards, overcome stereotypes and information barriers, ensure equal participation of Ukraine in pan-European cultural development programs, as well as balance between integration into the European cultural space and preservation of its own cultural uniqueness. Modern scientific research in this

area is carried out by both foreign scientists (G. Hofstede, E. Huntington, Y. Habermas) and Ukrainian researchers (V. Bebyk, V. Lytvyn, O. Sushiy, Y. Shaygorodsky), which allows for a comprehensive approach to the analysis of intercultural dialogue mechanisms.

Analysis of recent publications, in particular analytical reports of the European Commission, the Council of Europe and UNESCO, highlights the issues of implementing European norms in the field of cultural policy, student and teacher mobility, protection of the rights of national minorities and support for interethnic and interfaith dialogue. Despite significant progress, the lack of a unified system for assessing the effectiveness of the application of intercultural dialogue mechanisms creates additional challenges for Ukrainian institutions.

The scientific novelty of the work lies in the comprehensive analysis of existing approaches to the implementation of intercultural dialogue in the context of European integration, which allows developing specific recommendations for improving humanitarian policy. The practical significance of the research is manifested in the formation of strategic directions for the development of cultural cooperation and mobility of educators and artists, as well as the integration of Ukrainian cultural industries into the pan-European space, which will contribute to the strengthening of international ties and the sustainable development of the humanitarian sphere of Ukraine.

Ключові слова: міжкультурний діалог, євроінтеграція, угода про асоціацію, гуманітарна політика, культурна спадщина, освітня мобільність, інновації.

Key words: intercultural dialogue, European integration, association agreement, humanitarian policy, cultural heritage, educational mobility, innovation.

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

Процес європейської інтеграції України супроводжується необхідністю налагодження ефективного міжкультурного діалогу з державами-членами ЄС, що є ключовою умовою для поглиблення співпраці в гуманітарній сфері. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом передбачає широкий спектр заходів щодо розвитку культурного співробітництва, сприяння мобільності освітян та митців, інтеграції українських культурних і креативних індустрій у європейський простір, а також гармонізації політики у сфері збереження культурної спадщини та формування національної ідентичності.

Разом із тим, здійснення міжкультурного діалогу стикається з низкою викликів, серед яких — необхідність адаптації національних гуманітарних політик до європейських стандартів, подолання стереотипів та інформаційних бар'єрів, забезпечення рівноправної участі України в загальноєвропейських програмах культурного розвитку, а також балансування між інтеграцією в європейський культурний простір та збереженням власної культурної унікальності. Особливої уваги потребує механізм координації міждержавного співробітництва в сфері культури, освіти, мовної політики, міжетнічних і міжконфесійних відносин, що має спиратися на принципи взаємоповаги, толерантності та спільного історико-культурного спадку.

З наукової точки зору дослідження механізмів міжкультурного діалогу між Україною та ЄС є важливим для розуміння ефективності вже впроваджених ініціатив та розробки нових підходів до міжнародної культурної дипломатії. Практичне значення цього дослідження полягає у формуванні рекомендацій для державних органів влади щодо удосконалення гуманітарної політики в умовах євроінтеграції та сприяння розвитку міжкультурної комунікації між українським суспільством і громадянами ЄС.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика міжкультурного діалогу в контексті європейської інтеграції України є предметом численних наукових досліджень, які охоплюють аспекти гуманітарної політики, культурної дипломатії, міжнародного співробітництва в галузі освіти, збереження культурної спадщини, розвитку культурних і креативних індустрій.

Значний внесок у розкриття теоретичних основ міжкультурного діалогу зробили зарубіжні та українські вчені, зокрема Г. Гофстеде, Е. Хантінгтон, Ю. Хабермас, які досліджували культурні виміри міжнародних відносин, виклики глобалізації та міжкультурної комунікації. У вітчизняній науці питання розвитку гуманітарної політики в європейському контексті аналізували В. Бебик, В. Литвин, О. Суший, Ю. Шайгородський, які наголошували на необхідності адаптації української політики в галузі культури, освіти та мовної політики до європейських стандартів.

Дослідження реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у гуманітарному вимірі проводяться в межах аналітичних звітів Європейської Комісії, Ради Європи, ЮНЕСКО, які розглядають питання імплементації європейських норм у сфері культурної політики, мобільності студентів та викладачів, захисту прав національних меншин, підтримки міжетнічного та міжконфесійного діалогу. Важливе значення мають роботи, присвячені програмам міжнародного співробітництва, зокрема "Креативна Європа", Erasmus+, Horizon Europe, які є інструментами посилення інтеграції України до європейського гуманітарного простору.

Попри значну кількість досліджень, недостатньо уваги приділено розробці механізмів міжкультурного

діалогу як комплексного інструменту для реалізації гуманітарної політики в умовах євроінтеграції. Відсутність єдиної системи оцінювання ефективності цих механізмів та розробки конкретних рекомендацій для українських інституцій ускладнює процес їх впровадження. Це зумовлює актуальність подальшого аналізу механізмів міжкультурного діалогу та їх впливу на формування спільного гуманітарного простору між Україною та ЄС.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз механізмів здійснення міжкультурного діалогу між Україною та Європейським Союзом у контексті реалізації Угоди про асоціацію, визначення основних викликів та перспектив розвитку гуманітарної політики в євроінтеграційному вимірі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжкультурний діалог між Україною та Європейським Союзом є багатовимірним процесом, який охоплює численні аспекти гуманітарної політики: культуру, освіту, збереження культурної спадщини, мовну політику, а також міжетнічні та міжконфесійні відносини. Реалізація цього діалогу закріплена в Угоді про асоціацію, що підкреслює стратегічну важливість інтеграції України до європейського гуманітарного простору. В основі міжкультурного діалогу лежить прагнення до взаємоповаги, відкритості до культурного обміну та спільної роботи над вирішенням історичних суперечностей. Це сприяє не лише збагаченню національної культури, а й формуванню спільних ціннісних орієнтирів, що стають фундаментом для стабільного розвитку суспільства.

Інституційна співпраця між Україною та країнами ЄС є ключовим механізмом, що забезпечує реалізацію гуманітарної політики та сприяє активному обміну досвідом між науковими установами, культурними інституціями та державними органами. Відповідно до дослідження [8], Програма Erasmus+ виступає важливим інструментом для створення інтерактивного простору, де студенти, викладачі та науковці можуть спільно працювати над культурними та освітніми ініціативами. Зазначений процес не тільки стимулює академічну мобільність, але й сприяє взаємному розумінню між представниками різних культур.

Програми Horizon Europe та Креативна Європа, згідно з [5] та даними Європейської комісії, дозволяють українським інституціям інтегруватися до міжнародних проектів, спрямованих на підтримку інновацій у сфері культури та науки. Взаємодія університетів та дослідницьких центрів України з європейськими партнерами сприяє не лише підвищенню рівня освіти, а й створенню спільних дослідницьких платформ, де обговорюються актуальні питання гуманітарної політики. Як підкреслює [6], спільна академічна діяльність є фундаментом для формування єдиної гуманітарної парадигми, яка дозволяє долати культурні та історичні бар'єри.

На практиці це виражається через організацію міжнародних конференцій, семінарів та круглого столу, де представники різних інституцій діляться своїми науковими здобутками та обговорюють шляхи інтеграції українських освітніх програм у європейський простір. Український інститут, зокрема, активно сприяє організації культурних заходів, що є платформою для прямого контакту між науковцями та культурними діячами, що підтверджує високу ефективність інституційної співпраці [10].

Збереження культурної спадщини є центральним завданням як для України, так і для Європейського Союзу. Україна, як країна з багатовіковою історією, володіє унікальним культурним надбанням, яке має бути інтегроване у європейський культурний простір. Дж. Браун зазначає, що реставраційні проекти та оцифрування історичних пам'яток є критично важливими для збереження культурної ідентичності в умовах глобалізації [1]. Це дозволяє не лише зберегти унікальність української культури, але й забезпечити її доступність для міжнародної аудиторії.

Інтеграція українських культурних об'єктів до загальноєвропейських маршрутів сприяє популяризації історичних та мистецьких цінностей країни. Шмід Р. [7] вказує, що спільні проєкти з реставрації та створення цифрових архівів забезпечують широкий доступ до культурної спадщини, дозволяючи європейським громадянам краще пізнавати історію та традиції України. На практиці це виражається через реалізацію спільних реставраційних програм, створення інтерактивних музеїв та онлайн-екскурсій, що відкривають нові можливості для культурного обміну.

Окрім традиційних методів збереження спадщини, важливим є використання новітніх технологій для її популяризації. П. Дейвіс [2] підкреслює, що цифровізація культурних ресурсів дозволяє не лише зберегти історичні дані, але й адаптувати їх до сучасних вимог інформаційного суспільства. Таким чином, цифрові платформи та віртуальні виставки стають важливими інструментами для розповсюдження культурних знань та популяризації української спадщини серед європейської аудиторії.

Міжетнічний та міжконфесійний діалог є необхідною умовою для забезпечення соціальної стабільності та мирного співіснування в мультикультурному середовищі. Як зазначає European Strategic Research Center [4], ефективний міжетнічний діалог допомагає зменшити напругу між різними культурними групами, сприяючи розробці спільних стратегій вирішення конфліктів. У контексті України, де присутні численні етнічні та релігійні групи, створення спеціалізованих платформ для обговорення проблем є критично важливим.

Науковці наголошують, що активна участь у форумах, круглому столі та інших інтерактивних заходах сприяє формуванню єдиного бачення соціальної інтеграції. С. Віліамс [11] зазначає, що Форум міжнаціональних спільнот є ефективним засобом, що дозволяє усунути існуючі бар'єри та сприяти діалогу між представниками різних культур. Подібні ініціативи допомагають не лише вирішувати конфлікти, але й сприяють збагаченню культурного досвіду шляхом обміну традиціями та цінностями.

Практичне застосування цього підходу видно в організації регулярних заходів, де представники різних конфесійних та етнічних груп зустрічаються для обговорення актуальних соціальних проблем. Такі заходи дозволяють встановити нові форми співпраці, а також

Таблиця 1. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності механізмів міжкультурного діалогу

Рекомендації	Опис	Приклади реалізації
Збільшення фінансування	Залучення державних та приватних інвестицій	Розширення програм Erasmus+ та Horizon EU
Спрощення бюрократичних процедур	Оптимізація адміністративних процесів	Впровадження електронних сервісів
Протидія дезінформації	Створення інформаційних центрів для факт-чекінгу	Кампанії від Європейського центру стратегічних досліджень
Розширення партнерства між університетами	Посилення академічної мобільності	Спільні дослідницькі проєкти, конференції

Джерело: сформовано автором роботи.

розробити спільні рекомендації щодо покращення міжетнічних відносин у країні. За даними досліджень, організація таких форумів сприяє підвищенню рівня толерантності та взаєморозуміння, що є критично важливим для розвитку демократичного суспільства.

Цифровізація стала потужним інструментом у сфері культурного обміну та гуманітарної політики. Сучасні технології дозволяють розширити можливості комунікації, забезпечити доступ до культурних ресурсів і створити інтерактивні платформи для обміну інформацією. Як підкреслює С. Віліамс [11], цифрові платформи відкривають нові горизонти для міжкультурного діалогу, дозволяючи подолати традиційні бар'єри, пов'язані з географічними та часовими різницями.

У цьому контексті важливою є роль онлайн-ресурсів, що надають можливість проведення віртуальних виставок, конференцій і семінарів. Такі заходи сприяють формуванню глобальної спільноти, де культурний обмін відбувається безпосередньо через цифрові канали. Наприклад, створення інтерактивних музеїв та архівів дозволяє широкій аудиторії ознайомитися з українською культурною спадщиною, не виходячи з дому. Цей процес підтверджується дослідженнями П. Дейвіс [2], який стверджує, що цифровізація є важливим чинником для підтримки культурної ідентичності в умовах стрімких змін глобального інформаційного простору.

Крім того, цифрові технології сприяють розвитку нових форматів комунікації, таких як вебінари, подкасти та соціальні мережі, що дозволяють безпосередньо взаємодіяти представникам різних культур. Це не тільки оптимізує процес обміну досвідом, а й стимулює розвиток інноваційних підходів до вирішення існуючих проблем гуманітарної політики.

Попри значні досягнення, реалізація механізмів міжкультурного діалогу зустрічає низку серйозних викликів. Одним із основних є недостатнє фінансування культурних та освітніх програм, що обмежує можливості впровадження масштабних гуманітарних проєктів. Б. Тейлор [9] відзначає, що бюджетні обмеження та недосконалі механізми розподілу коштів створюють значні бар'єри для розвитку інноваційних проектів. Також бюрократичні перепони, що виникають під час імплементації міжнародних ініціатив, уповільнюють процес адаптації українських практик до європейських стандартів.

