

АГРОСВІТ

№ 5 березень 2025

Науково-практичний журнал



ISSN 2306-6792



9 772306 679204

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Васильєва Наталя Костянтинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Вініченко Ігор Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Андрющенко Катерина Анатоліївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Безус Роман Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Василенко Леся Олексіївна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Гончаренко Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Грабчук Оксана Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Кадирус Грина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Качула Світлана Валентинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Козловський Сергій Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

Крючко Леся Станіславівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Кураташвілі Альфред Анзорович (Тбілісі, Грузія), доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор в галузі суспільних наук, професор Грузинського технічного університету в області Публічного права (Факультет Права і Міжнародних відносин), науковий керівник Інституту Бізнесу і Права факультетів Права і Міжнародних відносин і Бізнестехнологій ГТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П.Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

Курбацька Лариса Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Лозинський Дмитро Леонідович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

Павлова Галина Євгенівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Пантелєєва Наталія Миколаївна, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

Самойленко Алла Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Сегеда Сергій Андрійович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Трусова Наталя Вікторівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Таврійського державного агротехнологічного університету, Таврійський державний агротехнологічний університет

Федоренко Станіслав Валентинович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Фролова Тетяна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Халатур Світлана Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Череп Олександр Григорович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Запорізький національний університет

Чирва Ольга Григорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Шабатура Тетяна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет



Журнал засновано у січні 2001 року. Виходить 2 рази на місяць.

№ 5 березень 2025 р.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»).

Наказ Міністерства освіти і науки України

№ 975 від 11.07.2019 р.

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02622

ISSN 2306-6792

Передплатний індекс: 21847

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 458-10-73

(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net

www.nayka.com.ua

www.agrosvit.info

Засновники:

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 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 04.03.25 р.

Підписано до друку 04.03.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 11.7

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0403/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025

У НОМЕРІ:

<u>Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А.</u> Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування"	3
<u>Прокопенко Н. С., Круш К-К. О.</u> Програмно-цільовий метод в проектному управлінні підприємствами енергетичної галузі	16
<u>Турило А. А., Бурков С. О.</u> Системний підхід до управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств в умовах економічної невизначеності	21
<u>Булавинець О. В.</u> Сучасні тренди розвитку соціальних трансфертів	27
<u>Трофимчук М. І., Трофимчук А. М., Бондар О. С., Ткаченко О. В., Куновський Ю. В.</u> Аналіз стану рибальства та аквакультури і ринку їх продукції в Україні та світі	35
<u>Бінерт О. В., Балаш Л. Я.</u> Сучасні комунікаційні інструментарії до навчання як складової підвищення ефективності управління та організації праці менеджера в умовах динамічного середовища	44
<u>Криховецька З. М., Кохан І. В.</u> Стан і тенденції розвитку товарних бірж в Україні	51
<u>Ліпський Р. В.</u> Ринковий механізм ціноутворення у лісовому господарстві	63
<u>Яременко А. М., Макаруч І. М., Паламарчук О. М., Роженко А. П.</u> Ефективне управління кредиторською заборгованістю: аналітичні підходи та інструменти оптимізації	71
<u>Бечко П. К., Нepochatenko О. А., Пташник С. А., Гавриленко О. А.</u> Інтеграція вітчизняного кредитного ринку у світовий	78
<u>Кириченко О. М., Єрромін М. В.</u> Особливості прийняття стратегічних рішень	85
<u>Ващенко О. М.</u> Новий підхід до надання якості послуг у залізничних пасажирських перевезеннях	95

№ 5 / 2025

CONTENTS:

<u>Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Tretiak N.</u> CONCEPT OF THE DRAFT LAW OF UKRAINE "ON LAND USE PLANNING"	3
<u>Prokopenko N., Krush K-K.</u> PROGRAM-TARGET METHOD IN PROJECT MANAGEMENT OF ENERGY INDUSTRY ENTERPRISES	16
<u>Turylo A., Burkov S.</u> A SYSTEMATIC APPROACH TO THE MANAGEMENT OF FINANCIAL RISKS OF INNOVATIVE ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY	21
<u>Bulavynets O.</u> CURRENT TRENDS OF SOCIAL TRANSFERS DEVELOPMENT	27
<u>Trofymchuk M., Trofymchuk A., Bondar O., Tkachenko O., Kunovsky Yu.</u> ANALYSIS OF THE STATE OF FISHERIES AND AQUACULTURE AND THEIR PRODUCT MARKET IN UKRAINE AND THE WORLD	35
<u>Binert O., Balash L.</u> MODERN COMMUNICATION TOOLS FOR TRAINING AS A COMPONENT OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF WORK OF A MANAGER IN A DYNAMIC ENVIRONMENT	44
<u>Krykhovetska Z., Kokhan I.</u> THE STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF COMMODITY EXCHANGES IN UKRAINE	51
<u>Lipskyi R.</u> MARKET-BASED PRICING MECHANISM IN FORESTRY	63
<u>Yaremenko L., Makarchuk I., Palamarchuk O., Rozhenko A.</u> EFFECTIVE ACCOUNTS PAYABLE MANAGEMENT: ANALYTICAL APPROACHES AND OPTIMIZATION TOOLS	71
<u>Bechko P., Nepochatenko O., Ptashnyk S., Havrylenko O.</u> INTEGRATION OF THE DOMESTIC CREDIT MARKET INTO THE WORLD	78
<u>Kyrychenko O., Yeromin M.</u> FEATURES OF STRATEGIC DECISION MAKING	85
<u>Vashchenko O.</u> A NEW APPROACH TO THE PROVISION OF SERVICE QUALITY IN RAILWAY PASSENGER TRANSPORTATION	95

УДК 332.2:332.3

А. М. Третяк,

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН України,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1154-4797>

В. М. Третяк,

д. е. н., професор, Сумський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6779-1941>

Т. М. Прядка,

к. е. н., доцент, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6179-0128>

Н. О. Капінос,

к. е. н., доцент, Сумський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9354-5311>

Н. А. Третяк,

к. е. н., старший дослідник, Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7602-8606>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.3

КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТУ ЗАКОНУ УКРАЇНИ "ПРО ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ"

A. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

T. Priadka,

PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

N. Tretiak,

PhD in Economics, Senior Researcher,

Institute for Demography and Life Quality Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine

CONCEPT OF THE DRAFT LAW OF UKRAINE "ON LAND USE PLANNING"

У статті обґрунтовано, що реалізація авторської концепції розвитку системи землепорядкування як інституції обумовлює зміни моделі інституціонального (в тому числі землепорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування. Запропонована авторська модель інституціонального (в тому числі землепорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування за парадигмою "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка", яка дозволяє залучити в економічні відносини природні активи землі, здійснювати їх облік та оцінку вартості. Для викладення концептуальних положень нової редакції проекту закону України "Про землепорядкування" систематизовано чіткі терміни та їх визначення, які повинні бути застосовані у законі. Зокрема сформульовано 70 визначень термінів. Введено нові терміни визначень "земля", "система землепорядкування", "територіально-просторове планування розвитку землекористування", "внутрішньо-функціональне землепорядкування", "екосистемні активи землепорядкування", "Активи екосистем землекористування", "Землепорядний процес", "Екологічні активи землекористування", "Екологічний каркас системи землекористування", "Область екосистемного обліку землекористування", "Стале (збалансоване) землекористування, та інші. Запропоновано структуру і зміст розділів та статей проекту закону "Про землепорядкування", зокрема, розділ "Загальні положення" містить 9 статей, розділ "Повноваження органів державної влади і органів місцевого самоврядування у сфері землепорядкування" містить 13 статей, розділ "Організація і регулювання землепорядкування" містить 26 статей, розділ "Планування використання і охорони земель" містить 13 статей, розділ "Територіально-просторове планування розвитку землекористування" містить 10 статей, розділ "Землеустрій" містить 31 статтю, розділ "Внутрішньо-функціональне землепорядкування" містить 9 статей.

The article substantiates that implementing the author's concept of the development of the land use planning system as an institution entails changes in the institutional (including land use planning) process of forming land relations and the land use system. The author's model of the institutional (including land use planning) process of forming land relations and the land use system is proposed according to the paradigm of "space — territory — land use system — land use regime — land plot", which enables the integration of natural assets of the land in economic relations, carrying out their accounting and valuation. To set out the conceptual provisions of the new version of the draft law of Ukraine's "On Land Use Planning," clear terms and their definitions have been systematized, which must be applied in the law. In particular, 70 definitions of terms have been formulated. New definitions of "land", "land use planning system", "territorial and spatial planning of land use development", "internal-functional land use planning", "ecosystem assets of land use planning", "Assets of land use ecosystems", "Land use planning process", "Ecological assets of land use", "Ecological framework of the land use system", "Area of ecosystem accounting of land use", "Sustainable (balanced) land use", and others have been introduced. The structure and content of the sections and articles of the draft law "On Land use Planning" are proposed, in particular, the section "General Provisions" contains 9 articles, the section "Powers of state authorities and local self-government bodies in the field of land use planning" contains 13 articles, the section "Organization and regulation of land use planning" contains 26 articles, the section "Planning of land use and protection" contains 13 articles, the section "Territorial and spatial planning of land use development" contains 10 articles, the section "Land use organization" includes 31 articles, the section "Internal functional land use planning" contains 9 articles.

Ключові слова: землевпорядкування, планування використання і охорони земель, землеустрій, землекористування, землевпорядна документація.

Key words: land use planning, land use and protection planning, land use organization, land use, land use planning documentation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Необхідність розроблення нової редакції закону України "Про землевпорядкування" нами обґрунтувалося у дослідженні "Трансформація закону України "Про землеустрій": проблеми і перспективи" [1]. Зокрема, було обґрунтовано, що трансформація закону "Про землеустрій" має бути заснована на концепції "новітнього землевпорядкування", яка передбачає перехід існуючої методології землевпорядного проектування "земельна ділянка — режим її використання — землекористування як сукупність земельних ділянок — територія" до новітньої — "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка". Термін "новітнє землевпорядкування" включає знання щодо конституційної вимоги "особливої охорони земель" і "сталого (збалансованого) землекористування" які виражаються через категорію "відтворення земельних та інших природних благ", яка розуміється в широкому розумінні як триєдиний процес, що включає: "відновлення (охорону) екологічних систем землекористування" — "експлуатацію земельних та інших природних ресурсів" — "розумне землегосподарування".