Інформаційні війни та дезінформація — ще один виклик, який створює негативний фон для культурного обміну. За даними European Strategic Research Center [4], маніпуляції інформацією та пропаганда можуть суттєво впливати на сприйняття української культури в Європі, створюючи стереотипи та упередження. Даний аспект підкреслює важливість розробки ефективних стратегій інформаційної безпеки та проведення просвітницької роботи серед широкої аудиторії.

Незважаючи на виклики, перспективи розвитку міжкультурного діалогу залишаються оптимістичними. Розширення участі України в європейських програмах, посилення регіональної співпраці та активне впровадження цифрових технологій відкривають нові можливості для інтеграції. Створення спільних дослідницьких центрів, що об'єднують українських та європейських науковців, дозволить розробляти інноваційні моделі співпраці, спрямовані на подолання існуючих бар'єрів. Як зазначає М. Джонсон [5], інтегровані моделі співпраці дозволяють ефективно використовувати фінансові ресурси та стимулювати розвиток міжкультурного діалогу, забезпечуючи довготривалу стабільність і безпеку.

Додатковим позитивним чинником є активізація місцевих ініціатив, що сприяють розвитку культурного обміну на регіональному рівні. Організація місцевих форумів, культурних фестивалів і виставок дозволяє забезпечити безпосередній контакт між представниками різних культурних спільнот, стимулюючи подальший розвиток діалогу на всіх рівнях суспільства. Таким чином, інтеграція національних та регіональних стратегій сприяє створенню єдиного гуманітарного простору, в якому кожна культура отримує можливість проявити свою унікальність та водночас внести свій внесок у загальну систему європейських цінностей.

Враховуючи проведений аналіз, доцільно розробити низку рекомендацій для оптимізації механізмів міжкультурного діалогу між Україною та ЄС. По-перше, необхідно збільшити фінансування гуманітарних проектів через залучення як державних, так і приватних інвестицій, що дозволить знизити вплив бюджетних обмежень. По-друге, слід спростити бюрократичні процедури, забезпечивши прозорість розподілу коштів та спрощення адміністрування міжнародних проєктів. По-третє, важливо розробити стратегії протидії дезінформації та маніпуляціям, що впливають на культурну сферу, через посилення інформаційної безпеки та проведення спеціалізованих навчальних програм.

Крім того, рекомендується розширити партнерство між університетами та дослідницькими центрами, що дозволить не лише підвищити академічний рівень, а й створити інтегровані моделі співпраці, адаптовані до специфіки українського суспільства. Важливо також активізувати місцеві ініціативи через організацію регулярних культурних форумів та виставок, що сприятимуть безпосередньому обміну досвідом на регіональному рівні. Інноваційні технології та цифровізація повинні стати пріоритетними напрямами, що дозволять оптимізувати процес комунікації та забезпечити оперативний доступ до культурних ресурсів.

Таблиця 1 узагальнює ключові рекомендації, що випливають із проведеного аналізу механізмів міжкультурного діалогу між Україною та ЄС. У таблиці наведе-

но конкретні заходи, які дозволяють подолати основні виклики — від недостатнього фінансування до бюрократичних перепон і інформаційних загроз — а також приклади їх реалізації. Така структурована форма подання інформації допомагає наочно оцінити, як комплексний підхід може сприяти підвищенню ефективності гуманітарної політики та інтеграції України до європейського культурного простору.

Інформація, представлена у таблиці 1, свідчить про необхідність комплексних заходів для вирішення проблем, що заважають повноцінній реалізації міжкультурного діалогу. Запропоновані рекомендації, включаючи збільшення фінансування, спрощення бюрократичних процедур і активізацію цифровізації, створюють сприятливі умови для подолання існуючих бар'єрів. Реалізація цих заходів дозволить не лише зміцнити культурні зв'язки між Україною та ЄС, а й сприятиме формуванню сучасного гуманітарного простору, здатного адаптуватися до викликів глобального інформаційного середовища.

Проведений аналіз свідчить, що міжкультурний діалог між Україною та ЄС є надзвичайно важливим елементом європейської інтеграції. Інституційна співпраця, освітні програми, збереження культурної спадщини, міжетнічний та міжконфесійний діалог, а також використання сучасних цифрових технологій створюють комплексну систему, здатну забезпечити успішну реалізацію Угоди про асоціацію. Спільні дослідницькі платформи, форуми та культурні заходи сприяють не лише обміну знаннями, але й створенню стабільних соціальних зв'язків, що є основою для подальшої інтеграції.

Науковці, такі як А. Сміт [8], Л. Петерсон [6], Дж. Браун [1] та інші, наголошують на важливості міжкультурного діалогу для вирішення актуальних проблем сучасного суспільства. Ці дослідження підтверджують, що ефективна комунікація між культурами сприяє розширенню світогляду, зниженню соціальної напруги та формуванню нових горизонтів для міжнародної співпраці. Водночас існують численні виклики, серед яких обмежене фінансування, бюрократичні перепони та інформаційні загрози, що потребують розробки конкретних практичних рекомендацій.

Таким чином, розвиток міжкультурного діалогу є критично важливим для подальшої європейської інтеграції України. Для досягнення поставлених цілей необхідно створити умови для більш активної участі українських інституцій у міжнародних гуманітарних ініціативах, оптимізувати механізми співпраці та використовувати сучасні цифрові технології для розповсюдження культурних цінностей. Рекомендації щодо підвищення ефективності механізмів міжкультурного діалогу повинні стати основою для розробки національних стратегій, спрямованих на зміцнення міжнародного іміджу України та підтримку її культурної спадщини в умовах глобалізації.

Література:

1. Brown J. European Cultural Heritage Initiatives. Oxford: Oxford University Press, 2019. URL: https://global.oup.com/.

2. Davies P. Minority Rights and Cultural Policies in the EU. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. URL: https://www.cambridge.org/.

3. European Commission.Creative Europe Programme. 2023. URL: https://ec.europa.eu/creative-europe.

4. European Strategic Research Center. The Role of Cultural Dialogue in EU-Ukraine Relations. 2023. URL: https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-EN.pdf.

5. Johnson M. Horizon Europe and Research Collaborations. Springer, 2022. URL: https://www.springer.com/.

6. Peterson L. Academic Mobility and European Higher Education. Routledge, 2020. URL: https://www.routledge.com/.

7. Schmidt R. Cultural Routes and European Identity. Palgrave Macmillan, 2021. URL: https://www.palgrave.com/.

8. Smith A. Erasmus+ and the Internationalization of Education. Sage Publications, 2021. URL: https://us.sagepub.com/.

9. Taylor B. Funding Challenges for European Cultural Projects. Harvard University Press, 2022. URL: https://www.hup.harvard.edu/.

10. Ukrainian Institute. Cultural Diplomacy Initiatives. 2023. URL: https://ui.org.ua.

11. Williams C. Digitalization and Cultural Exchange. MIT Press, 2021. URL: https://mitpress.mit.edu/.

References:

1. Brown, J. (2019), "European Cultural Heritage Initiatives", Oxford University Press, available at: https://global.oup.com/ (Accessed 7 April 2025).

2. Davies, P. (2020), "Minority Rights and Cultural Policies in the EU", Cambridge University Press, available at: https://www.cambridge.org/ (Accessed 7 April 2025).

3. European Commission (2023), "Creative Europe Programme", available at: https://ec.europa.eu/creative-europe (Accessed 7 April 2025).

4. European Strategic Research Center (2023), "The Role of Cultural Dialogue in EU-Ukraine Relations", available at: https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-EN.pdf (Accessed 7 April 2025).

5. Johnson, M. (2022), "Horizon Europe and Research Collaborations. Springer", available at: https://www.springer.com/ (Accessed 7 April 2025).

6. Peterson, L. (2020), "Academic Mobility and European Higher Education", Routledge, available at: https://www.routledge.com/ (Accessed 7 April 2025).

7. Schmidt, R. (2021), "Cultural Routes and European Identity", Palgrave Macmillan, available at: https://www.palgrave.com/ (Accessed 7 April 2025).

8. Smith, A. (2021), "Erasmus+ and the Internationalization of Education", Sage Publications, available at: https://us.sagepub.com/ (Accessed 7 April 2025).

9. Taylor, B. (2022), "Funding Challenges for European Cultural Projects", Harvard University Press, available at: https://www.hup.harvard.edu/ (Accessed 7 April 2025).

10. Ukrainian Institute (2023), "Cultural Diplomacy Initiatives", available at: https://ui.org.ua (Accessed 7 April 2025).

11. Williams, C. (2021), "Digitalization and Cultural Exchange", MIT Press, available at: https://mitpress.mit.edu/ (Accessed 7 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025 р.

УДК 343.3

Я. Ю. Цимбаленко,
к. держ. упр., доц., уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції КПІ ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-0442-7549
О. П. Дащенко,
провідний фахівець відділу з питань антикорупції та доброчесності КПІ ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-4665-8396

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.246

ІНСТРУМЕНТИ AGILE-МЕТОДОЛОГІЇ В ПРОЦЕСАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Y. Tsymbalenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
O. Dashchenko,
Leading specialist of the Anti-Corruption and Integrity Department of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

AGILE METHODOLOGY IN THE PROCESSES OF MODERNIZATION OF PUBLIC INSTITUTIONS AND IMPROVEMENT OF THE CORPORATE CULTURE OF PUBLIC SERVANTS

У статті розглядаються теоретичні засади, інституційні передумови та практичні можливості застосування інструментів Agile-методології в системі публічного управління. Обгрунтовується теза про те, що традиційні бюрократичні моделі, побудовані на ієрархії, стандартизації й тривалому плануванні, не відповідають сучасним викликам цифрової трансформації, політичної нестабільності та зростання складності суспільних запитів. Відповідно, впровадження гнучких підходів до організації управлінських процесів, які передбачають децентралізацію рішень, короткі цикли зворотного зв'язку, міждисциплінарну співпрацю та орієнтацію на кінцеву цінність для користувача, є необхідною умовою підвищення ефективності та легітимності публічної влади.

Окрему увагу приділено трансформації корпоративної культури публічної служби як ключовій умові успішного впровадження Agile-підходів. Йдеться про зміну управлінських цінностей, мо-

тиваційних установок, моделей поведінки, форматів командної роботи та внутрішньої комунікації. У роботі проаналізовано аналітичні матеріали ОЕСР, програми SIGMA, Світового банку, а також приклади країн, що демонструють успішні кейси впровадження Agile в публічному управлінні (зокрема, Естонії, Данії, Канади, Великої Британії). Запропоновано рекомендації щодо адаптації відповідних підходів до українських реалій з урахуванням чинної інституційної спроможності та адміністративної культури. Зроблено висновок, що впровадження Agile-методології в публічному управлінні сприятиме підвищенню якості державних послуг, зростанню громадської довіри та формуванню сучасної публічної служби.

In the context of global uncertainty, rapid digital transformation, and growing societal expectations for transparency and accountability in public governance, the need to modernize the functioning of public institutions has become particularly acute. Traditional hierarchical, centralized, and bureaucratic models are increasingly inadequate for responding to the complex and dynamic challenges of the digital era. Against this backdrop, there is a rising interest in applying Agile methodology tools, originally developed and tested in the business sector, as an alternative framework for enhancing the flexibility, responsiveness, and effectiveness of public sector organizations.

This article explores the theoretical foundations and practical potential of applying Agile instruments to modernize public institutions. It emphasizes the importance of transforming civil servants' corporate culture as a prerequisite for the successful implementation of agile governance. Particular attention is paid to internal values, behavioral patterns, motivational attitudes, and communication practices that must evolve in line with democratic governance principles and public sector ethics.

The research draws on recent studies from international organizations such as the OECD, SIGMA Programme, the World Bank, and the World Economic Forum, which advocate the shift from rigid bureaucratic models to flexible, adaptive, and citizen-centered governance approaches. Despite growing academic interest in agile governance within Ukraine, the specific impact of Agile tools on public sector corporate culture remains underexplored. Therefore, the novelty of this work lies in its focus on how Agile principles can support the transformation of institutional behavior and cultural norms within public administration.

The article also analyzes case studies from countries such as Estonia, Denmark, and Canada, where elements of Agile management have been integrated into public governance practices with demonstrable success. These examples serve as a foundation for developing practical recommendations tailored to the Ukrainian context.

Ultimately, the study concludes that adopting Agile methodology in public sector management not only enhances institutional adaptability and service delivery but also reinforces public trust by aligning administrative practices with European standards of integrity, openness, and efficiency.

Ключові слова: публічне управління, Agile-методологія, корпоративна культура, публічна служба, цифрова трансформація, управлінські інновації.

Key words: public administration, Agile methodology, corporate culture, public service, digital transformation, management innovations.

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

У сучасних умовах глобальної невизначеності, стрімкої цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань щодо якості та прозорості публічного управління, виникає нагальна потреба у модернізації діяльності публічних інституцій. Традиційні ієрархічні, централізовані та бюрократичні моделі управління дедалі частіше виявляються неефективними у реагуванні на складні, динамічні виклики, що постають в умовах цифрових трансформацій.

Одним із перспективних напрямів реформування публічного сектору є впровадження інструментів Agile-методології, яка зарекомендувала себе в бізнес-середовищі як дієвий підхід до управління змінами, адаптивного планування, ітеративного вдосконалення та орієн-

тації на результат. Актуальним є питання перенесення цих підходів у контекст публічного управління з урахуванням його особливостей, публічного інтересу, правових обмежень та ціннісних орієнтирів демократичного врядування.

Особливого значення набуває дослідження впливу Agile-підходу на корпоративну культуру публічної служби, адже саме зміни у внутрішніх цінностях, управлінській поведінці, мотиваційних установках та комунікаційних практиках службовців є ключем до сталої модернізації публічного управління. З огляду на зазначене, важливими науковими та практичними завданнями є: виявлення потенціалу застосування інструментів Agile-методології в публічному секторі, а також визначення впливу гнучкого підходу на формування нових цінностей корпоративної культури публічних інституцій.

Таким чином, дослідження проблематики адаптації Agile-інструментів до потреб публічного управління та пов'язаних із цим змін у корпоративній культурі публічної служби є суспільно значущим, оскільки прямо пов'язане з підвищенням ефективності держави, довіри до її інституцій через якість публічних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж останнього десятиліття спостерігається зростання наукового інтересу до проблематики гнучкого управління (Agile governance) у публічному секторі, зокрема у контексті цифрової трансформації, кризового управління та оновлення підходів до формування публічної політики. Дослідження таких міжнародних організацій, як ОЕСР (OECD), Програма SIGMA, Світовий банк, а також World Economic Forum, акцентують увагу на необхідності переходу від традиційних бюрократичних моделей до гнучких, адаптивних і людиноцентричних підходів до публічного адміністрування. У роботах, присвячених цифровому врядуванню (digital governance), активно розглядаються принципи Agile як інструмент реалізації принципів відкритості, гнучкості, зворотного зв'язку та співтворення політик за участі громадян. Зокрема, у звіті OECD (2020) "Agile Governance for Post-Pandemic Recovery" наголошується, що адаптивні моделі управління є ключовими для ефективної відповіді на нестабільні, непередбачувані та складні соціальні умови. У наукових публікаціях українських авторів тема гнучкого управління розглядається переважно в межах реформ державної служби, впровадження цифрових технологій, інноваційної модернізації системи публічного управління (Бєлова І., Дєгтяр А., Мірошниченко О., Рябчун Ю. та ін.). Однак аспект впливу Agile-методології на трансформацію корпоративної культури публічних службовців залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює наукову новизну цієї роботи.

Водночас практичні кейси впровадження елементів Agile-управління в діяльність публічних інституцій окремих країн (Естонія, Данія, Канада) демонструють потенціал цього підходу для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності державної служби. Саме аналіз таких прикладів може слугувати основою для формування рекомендацій щодо впровадження Agile-принципів в українському контексті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обгрунтування та практичне осмислення можливостей застосування інструментів Agile-методології в процесах модернізації діяльності публічних інституцій, а також дослідження необхідності трансформації корпоративної культури публічних службовців як передумову впровадження гнучкого підходу управління в публічному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне публічне управління стикається з численними викликами, які вимагають швидких і гнучких рішень. Державні органи мають адаптуватися до зростаючих очікувань громадян, стрімкого розвитку цифрових технологій, змін у соціально-економічному середовищі та глобальних кризових явищ. Однак традиційні бюрократичні моделі управління часто є негнучкими, що призводить до неефективності, затримок у прийнятті рішень та нераціонального використання ресурсів [1].

У відповідь на ці виклики в бізнес управлінні все частіше застосовують підходи, які дозволяють швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації. Швидка адаптація до стрімких змін суспільства, зокрема в умовах цифрових трансформацій є життєво необхідною умовою для існування будь-якої організації. Відповідно до словника сучасної України держава це певним чином організована суспільна структура, здатна здійснювати найвищий контроль за деякими аспектами поведінки всіх людей на певній території. Реалізація функцій держави здійснюється через систему публічних інституцій, які в умовах стрімкої цифрової трансформації повинні бути здатними ефективно реагувати на новітні виклики та адаптуватися до динамічних змін сучасного суспільства.

Публічні інституції повинні приймати на озброєння та адаптувати до своїх завдань сучасні, не стандарті та успішні підходи з бізнес середовища. Але в погоні за ефективністю діяльності публічної інституції не можна забувати про необхідність дотримання принципів публічного управління.

Принципи державного управління виступають концептуальною основою сучасного публічного управління та адміністрування, формуючи систему нормативних стандартів, що відображають ключові цінності, вимоги до інституційної поведінки, а також очікування громадян і бізнесу щодо ефективної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Їх роль особливо зростає в умовах цифрових трансформацій суспільства, євроінтеграційних процесів, коли держава зобов'язана забезпечити відповідність адміністративних практик нормам і стандартам Європейського Союзу.

З метою методичного супроводу реформ у країнах, які беруть участь у процесі розширення ЄС або реалізу-

ють політику Східного партнерства та сусідства, було розроблено єдину систему Принципів державного управління. Її створено в межах Програми SIGMA — спільної ініціативи Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), що фінансується за рахунок ЄС і реалізується на запит Європейської Комісії.

У змістовному вимірі Принципи грунтуються на актуальному законодавстві Європейського Союзу (acquis communautaire), відповідних правових інструментах ОЕСР, міжнародно визнаних стандартах належного врядування, а також на кращих адміністративних практиках держав-членів ЄС і країн ОЕСР. Вони охоплюють ключові елементи державного управління: стратегічне планування, розробку політик, інституційну структуру публічного сектору, систему державної служби, фінансове управління, надання публічних послуг і забезпечення відкритості та підзвітності.

Застосування Принципів дозволяє формувати комплексні підходи до діагностики поточного стану управлінських систем, визначення пріоритетних напрямів реформ і моніторингу прогресу у наближенні до стандартів ЄС. У цьому контексті вони стають не лише інструментом оцінки, а й стратегічним орієнтиром для побудови ефективної, прозорої та інноваційної системи публічного управління.

Відповідно до принципу 18 публічні інституції повинні здійснювати заходи з послідовної та комплексної системи забезпечення доброчесності в державному секторі та мінімізувати ризики корупції [1].

Тому використання цифрових технологій та інструментів електронного урядування має відповідати принципам етичного управління. Загальні принципи діяльності публічної служби передбачені чинним законодавством України, але генеральна ідея діяльності публічної служби, а саме: мети, цінності та правила поведінки публічних управлінців має своє відображення в корпоративній культурі публічних службовців.

За визначенням Кембриджського словника, корпоративна культура — це переконання та ідеї, які має компанія, та спосіб, яким вони впливають на ведення бізнесу та поведінку її працівників. Елементи корпоративної культури включають фізичне середовище організації, практики управління людськими ресурсами та трудові звички персоналу. Корпоративна культура відображається у різних структурних, функціональних і особистісних елементах, таких як ієрархія, процес, інновації, співпраця, конкуренція. Яким є робоче середовище, як співробітники ставляться один до одного, наскільки суворими або м'якими є внутрішні правила, як відбувається спілкування, які пріоритети в організації та наскільки напружена атмосфера — це все належить до аспектів культури компанії [2].

Будь-які зміни в підходах до функціонування публічної служби передбачають насамперед трансформацію елементів корпоративної культури публічних службовців на інституціональному рівні. Така трансформація охоплює ключові складові управлінської взаємодії, зокрема: структурну підпорядкованість та адміністративну градацію, регламентовані процедурні схеми та управлінські процеси, форми міжінституційної кооперації, партнерства й комунікації, а також впровадження новацій, управлінських оновлень, організаційних трансформацій та розвиток конкурентного середовища.

Одним із таких підходів інституціональних змін корпоративної культури публічних службовців може виступати Agile-методологія, яка походить із сфери розробки програмного забезпечення та відповідає загальній тенденції трансформації управління, але дедалі більше знаходить застосування у сфері публічного управління.

Agile пропонує альтернативу традиційним управлінським моделям, роблячи акцент на гнучкості, адаптивності, колаборації та поступовому вдосконаленні процесів. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності публічних службовців, покращенню якості послуг для громадян та створенню відкритої, прозорої системи управління.

Agile — це підхід до управління, що базується на гнучкості, співпраці та поступовому вдосконаленні процесів. Його головною метою є створення ефективних рішень шляхом швидкої адаптації до змін та активної взаємодії всіх учасників процесу. Такий підхід є таким, що відповідає тенденції корпоративної культури публічних службовців, зокрема щодо сформованих цінностей публічного управління, необхідності постійного вдосконалення процесів управління та професійного зростання кожного.

У 2001 році група розробників програмного забезпечення сформулювала Маніфест Agile [3], який містить чотири ключові цінності.

Перша з них — люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти. У публічному управлінні це означає, що акцент робиться на потребах громадян, які є кінцевими користувачами державних послуг. Бюрократичні процедури та формальності не повинні ускладнювати або затримувати процес прийняття рішень.

Друга цінність — робочий продукт важливіший за детальну документацію. Для державного управління це передбачає впровадження реальних змін і швидке реагування на виклики, а не зосередження на створенні довгострокових стратегій без практичного втілення.

Третя — співпраця із зацікавленими сторонами важливіша за узгодження контрактів. У державному секторі це означає залучення громадянського суспільства, бізнесу та інших зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень через відкриті консультації, опитування та спільні ініціативи.

І нарешті, готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану. Гнучке планування дозволяє органам влади адаптувати свої дії до змінних умов, наприклад, швидко реагувати на економічні кризи, надзвичайні ситуації або технологічні інновації [4].

Адаптація принципів та цінностей Agile до публічного управління вимагає врахування особливостей функціонування публічного сектору, таких як дотримання нормативно-правових актів, етичність діяльності, забезпечення відкритості процесів, підзвітності

перед громадянами й органами контролю, а також високого рівня відповідальності за використання бюджетних коштів. У умовах жорстких інструкцій та норм, що є необхідним процесом регламентації діяльності публічної служби, впровадження інновацій управління є складним процесом, що буде стикатися з гальмуванням впровадження інновацій, тому баланс між нормативною передбачуваністю та управлінською гнучкістю повинне стати одним із пріоритетів трансформації корпоративної культури публічних службовців.

Ключовим кроком до впровадження Agile у державному управлінні є переорієнтація з процесів на результат. Це означає, що основну увагу слід зосередити не на формальному виконанні плану, а на досягненні конкретних цілей, які мають цінність для громадян. У цьому контексті HR (від англ. Human Resources) управління людськими ресурсами, або простіше — кадрова політика і робота з персоналом, що є інструментом корпоративної культури публічних службовців є надзвичайно важливим. Оскільки впровадження регулярного зворотнього зв'язку: не лише через опитування чи електронні звернення, а й через системи публічного моніторингу, участь громадськості в тестуванні сервісів, спільне обговорення нових політик буде мати вплив не тільки на якість публічного управління, а також на підвищення відповідальності кожного працівника публічної служби.

Ще одним інструментом адаптації Agile у публічній сфері виступає модульний підхід до розробки політик і послуг. Замість революційних змін — "все і одразу", публічне управління може впроваджувати зміни через серію ітерацій або тестових впроваджень, оцінюючи ефективність кожного етапу в реальному часі. Це дозволяє швидко виявляти недоліки, реагувати на нові виклики й уникати масштабних помилок, які є неприпустимими в управлінні державою або громадою.

Також важливим елементом є міжвідомча взаємодія в публічному управлінні — Agile передбачає тісну співпрацю між різними галузевими командами. У публічному управлінні це можна реалізовувати через створення тимчасових проєктних груп, крос-функціональних команд і платформ для спільного розв'язання комплексних завдань, наприклад, у сферах діджиталізації чи антикризового реагування. Можливість тимчасових та короткострокових мозкових штурмів на рівні поєднання невеликих різногалузевих проєктних команд в публічному управлінні доповнює основну цінність корпоративної культури публічного службовця, оскільки відображає колективний підхід до підтримання та захисту основної цінності публічної служби — служіння народу України.

Окрему роль у впровадженні гнучких підходів відіграє децентралізація. Надання більшої автономії регіональним і місцевим органам влади дозволяє скоротити ланцюги ухвалення рішень і швидше адаптуватися до місцевого контексту. Наприклад, впровадження соціальних чи освітніх ініціатив на рівні громад дає змогу протестувати нові моделі на практиці й масштабувати лише ті з них, що довели свою ефективність [5].