Деталізований основний зміст землеустрою, що впливає із приведеної концепції системи землевпорядкування як інституції описаний у праці "Трансформація закону України "Про землеустрій": проблеми і перспективи" [1]. Зокрема, було обґрунтовано, що трансформація закону "Про землеустрій" обумовлено тим, що:

— основи системи землевпорядкування повинні включати: 1) планування використання і охорони земель та інших природних ресурсів; 2) територіально-просторове планування розвитку сталого (збалансованого) землекористування; 3) землеустрій як правовий захід та землевпорядні дії щодо формування меж земельних ділянок та землеволодінь і землекористувань як земельних масивів, власності на землю та режиму землекористування; 4) внутрішньо-функціональне землевпорядкування як захід та землевпорядні дії щодо функціонального визначення складу угідь, організації сівозмін та землевпорядної інфраструктури облаштування, встановлення обмежень у використанні земель тощо у межах землеволодінь і землекористувань; 5) формування документів щодо внесення інформації до земельного кадастру;

— виникла необхідність розширення (визначення) об'єктів територіально-просторове

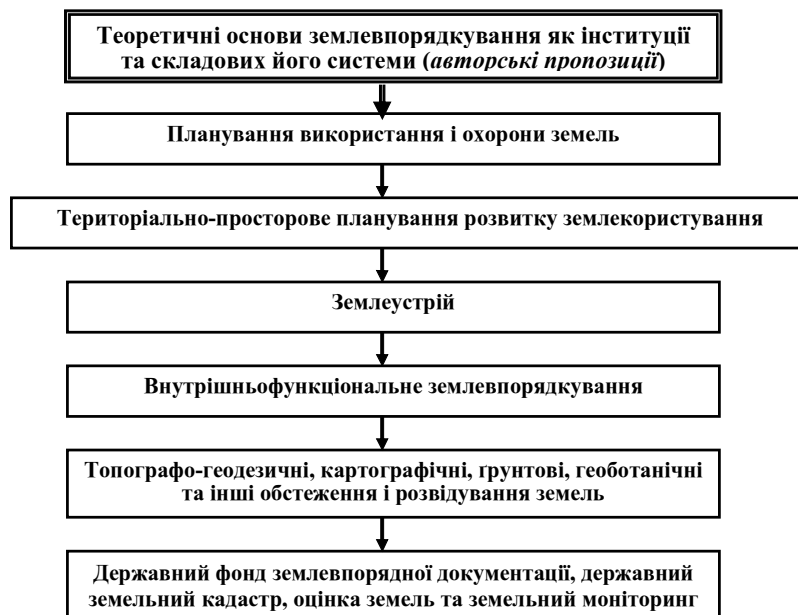


Рис. 1. Логічно-змістовна модель авторської концепції розвитку системи землевпорядкування як інституції

планування розвитку землекористування, землеустрою та внутрішньо-функціонального землевпорядкування;

— виникла необхідність регламентування здійснення зонування земель, в тому числі за типами (підтипами) землекористування і включення такого виду землевпорядних робіт до переліку;

— необхідно розширити термінологію у сфері землевпорядкування;

— не відображено в повному обсязі критерії "добровільного" та "обов'язкового" землеустрою і внутрішньофункціонального землевпорядкування, а також не є обов'язковою оцінка екологічної, економічної та соціальної ефективності планувальних та проектних рішень;

— питання фінансування розробки землевпорядної документації мають бути чітко регламентовані тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обґрунтування необхідності розроблення проекту закону України "Про землевпорядкування" та пропозицій щодо його концепції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зазначимо, що основні концепції розвитку системи землевпорядкування нами були сформульовані також у праці "Концепції і закономірності розвитку землеустрою в Україні" [2], зокрема:

— концепція розвитку системи землевпорядкування на засадах інституціонально-пове-

дінкової теорії, яка базується на парадигмі: перехід існуючої методології землевпорядного проектування "земельна ділянка — режим її використання — землекористування як сукупність земельних ділянок — територія" до новітньої — "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка";

— концепція геопросторового відображення земельного устрою та типів (підтипів) землекористування країни, що однозначно ідентифікується, в межах державних кордонів з метою забезпечення її сталого розвитку на основі суворого дотримання конституційних норм і положень, що відповідають принципам і механізмам правової держави, у тому числі стосовно її громадян та їх об'єднань;

— основна концепція землевпорядкування, як системи та інституції, ґрунтується на його рівневій організації з виявлення, оцінки та прогнозування параметрів стану земельних та інших природних ресурсів, організації земельного устрою та типів (підтипів) землекористування, що визначають можливості використання відповідних земельних угідь, земельних ділянок, їх груп та територій у вирішенні завдань просторового розвитку територій та сталого (збалансованого) розвитку їх землекористування.

Відповідно нами запропонована концепція системи землевпорядкування, складові якої приведено на рис. 1.

Реалізація авторської концепції розвитку системи землевпорядкування як інституції обу-



Рис. 2. Логічно-змістовна схема сутності моделей інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування

Джерело: [3].

мовлює зміни моделі інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування (рис. 2). Як видно із рис. 2 авторська модель інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування за парадигмою "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка" дозволяє залучити в економічні відносини природні активи землі, здійснювати їх облік та оцінку вартості.

Для подальшого викладення концептуальних положень нової редакції проекту закону України "Про землевпорядкування" необхідно спочатку сформулювати чіткі терміни та їх визначення, що будуть застосовуватись у законі. Зокрема:

Актив — це накопичений запас вартості, що приносить економічну вигоду або низку економічних вигод економічному власнику активу як наслідок володіння ним або використання його протягом певного періоду часу. Цей засіб дозволяє переносити вартість від одного звітного періоду до іншого.

Активи екосистем землекористування: суміжні простори певного типу екосистеми

землекористування, що характеризується певним набором біотичних та абіотичних компонентів, та їх взаємодія.

Антропогенні екосистеми землекористування: екосистеми, куди переважно впливає діяльність людини та у яких недосяжно не стабільний природний екологічний стан, а для підтримки нового стабільного стану знадобляться у майбутньому соціально-економічні втручання.

Внутрішньо-функціональне землевпорядкування — це врегульована нормами права діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та суб'єктів землекористування щодо територіально-функціонального впорядкування використання земель, яке полягає у розробленні та затвердженні землевпорядної документації, відповідно до якої здійснюється формування сталого (збалансованого) землекористування, визначення його режиму, удосконалення структури і розміщення земельних угідь та їх режиму використання, меліорації земель та земельних поліпшень адміністративно-територіальних одиниць, суб'єктів господарювання.

Види діяльності з охорони середовища екосистеми землекористування (земле— таприро-

доохоронні види діяльності) — це види діяльності, основною метою яких є запобігання, зниження та усунення забруднення та інших форм деградації екосистеми землекористування.

Деградація — це зміна стану активів середовища екосистеми землекористування, що знижує їхню здатність надавати широкий спектр екосистемних послуг, з урахуванням того, якою мірою ця здатність може зменшуватися за рахунок дій економічних суб'єктів, включаючи домашні господарства.

Деградація екосистеми землекористування: зниження вартості активу екосистеми за обліковий період, пов'язане із погіршенням стану активу екосистеми протягом цього облікового періоду.

Діяльність з управління землевпорядкуванням — це види діяльності (в тому числі інституціональної), основною метою яких є збереження та підтримання запасів природних ресурсів і, отже, запобігання їх виснаженню.

Дозволене використання земель — різновиди використання земель визначені на підставі землевпорядної документації, які характеризуються складом земельних угідь та функціональним використанням земель, обмеженнями (обтяженнями) у використанні.

Зацікавлені сторони проекту — це особи та організації, які представляють певні суспільні чи приватні інтереси, законні права та/або обов'язки яких може торкатися здійснення проекту землеустрою чи внутріфункціонального землевпорядкування, земельної консолідації або формування меж області екосистемного обліку землекористування.

Заходи із землевпорядкування — передбачені Загальнодержавною цільовою програмою використання та охорони земель, регіональними та місцевими програмами, землевпорядною документацією роботи щодо раціонального використання та охорони земель, формування та організації території об'єкта землевпорядкування з урахуванням вимог сталого (збалансованого) землекористування, цільового призначення земель, обмежень у використанні та обмежень (обтяжень) правами інших осіб (земельних сервітутів), збереження і підвищення родючості ґрунтів, цінності природних ресурсів.

Земля — це унікальний природний актив, що є простір, в якому протікають економічна діяльність і природні процеси, і в межах якого зосереджені активи навколишнього середовища та економічні активи.

Земельний покрив (Ґрунтово-рослинний покрив): спостережуваний фізичний і біологі-

чний покрив поверхні Землі, що також включає природну рослинність і абіотичні (неживі) поверхні.

Земельний устрій — система територіальної організації використання й охорони земель та інших природних ресурсів за природно-ресурсними, адміністративно-кадастровими, властіними та господарськими ознаками, й система земельних відносин між державою, територіальними громадами, громадянами і юридичними особами щодо забезпечення якості життя та екологічної й соціально-економічної безпеки населення.

Земельні ресурси — сукупний природний ресурс поверхні суші як просторового базису розселення і господарської діяльності, основний засіб виробництва в сільському та лісовому господарстві.

Земельні поліпшення — зміна якісних характеристик земельної ділянки (землекористування) унаслідок розташування в її межах будинків, будівель, споруд, об'єктів інженерної інфраструктури, меліоративних систем, багаторічних насаджень, лісової та іншої рослинності, а також унаслідок господарської діяльності або проведення робіт (зміна рельєфу, поліпшення ґрунтів тощо).

Земельна консолідація — це законодавчо регульована процедура, що проводиться державними землевпорядними органами та застосовується для коригування структури власності на землю у сільських районах шляхом комплексного перерозподілу земельних ділянок, який узгоджується з власниками та користувачами земельних ділянок, щоб скоротити їх фрагментацію, сприяти укрупненню землекористування сільськогосподарських підприємств та/або досягненню інших суспільних цілей, включаючи заходи щодо зменшення ерзії земель, їх іригації, відновлення природних об'єктів та будівництво інфраструктури тощо.

Землевпорядкування: це інституція та система соціально-економічного середовища, яка забезпечує порозуміння та керованість земельних відносин і просторової та інституціональної організації використання і охорони земель у цьому середовищі, опрацьовуючи та інтерпретуючи для землекористувачів, громадян та юридичних осіб інформацію про факти й явища формування об'єктів земельної власності, упорядкування використання та режиму використання і охорони земельних та інших природних ресурсів і функціонування відносин прав власності на землю та земельного капіталу. Інтерпретація фактів і явищ землевпорядкування здійснюється за допомогою специфічних

правових норм, методів, принципів та професійних суджень землепорядників

Землеустрій — це врегульована нормами права діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та суб'єктів землекористування і землепорядкування щодо формування територій адміністративно-територіальних одиниць, раціональної системи землеволодіння і землекористування суб'єктів господарювання, земельних ділянок та прав на них, режиму використання і охорони земель з урахуванням суспільних, державних, громадських і приватних інтересів.

Землепорядна діяльність — наукова, технічна, виробнича та управлінська діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб, що здійснюється при землепорядкуванні.

Землепорядна документація — затверджені в установленому порядку текстові та графічні матеріали, якими регулюється використання та охорона земель державної, комунальної та приватної власності, а також матеріали обстеження і розвідування земель, інтегральної (екологічної, економічної та соціальної) ефективності альтернатив проектних рішень тощо.

Землепорядний процес — це врегульована законодавством діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів управління земельними ресурсами, землепорядників-виробничників за участю інших фізичних та юридичних осіб, спрямована на розроблення заходів та дій щодо регулювання земельних відносин, планування, організацію і адміністрування розвитку землекористування із використанням методів землепорядкування.

Землепорядник (інженер-землепорядник) — фахівець із кваліфікаційним рівнем, підтвердженим дипломом про вищу освіту із спеціальностей землепорядкування або геодезія та землеустрій.

Землекористування: процес використання людиною (суспільством) інтегрального потенціалу території, який включає всі ресурси на відповідній ділянці геопростору, є складовою частиною суспільно територіального комплексу відповідного ієрархічного рівня і веде до ускладнення його структури, що знаходить своє проявлення у процесі регулювання земельних відносин. Землекористування відображає як а) види діяльності, так і б) інституційні механізми, введені в даному ієрархічному рівні території з метою економічного виробництва або підтримки та відновлення екологічних функцій у галузі використання і охорони земель та земельних відносин.

Зонування земель — різновид територіально-просторового планування землекористування, унаслідок якого встановлюються вимоги щодо допустимих видів використання земельних та інших природних ресурсів та режиму землекористування у межах окремих функціональних зон. Зонування земель територіальних громад здійснюється за типами (підтипами) землекористування.

Економічні одиниці ("Інституційні одиниці") це економічна одиниця, яка здатна від свого імені володіти активами, приймати зобов'язання, брати участь в економічній діяльності та вступати в операції з іншими одиницями.

Екологічні активи землекористування: живі та неживі природні компоненти Землі, які разом складають біофізичне середовище, яке може приносити користь людству.

Екологічний каркас системи землекористування — єдина територіальна система, яка утворюється з метою поліпшення умов для формування системи землекористування та відновлення земельних і інших природних ресурсів і біорізноманіття, підвищення природно-ресурсного потенціалу, збереження ландшафтного та біорізноманіття, об'єктів природно-заповідного фонду, а також інших територій, які мають особливу цінність для охорони природного середовища екосистем землекористування і відповідно до законів та міжнародних зобов'язань України підлягають особливій охороні.

Екосистема землекористування: динамічний комплекс угруповань рослин, тварин і мікроорганізмів та їх неживого середовища в межах області екосистемного обліку землекористування, що взаємодіють як функціональні одиниці.

Екосистемні послуги землекористування: внесок екосистем землекористування у ті блага, що використовуються в економічній та іншій діяльності людини

Інституційна одиниця — це економічна одиниця, яка здатна від свого імені володіти активами, приймати зобов'язання, брати участь в економічній діяльності та вступати в операції з іншими одиницями.

Інтегровані технології — це технічні процеси, методи або знання, що використовуються у процесах землекористування, які забруднюють середовище землекористування меншою мірою та характеризуються меншою ресурсоемністю, ніж еквівалентні "нормальні" технології, що використовуються іншими землекористувачами. Їх використання завдає меншої шкоди навколишньому середовищу, ніж відповідні альтернативи.

Місткість екосистеми землекористування: стосується здатності екосистеми генерувати екосистемну послугу в поточних умовах та при поточному типі використання, але незалежно від потенційного впливу збільшення пропозиції цієї послуги на пропозицію іншої екосистемної послуги.

Природні екосистеми землекористування: екосистеми, що перебувають під впливом переважно природних екологічних процесів і характеризується стійким екологічним станом, що зберігає цілісність екосистеми; стан екосистеми коливається в межах її природної мінливості.

Вихідний стан екосистеми землекористування: стан, з яким порівнюється минуле, сучасне та майбутнє стан екосистеми з метою оцінки відносної зміни з часом.

Вихідний рівень екосистеми землекористування: значення змінної у вихідному стані, з яким має сенс порівнювати минулі, дійсні або майбутні вимірювані значення змінної.

Консолідація земель сільськогосподарського призначення — це інтегрована система заходів із землепорядно-правової організації території землекористувань (землеволодінь) шляхом об'єднання земельних ділянок власників земельних часток (паїв), інших земельних ділянок, які парцелярно розміщені, у компактні земельні масиви, створення правових та інституційних механізмів щодо уникнення фрагментації земельних ділянок, а також земле- та природоохоронних заходів, здійснення необхідних поліпшень для сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, зокрема іригаційно-дренажної інфраструктури, дорожньої мережі, заходів ведення боротьби з ерозією та поліпшення природних ландшафтів, що базується на засадах раціональності та еколого-економічної ефективності з метою уникнення черезсмужжя та забезпечення сталого (збалансованого) землекористування.

Контрольовані розширення/зменшення екосистеми землекористування: розширення/зменшення площі типу екосистеми завдяки прямій діяльності людини в екосистемі, включаючи незаплановані наслідки такої діяльності.

Область екосистемного обліку землекористування: географічна територія, на яку складається рахунок екосистеми землекористування. Область це основний компонент біосфери, який принципово відрізняється за організацією та функціонуванням екосистеми землекористування.

Основна просторова одиниця землепорядкування: геометрична конструкція, що пред-

ставляє невелику просторову область екосистемного обліку землекористування.

Окремі активи екосистеми землекористування — це види активів у складі екосистеми землекористування, які можуть надати ресурси для використання в економічній діяльності. Вони включають землю, ґрунтові та водні ресурси, ресурси деревини, мінерально-енергетичні ресурси, гідробіоти та інші біологічні ресурси (за винятком ресурсів деревини та гідробіотів).

Планування використання і охорони земель — це врегульована нормами права діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо регулювання використання і охорони земель та інших природних ресурсів, яка полягає у розробленні та затвердженні землепорядної документації, відповідно до якої здійснюється раціональна організація земельної території адміністративно-територіальних одиниць, суб'єктів господарювання шляхом територіально-просторового планування сталого (збалансованого) землекористування з урахуванням екологічних, економічних, історичних, географічних, демографічних та інших особливостей конкретних територій, а також у прийнятті на їх основі відповідних рішень.

Показники стану екосистеми землекористування: змінні версії умовних змінних екосистем землекористування.

Потенціал екосистеми землекористування: здатність екосистеми землекористування генерувати екосистемну послугу при поточному стані екосистеми, управлінні та використанні, при максимальному рівні виходу або використання продукту, який не впливає на майбутню пропозицію тієї чи іншої екосистеми через цю екосистему.

Потенційна пропозиція екосистеми землекористування: стосується здатності екосистеми генерувати екосистемну послугу, без обмежень, пов'язаних з розглядом поточних моделей використання, але при цьому вимагаючи, щоб стан екосистеми не впливав.

Перетворення екосистем землекористування: ситуації, у яких у цьому місці відбувається зміна типу екосистеми, що тягне у себе чітке і постійне зміна екологічної структури, складу та функції, що, своєю чергою, відбивається у забезпеченні іншого набору екосистемних послуг.

Проект землепорядкування — сукупність економічних, проектних і землепорядно-правових та інженерно-технічних документів щодо обґрунтування заходів з землепорядкування,

які передбачається здійснити за таким проектом.

Проект землеустрою з консолідації земель — це набір взаємопов'язаних документів, який визначає перерозподіл земель/земельних ділянок на території проекту земельної консолідації, затверджується всіма учасниками (у разі добровільної земельної консолідації) або встановленою законом кваліфікованою більшістю (у разі консолідації земель на мажоритарній основі) землевласників та затверджується компетентним державним органом. Проект землеустрою з консолідації земель є єдиною основою для реєстрації перерозподілених майнових прав.

Протяжність екосистеми землекористування (Масштаб екосистеми): розмір активу екосистеми землекористування.

Раціональне землекористування — це розумне використання земельних та інших природних ресурсів, і пошук методів, як можна оптимізувати землекористування, даючи земельним та іншим природним ресурсам можливість відновлюватися.

Робочий проект землепорядкування (земельних поліпшень) — сукупність економічних, проектних та інженерно-технічних документів з використання, відтворення, поліпшення та охорони земель, що включає розрахунки, опис, креслення технічних рішень, кошторис, реалізацію яких передбачається здійснити протягом строку, встановленого цим проектом.

Розширення екосистеми землекористування: збільшення вартості активу екосистеми землекористування за проектом землепорядкування, пов'язане з покращенням стану активу.

Система землекористування — це форма організації суспільного відтворення процесів взаємодії суспільства, землі і природи, що історично склалася на певній території.

Система землепорядкування це комплекс взаємопов'язаних інституціональних процесів, заходів, дій, землепорядних розробок усіх рівнів (від масштабів країни до окремої земельної ділянки на найближчий період і подальшу перспективу), спрямованих на організацію використання і охорону земель.

Стан екосистеми землекористування: якість екосистеми землекористування, що вимірюється її абіотичними та біотичними характеристиками.

Стале землекористування — використання земель, що визначається тривалим користуванням земельною ділянкою без зміни її цільового призначення, погіршення її якісних характеристик та забезпечує оптимальні параметри

екологічних і соціально-економічних функцій територій, тобто не погіршується.

Стале (збалансоване) землекористування — землекористування яке відповідає тріаді складових сталого розвитку (екологічним, економічним та соціальним інтересам), що дозволяє задовольнити потреби сучасного покоління без шкоди для майбутнього та забезпечує оптимальні параметри екологічних і соціально-економічних функцій територій.

Структурні елементи екологічного каркасу системи землекористування -землекористування території екомережі, що відрізняються за своїми функціями та особливої охорони. До структурних елементів екологічного каркасу системи землекористування відноситься землекористування ключових, сполучних, буферних та відновлюваних територій екомережі та інше особливої охорони.

Схема планування використання та охорони земель — документація, що визначає концептуальні вирішення планування альтернатив раціонального використання та охорони земель та режиму землекористування із врахуванням екологічного каркасу системи землекористування, галузевих схем планування територій та природних ресурсів відповідної адміністративно-територіальної одиниці або області екосистемного обліку землекористування.

Територіально-просторове планування розвитку землекористування — це інституція та система специфічного соціально-економічного та природного середовища, яка характеризує встановлення і застосування в певних інституційних одиницях та в межах відповідних територій, часі і просторі певних методів використання земельних і інших природних ресурсів, а також режиму сталого (збалансованого) землекористування шляхом зонування земель за типами (підтипами) землекористування та планування альтернатив структури землекористування, інституціональних механізмів управління розвитку землекористування і території, правил (регламентів) використання і охорони земель.

Територія проекту земельної консолідації — це всі земельні ділянки, які включені в офіційно затверджену територію проекту, на які, відповідно, поширюються процедури земельної консолідації протягом здійснення проекту.

Тип (підтип) землекористування — різновид використання земель відповідно до певної типологічної ознаки: суспільних та соціально-економічних потреб, еколого-економічної придатності земель та цінності природних ресурсів, основного виду використання земель.

Тип екосистеми землекористування: окремий набір абіотичних та біотичних компонентів та їх взаємодія.