Таким чином, адаптація принципів Agile до системи публічного управління не означає механічного перенесення інструментів з бізнесу в управління публічними інституціями. Це радше поступова трансформація управлінської культури — від жорсткої ієрархії до адаптивної співпраці, від формальної бюрократичної процедури до ефективного результату, від формальності до реального впливу на якість життя громадян. Трансформація управління має своє відображення на принципах корпоративної культури публічних службовців. У результаті державне управління стає не лише ефективнішим і гнучкішим, а й ближчим до потреб людей, яких воно обслуговує.

Agile-методологія включає кілька підходів, які можна ефективно адаптувати для потреб державного управління. Найпоширенішими серед них є Scrum, Kanban та Lean. Scrum грунтується на ітеративному виконанні завдань у коротких циклах — спринтах, кожен із яких завершується оцінкою досягнутого результату та коригуванням подальших кроків. Робота організовується в командах із чітко визначеними ролями: Scrum-майстер координує процес, продуктовий власник відповідає за кінцевий результат, а команда безпосередньо виконує завдання. Характерною рисою Scrum є короткі цикли роботи тривалістю від одного до чотирьох тижнів, щоденні короткі зустрічі для обговорення прогресу та регулярна оцінка результатів з подальшим коригуванням планів. У державному секторі цей підхід добре працює при створенні та розвитку цифрових сервісів, зокрема порталів електронного врядування, реєстраційних платформ або мобільних додатків для громадян. Такий формат дає змогу швидко отримувати результат і враховувати зворотний зв'язок користувачів [6; 11].

Kanban, у свою чергу, передбачає візуалізацію робочого процесу через спеціальні дошки, на яких завдання позначаються як "Заплановано", "У процесі" або "Готово". Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси, контролювати навантаження та уникати перевантаження команд. Основна увага зосереджена на обмеженні кількості завдань у роботі одночасно, постійному моніторингу ефективності та усуненні вузьких місць у процесі. Kanban підходить для організації діяльності державних установ, які обслуговують громадян і працюють із великою кількістю запитів. Наприклад, у центрах надання адміністративних послуг цей метод допомагає оптимізувати роботу операторів та скоротити час очікування [7; 11].

Lean або ощадливе управління зосереджене на усуненні надлишкових витрат ресурсів, спрощенні процедур і підвищенні якості послуг. До його ключових принципів належать виявлення й усунення зайвих бюрократичних етапів, орієнтація на потреби громадян, постійне вдосконалення процесів за принципом Kaizen і оптимізація ресурсів. Lean ефективно працює у сфері реформування, зокрема при модернізації медичних послуг, коли потрібно скоротити час очікування, або в податковій системі, де важливо спростити звітність для платників [8; 11].

Хоч кожна з методологій має свої особливості, їх усіх об'єднує прагнення до підвищення ефективності, гнучкості та орієнтації на потреби громадян. Scrum до-

цільний для розробки цифрових рішень, Kanban — для удосконалення повсякденних операційних процесів, а Lean — для глибокого реформування управлінських практик. Комплексне використання цих інструментів може істотно підвищити якість публічного управління, зробивши його сучасним, гнучким та орієнтованим на результат [9; 10].

Впровадження Agile у публічному управлінні активно відбувається в різних країнах світу. Держави, які прагнуть підвищити ефективність управлінських процесів, використовують гнучкі методології для покращення цифрових сервісів, реформування структур і швидкого реагування на потреби громадян. Одним із лідерів у цьому напрямі є Велика Британія. У 2011 році уряд заснував Government Digital Service (GDS) — спеціальний орган, відповідальний за розробку цифрових сервісів на основі принципів Agile. Одним із головних досягнень стало створення платформи GOV.UK — єдиного порталу державних послуг, який об'єднав сотні урядових сайтів в одну зручну систему. Її розробка велася за методологією Scrum з постійним удосконаленням на основі відгуків користувачів. Крім того, урядові відомства почали застосовувати Kanban-дошки для управління завданнями, що дозволило скоротити час ухвалення рішень і покращити координацію між міністерствами. У результаті вдалось значно зменшити витрати на IT-проєкти, зробити сервіси доступнішими та прискорити адміністративні процеси [12].

У Сполучених Штатах Agile також став основою цифрової трансформації державного сектору. Програма US Digital Service (USDS), створена за президентства Барака Обами, залучила IT-фахівців для модернізації державних сервісів за допомогою Scrum і Kanban. Вони брали участь у реформуванні ключових платформ, зокрема сайту HealthCare.gov. Інший приклад — проєкт Sentinel ФБР, система управління розслідуваннями, яка була створена значно швидше й ефективніше завдяки гнучким підходам. Крім того, в межах Agile Acquisition Framework державні установи отримали можливість оновлювати закупівельні процедури, спрощуючи бюрократичні етапи. Усі ці ініціативи дозволили скоротити витрати на неефективні рішення та зробити державні цифрові продукти більш зручними для користувачів [13].

Естонія — ще один приклад країни, яка досягла вражаючих результатів завдяки застосуванню Agile. Успіх естонської моделі електронного врядування великою мірою грунтується на гнучкому підході до розробки сервісів. Програма електронного громадянства (e-Residency) дала можливість підприємцям з усього світу реєструвати бізнес в Естонії без фізичної присутності, а її розвиток відбувається ітеративно за принципами Lean із врахуванням потреб користувачів. Іншим важливим проєктом стала система X-Road — децентралізована платформа для обміну даними між державними структурами, яка постійно вдосконалюється завдяки Agile-підходу. Крім того, Естонія однією з перших у світі впровадила систему електронного голосування (i-Voting), що дає змогу громадянам брати участь у виборах онлайн. Гнучкий підхід забезпечує її постійне оновлення та адаптацію до нових викликів у сфері кібербезпеки.

Загалом досвід Великої Британії, США та Естонії свідчить, що впровадження Agile у публічне управління сприяє створенню більш ефективних, прозорих і чутливих до змін управлінських систем. Гнучкі підходи дозволяють державі не лише оперативно реагувати на потреби суспільства, а й активно залучати громадян до формування сучасних сервісів і політик.

Попри очевидні переваги, впровадження Agile в публічному управлінні стикається з численними викликами. Однією з найбільших проблем є опір змінам з боку працівників, які звикли працювати за традиційними ієрархічними моделями управління, що підтримуються корпоративною культурою в публічних інституціях. Вони часто сприймають Agile як хаотичний та невпорядкований підхід, що не вписується в усталені процеси. Зміна корпоративної культури — це процес, який не може бути впроваджений за рішенням керівника, це скоріш процес мотивування та переконання публічних управлінців до необхідності переходу на нові механізми взаємодії та роботи. Наприклад, уряд Канади при запровадженні Agile для цифрових сервісів зіткнувся з тим, що більшість держслужбовців воліли дотримуватись жорстких регламентів замість адаптації до змін. Для подолання цього бар'єру було організовано тренінги та пілотні проєкти, які продемонстрували ефективність Agile на практиці [14].

Ще однією складністю є жорсткі законодавчі обмеження. Публічне управління регулюється численними нормативно-правовими та нормативними актами, які можуть ускладнювати впровадження Agile. Наприклад, традиційні моделі фінансування вимагають затвердження бюджету на довгострокову перспективу, тоді як Agile передбачає гнучке планування та коригування стратегії залежно від ситуації. У Німеччині при впровадженні цифрових державних послуг Agile-підхід суперечив жорстким вимогам до тендерних процедур, які вимагали чітко визначених вимог ще до початку розробки. Це змусило уряд переглянути процеси закупівель, впроваджуючи більш гнучкі контракти.

Окрім цього, існує проблема недостатньої підготовки персоналу. Agile вимагає нових підходів до управління, що потребує відповідної кваліфікації публічних службовців. Проте більшість працівників державного та громадського сектору не мають досвіду роботи з Agile, а державні навчальні програми часто не охоплюють сучасні методи управління. В Австралії, після невдалих спроб впровадження Agile у державному секторі через нестачу компетентних кадрів, уряд запустив програму Digital Transformation Agency (DTA). Вона передбачає навчання Agile-підходам держслужбовців та залучення експертів із приватного сектору [15].

Додатково, однією з перешкод є потреба у зміні культури управління. Державний сектор традиційно працює за принципами жорсткої ієрархії, що суперечить децентралізованій і командній природі Agile. Багато керівників вважають, що втрата контролю над процесами призведе до хаосу. У Фінляндії державні установи поступово переходять до Agile-культури через запровадження гнучкого лідерства. Це означає, що керівники змінюють роль контролерів на фасилітаторів, які допомагають командам досягати результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Agile у публічному управлінні — це не лише про нові інструменти та техніки управління проєктами. Це насамперед зміна мислення: перехід від жорсткої ієрархії до командної взаємодії, від формальних процедур до орієнтації на результат, від пасивного дотримання регламентів до активного реагування на потреби громадян.

Досвід країн, які вже впроваджують Agile у державному секторі, демонструє, що гнучкі підходи дозволяють робити управління більш прозорим, ефективним і людиноцентричним. Проте шлях до цього — не без перешкод. Юридичні обмеження, опір з боку персоналу, недостатній рівень підготовки держслужбовців і глибоко вкорінена корпоративна культура — все це серйозні виклики, які не дозволяють впроваджувати Agile "одним натисканням кнопки".

Втім, ці бар'єри не є нездоланними. Поступова адаптація корпоративної культури публічних службовців до принципів Agile через реінжиніринг реалій публічного сектору, реалізацію пілотних проєктів, навчання персоналу і впровадження гнучкого лідерства можуть стати ключем до успіху. Зокрема, модель модульного вдосконалення корпоративних політик через короткі ітерації, децентралізація управлінських рішень і регулярний зворотний зв'язок із громадянами вже показали свою ефективність у низці країн.

Гнучке врядування не лише змінює технології та процеси, а й переосмислює ролі, моделі поведінки та цінності в публічному секторі. У цьому контексті відбувається перехід від традиційної ієрархії до горизонтальної взаємодії, від домінування формальних процедур — до інноваційних підходів, від замкненості управлінських структур — до відкритості, прозорості й орієнтації на потреби громадян, що можливо здійснити через поступову зміну корпоративної культури публічних службовців.

Таким чином, Agile слід розглядати не лише як сучасну управлінську парадигму, а як інструмент стратегічної модернізації публічного сектору через зміну його внутрішньої культури, що є визначальним для підвищення ефективності, підзвітності та довіри до інституцій влади.

Література:

1. OECD. The Principles of Public Administration [Електронний ресурс]. Paris: OECD. 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf (дата звернення: 16.04.2025).

2. Kuhn K., Unternehmenskultur als Herausforderung der Post Merger Integration. Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre. Nr. 5/2010. Ilmenau: Technische Universitet Ilmenau, Institut fur Betriebswirtschaftslehre, 2010. URL: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321 (дата звернення: 16.04.2025).

3. Agile Manifesto. Manifest flexible software development: principles. [Електронний ресурс]. URL: https://web.archive.org/web/20150330035622/http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html (дата звернення: 16.04.2025).

4. Gordon M. V., Olentsevych N. V., Kolisnyk I. O. Models of public administration: comparative analysis and proposals for Ukraine [Електронний ресурс]. M. V. Gordon, N. V. Olentsevych, I. O. Kolisnyk. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207 (дата звернення: 02.04.2025).

5. Скочиляс-Павлів О. Тенденції децентралізації в публічному управлінні: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Юридичні науки. 2024. Т. 11, № 1 (41). С. 321—326. URL: https://doi.org/10.23939/law2024.41.321 (дата звернення: 02.04.2025).

6. Козак В. І. Публічне врядування в умовах європейської інтеграції та глобалізації: виклики та перспективи. Наукові журнали та конференції Національного університету "Львівська політехніка". 2022. URL: https://science.lpnu.ua/ (дата звернення: 02.04.2025).

7. Clayton, S. J. An Agile Approach to Change Management. Harvard Business Review. 2021. URL: https://hbr.org/2021/01/an-agile-approach-to-change-management (дата звернення: 02.04.2025).

8. Lagerberg L., Skude T., Emanuelsson P., Sandahl K., Stahl D. The impact of Agile principles and practices on large-scale software development projects: a multiple-case study of two projects at Ericsson. ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, Baltimore, MD, USA. 2013. С. 348—356. — DOI: 10.1109/ESEM.2013.53.

9. Stefan de Raedemaecker, Christopher Handscomb, Soren Jautelat, Miguel Rodriguez, and Lucas Wienke. Lean management or agile: the right answer may be both. McKinsey & Company. 2020. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both (дата звернення: 03.04.2025).

10. Rigby, D., Sutherland, J., Takeuchi, H. Embracing Agile. 2016. Доступно за: https://hbr.org/2016/05/embracing-agile (дата звернення: 02.04.2025).