Типологія оцінки стану екосистеми землекористування: ієрархічна типологія для організації даних про характеристики стану екосистеми.

Технічна документація із землепорядкування — сукупність текстових, інженерно-технічних та графічних матеріалів, що визначають землепорядний процес проведення заходів з використання та охорони земель без застосування землепорядно-правових елементів реалізації заходів землепорядкування.

Функціональне використання земель — різновид використання земель відповідної категорії земель та цільового призначення, встановлений з урахуванням економічної доцільності, що провадиться в межах земельної ділянки (землекористування, територіальної зони, території).

Функціональні групи (підтипи) екосистем землекористування: функціонально помітні групи (підтипи) екосистем у рамках біома, які визначаються способом, що узгоджується з визначенням екосистем.

Характеристики екосистеми землекористування: системні властивості екосистеми землекористування та її основних абіотичних і біотичних компонентів (вода, ґрунт, топографія, рослинність, біомаса, довкілля та біологічні види). Приклади таких характеристик включають тип рослинності, якість води та тип ґрунту.

Цілісність екосистеми землекористування: здатність екосистеми землекористування зберігати свій характерний склад, структуру, функціонування та самоорганізацію з часом у межах природного діапазону мінливості.

Цільове призначення земель — встановлені законодавством порядок, умови, межі експлуатації (використання) земель для конкретних цілей у відповідності з їх категорією.

Структура та зміст закону України "Про землепорядкування" повинні включати:

Розділ I. Загальні положення

Стаття 1. Основні терміни та їх визначення

Стаття 2. Завдання землепорядкування

Стаття 3. Система землепорядкування

Стаття 4. Суб'єкти землепорядкування

Стаття 5. Об'єкти землепорядкування

Стаття 6. Класифікація типів (підтипів) землекористування як об'єктів землепорядкування та екосистемних активів

Стаття 7. Принципи землепорядкування

Стаття 8. Організація та регулювання землепорядкування

Стаття 9. Правова основа землепорядкування

Розділ II. Повноваження органів державної влади і органів місцевого самоврядування у сфері землепорядкування

Стаття 10. Органи, що здійснюють регулювання у сфері землепорядкування

Стаття 11. Повноваження Верховної Ради України у сфері землепорядкування

Стаття 12. Повноваження Кабінету Міністрів України у сфері землепорядкування

Стаття 13. Повноваження Верховної Ради Автономної Республіки Крим у сфері землепорядкування

Стаття 14. Повноваження Ради міністрів Автономної Республіки Крим у сфері землепорядкування

Стаття 15. Повноваження місцевих державних адміністрацій у сфері землепорядкування

Стаття 16. Повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у галузі земельних відносин та використання і охорони земель, у сфері землепорядкування

Стаття 17. Повноваження центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у галузі земельних відносин та використання і охорони земель, у сфері землепорядкування

Стаття 18. Повноваження обласних рад у сфері землепорядкування

Стаття 19. Повноваження Київської і Севастопольської міських рад у сфері землепорядкування

Стаття 20. Повноваження районних рад у сфері землепорядкування

Стаття 21. Повноваження сільських, селищних, міських рад у сфері землепорядкування

Стаття 22. Особливості адміністративного провадження адміністративних справ у сфері землепорядкування

Розділ III. Організація і регулювання землепорядкування

Стаття 23. Обов'язковість землеустрою як складової землепорядкування

Стаття 24. Критерії "добровільного" та "обов'язкового" землеустрою і внутрішньо-функціонального землепорядкування

Стаття 25. Організація і планування заходів із землепорядкування

Стаття 26. Підстави проведення планування використання і охорони земель, землеустрою та внутрішньо функціонального землепорядкування

Стаття 27. Нормативно-правові акти з питань здійснення землепорядкування

Стаття 28. Стандарти, норми і правила у сфері землепорядкування

Стаття 29. Особливості розроблення експериментальних проектів землепорядкування (експериментального проектування)

Стаття 30. Формування та регулювання сталого (збалансованого) землекористування

Стаття 31. Особливості формування та регулювання системи природоохоронного землекористування

Стаття 32. Особливості формування та регулювання нетрадиційного сільськогосподарського землекористування

Стаття 33. Особливості формування та регулювання землекористування оборони

Стаття 34. Землепорядна документація

Стаття 35. Замовники і розробники документації із планування використання і охорони земель, землеустрою та внутрішньо функціонального землепорядкування

Стаття 36. Права та обов'язки замовників землепорядної документації

Стаття 37. Права та обов'язки розробників землепорядної документації

Стаття 38. Загальні вимоги до змісту документації із планування використання і охорони земель, землеустрою та внутрішньо функціонального землепорядкування

Стаття 39. Погодження і затвердження землепорядної документації

Стаття 40. Порядок внесення змін до землепорядної документації

Стаття 41. Державний фонд землепорядної документації та оцінки земель

Стаття 42. Порядок користування Державним фондом землепорядної документації та оцінки земель

Стаття 43. Топографо-геодезичні, картографічні та земельно-кадастрові роботи при здійсненні землепорядкування

Стаття 44. Інвентаризація земель при здійсненні землепорядкування

Стаття 45. Грунтові, геоботанічні та інші обстеження земель при здійсненні землепорядкування і нормативні вимоги до них

Стаття 46. Бонітування ґрунтів при здійсненні землепорядкування і нормативні вимоги до нього

Стаття 47. Земельно-оціночні роботи при здійсненні землепорядкування та екосистемних послуг землекористування і нормативні вимоги до них

Стаття 48. Технічне та технологічне забезпечення землепорядного проектування та

інших землепорядних робіт і нормативні вимоги до нього

Стаття 49. Надання консалтингових послуг з питань землепорядкування

Розділ IV. Планування використання і охорони земель

Стаття 50. Порядок розроблення, погодження та затвердження Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель

Стаття 51. Порядок розроблення, погодження та затвердження регіональних програм використання та охорони земель

Стаття 52. Порядок розроблення, погодження та затвердження місцевих програм використання та охорони земель

Стаття 53. Планування екологічного каркасу системи землекористування на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівнях

Стаття 54. Природно-сільськогосподарське районування земель при здійсненні планування використання і охорони земель

Стаття 55. Еколого-ландшафтне, ерозійне та інші види районування земель при здійсненні планування використання і охорони земель

Стаття 56. Схеми землеустрою і техніко-економічні обґрунтування використання та охорони земель адміністративно-територіальних одиниць, територій територіальних громад

Стаття 57. Техніко-економічні обґрунтування використання та охорони земель окремих територій (або зміни категорій земель) адміністративно-територіальних одиниць

Стаття 58. Землепорядний процес при розробленні техніко-економічних обґрунтувань використання та охорони земель

Стаття 59. Схеми планування використання і охорони земель адміністративно-територіальних одиниць

Стаття 60. Землепорядний процес при розробленні схем планування використання і охорони земель

Стаття 61. Технічна документація із землепорядкування щодо резервування цінних для заповідання територій та об'єктів

Стаття 62. Врахування суспільних та громадських інтересів при плануванні використання і охорони земель

Стаття 63. Фінансування робіт з планування використання і охорони земель

Розділ IV. Територіально-просторове планування розвитку землекористування

Стаття 64. Порядок розроблення, погодження та затвердження територіально-просторового розвитку земельного устрою на загаль-

нонаціональному, регіональному та місцевому рівнях

Стаття 65. Проект зонування земель за типами (підтипами) землекористування територіальної громади

Стаття 66. Землевпорядний процес при розробленні проектів зонування земель за типами (підтипами) землекористування

Стаття 67. Схеми територіально-просторового планування територій областей екосистемного обліку землекористування

Стаття 68. Землевпорядний процес при розробленні схем територіально-просторового планування територій областей екосистемного обліку землекористування

Стаття 69. Технічна документація вартісної оцінки активів екосистем землекористування

Стаття 70. Землевпорядний процес при розробленні технічної документація вартісної оцінки активів екосистем землекористування

Стаття 71. Комплексний план територіально-просторового розвитку землекористування територіальної громади

Стаття 72. Землевпорядний процес при розробленні землевпорядної документації комплексного плану територіально-просторового розвитку землекористування територіальної громади

Стаття 73. Врахування суспільних, громадських та інтересів територіальних громад при територіально-просторовому плануванні розвитку землекористування

Стаття 74. Фінансування робіт з територіально-просторового планування розвитку землекористування

Розділ V. Землеустрій

Стаття 75. Встановлення та зміна меж територій адміністративно-територіальних одиниць

Стаття 76. Порядок розроблення проектів землеустрою щодо встановлення і зміни меж адміністративно-територіальних одиниць

Стаття 77. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо встановлення і зміни меж адміністративно-територіальних одиниць

Стаття 78. Встановлення та зміна меж територій територіальних громад

Стаття 79. Порядок розроблення проектів землеустрою щодо встановлення і зміни меж територій територіальних громад

Стаття 80. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо встановлення і зміни меж територій територіальних громад

Стаття 81. Проекти землеустрою щодо організації і встановлення меж територій при-

родно-заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення

Стаття 82. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо організації і встановлення меж територій природно-заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення

Стаття 83. Проекти землеустрою щодо організації і встановлення меж територій оздоровчого, рекреаційного, історико-культурного призначення

Стаття 84. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо організації і встановлення меж територій оздоровчого, рекреаційного, історико-культурного призначення

Стаття 85. Проекти землеустрою щодо організації і встановлення меж територій лісогосподарського призначення, земель водного фонду

Стаття 86. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо організації і встановлення меж територій лісогосподарського призначення, земель водного фонду

Стаття 87. Проекти землеустрою щодо організації і встановлення меж територій водоохоронних зон, територіальних обмежень у використанні земель та їх режимоутворюючих об'єктів

Стаття 88. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо організації і встановлення меж територій водоохоронних зон, територіальних обмежень у використанні земель та їх режимоутворюючих об'єктів

Стаття 89. Проекти землеустрою щодо приватизації земель державних і комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій

Стаття 90. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо приватизації земель державних і комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій

Стаття 91. Проекти землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв)

Стаття 92. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв)

Стаття 93. Проекти землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення

Стаття 94. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо консолі-

дації земель сільськогосподарського призначення

Стаття 95. Проекти землеустрою щодо формування меж землекористування сільськогосподарських підприємств із земельних ділянок власників земельних часток (паїв)

Стаття 96. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо формування меж землекористування сільськогосподарських підприємств із земельних ділянок власників земельних часток (паїв)

Стаття 97. Проекти землеустрою щодо відведення земельних ділянок та/або зміні цільового призначення

Стаття 98. Землевпорядний процес при розробленні проектів землеустрою щодо відведення земельних ділянок та/або зміні цільового призначення

Стаття 99. Технічна документація із землеустрою щодо встановлення (відновлення) меж земельної ділянки в натурі (на місцевості)

Стаття 100. Технічна документація із землеустрою щодо встановлення меж частини земельної ділянки, на яку поширюється право суборенди, сервітуту

Стаття 101. Технічна документація із землеустрою щодо поділу та об'єднання земельних ділянок

Стаття 102. Технічна документація із землеустрою щодо інвентаризації земель

Стаття 103. Технічна документація із землеустрою щодо встановлення меж режимоутворюючих об'єктів культурної спадщини

Стаття 104. Землевпорядний процес при розробленні технічної документації із землеустрою

Стаття 105. Врахування суспільних, громадських, приватних та інтересів територіальних громад при землеустрої

Стаття 106. Фінансування робіт із землеустрою на регіональному та місцевому рівнях

Розділ VI. Внутрішньо-функціональне землевпорядкування

Стаття 107. Проекти внутрішньо-функціонального землевпорядкування щодо впорядкування території для містобудівних потреб

Стаття 108. Землевпорядний процес при розробленні проектів внутрішньо-функціонального землевпорядкування щодо впорядкування території для містобудівних потреб

Стаття 109. Проекти внутрішньо-функціонального землевпорядкування щодо впорядкування (консолідація, зведення в масиви) земельних ділянок власників земельних часток (паїв)

Стаття 110. Землевпорядний процес при розробленні проектів внутрішньо-функціо-

нального землевпорядкування щодо впорядкування (консолідація, зведення в масиви) земельних ділянок власників земельних часток (паїв)

Стаття 111. Проекти внутрішньо-функціонального землевпорядкування, що забезпечують еколого-економічне обґрунтування сівозмін та впорядкування угідь

Стаття 112. Землевпорядний процес при розробленні проектів внутрішньо-функціонального землевпорядкування, що забезпечують еколого-економічне обґрунтування сівозмін та впорядкування угідь

Стаття 113. Робочі проекти земельних поліпшень, зняття та перенесення родючого шару ґрунту

Стаття 114. Робочі проекти щодо рекультивациі порушених та/або знищених воєнними діями земель

Стаття 115. Врахування суспільних, громадських, приватних та інтересів територіальних громад при розробленні проектів внутрішньо-функціонального землевпорядкування

Стаття 116. Фінансування робіт із внутрішньо-функціонального землевпорядкування

Розділи VII — XII "Управління у сфері землевпорядної діяльності", "Професійні землевпорядні організації", "Державний та самоврядний нагляд і громадський контроль за здійсненням землевпорядкування", "Наукове та кадрове забезпечення землевпорядкування", "Відповідальність за порушення законодавства у сфері землевпорядкування" та "Прикінцеві положення" потребують додаткових досліджень, тому їх зміст в даній статті не приводиться.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано, що реалізація авторської концепції розвитку системи землевпорядкування як інституції обумовлює зміни моделі інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування. Запропонована авторська модель інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування за парадигмою "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка", яка дозволяє залучити в економічні відносини природні активи землі, здійснювати їх облік та оцінку вартості. Для викладення концептуальних положень нової редакції проекту закону

України "Про землепорядкування" систематизовано чіткі терміни та їх визначення, які повинні бути застосовані у законі. Зокрема сформульовано 70 визначень термінів. Введено нові терміни визначень "земля", "система землепорядкування", "територіально-просторове планування розвитку землекористування", "внутрішньо-функціональне землепорядкування", "екосистемні активи землепорядкування", "Активи екосистем землекористування", "Землепорядний процес", "Екологічні активи землекористування", "Екологічний каркас системи землекористування", "Область екосистемного обліку землекористування", "Стале (збалансоване) землекористування, та інші. Запропоновано структуру і зміст розділів та статей проекту закону "Про землепорядкування".

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі заключаються у додатковому дослідженні змісту розділів VII — XII "Управління у сфері землепорядної діяльності", "Професійні землепорядні організації", "Державний та самоврядний нагляд і громадський контроль за здійсненням землепорядкування", "Наукове та кадрове забезпечення землепорядкування", "Відповідальність за порушення законодавства у сфері землепорядкування" та "Прикінцеві положення".

Література:

1. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А., Прядка Т.М., Гунько Л.А. Трансформація закону України "Про землеустрій": проблеми і перспективи. Ефективна економіка. 2024. № 4. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/142>.
2. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Концепції і закономірності розвитку землеустрою в Україні. Агросвіт. № 14. 2024. С. 3—11.
3. Третяк А.М., Третяк В.М. Парадигма звершення земельної реформи в Україні О.І., Коваліва: авторські судження. Ефективна економіка. 2025. № 1. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/198>.
4. Центральна основа. Система природно-економічного учета, 2012 год. Организация Объединенных Наций, Европейский союз, Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций, Международный валютный фонд, Организация экономического сотрудничества и развития, Группа Всемирного банка. Нью-Йорк. 2017. 400 с. URL:
5. Про землеустрій: Закон України від 22 травня 2003 року № 858-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text>.

References:

1. Tretiak, A.M., Tretiak, V.M., Tretiak, N.A., Pryadka, T.M. and Gunko, L.A. (2024), "Transformation of the Law of Ukraine "On Land Management": Problems and Prospects", Effective Economy, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/142> (Accessed 25 Jan 2025).
2. Tretiak, A.M., Tretiak, V.M. and Tretiak, N.A. (2024), "Concepts and Laws of Land Management Development in Ukraine", Agrosvit, vol. 14, pp. 3—11.
3. Tretiak, A.M. and Tretiak, V.M.. (2025), "Paradigm of Land Reform in Ukraine O.I., Kovaliva: Author's Opinions", Effective Economy, vol. 1, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/198> (Accessed 25 Jan 2025).
4. UN (2017), "Central base. System of natural and economic accounting", United Nations, European Union, Food and Agriculture Organization of the United Nations, International Monetary Fund, Organization for Economic Cooperation and Development, World Bank Group, New York, available at: https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seeaRev/CF_trans/SEEA_CF_Final_ru.pdf (Accessed 25 Jan 2025).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On land management", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/858-15> (Accessed 22 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 621.3 (477)

Н. С. Прокопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6753-8831>
К-К. О. Круш,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ "Європейський університет", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5697-3855>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.16

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕТОД В ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

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

PROGRAM-TARGET METHOD IN PROJECT MANAGEMENT OF ENERGY INDUSTRY ENTERPRISES

Означено, що програмно-цільовий метод у сучасних умовах відіграє роль інтегратора, який об'єднує стратегічну перспективу (довгострокове планування), міжгалузеву координацію та ефективне використання ресурсів із врахуванням зростаючих глобальних викликів (енергетична безпека, зміна клімату, політичні ризики тощо). Доведено, що поєднання програмно-цільового та проєктного підходів переважно відбувається через інтегровані офіси управління проєктами, які адаптують стандартні РМ-процеси (контроль термінів, ризик-менеджмент, звітність перед стейкхолдерами) під ієрархію цілей, сформованих у рамках програми. Узагальнюючи результати дослідження, слід вказати, що до базових елементів програмно-цільового методу відносяться: аналітична оцінка середовища; формування системи цілей; проєктування комплексних заходів; алгоритм розподілу ресурсів; моніторинг і контроль; підсумкова оцінка та впровадження результатів.

It is argued that the program-target method has a powerful potential for substantiating investment priorities, delimiting areas of responsibility, and introducing open criteria for assessing effectiveness.

It is noted that the program-target method in modern conditions plays the role of an integrator that combines a strategic perspective (long-term planning), cross-sectoral coordination, and efficient use of resources, taking into account growing global challenges (energy security, climate change, political risks, etc.).

It is summarized that the evolution of the program-target method in energy reflects general trends associated with the growing role of strategic planning, system analysis and comprehensive assessment of the effectiveness of invested resources. Due to the gradual integration of digital solutions and taking into account global environmental challenges, this method has become an effective tool for managing large-scale initiatives, which contributes to the progressive development of energy enterprises in a changing international environment.

It is proven that the combination of program-target and project approaches mainly occurs through integrated project management offices (Project Management Office), which adapt standard PM processes (timeline control, risk management, reporting to stakeholders) to the hierarchy of goals formed within the program. This creates conditions for monitoring at the same time at the level of individual projects and the overall program, which enhances the predictability of results and contributes to increasing the investment attractiveness of energy sector enterprises.

Summarizing the results of the study, it should be noted that the basic elements of the program-target method include: analytical assessment of the environment; formation of a system of goals; design of complex measures; resource allocation algorithm; monitoring and control; final assessment and implementation of results.

It is argued that the program-target logic of formulating goals and objectives allows for greater coherence, transparency, and strategic integrity, which, in turn, contributes to more efficient use of resources and facilitates risk management.

Ключові слова: проектне управління підприємствами, енергетична галузь; енергетичні підприємства, програмно-цільовий метод.

Key words: project management of enterprises, energy industry; energy enterprises, program-target method.

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

Реалії сьогодення обумовлюють необхідність для України розробляти нові системи управління діяльністю підприємств в електроенергетиці з метою забезпечення енергоефективності та ресурсозбереження. Використання програмно-цільового методу в проектному управлінні підприємствами енергетичної галузі може сприяти впровадженню ресурсозберігаючих технологій, зниженню втрат при виробництві і передачі електроенергії. Удосконалення проектного управління підприємств енергетичного сектору України на основі програмно-цільових методів в умовах забезпечення безпеки даних підприємств є актуальною науковою проблемою, що має істотне значення для розвитку енергетичної галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням проектного управління підприємствами та використанню програмно-цільового методу були присвячені роботи українських та закордонних вчених: Форест Дж. [1], Макнамара Р. [2], Бейкер Б. [3], Віхляєв О. [4], Остапенко Т. [5], Чорна С. [6] та інші. Узагальнення висновків їх напрацювань свідчать про необхідність подальшого дослідження цього напрямку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування використання програмно-цільового методу в проектному управлінні підприємствами енергетичної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичні передумови використання програмно-цільового методу у сфері управління енергетичними підприємствами безпосередньо пов'язані з розвитком системного аналізу й концепції цільового планування, що бере свій початок у працях американських та європейських дослідників середини ХХ століття. Так, Дж. Форрестер [1], вивчаючи динаміку складних систем, обґрунтував необхідність ув'язувати розрізнені ініціативи в межах єдиного комплексу завдань і узгоджених цілей, що формують певну "програму" дій. Згодом Р. Макнамара [2] у своїх дослідженнях запровадив практику так званого "планування, програмування та бюджету (РРВ)" у державних інституціях, роблячи акцент на тому, що якісно окреслені цілі й програмні рамки дають змогу не лише краще розподіляти ресурси, а й підвищувати прозорість ухвалюваних рішень.