11. Rigby, D., Sutherland, J., Noble, A. Agile at Scale. 2018. URL: https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale (дата звернення: 02.04.2025).

12. Agile Regulation for Digital Transformation: Final report, lessons learned and sustainability plan. World Bank 2023. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099060223122028285/pdf/P177364081e86009094130514014eb8880.pdf (дата звернення: 02.04.2025).

13. Serrador, P., Pinto, J.K. Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33 (5), P. 1040—1051. URL:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.-01.006 (дата звернення: 02.04.2025).

14. Barrett, C. New techniques: Iconic design, GOV.UK and agile software development. Cabinet Office. 2013. URL: https://gds.blog.gov.uk/2013/07/12/iconic-design-gov-uk-and-agile-software-development/ (дата звернення: 09.04.2025.

15. Agile Acquisition Framework. Skylight. [б. д.]. URL: https://skylight.digital/work/experience/agile-acquisition-framework/ (дата звернення: 06.04.2025).

References:

1. OECD (2023), "The Principles of Public Administration", [online], available at: https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf (Accessed 16 Apr. 2025).

2. Kuhn, K. (2010), "Corporate Culture as a Challenge of Post-Merger Integration. Ilmenau Papers on Business Administration", vol. 5/2010, Ilmenau: Technische Universitet Ilmenau, Institute of Business Administration, [online], available at: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321 (Accessed 16 Apr. 2025).

3. Agile Manifesto (2015), "Manifest flexible software development: principles", [online]. available at: https://web.archive.org/web/20150330035622/http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html (Accessed 16 Apr. 2025).

4. Gordon, M.V., Olentsevych, N.V. and Kolisnyk, I.O. (2018), "Models of public administration: comparative analysis and proposals for Ukraine", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, Vol. 3, [online], available at: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207 (Accessed 02 Apr. 2025).

5. Skochylas-Pavliv, O. (2024), "Decentralization trends in public administration: current status and development prospects", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia: Yurydychni nauky, Vol. 11, pp. 321—326. https://doi.org/10.23939/law-2024.41.321

6. Kozak, V.I. (2022), "Public governance in the conditions of European integration and globalization: challenges and prospects", Naukovi zhurnaly ta konferentsii Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", [online], available at: https://science.lpnu.ua/ (Accessed 02 Apr. 2025).

7. Clayton, S.J. (2021), "An Agile Approach to Change Management", [online], available at: https://hbr.org/2021/01/an-agile-approach-to-change-management (Accessed 02 Apr. 2025).

8. Lagerberg, L., Skude, T., Emanuelsson, P., Sandahl, K. and Stahl, D. (2013), "The impact of Agile principles and practices on large-scale software development projects: a multiple-case study of two projects at Ericsson", 2013 ACM / IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, Baltimore, MD, USA, pp. 348—356. doi: 10.1109/ESEM.2013.53.

9. Stefan de Raedemaecker, Handscomb, C., Jautelat, S., Rodriguez, M. and Wienke, L. (2020), "Lean management or agile: the right answer may be both", McKinsey & Company, [online], available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both (Accessed 03 Apr. 2025).

10. Rigby, D., Sutherland, J. and Takeuchi, H. (2016), "Embracing Agile", [online], available at: https://hbr.org/2016/05/embracing-agile (Accessed 02 Apr. 2025).

11. Rigby, D., Sutherland, J. and Noble, A. (2018), "Agile at Scale", [online], available at: https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale (Accessed 02 Apr. 2025).

12. World Bank (2023), "Agile Regulation for Digital Transformation: Final report, lessons learned and sustainability plan", [online], available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099060223-122028285/pdf/P177364081e86009094130514014eb-8880.pdf (Accessed 02 Apr. 2025).

13. Serrador, P. and Pinto, J.K. (2015), "Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success", International Journal of Project Management, Vol. 33 (5), pp. 1040—1051. doi: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006 (Accessed 02 Apr. 2025).

14. Barrett, C. (2013), "New techniques: Iconic design. GOV.UK and agile software development", Cabinet Office, [online], available at: https://gds.blog.gov.uk/2013/07/12/iconic-design-gov-uk-and-agile-software-development/ (Accessed 06 Apr. 2025).

15. Skylight (2025) "Agile Acquisition Framework", [online], available at: https://skylight.digital/work/experience/agile-acquisition-framework/ (Accessed 9 Apr. 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.04.2025 р.

УДК 342.95: 35.07(477.8)

С. Є. Антонова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування,
Національний університет водного господарства та природокористування
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4796-8580
О. Ю. Плетьонка,
начальник відділу "Центр надання адміністративних послуг",
Білокриницька сільська рада Рівненського району Рівненської області
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-9511-8979
А. В. Клімова,
доктор філософії, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування,
Національний університет водного господарства та природокористування
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0051-3925

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.254

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В БІЛОКРИНИЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ

S. Antonova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Governance, National university of water and environmental engineering
O. Pletyonka,
Head of the Department of the Center for Providing Administrative Services of the Bilokrynytsia Village Council of the Rivne District of the Rivne Region
A. Klimova,
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Governance, National university of water and environmental engineering

IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN THE FIELD OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE BILOKRYNYTSKY VILLAGE COUNCIL

Стаття присвячена аналізу реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді. Узагальнено процеси надання адміністративних послуг, розкрито їхню специфіку та ключові аспекти роботи. Розглянуто основні напрями реалізації державної політики у сфері адміністративних послуг. Проаналізовано динаміку затвердження адміністративних послуг у Білоцерківській сільській раді за ІІ півріччя 2023 року і по 2024 рік, що дозволило констатувати зростання вагомості ЦНАПів та кількості адміністративних послуг, які вони надають. Відмічено наявність певних обмежень у доступі до державних реєстрів у віддалених робочих місцях, а саме кадрових, технічних та фінансових фактори, що зумовлено як вимогами законодавства, так і поточними умовами воєнного стану. Водночас віддалені робочі місця забезпечують доступ до ключових соціальних реєстрів, що дозволяє надавати громадянам необхідні послуги за місцем проживання. Встановлено достатньо високий рівень задоволеності громадян роботою ЦНАПу та віддалених робочих місць. Зафіксовано низьку кількість відгуків, залишених відвідувачами, серед яких відсутність у відвідувачів смартфону, низька цифрова грамотність населення, брак часу та/або відмова у фітбеці. Охарактеризовано її ме-

ханізми впровадження на місцевому рівні, а саме на прикладі Білоцерківської сільської ради. Проведено оцінку стану фізичної безбар'єрності в розрізі точок доступу по Білокриницькій сільській раді з урахуванням основних показників. Загальний рівень фізичної безбар'єрності у Білокриницькій сільській раді згідно даних платформи становить 81,0%, що є достатньо високим. Зазначено, у старостинських округах с. Городище та с. Шубків, необхідно покращити умови доступності для маломобільних груп населення. Частковий незадовільний стан зумовлений тим, що повноваження щодо надання адміністративних послуг на місця були передані відносно недавно, а також Білокриницька громада після об'єднання прийняла у комунальну власність приміщення, які ніколи не відповідали чинним вимогам фізичної безбар'єрності. Проаналізовано систему законодавчо визначених принципів, на яких базується дана політика. Виявлено основні проблеми, що виникають під час надання адміністративних послуг у громаді.

The article is devoted to the analysis of the implementation of state policy in the field of administrative services in the Bilokrynytsia Village Council. The processes of providing administrative services are summarized, their specifics and key aspects of work are revealed. The main directions of implementing state policy in the field of administrative services are considered. The dynamics of approving administrative services in the Bilokrynytsia Village Council for the second half of 2023 and until 2024 are analyzed, which made it possible to state the growth of the importance of ASNs and the number of administrative services they provide. The presence of certain restrictions on access to state registers in remote workplaces is noted, namely personnel, technical and financial factors, which are due to both the requirements of the legislation and the current conditions of martial law. At the same time, remote workplaces provide access to key social registers, which allows citizens to be provided with the necessary services at their place of residence. A sufficiently high level of citizen satisfaction with the work of the ASN and remote workplaces is established. A low number of reviews left by visitors was recorded, including the absence of a smartphone among visitors, low digital literacy of the population, lack of time and/or refusal to use a fitbit. Its implementation mechanisms at the local level are described, namely on the example of the Bila Tserkva village council. An assessment of the state of physical accessibility in terms of access points in the Bila Krynytsia village council was carried out, taking into account the main indicators. The overall level of physical accessibility in the Bila Krynytsia village council according to the platform data is 81.0%, which is quite high. It was noted that in the starosta districts of the village of Horodyshche and the village of Shubkiv, it is necessary to improve accessibility conditions for groups of the population with limited mobility. The partial unsatisfactory state is due to the fact that the powers to provide administrative services to the places were transferred relatively recently, and also the Bilokrynytsia community, after the unification, took over the communal property of premises that never met the current requirements for physical accessibility. The system of legally defined principles on which this policy is based has been analyzed. The main problems that arise during the provision of administrative services in the community have been identified.

Ключові слова: адміністративні послуг, безбар'єрність, віддалене робоче місце, громада, державна політика, задоволеність.

Key words: administrative services, accessibility, remote workplace, community, public policy, satisfaction.

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

Реформа адміністративного управління, яка здійснюється в Україні, передбачає значне розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зокрема в сфері надання адміністративних послуг. Це створює нові можливості для покращення якості обслуговування населення, оскільки одним із основних пріоритетів є забезпечення доступності та ефективності адміністративних послуг для громадян. Реалізація державної політики в цій сфері має важливе значення для розвитку місцевого самоврядування, оскільки ефективна система надання адміністративних послуг є необхідною умовою для задоволення потреб населення та підвищення рівня довіри до органів влади.

Сучасна система надання адміністративних послуг в Україні, зокрема у Білокриницькій сільській раді, перебуває на етапі реформування та оптимізації згідно з європейськими стандартами. На цьому етапі впровадження інноваційних технологій та електронних сервісів стає важливим кроком до зменшення бюрократичних перешкод і підвищення прозорості адміністративних

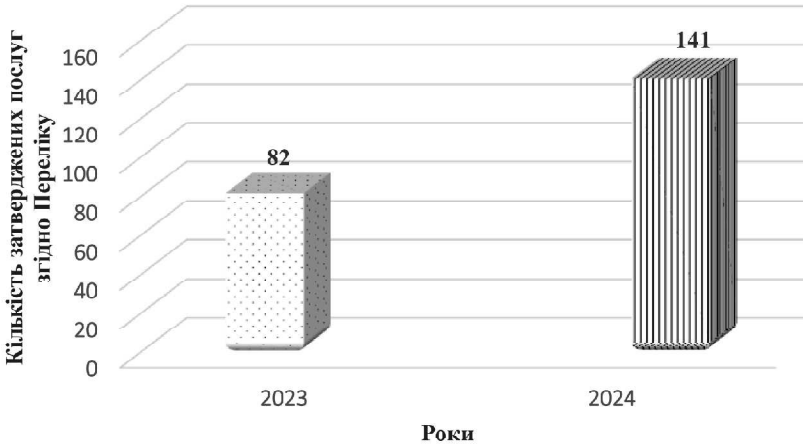

Рис. 1. Динаміка кількості затверджених адміністративних послуг згідно Переліку за ІІ півріччя 2023—2024 р.

процедур. Професіоналізм та орієнтованість на суб'єкта звернення є основними аспектами, які визначають успішність функціонування системи надання адміністративних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг в громадах постійно перебуває в центрі уваги вітчизняних вчених та практиків. Упродовж останніх трьох років науковці активно досліджують питання децентралізації, цифровізації, якості послуг та адаптації адміністративних сервісів до кризових умов. Так, Петренко О.В. аналізує вплив цифрових технологій на ефективність ЦНАП, підкреслюючи їхню роль у мінімізації бюрократії та підвищенні прозорості. Іванченко Л.М. досліджує вплив децентралізації на роботу ЦНАП у сільських громадах. Ковальчук Т.С. вказує на потребу впровадження мобільних ЦНАП та розширення електронних сервісів для забезпечення безперервності надання послуг. Однак саме питання реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні залишається мало вивченим та потребує дететального аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є дослідження реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", організація надання адміністративних послуг через ЦНАП є одним із делегованих повноважень органів місцевого самоврядування. Ухвалений у 2020 році Закон України № 943-IX "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі" передбачає поетапне створення ЦНАП у всіх громадах [4]. Рішенням сесії Білокриницької сільської ради №1138 від 11.05.2023 року "Про утворення відділу "Центр надання адміністративних послуг" Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області" утворено виконавчий орган Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області — відділ "Центр надання адміністративних послуг" Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області зі статусом юридичної особи публічного права [2].

Надання адміністративних послуг через створені точки доступу до державних сервісів відіграють ключову роль у забезпеченні взаємодії громадян із державою, сприяючи реалізації їхніх прав та законних інтересів. Відділ "Центр надання адміністративних послуг" Білокриницької сільської ради (далі відділ "ЦНАП") та віддалені робочі місця адміністраторів в старостинських округах села Шубків (далі ВРМ с. Шубків) та села Городище (далі ВРМ с. Городище) стали важливим інструментом у процесі децентралізації, що дозволив максимально наблизити державні сервіси до населення. Білокриницька територіальна громада активно розвиває систему надання адміністративних послуг, орієнтуючись на якість, доступність та зручність для мешканців, тим самим, реалізовуючи державну політики у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні, зокрема у Білокриницькій сільській раді.

Сучасна державна політика України у сфері надання адміністративних послуг грунтується на основних принципах, визначених законодавством. Так, відповідно до статті 4 Закону України "Про адміністративні послуги" державна політика у сфері надання адміністративних послуг базується на принципах [3]:

— верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності;
— стабільності;
— рівності перед законом;
— відкритості та прозорості;
— оперативності та своєчасності;
— доступності інформації про надання адміністративних послуг;
— захищеності персональних даних;
— раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг;
— неупередженості та справедливості;
— доступності та зручності для суб'єктів звернень.

Враховуючи загальноприйняті міжнародні стандарти та положення українського законодавства далі розглянемо більш детально ці складові, що визначають якість надання адміністративних послуг.

Ключовими ознаками належного ЦНАП в першу чергу є повний перелік базових послуг, тобто наявність у ньому найважливіших для громадян адміністративних послуг [5]. Починаючи з 2023 року (рис. 1) відділ "ЦНАП", ВРМ с. Шубків та ВРМ с. Городище поступово збільшує перелік адміністративних послуг, які можна отримати у всіх точках доступу.

Збільшення переліку надання адміністративних послуг свідчить про поступове вдосконалення організації надання адміністративних послуг у громаді, її адаптацію до сучасних викликів та орієнтацію на потреби громадян. А це в свою чергу сприяє підвищенню доступності послуг, спрощенню процедур їх отримання, а також зміцненню довіри населення до органів влади.

До відділ "ЦНАП", ВРМ с. Шубків та ВРМ с. Городище звертається багато жителів громади, щоб отримати адміністративні послуги, довідки чи консультації. Усі послуги надаються відповідно до затвердженого переліку, що охоплює основні потреби населення, адже це місце, де можна знайти відповіді на важливі питання або дізнатися, куди звернутися для вирішення проблеми. Завдяки професійній роботі адміністраторів відділу та віддалених робочих місць забезпечується зручний, доступний і зрозумілий процес отримання послуг, зі зміцненням довіри громадян до державних установ. Динаміка кількості надання адміністративних послуг за II півріччя 2023 року (середньорічний показник) — 2024 рік наведена на рис. 2.

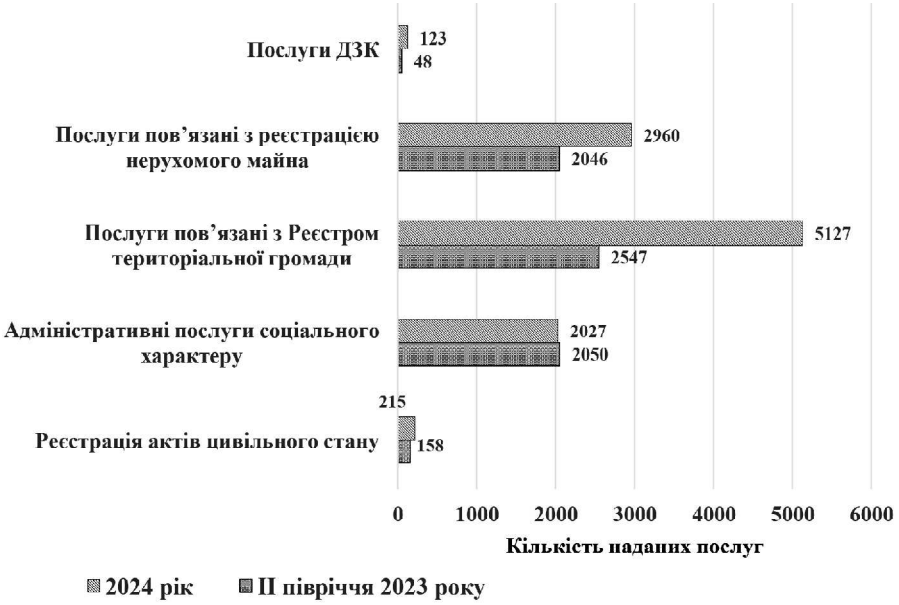

Рис. 2. Динаміка кількості надання адміністративних послуг

Наведені дані підтверджують, що Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) стають дедалі важливішими для громадян, адже кількість адміністративних послуг щороку збільшується. Люди можуть отримати необхідні документи чи довідки без зайвої бюрократії, у комфортних умовах та з мінімальними витратами часу.

Цифровізація надання адміністративних послуг є ключовим чинником підвищення їхньої доступності, оперативності та прозорості. Оцінка рівня цифровізації дозволяє визначити ефективність впроваджених інструментів та напрями подальшого розвитку [6].

Використання Державних реєстрів та інформаційних систем в розрізі точок доступу наведено у таблиці 1.

Проведений аналіз показує, що доступ до державних реєстрів у ВРМ с. Городище та ВРМ с. Шубків є обмеженим через кадрові, технічні та фінансові фактори, що зумовлені як вимогами законодавства, так і поточними умовами воєнного стану. Водночас віддалені робочі місця забезпечують доступ до ключових соціальних реєстрів, що дозволяє надавати громадянам необхідні послуги за місцем проживання.

Згідно із Законом України "Про адміністративні послуги", серед основних принципів їх надання визначено доступність та зручність. Головним і важливим показником ефективності та прогресу у цій сфері є рівень задоволеності громадян якістю отриманих послуг [1;3].

Аналіз дашборду (рис. 3) з результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю адміністративних послуг у відділі "ЦНАП", ВРМ с. Шубків та ВРМ с.

Таблиця 1. Використання Державних реєстрів

Назва реєстру/інформаційної системи	ЦНАП	ВРМ с. Городище	ВРМ с. Шубків
Державний реєстр актів цивільного стану громадян	+	-	-
Державний земельний кадастр	+	-	-
Державний реєстр речових прав на нерухоме майно	+	-	-
Єдиний державний реєстр ветеранів війни (ЄДРВВ)	+	+	+
Реєстр пошкодженого та знищеного майна (РПЗМ)	+	+	+
Реєстр територіальної громади	+	+	+
Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада»	+	+	+
Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС)	+	+	+
Портал електронних послуг Пенсійного фонду	+	+	+
Єдина державна електронна система у сфері будівництва	+	-	-

Джерело: складено автором.

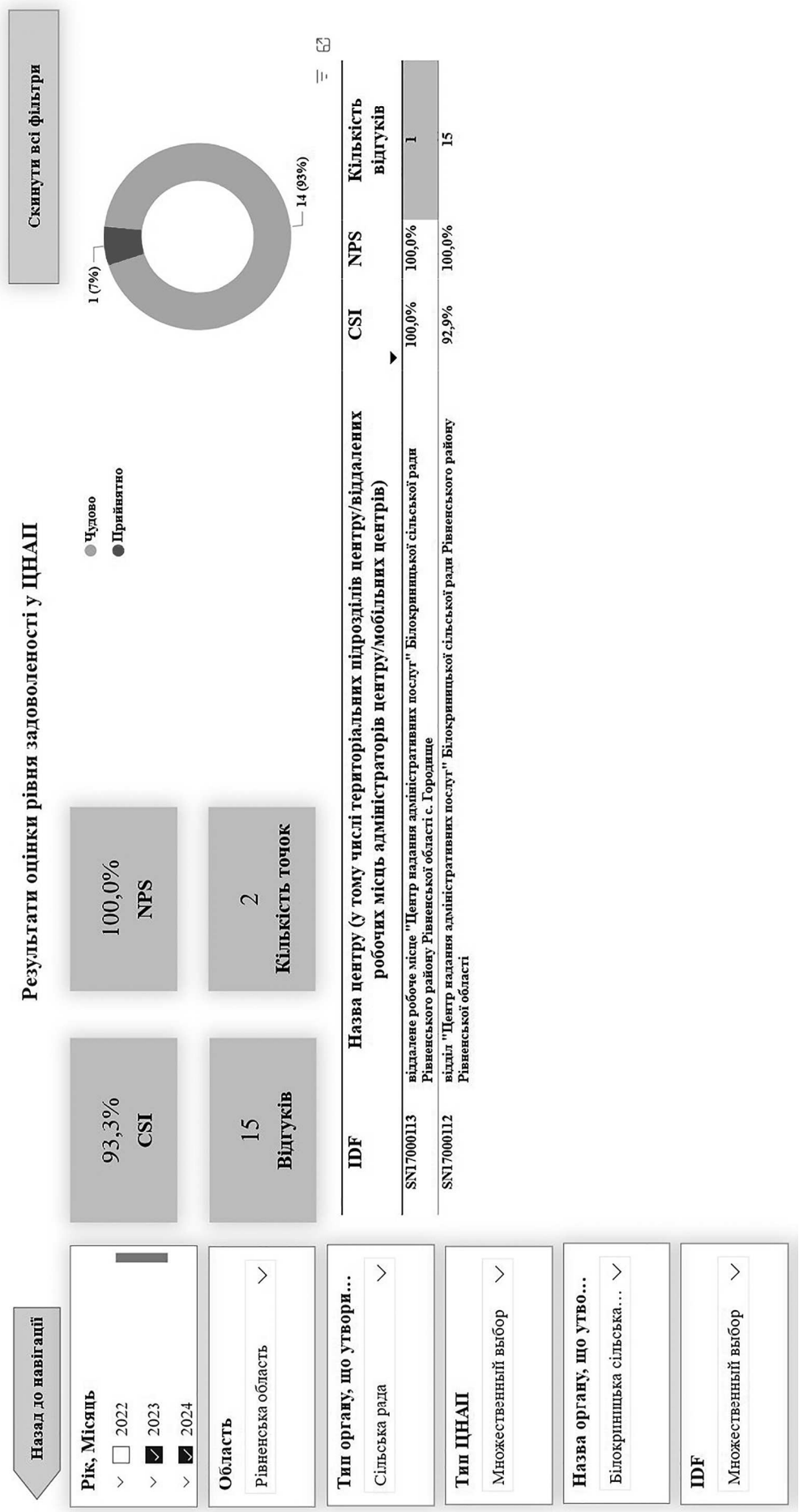

Рис. 3. Результати оцінки рівня задоволеності у ЦНАП за допомогою QR-коду

Городище, показав, що загальний рівень задоволеності відвідувачів високий CSI склав 93,3%, NPS — 100,0%. Проте, загальна кількість відгуків низька.

Причинами низької кількості відгуків відвідувачів є:

1. Відсутність у відвідувачів смартфону.
2. Низька цифрова грамотність населення.
3. Брак часу та/або відмова у фітбеці.

Ще одним вагомим показником наближення адміністративних послуг до отримувачів є рівень фізичної безбар'єрності. Він визначається відповідністю приміщення та умов надання послуг потребам усіх категорій громадян, зокрема осіб з інвалідністю, людей похилого віку, батьків із дитячими візками, а також осіб із тимчасовими обмеженнями мобільності. Аналіз стану фізичної безбар'єрності в розрізі точок доступу по Білокриницькій сільській раді з урахуванням основних показників наведено у табл. 2.

Загальний рівень фізичної безбар'єрності у Білокриницькій сільській раді згідно даних платформи становить 81,0% [1]. Цей показник є високим, проте є і над чим працювати далі. В основному це стосується ВРМ у старостинських округах с. Городище та с. Шубків, де необхідно покращити умови доступності для маломобільних груп населення. Частковий незадовільний стан інклюзивності у ВРМ с. Шубків та ВРМ с. Городище зумовлений тим, що передача повноважень щодо надання адміністративних послуг на місця відбулась відносно недавно, а також Білокриницька громада після об'єднання прийняла у комунальну власність приміщення, які ніколи не відповідали чинним вимогам фізичної безбар'єрності.

Таблиця 2. Аналіз стану фізичної безбар'єрності

Показник	ЦНАП	ВРМ с. Городище	ВРМ с. Шубків
Пандус	+	-	+
Сходи з поручнями	+	+	-
Безперешкодний доступ до приміщення	+	+	+
Санітарна кімната	+	+	+

Джерело: складено автором.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз основних принципів, на яких базується державна політика у сфері надання адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді, показує, що її діяльність спрямована на забезпечення доступності, прозорості та ефективності сервісу для громадян, а орієнтація на потреби громадян, професіоналізм працівників, відкритість інформації та неупередженість формують основу державної політики у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

З описаного вище можна зробити висновок, що реалізація державної політики у сфері адміністративних послуг в Білокриницькій громаді відбувається відповідно до загальнонаціональних стандартів та законодавчих вимог. Однак ефективність її впровадження залежить від рівня організаційної та фінансової підтримки, а також можливостей громади щодо адаптації до нових викликів.