У контексті енергетичної галузі ідеї програмно-цільового підходу поступово інтегрувалися зважаючи на високу капіталомісткість проектів і потребу узгоджувати складні інфраструктурні об'єкти з державними стратегіями енергорозвитку. Українські науковці, серед яких варто згадати О. С. Віхляєва [4] і Т. М. Остапенко [5], показали, що підприємства енергосектору не можуть покладатися виключно на традиційні методи бюджетування або оперативного планування: на перший план виходить системне формулювання цілей, що дає змогу забезпечити безпеку постачань, технічну модернізацію та екологічну відповідність. За результатами їх досліджень, програмно-цільовий метод містить потужний потенціал для обґрунтування пріоритетів інвестування, розмежуван-

ня сфер відповідальності й запровадження відкритих критеріїв оцінки ефективності.

При цьому застосування програмно-цільового методу дозволяло у великомасштабних проєктах (наприклад, будівництво атомних електростанцій) отримувати комплексні плани дій із чітко визначеними результатами й заходами. Сучасна еволюція цього підходу нерозривно пов'язана з досвідом зарубіжних компаній на кшталт Siemens чи General Electric, де акцент роблять на digital-трансформацію управління (створення програмно-цільових офісів, автоматизація контролю ризиків), що зумовлено вибухоподібним зростанням проєктів у галузі відновлюваної енергетики [3]. У підсумку, як засвідчують дослідження С. М. Чорної [6], програмно-цільовий метод у сучасних умовах відіграє роль інтегратора, який об'єднує стратегічну перспективу (довгострокове планування), міжгалузеву координацію та ефективне використання ресурсів із врахуванням зростаючих глобальних викликів (енергетична безпека, зміна клімату, політичні ризики тощо).

Результати дослідження еволюція програмно-цільового методу в управлінні підприємствами енергетичної галузі свідчать, що у період 50—60-х рр. минулого століття основний наголос робився на тому, щоб пов'язати плани розвитку державних об'єктів (у т. ч. енергетичних) із реалістичними ресурсними можливостями, використовуючи програмний підхід як "міст" між військово-промисловими та цивільними галузями. У 70—80-х рр. ХХ ст. дослідники, як-от Глушков, почали ширше застосовувати математичні методи прогнозування, тож програмно-цільовий метод набув рис системності, що полегшило великомасштабне планування в енергетиці. На рубежі ХХ—ХХІ ст. великі транснаціональні корпорації закріпили роль програмно-цільових інструментів, оскільки потрібно було узгоджувати численні міжнародні норми (зокрема, екологічні) та гнучко реагувати на глобальні тенденції, як-от лібералізація ринків електроенергії чи поява нових технологій генерації. Сучасний етап характеризується синтезом планово-нормативних і гнучких управлінських підходів, що передбачає активне використання КРІ, аналітичних платформ (Big Data) і ризик-орієнтованого планування, особливо з огляду на потребу забезпечувати енергетичну безпеку й сталий розвиток. Отже, еволюція програмно-цільового методу в енергетиці віддзеркалює загальні тенденції, пов'язані зі зростанням ролі стратегічного планування, системного аналізу та комплексної оцінки ефективності вкладених ресурсів. Зав-

дяки поступовій інтеграції цифрових рішень і врахуванню глобальних екологічних викликів цей метод перетворився на дієвий інструмент управління масштабними ініціативами, що сприяє поступальному розвитку енергетичних підприємств у мінливому міжнародному середовищі.

Програмно-цільовий метод, як свідчить низка розвідок, відображає фундаментальні принципи стратегічного планування і системного підходу завдяки його здатності об'єднувати різночасові та різнорівневі цілі в єдину логічну конструкцію [1; 4]. Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що саме послідовне визначення стратегічних пріоритетів та їх деталізація у формі програм сприяють узгодженню інтересів усіх зацікавлених сторін: інвесторів, державних органів, громад і власне управлінської ланки підприємств [2; 5]. З'ясовано, що, на відміну від фрагментарних методів планування, програмно-цільовий підхід дає змогу передбачити ключові ризики й обмеження ще на стадії формування цілевих програм, що особливо важливо для енергетичної сфери, де глобальні виклики (наприклад, волатильність цін на енергоресурси чи кліматичні загрози) потребують системних і скоординованих дій [3]. Крім того, як свідчить практика впровадження програмно-цільових моделей у проєктах модернізації енергетичної інфраструктури, системний підхід виявляється у здатності методу розглядати підприємство та його зовнішнє середовище як єдине ціле, забезпечуючи попередній моніторинг взаємозалежностей і потенційних конфліктів пріоритетів [6]. У такий спосіб досягається довгострокова збалансованість між економічними, соціальними та екологічними вимірами стратегічного розвитку, а енергетичні підприємства отримують можливість цілеспрямовано формувати орієнтири та коригувати їх відповідно до умов динамічного ринку.

Програмно-цільовий метод, як засвідчено низкою публікацій [4; 5], передбачає наявність кількох базових елементів: перш за все, детального визначення цілевих орієнтирів (кількісних і якісних показників), що відображають стратегічну місію підприємства; по-друге, формування сукупності підпрограм або проєктів, які логічно пов'язані та спрямовані на досягнення цих орієнтирів; по-третє, побудови алгоритму розподілу ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних), де кожен елемент бюджету чітко прив'язаний до конкретного цільового напрямку [2]. Дослідженням встановлено, що таке "програмне дерево" або ієрархічна структура завдань дає змогу забезпечити взає-

мопов'язаність дій і уникнути дублювання робіт, особливо коли йдеться про масштабні ініціативи в енергетичній сфері з високими вимогами до координації [1].

Слід вказати, що алгоритм застосування програмно-цільового методу зазвичай включає п'ять основних кроків: а) аналітично-діагностичний етап, коли визначається поточний стан і ключові проблеми підприємства; б) розробку цілей, які мають формувати цілісне "дерево цілей" із конкретизованими метриками; в) формулювання заходів і проєктів, синхронізованих у часі та ресурсах; г) систематичний моніторинг і контроль проміжних результатів та гнучке коригування програми; д) підсумкову оцінку досягнення запланованих результатів, враховуючи екологічні, економічні та соціальні параметри [3]. Як показують сучасні дослідження, подібна логіка має високу сумісність із типовими фазами проєктного управління (ініціювання, планування, виконання, моніторинг, завершення), зокрема у масштабних енергетичних програмах, де йдеться про портфелі з десятків окремих проєктів. Поєднання програмно-цільового та проєктного підходів переважно відбувається через інтегровані офіси управління проєктами (Project Management Office), які адаптують стандартні РМ-процеси (контроль термінів, ризик-менеджмент, звітність перед стейкхолдерами) під ієрархію цілей, сформованих у рамках програми. Це створює умови для моніторингу водночас на рівні окремих проєктів та загальної програми, що посилює передбачуваність результатів і сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств енергетичного сектору.

Програмно-цільовий метод, як засвідчено в низці досліджень [2; 4; 6], ґрунтується на тому, що встановлені цілі виступають своєрідним "стрижнем" для розроблення й реалізації низки цільових програм, котрі в сукупності утворюють комплексний план розвитку підприємства. Дослідженням встановлено, що структуризація заходів за логікою "від стратегічних орієнтирів — до конкретних проєктів і робіт" дає змогу поєднати перспективний вимір і безпосередню практичну реалізацію [1; 5]. З'ясовано, що алгоритм застосування програмно-цільового підходу включає декілька ключових етапів, серед яких виділяють аналітичну оцінку внутрішнього й зовнішнього середовища, формування системи цілей, проєктування комплексних заходів, розподіл ресурсів, поточний моніторинг та підсумкову оцінку результатів.

Порівняльний огляд моделей проєктного управління (PMBOK, PRINCE2, Agile) свідчить,

що програмно-цільовий метод досить гармонійно інтегрується в класичний "водоспадний" цикл (Waterfall), де фази планування та виконання чітко відокремлені [3]. У випадку гнучких (Agile) моделей коефіцієнт сумісності значною мірою залежить від масштабів і складності енергетичних проєктів: підпроєкти з коротшими циклами й високими вимогами до адаптації можна впроваджувати за Scrum або Kanban-фреймворками, водночас стратегічні програми, орієнтовані на багаторічне інвестування й розвиток інфраструктури, зберігають чітку прив'язку до цільових показників. У такий спосіб програмно-цільовий метод виконує інтегративну функцію: він пов'язує в єдине ціле різноманітні за тривалістю та специфікою проєкти, залишаючи ключову увагу на досягненні масштабних цілей, зокрема енергетичної безпеки, модернізації мереж чи впровадження "зелених" технологій [4; 6].

Узагальнюючи результати дослідження, слід вказати, що до базових елементів програмно-цільового методу відносяться: аналітична оцінка середовища; формування системи цілей; проєктування комплексних заходів; алгоритм розподілу ресурсів; моніторинг і контроль; підсумкова оцінка та впровадження результатів.

Кожен елемент програмно-цільового методу знаходить пряме відображення в типових фазах проєктного управління (ініціювання, планування, виконання, моніторинг, завершення). В енергетичних підприємствах можуть поєднуватися різні методи — наприклад, класична каскадна модель для високоризикових об'єктів (будівництво АЕС чи ГЕС) і Agile-принципи в розробленні ІТ-рішень або "смарт"-компонентів. Програмно-цільовий підхід забезпечує макрорівень планування (загальну програму), тоді як проєктний менеджмент відповідає за конкретне впровадження в рамках окремих проєктів. Таким чином, базові алгоритми програмно-цільового методу — від аналізу середовища до підсумкової оцінки — досить легко інтегруються зі стандартними моделями проєктного управління, водночас дозволяючи масштабувати діяльність енергетичних підприємств на рівні повноцінних програм і портфелів. Це відкриває додаткові можливості для маневру в умовах динамічних ринків і зростаючих глобальних викликів, притаманних енергетичній сфері [3; 6].

На відміну від традиційних управлінських методів, які зазвичай спираються на короткострокове планування й розподіл обов'язків між окремими функціональними підрозділами, програмно-цільовий підхід передбачає більш ком-

плексну логіку формулювання цілей і завдань, орієнтовану на досягнення узгодженого результату за визначеними пріоритетами [3; 4]. Згідно з дослідженнями Р. Макнамари [2] і подальшими роботами Дж. Форрестера [1], програмно-цільова модель побудована на глибокому аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, що дає змогу виявити стратегічно важливі завдання та згрупувати їх у певні "програми" (комплекси проєктів і заходів), кожна з яких спрямована на досягнення чітко окресленої цілі. У класичних же управлінських схемах відсутній настільки жорсткий зв'язок між цільовою установкою і конкретним набором ініціатив, а це може призводити до розпорошення ресурсів і дублювання функцій.