Література:

1. Дашборд із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю адмінпослуг в центрах. Дія. Платформа Центрів. URL: https://center.diia.gov.ua/dasbord-iz-rezultatami-ocinki-rivna-zadovolenosti-vidviduvaciv-akistu-adminposlug-v-centrah.

2. Офіційний веб-сайт Білокриницької сільської ради https://bilokrynycka-gromada.gov.ua/centr-nadannya-administrativnih-poslug-17-55-23-24-10-2023/.

3. Про адміністративні послуги. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text.

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text.

5. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#n19.

6. Реформування адміністративних послуг https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ali_brief_adminservices.pdf.

References:

1. Diia (2025), "Dashboard with the results of assessing the level of satisfaction of visitors with the quality of administrative services in the centers", available at: https://center.diia.gov.ua/dasbord-iz-rezultatami-ocinki-rivna-zadovolenosti-vidviduvaciv-akistu-adminposlug-v-centrah (Accessed 15 Apr 2025).

2. Bilokrynytska silska rada (2023), available at: https://bilokrynycka-gromada.gov.ua/centr-nadannya-administrativnih-poslug-17-55-23-24-10-2023/ (Accessed 15 Apr 2025).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Administrative Services", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text (Accessed 15 Apr 2025).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the optimization of the network and functioning of administrative service centers and improving access to administrative services provided in electronic form", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text (Accessed 15 Apr 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On the features of the provision of public (electronic public) services", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#n19 (Accessed 15 Apr 2025).

6. Ali, A. (2024), "Reforming administrative services", available at: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ali_brief_adminservices.pdf (Accessed 15 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 23.04.2025 р.

УДК 351/354.1 (477)

А. В. Кузьменко,
аспірант, ДЗВО "Університет менеджменту освіти" НАПН України
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-4159-355X

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.260

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

A. Kuzmenko,
Postgraduate Student, State Educational Institution "University of Educational Management" of the National Academy of Sciences of Ukraine

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY OF UKRAINE IN THE SPHERE OF INFORMATION SECURITY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті удосконалено систему правового регулювання забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації шляхом внесення змін до нормативно-правових актів України, а саме: органам публічного управління заборонити використовувати у роботі іноземні програмні продукти, що мають засоби захисту, та співпрацювати з іноземними виробниками даних комп'ютерних програм у контексті додаткових заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки України; прийняти Концепцію формування та розвитку культури інформаційної безпеки громадян України, яка має бути націленою на формування знань, умінь і навичок з питань інформаційної безпеки з урахуванням стратегічних цілей державної політики у сфері інформаційного права; у рамках зовнішньополітичної діяльності здійснити просування національних інтересів України, української культури, оскільки втрата культурної ідентичності українського народу детермінує ризики та загрози державного суверенітету; вдосконалити законодавство про освіту та систему заходів підготовки фахівців із захисту інформації на основі моніторингу існуючих потреб у контексті вдосконалення освітніх програм і стандартів у цій сфері, у тому числі за допомогою посилення отримуваних компетенцій щодо забезпечення кібербезпеки, комп'ютерної експертизи та розслідування цифрових злочинів.

Визначено значний дефіцит фахівців у галузі інформаційних технологій та захисту інформації через недостатність спеціалізованих освітніх установ з підготовки кадрів у цій сфері. У зв'язку з цим важливими є прогнози потреб у фахівцях та підвищення якості підготовки відповідних наукових та технічних кадрів. Тому одним із ключових напрямів державної політики є вдосконалення законодавства про освіту та системи заходів підготовки фахівців із захисту інформації на основі моніторингу існуючих потреб. Пріоритетним є вдосконалення освітніх програм і стандартів у цій сфері, у тому числі за допомогою посилення отримуваних компетенцій щодо забезпечення кібербезпеки, комп'ютерної експертизи та розслідування цифрових злочинів. З метою реалізації даних заходів у запропонованій Концепції формування та розвитку культури інформаційної безпеки громадян України запропоновано визначити основне завдання — вироблення комплексного підходу до підвищення рівня культури інформаційної безпеки громадян та формування у них навичок протидії загрозам інформаційної безпеки. Цим правовим актом слід передбачити низку положень, спрямованих на формування знань, умінь та навичок з питань інформаційної безпеки на основі регулярного моніторингу рівня грамотності громадян з питань інформаційної безпеки.

The article improves the system of legal regulation of ensuring information security in the context of digital transformation by making amendments to the regulatory legal acts of Ukraine, namely: to prohibit public administration bodies from using foreign software products that have means of protection in their work and from cooperating with foreign producers of these computer programs in the context of additional measures to ensure the information security of Ukraine; to adopt the Concept of Formation and Development of Information Security Culture of Ukrainian Citizens, which should be aimed at forming knowledge, skills and abilities on information security issues, taking into account the strategic goals of state policy in the field of information law; to promote the national interests of Ukraine and Ukrainian culture within the framework of foreign policy activities,

since the loss of the cultural identity of the Ukrainian people determines risks and threats to state sovereignty; improve the legislation on education and the system of measures for training information protection specialists based on monitoring existing needs in the context of improving educational programs and standards in this area, including by strengthening the acquired competencies in cybersecurity, computer forensics, and digital crime investigation.

A significant shortage of specialists in the field of information technology and information protection has been identified due to the lack of specialized educational institutions for training personnel in this area. In this regard, forecasts of needs for specialists and improving the quality of training of relevant scientific and technical personnel are important. Therefore, one of the key areas of state policy is to improve the legislation on education and the system of measures for training information protection specialists based on monitoring existing needs. The priority is to improve educational programs and standards in this area, including by strengthening the acquired competencies in cybersecurity, computer forensics, and digital crime investigation. In order to implement these measures, the proposed Concept for the Formation and Development of Information Security Culture of Ukrainian Citizens proposes to define the main task — to develop a comprehensive approach to increasing the level of information security culture of citizens and developing their skills to counter information security threats. This legal act should provide for a number of provisions aimed at the formation of knowledge, skills and abilities in information security based on regular monitoring of the level of citizens' literacy in information security.

Ключові слова: державна політика України, сфері забезпечення інформаційної безпеки, цифрова трансформація.

Key words: state policy of Ukraine, information security, digital transformation.

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

Державне регулювання забезпечення інформаційної безпеки багато в чому визначається державною політикою в питаннях розробки, використання цифрових технологій в публічному управлінні, бізнесі, громадянському суспільстві, спрямованої на формування стійкого технологічного суверенітету держави в інформаційно-комунікаційній сфері в умовах сучасних викликів і ризиків; правовідносин, забезпечення національних інтересів України. Основними цілями державної політики у сфері інформаційного права є: розвиток вітчизняних інформаційних ресурсів та забезпечення громадян суспільно значущою достовірною інформацією; розвиток національного сегменту мережі та ЗМІ, що відображають українську позицію по ключових питаннях політики; консолідуються у єдину систему завдань, створені задля досягнення цифрового і технологічного суверенітету України у інформаційної сфері, як основи економічного розвитку та забезпечення суверенітету.

Основні напрямки інформаційно-правової державної політики України реалізуються за допомогою стратегічного планування і вдосконалення законодавства, реалізації заходів, спрямованих на досягнення стратегічних пріоритетів. що забезпечують доступ до цифрових даних громадян та організацій. При цьому триває процес формування системи організаційних заходів захисту інформації в інтересах національної безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значну роль теоретичному осмисленні особливостей формування та реалізація державної політики у сфері забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації зіграли роботи українських і зарубіжних авторів. Окремим питання реалізація державної політики у сфері забезпечення інформаційної безпеки присвячені праціТ. Запорожець, А. Осьмака, С. Чукут та ін. Різноманітним напрямам дослідження цифрової трансформації присвячено праці М. Гребенюк, О. Звоздецька, Б. Леонов, О. Тронько, Р. Черниш та ін. Аналізу компетенції агентств США проведено у роботах Р. Пірса, П. Веркюля, А. Вермюля, Є. Каган, К. Санстейн, Д. Валдо. При аналізі французького права теоретичною базою послужили роботи Ж. Ріверо, Ж. Валін, а щодо питань правового статусу незалежних адміністративних відомств — Ж. Шевальє, Ж.Л. Отан. У контексті розгляду проблем формування державних систем електронної ідентифікації, використання електронного підпису слід зазначити роботи зарубіжного дослідника С. Мейсона.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є пошук шляхів модифікації нині діючого механізму формування та реалізація державної політики у сфері забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати порівняльно-правового аналізу Доктрин інформаційної безпеки України 2009 р. [1] та 2017 р. [2], відповідно, свідчать про підвищення значущості досліджуваної підгалузі в українському законодавстві. Ці доктрини мають стратегічний характер і спрямовані на вдосконалення правових норм у сфері інформаційної безпеки. Так, одним із головних нововведень у Доктрині інформаційної безпеки України 2017 р. є обов'язковість моніторингу виконання положень Доктрини та подання щорічного звіту Президенту України, що спрямоване на підвищення ефективності органів публічної влади та недержавних організацій у межах своїх повноважень.

Водночас одним з основних нормативних правових актів у галузі інформаційної безпеки є Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні [3]. У цьому нормативному правовому акті визначено основні напрямки щодо внутрішньої та зовнішньої політики держави у сфері забезпечення інформаційної безпеки. У свою чергу, за нових геополітичних умов державна політика у сфері забезпечення інформаційної безпеки змінилася. В даний час проблема забезпечення інформаційної безпеки має першорядне значення і вимагає ухвалення нових правових рішень. Одним із основних способів вирішення питань забезпечення кібербезпеки стало створення Комітету Верховної Ради України з питань цифрової трансформації [4], Комітету з технологій розвитку та кібербезпеки НАБУ [5], Комітету Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку комітету з питань інформаційних технологій та кібербезпеки [6].

Зазначені державні структури здійснюють діяльність з формування заходів безпеки критично важливої інфраструктури та контроль за державними органами, до повноважень яких входять питання забезпечення технологічної незалежності об'єктів інформаційної інфраструктури. Аналізуючи динаміку показників кібератак на вітчизняні інформаційні об'єкти не можна не наголосити на важливості діяльності вищевказаних спеціальних органів державної влади, які на постійній основі здійснюють прогнозування, виявлення та оцінку внутрішніх та зовнішніх ризиків та загроз, що впливають на національну безпеку у галузі розвитку та вдосконалення інформаційних технологій.

Водночас однією з основних загроз безпеці у вищезгаданих документах стратегічного планування визнано кіберзлочинність. У юридичній доктрині неодноразово зазначалося, що у час проблема інформаційної безпеки у кримінально-правовому контексті має першорядне значення, у зв'язку з цим необхідне прийняття нових правових рішень, обумовлених сучасними викликами і загрозами інформаційній безпеці.

Сучасна динаміка злочинних діянь з використанням комп'ютерних та інформаційних пристроїв показує, що масштаби суспільно небезпечних діянь мають особливу динаміку зростання у фінансовій, соціальній та економічній сферах життєдіяльності. Основною причиною зростання кіберзлочинності є революційний розвиток інформаційних технологій, що використовуються у всіх секторах, водночас інформаційні технології впроваджуються в роботу органів публічної влади (державної, органів місцевого самоврядування та інших організацій, що реалізують державні функції).

Зростання кіберзлочинності залежить багатьох чинників, зокрема від світових процесів. Наприклад, під час пандемії нової коронавірусної інфекції COVID-19 відбулося багаторазове збільшення операцій в електронному вигляді, передача інформації обмеженого доступу та інформації персональних даних. У свою чергу, масова електронна взаємодія та використання інформаційних технологій з великим масивом цифрових даних призвели до великої кількості злочинів у сфері інформаційної безпеки. Російська кібер-агресія спричинила негативну тенденцію інформаційних атак та кіберпротиборства, що визначили збільшення показників суспільно небезпечних діянь та появу в умовах трансформації права нових видів посягань на життєво важливі об'єкти, включаючи об'єкти критичної інформаційної інфраструктури. Вивчення соціально-кримінологічних даних свідчить про ефективність заходів у рамках державної політики щодо захисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури та технічної взаємодії щодо протидії комп'ютерним злочинам у сфері інформаційної безпеки, що й визначило динаміку аналізованих показників. Звертаючись до питання про протидію загрозам скоєння злочинів в інформаційному середовищі в рамках державної політики у сфері забезпечення інформаційної безпеки, слід зазначити участь України в активному обговоренні питань безпеки в інформаційній сфері. Так, державна політика України спрямована на розвиток системи забезпечення безпеки в інформаційній сфері з урахуванням національних інтересів держави та сприяння формуванню правових механізмів щодо врегулювання конфліктів в інформаційному суспільстві. Водночас основним напрямом реалізації державної політики у галузі міжнародної інформаційної безпеки виступає підвищення ефективності інформаційного обміну під час розслідування суспільно небезпечних діянь з використанням інформаційних та комунікаційних технологій. При цьому одним із завдань державної політики є вдосконалення механізмів обміну інформації під час розслідування цієї категорії злочинів.

В умовах наростання загроз і ризиків кібербезпеки Україна бере активну участь у розробці міжнародно-правових документів у сфері протидії інформаційній злочинності. Так, ЄС та Україна провели третій раунд кібердіалогу у Брюсселі, в Україні вперше перевірили кібербезпеку системи delta за стандартами рівня НАТО тощо [7].

Таким чином, етап розвитку інформаційно-правових відносин у сфері забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації пов'язують як із проблемами міжнародного права, так і невирішеністю багатьох інформаційно-правових питань у національній системі права.

Примітно, що питання міжнародного співробітництва щодо забезпечення інформаційної безпеки вирішують низку проблем щодо подолання загроз, викликів та ризиків. Водночас підвищений інтерес держави зумовлює необхідність створення механізмів щодо запобігання інформаційним атакам на критично важливі об'єкти інформаційного середовища, передбачає неприпустимість використання інформаційних технологій як засобу для вчинення протиправних дій, що посягають на національну безпеку держави, впливу та заподіяння економічної, соціальної, політичної шкоди. Внаслідок цього державна політика у сфері забезпечення інформаційної безпеки України визначає завдання з розробки та впровадження ефективних засобів захисту ресурсів від зазіхань та атак в умовах нових викликів, загроз та ризиків. При цьому, як і раніше, постає питання про створення уніфікованих норм у рамках окремих міждержавних об'єднань, які дозволяли б орієнтувати правову політику держави з урахуванням національних особливостей кожної держави-учасниці. Вважаємо, що в цих умовах необхідне формування дієвого правового механізму, який сприяв би якості та стійкості окремих елементів забезпечення інформаційної безпеки з урахуванням сучасних інформаційних атак та загроз в умовах динамічного розвитку нових інформаційних технологій.

У свою чергу серед стратегічних напрямів правового регулювання інформаційної безпеки виділяється не-

обхідність удосконалення національної нормативно-правової бази з урахуванням сучасного стану інформаційної безпеки. У зв'язку з цим звертає увагу посилення оперативності реагування держави на сучасні кіберзагрози.

Нами пропонується у контексті додаткових заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки України органам публічного управління заборонити використовувати у роботі іноземні програмні продукти, що мають засоби захисту, та співпрацювати з іноземними виробниками даних комп'ютерних програм. Ці заходи викликані глобальними інформаційними змінами, що відбулися внаслідок посилення геополітичних викликів та нових інформаційних загроз. Реалізація таких загроз тягне за собою щорічне збільшення кількості кібератак на вітчизняні інформаційні об'єкти. У зв'язку з цим правове забезпечення інформаційної безпеки стає одним із найважливіших напрямів у внутрішній політиці держави. Вважаємо, що сформулювати дану пропозицію необхідно в Указі Президента України щодо додаткових заходів забезпечення інформаційної безпеки, які спрямовані на підвищення якості правового забезпечення інформаційної безпеки та недопущення загроз на критично важливі об'єкти інформаційного середовища. При цьому необхідне подальше формування системи безпеки в інформаційній сфері на національному та міждержавному рівнях через ухвалення відповідних нормативних правових актів у сфері інформаційної безпеки. Слід враховувати, що формування, вдосконалення та розвиток заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки сприяє встановленню ефективних та дієвих заходів для боротьби з інформаційними атаками та припинення інформаційних війн загалом.

У свою чергу, певні проблеми реалізації державної політики у сфері, що розглядається, посилюються в процесі обробки персональних даних та іншої інформації обмеженого доступу на різних цифрових платформах та програмних ресурсах в інформаційно-комунікаційній мережі Інтернет. У зв'язку з цим право відповідним чином реагує на нові виклики та погрози. Так, постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Технічного регламенту засобів криптографічного захисту інформації" від 21 жовтня 2020 р. № 991 [8] визначено порядок використання криптоалгоритмів та засобів шифрування відомостей, що стосуються діяльності органів публічного управління. Дані алгоритми та засоби захисту будуть проходити вітчизняну сертифікацію з метою підвищення ефективності використання та збереження інформаційних ресурсів.

Стратегія розвитку інформаційного суспільства України [3] спрямована на формування правової культури у громадян у частині правильного та безпечного використання інформаційних ресурсів, встановлення порядку з отримання, зберігання та використання достовірної інформації, а також підвищення ефективності захисту інформаційної інфраструктури, формування правових механізмів виявлення інформаційних загроз.

Тому пропонується прийняти Концепцію формування та розвитку культури інформаційної безпеки громадян України, яка має бути націленою на формування знань, умінь і навичок з питань інформаційної безпеки з урахуванням стратегічних цілей державної політики у сфері інформаційного права. При цьому розвиток цифрових технологій потребує посилення відповідальності за порушення встановленого порядку їх використання суб'єктами інформаційних відносин, у зв'язку з цим слід зазначити адміністративно-правову та кримінально-правову політику у цій сфері та розвиток інформаційно-правового інституту юридичної відповідальності. Посилення відповідальності за правопорушення в інформаційній сфері обумовлено підвищенням проблем захисту прав людини, включаючи необхідність посилення правового забезпечення безпеки обробки персональних даних.

Однією з основних зовнішніх державних функцій є зовнішньополітична діяльність — співробітництво зі світовим співтовариством, іншими державами у рамках міжнародних, міждержавних регіональних об'єднань та організацій. Ключову роль у такій взаємодії грає просування національних інтересів України, української культури, оскільки втрата культурної ідентичності українського народу детермінує ризики та загрози державного суверенітету. Разом з тим у цій сфері реалізація політики України стикається з певними труднощами, для подолання яких необхідно вживати рішучих заходів щодо вдосконалення національної системи правового забезпечення інформаційної безпеки в Україні.

Дослідження показує, що через зростання ризиків в інформаційній сфері з метою вдосконалення інформаційно-правового забезпечення доцільно грунтуватися на ризик-орієнтованому підході, який в даний час повинен базуватися на системі скоординованих заходів з оцінки існуючих ризиків, їх ранжуванні та подальшому розвитку України в інформаційному просторі.

Розвиток національної системи правового забезпечення інформаційної безпеки в Україні повинен мати системний характер, який на постійній основі виявлятиме прогалини та колізії правового регулювання в галузі інформаційної безпеки. Реалізація державної політики у сфері забезпечення інформаційної безпеки пов'язана з посиленням контролю за інформаційною безпекою, використанням сучасних криптографічних, інженерно-технічних та інших засобів захисту інформації. У сфері контролю та моніторингу відносин при використанні інформаційно-комунікаційних мереж та діяльності засобів масової інформації істотний внесок у забезпечення інформаційної безпеки робить система державних та недержавних інститутів.

Важливе значення в рамках дослідження цієї теми грає питання формування кадрового резерву. Сьогодні відзначається значний дефіцит фахівців у галузі інформаційних технологій та захисту інформації через недостатність спеціалізованих освітніх установ з підготовки кадрів у цій сфері. У зв'язку з цим важливими є прогнози потреб у фахівцях та підвищення якості підготовки відповідних наукових та технічних кадрів. Тому одним із ключових напрямів державної політики є вдосконалення законодавства про освіту та системи заходів підготовки фахівців із захисту інформації на основі моніторингу існуючих потреб. Пріоритетним є вдосконалення освітніх програм і стандартів у цій сфері, у тому числі за допомогою посилення отримуваних компетенцій щодо забезпечення кібербезпеки, комп'ютерної експертизи та розслідування цифрових злочинів. З метою реалізації даних заходів пропонуємо у запропонованій Концепції формування та розвитку культури інформаційної безпеки громадян України визначити

основне завдання — вироблення комплексного підходу до підвищення рівня культури інформаційної безпеки громадян та формування у них навичок протидії загрозам інформаційної безпеки. Цим правовим актом слід передбачити низку положень, спрямованих на формування знань, умінь та навичок з питань інформаційної безпеки на основі регулярного моніторингу рівня грамотності громадян з питань інформаційної безпеки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Вважаємо, що реалізація цих заходів дозволить сформувати у громадян відповідальне ставлення до правового забезпечення інформаційної безпеки та побудувати довіру до національного інформаційного простору, тим самим знизивши загрози та ризики інформаційної безпеки. Разом з тим положення вищезгаданого правового акта повинні лягти в основу регіональних програм у сфері інформаційної безпеки, які забезпечують стратегічні завдання при реалізації державної правової політики у сфері інформаційної безпеки України.

Важливою складовою державної інформаційної політики є розвиток системи законодавства у сфері забезпечення інформаційної безпеки. Загальними принципами реалізації політики держави з досліджуваної теми є: дотримання міжнародного та українського законодавства щодо забезпечення інформаційної безпеки; розвиток міждержавного співробітництва; рівність всіх суб'єктів інформаційно-правових відносин; вдосконалення цифрових технологій та їх компонентів; формування цифрового довіреного середовища; забезпечення доступу до достовірної інформації, цифрового та технологічного суверенітету України; пріоритет запобіжних (превентивних) заходів захисту інформації, невідворотності покарання за протиправні дії інформаційної сфері.

Таким чином, правове забезпечення інформаційної безпеки є важливою складовою системи забезпечення національної безпеки України, що визначається завданнями протидії: внутрішнім та зовнішнім інформаційним загрозам при використанні цифрових технологій; деструктивним процесам, що розвиваються, спрямованим на інформаційний простір України, порушення прав і свобод громадян, безпеки суспільства і держави, а також завданнями забезпечення соціально-економічного розвитку країни та вітчизняних цифрових технологій, технологічного суверенітету України.

Література:

1. Про Доктрину інформаційної безпеки України: Указ Президента України від 8 липня 2009 року № 514/2009. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514/2009#Text (Дата звернення: 01.04.2025).

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року "Про Доктрину інформаційної безпеки України": Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text (Дата звернення: 01.04.2025).

3. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні" від 15.05.2013 р. № 386-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text (Дата звернення: 03.04.2025).

4. Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації (2025). URL: https://komit.rada.gov.ua/ (Дата звернення: 01.04.2025).

5. НАБУ. Комітет з технологій розвитку та кібербезпеки (2025). URL: https://nabu.ua/ua/komitet-z-tehnologiy-rozvitku-ta-kiberbezpeki.html (Дата звернення: 01.04.2025).

6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Комітет з питань інформаційних технологій та кібербезпеки (2025). URL: https://www.nssmc.gov.ua/komitet-z-pytan-informatsiinykh-tekhnolohii-ta-informatsiinoi-bezpeky/ (Дата звернення: 01.04.2025).

7. РНБО. Огляд подій в сфері кібербезпеки, липень 2024. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/%D0%9D%D0%9A%D0%A6%D0%9A/2024%2007%20Cyber%20digest_UA.pdf (Дата звернення: 01.04.2025).

8. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Технічного регламенту засобів криптографічного захисту інформації" від 21 жовтня 2020 р. № 991. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2020-%D0%BF#Text (Дата звернення: 01.04.2025).

References:

1. President of Ukraine (2009), Decree "About the Information Security Doctrine of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514/2009#Text (Accessed 01 April 2025).

2. President of Ukraine (2017), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine" "About the Information Security Doctrine of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text (Accessed 01 April 2025).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution "On the approval of the Strategy for the Development of the Information Society in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text (Accessed 03 April 2025).

4. Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Digital Transformation (2025), available at: https://komit.rada.gov.ua/ (Accessed 01 April 2025).

5. NABU. Committee on Development Technologies and Cybersecurity (2025), available at: https://nabu.ua/ua/komitet-z-tehnologiy-rozvitku-ta-kiberbezpeki.html (Accessed 01 April 2025).

6. National Securities and Stock Market Commission. Committee on Information Technology and Cybersecurity (2025), available at: URL: https://www.nssmc.gov.ua/komitet-z-pytan-informatsiinykh-tekhnolohii-ta-informatsiinoi-bezpeky/ (Accessed 01 April 2025).

7. NSDC (2024), "Overview of events in the field of cybersecurity", available at: https://www.rnbo.gov.ua/files/%D0%9D%D0%9A%D0%A6%D0%9A/2024%2007%20Cyber%20digest_UA.pdf (Accessed 01 April 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the Technical Regulations for cryptographic information protection means", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2020-%D0%BF#Text (Accessed 01 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.04.2025 р.