Для енергетичних підприємств, як свідчать праці Т. М. Остапенко [5] і С. М. Чорної [6], подібна модель є особливо релевантною: маючи справу з капіталоємними інвестиціями й тривалими термінами реалізації проєктів (наприклад, будівництво генераційних потужностей чи модернізація енергомереж), надзвичайно важливо ще на стадії формулювання цілей чітко розподілити пріоритети, враховуючи екологічні, економічні та соціальні чинники. У традиційному управлінні цілі нерідко формулюються на рівні окремих відділів (скажімо, інженерних чи фінансових), що може породжувати конфлікти або суперечності в доступі до ресурсів. У програмно-цільовому ж підході спочатку визначається "зонтична" мета (наприклад, зниження вуглецевих викидів або підвищення енергетичної безпеки), а вже потім деталізуються завдання й підзаходи, які логічно доповнюють одне одного [3].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідженням встановлено, що подібна логіка формулювання цілей спрощує подальший моніторинг, оскільки кожне завдання можна оцінити за ступенем внеску у досягнення стратегічної мети [4]. З'ясовано також, що у такий спосіб мінімізуються конфлікти всередині підприємства (менше невідповідностей між функціональними підрозділами), а частка суб'єктивних рішень керівництва знижується завдяки прозорим критеріям пріоритетності й чіткому ранжуванню напрямів [5]. Для галузі з високим рівнем технологічних і геополітичних ризиків (енергетика) це критично важливо, адже прогалини в узгодженні навіть одного з підпроєктів можуть зірвати терміни й перевищити бюджет усієї програми. Отже, програмно-цільова логі-

ка формулювання цілей і завдань дозволяє домогтися більшої узгодженості, прозорості й стратегічної цілісності, що, у свою чергу, сприяє ефективнішому використанню ресурсів і полегшує управління ризиками.

Література:

1. Forrester J. W. (1971). *World Dynamics*. Cambridge, MA: Wright-Allen Press. URL: <https://taodesigns.tripod.com/jforrester/jforrestertxt.html>
2. McNamara R. S. (1968). *The Essence of Security: Reflections in Office*. New York: Harper & Row. URL: https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.117548/2015.117548.The-Essence-Of-Security_djvu.txt
3. Baker B. *Renewable Energy Projects: Approaches and Strategies*. Energy Policy Studies. 2020. № 12 (4). С. 55—70.
4. Віхляєв О. С. Програмно-цільові методи у державному управлінні: теоретико-методологічні основи. Вісник державної служби України. 2012. № 2. С. 21—27.
5. Остапенко Т. М. Проектне управління в енергетичній сфері: методичні аспекти. Науковий вісник ХНЕУ. 2019. № 4. С. 14—23.
6. Чорна С. М. Стратегії забезпечення енергетичної безпеки України: програмно-цільовий підхід. Економіка та управління. 2021. № 11. С. 45—52.

References:

1. Forrester, J. W. (1971), *World Dynamics*, Wright-Allen Press, Cambridge, USA, available at: <https://taodesigns.tripod.com/jforrester/jforrestertxt.html> (Accessed 25 Jan 2025).
2. McNamara, R. S. (1968), *The Essence of Security: Reflections in Office*, Harper & Row, New York, USA, available at: https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.117548/2015.117548.The-Essence-Of-Security_djvu.txt (Accessed 25 Jan 2025).
3. Baker, B. (2020), "Renewable Energy Projects: Approaches and Strategies", *Energy Policy Studies*, vol. 12(4), pp. 55—70.
4. Vikhlaiev, O. S. (2012), "Program-targeted methods in public administration: theoretical and methodological foundations", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 21—27.
5. Ostapenko, T. M. (2019), "Project management in the energy sector: methodological aspects", *Naukovyj visnyk KhNEU*, vol. 4, pp. 14—23.
6. Chorna, S. M. (2021), "Strategies for ensuring energy security of Ukraine: program-targeted approach", *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 11, pp. 45—52.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 р.

УДК 330.3

А. А. Турило,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>

С. О. Бурков,

аспірант, ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5387-2204>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.21

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

A. Turylo,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,
Organization and Enterprise Management, Kryvyi Rih national university

S. Burkov,

Postgraduate student, University "KROK"

A SYSTEMATIC APPROACH TO THE MANAGEMENT OF FINANCIAL RISKS OF INNOVATIVE ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

У статті досліджено особливості управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств в умовах економічної невизначеності. Виявлено, що ефективне управління фінансовими ризиками потребує системного підходу, який включає ідентифікацію, оцінку ризиків, аналіз альтернативних методів мінімізації, вибір стратегії, реалізацію рішень і постійний моніторинг. Наголошено на важливості використання якісних і кількісних методів оцінки ризиків для визначення їхньої природи та впливу на фінансову стійкість підприємства. Проаналізовано основні методи мінімізації ризиків: хеджування, страхування, диверсифікацію інвестицій, створення резервних фондів та встановлення фінансових обмежень. Запропоновано алгоритм управління фінансовими ризиками, що враховує внутрішні й зовнішні фактори, контроль фінансових показників та використання сучасних фінансових інструментів. Доведено, що комплексний підхід до управління ризиками сприяє фінансовій стійкості підприємств, мінімізації потенційних втрат та забезпеченню їхнього стабільного розвитку в умовах нестабільності.

The article examines the study examines the specifics of financial risk management in innovative enterprises under conditions of economic uncertainty. It has been determined that identifying and analyzing financial risks is a complex task due to dynamic changes in the financial and economic environment, market instability, technological risks, regulatory constraints, and limited access to reliable information. It has been established that effective financial risk management for innovative enterprises requires a systematic approach, which includes several key stages: risk identification, risk assessment, analysis of alternative minimization methods, selection of an optimal risk management strategy, implementation of decisions, and continuous monitoring. It is emphasized that financial risk assessment should be carried out using qualitative and quantitative methods, allowing for the determination of the nature, sources, and potential impact of risks on the financial stability of the enterprise. An analysis of the main methods for minimizing financial risks has been conducted, including hedging, insurance, investment diversification, the creation of reserve funds, and the establishment of financial constraints. The importance of developing an effective financial risk management system that is flexible, adaptive, and integrated into the overall business strategy is highlighted. A financial risk management algorithm has been proposed, based on a comprehensive analysis of internal and external factors, an assessment of the feasibility of

implementing innovative projects, financial performance monitoring, and the use of modern financial instruments. It has been proven that the effectiveness of a financial risk management system depends on the timely collection and analysis of information, continuous monitoring of market changes, and the enterprise's ability to quickly adapt its financial strategies to new challenges. It has been determined that implementing a comprehensive approach to financial risk management will contribute to enhancing the resilience of innovative enterprises, minimizing potential financial losses, and ensuring stable business development in conditions of uncertainty.

Ключові слова: ризик, фінансовий ризик, інноваційні підприємства, управління ризиками, невизначеність, системний підхід, мінімізація ризиків, інноваційна діяльність, фінансова стабільність.

Key words: risk, financial risk, innovative enterprises, risk management, uncertainty, systemic approach, risk minimization, innovative activity, financial stability.

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

В умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції інноваційні підприємства стикаються зі значними фінансовими ризиками, що можуть негативно вплинути на їх діяльність та фінансову стійкість. Невизначеність зовнішнього середовища, швидка зміна технологій, обмеженість фінансових ресурсів та інші фактори ускладнюють процес управління фінансовими ризиками, роблячи його особливо актуальним для інноваційних підприємств. Ефективне управління фінансовими ризиками є критично важливим для забезпечення успішної реалізації інноваційних проектів, залучення інвестицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Недостатня увага до управління ризиками може призвести до значних фінансових втрат, банкрутства та втрати конкурентних переваг. Тому, розробка та впровадження ефективної системи управління фінансовими ризиками є важливим завданням для інноваційних підприємств, що потребує комплексного підходу та врахування специфіки їхньої діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців питання оцінювання ризиків, що виникають під час діяльності підприємств, та управління ними розглядаються як ключовий елемент забезпечення стійкості бізнесу, ефективного функціонування підприємств в умовах невизначеності та мінливого зовнішнього середовища, що підтверджується значною кількістю робіт, присвячених різним аспектам цієї проблеми.

Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії та практики аналізу, оцінювання та управління ризиками зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. О. Бланк, Р. Брейлі, З. Боді, Ю. Брігхем, Дж. К. Ван Хорн, В. В. Вітлінський, В. М. Гейць, М. І. Крупка, О. Г. Чумаченко, Р. А. Дафт, Р. Каплан, С. Майерс, М. Модільяні, Ф. Х. Найт, Г. Саймон, Д. Нортон, В. П. Савчук, Дж. Г. Сігел, А. Сміт, Дж. К. Шим та інші. Їхні дослідження сприяли розробці методів і моделей для ідентифікації, оцінювання, мінімізації та управління ризиками, а також їх інтеграції у систему ухвалення рішень в умовах динамічного економічного середовища.

Так, наприклад, автори роботи [1] підкреслюють важливість впровадження систем управління ризиками на підприємствах та зазначають, що ефективний ризик-менеджмент є ключовим фактором стійкості підприємств, особливо в умовах невизначеності сучасного середовища.

Питання моделювання інструментів управління ризиками досліджуються авторами роботи [2], які пропонують підходи до прогнозування та мінімізації ризиків за допомогою математичних моделей та інструментів аналізу.

Обґрунтовано важливість моделювання ризиків міжнародних торговельних контрактів у роботі [3]. Автори цієї роботи наголошують на важливості використання сучасних технологій для оцінки ризиків у контексті міжнародної торгівлі та їх впливу на укладання вигідних договорів.

Автори роботи [4] розглядають підходи до оптимізації інвестиційних портфелів за допомогою теорії ігор.

Пропонують глибокий аналіз ризиків у підприємницькій діяльності, розробляючи фундаментальні підходи до ідентифікації та управління ризиками автори роботи [5].

Комплексно досліджують методології та моделі управління ризиками в умовах економічної нестабільності та сталого розвитку автори роботи [6].

Пропонує прикладні рішення для управління ризиками на підприємствах, орієнтуючись на практичні потреби бізнесу в сучасних ринкових умовах автор роботи [7].

У роботі [8] досліджується специфіку ризиків на регіональному рівні, приділяючи увагу особливостям інвестиційної діяльності.

Акцентують увагу на важливості управління ризиками в банківській сфері та слушно зауважують, що ефективне управління ризиками є невід'ємною складовою забезпечення стабільності банківської системи, особливо в умовах цифрової трансформації автори роботи [9].

Отже, питання управління ризиками є предметом пильної уваги сучасних дослідників. У той же час існує потреба у подальшому розвитку комплексних підходів, що враховують специфіку різних галузей і регіонів, а також інтеграцію сучасних технологій у системи ризик-менеджменту тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідження спрямоване на узагальнення теоретичних і методичних аспектів управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств в умовах невизначеності. Запропоновано комплексний підхід, який враховує специфіку інноваційної діяльності та сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виявлення фінансових ризиків інноваційних підприємств з урахуванням їх діяльності в умовах невизначеності є складним завданням через динамічні зміни у фінансово-економічному середовищі, нестабільність ринкових умов, технологічні ризики та обмеженість доступної інформації. На основі аналізу наукових джерел [2, 3, 4] визначено, що ефективне управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств потребує системного підходу, що включає такі ключові етапи:

1. Ідентифікація та оцінка фінансових ризиків — визначення основних ризиків, їх джерел, потенційного впливу на діяльність підприємства та можливих фінансових втрат. Це може включати аналіз ліквідності, платоспроможності, ринкових ризиків, кредитних ризиків та ризиків інвестування.

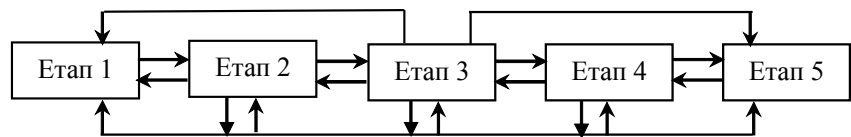


Рис. 1. Взаємозв'язки між етапами управління фінансовими ризиками

2. Аналіз альтернативних стратегій управління ризиками — оцінка можливих методів мінімізації фінансових ризиків, зокрема страхування, хеджування, диверсифікації інвестицій, створення резервного капіталу та управління грошовими потоками.

3. Вибір оптимальної стратегії ризик-менеджменту — формування політики управління фінансовими ризиками з урахуванням фінансової стійкості, рентабельності, рівня інноваційності та загальних стратегічних цілей підприємства.

4. Реалізація обраної стратегії — впровадження прийнятих рішень щодо управління фінансовими ризиками в практичну діяльність підприємства, що включає моніторинг фінансових показників, управління кредитною політикою, регулювання інвестиційних потоків та адаптацію фінансової стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

5. Моніторинг і коригування стратегії — постійне відстеження змін у фінансових ризиках, оцінка ефективності застосованих методів та внесення необхідних коректив для підвищення адаптивності системи управління ризиками.

Систему управління фінансовими ризиками, де кожен етап взаємопов'язаний з іншими, представлено на рис. 1.

Процес управління фінансовими ризиками не є лінійним, оскільки можливі повторні цикли аналізу, уточнення та коригування рішень. Загалом процес управління фінансовими ризиками можна поділити на дві основні групи методів:

1) аналіз ризику — включає збір та обробку фінансової інформації, оцінку факторів ризику, прогнозування потенційних загроз та визначення можливих фінансових втрат;

2) методи усунення та мінімізації ризику — охоплюють такі етапи, як визначення допустимого рівня ризику, вибір ефективних методів управління ризиками (страхування, створення резервів, використання фінансових деривативів), оцінка їхньої ефективності на основі співвідношення ризику та очікуваного прибутку.

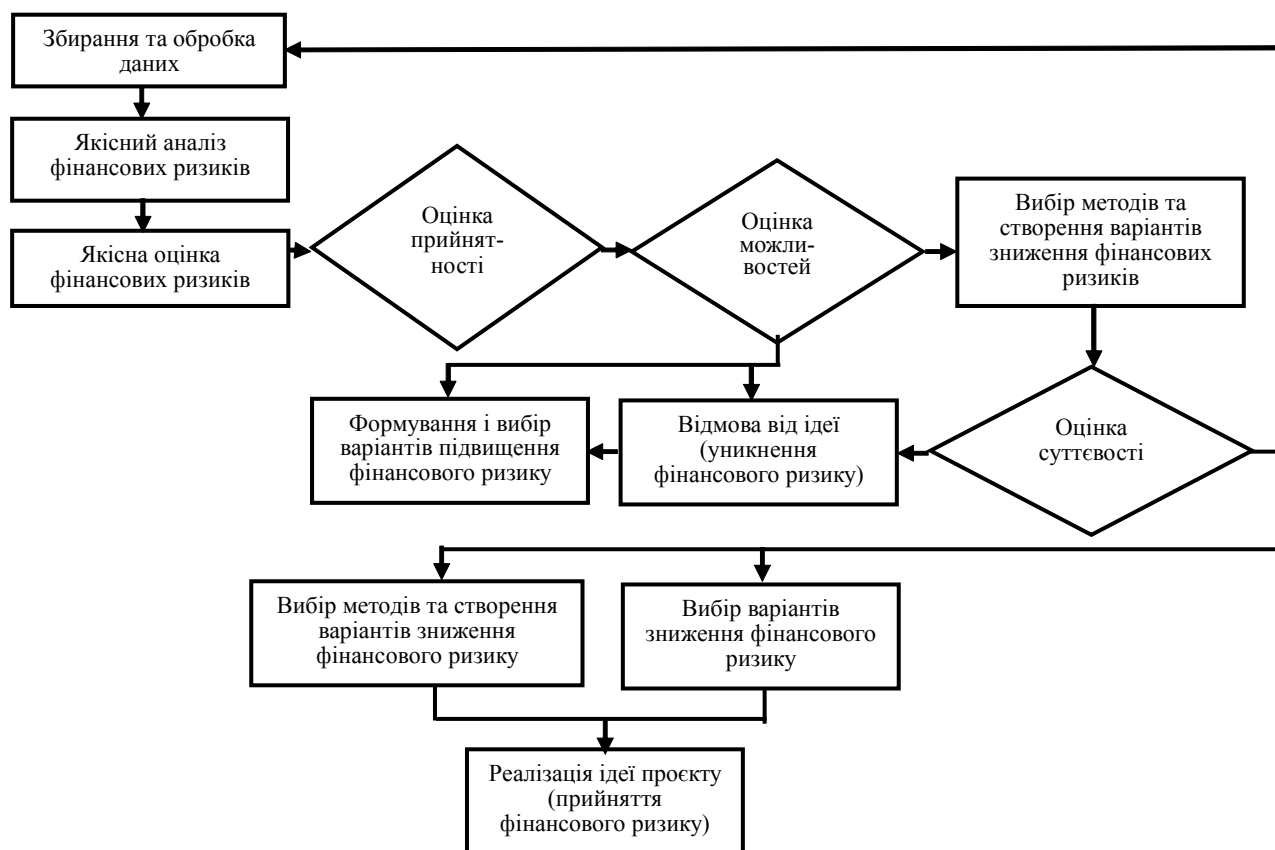


Рис. 2. Блок-схема алгоритму управління фінансовими ризиками

Алгоритм процесу управління ризиками представлено рис. 2.

Управління фінансовими ризиками передбачає безперервний процес збору та аналізу інформації, що триває протягом усього періоду прийняття управлінських рішень. Незважаючи на те, що на рис. 2 цей етап представлено як перший, фактично він є безперервним процесом, що супроводжує всі інші етапи управління фінансовими ризиками.

Ефективність системи управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств залежить від використання комплексного підходу, що включає як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вона має охоплювати процес ухвалення управлінських рішень, моніторинг фінансових ризиків, інтеграцію заходів ризик-менеджменту в загальну стратегію підприємства та контроль за їх реалізацією.

Системний підхід до управління фінансовими ризиками передбачає взаємозв'язок між елементами ризик-менеджменту, що утворюють єдину структуру. Їх взаємодія через інтеграційні зв'язки забезпечує ефективність управлінських рішень та адаптацію до змін у фінансовому середовищі.

Отже, ефективна система управління фінансовими ризиками інноваційного підприєм-

ства повинна враховувати особливості функціонування в умовах невизначеності, включати методи аналізу та мінімізації ризиків, а також забезпечувати стійкість та фінансову безпеку підприємства. Оцінювання ефективності управління фінансовими ризиками доцільно проводити на основі комплексного підходу, що охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, моніторинг фінансових показників та впровадження адаптивних стратегій.

На етапі ідентифікації фінансових ризиків інноваційних підприємств з урахуванням їх діяльності в умовах невизначеності основним завданням служби управління ризиками є регулярне виявлення джерел ризиків, їх класифікація та оцінка впливу на фінансову стабільність підприємства. Процес виявлення ризиків повинен бути постійним та включати моніторинг зовнішнього середовища, змін у законодавстві та фінансових ринках. Після визначення ризикових факторів, характерних для конкретної діяльності, формується попередній перелік, який використовується для подальшого аналізу та розробки стратегії управління ризиками.

Аналіз фінансових ризиків проводиться у такій послідовності:

- ідентифікація внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на рівень фінансових ризиків;

- оцінка впливу виявлених факторів на фінансові показники діяльності підприємства;

- визначення гранично допустимого рівня ризику відповідно до фінансової стратегії підприємства;

- аналіз фінансової доцільності реалізації інноваційних проектів;

- оцінка ефективності застосованих методів управління ризиками.

При цьому аналіз ризику може бути якісним та кількісним.

Якісний аналіз ризиків передбачає визначення основних джерел ризиків, їх природи та впливу на діяльність підприємства. Він вимагає експертної оцінки, використання аналітичних підходів та розробки сценаріїв розвитку подій.

Кількісний аналіз ризику передбачає числове визначення рівня ризиків, що передбачає використання таких методів, як статистичні моделі, прогнозування, імітаційне моделювання, оцінка фінансової стійкості підприємства та дерево прийняття рішень.

При виборі методів управління фінансовими ризиками необхідно враховувати наступні аспекти:

- види фінансових ризиків;

- методи зниження та мінімізації фінансових ризиків;

- потенційні фінансові втрати підприємства;

- можливості диверсифікації інвестицій і джерел фінансування.

До основних методів мінімізації фінансових ризиків інноваційних підприємств належать:

а) хеджування — використання фінансових інструментів для зниження впливу коливань валютних курсів, процентних ставок та цін на сировину;

б) страхування — застосування різних видів страхування фінансових активів, відповідальності та операційних ризиків;

в) обмеження — встановлення фінансових лімітів на витрати, інвестування та залучення позикових коштів;

г) диверсифікація — розподіл фінансових ресурсів між різними інвестиційними напрямками та ринками;

д) резервування — створення резервного фонду для покриття непередбачених фінансових втрат.

Програма управління фінансовими ризиками повинна бути затверджена керівництвом

підприємства та використовуватись при розробці фінансової стратегії. Її реалізація має супроводжуватись постійним моніторингом та коригуванням у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Важливо також накопичувати та аналізувати інформацію про минулі ризики для вдосконалення методів управління у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств є складним та багатогранним процесом, який потребує системного підходу та врахування особливостей їх діяльності в умовах невизначеності. Ефективна система управління ризиками забезпечує фінансову стабільність та безпеку підприємства, сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

Зважаючи на важливість забезпечення фінансової стійкості інноваційних підприємств, перспективним напрямком подальших досліджень є розробка та адаптація сучасних методів оцінки та управління фінансовими ризиками з урахуванням особливостей інноваційної діяльності. Це передбачає дослідження специфічних ризиків, властивих інноваційним проектам, таких як технологічні ризики, ризики невизначеності попиту, ризики втрати інтелектуальної власності тощо. Розроблені методи мають враховувати динамічний характер інноваційного процесу та забезпечувати можливість оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Крім того, актуальним є вивчення впливу факторів невизначеності (політичних, економічних, технологічних) на рівень фінансових ризиків інноваційних підприємств. У сучасному світі, що характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, інноваційні підприємства особливо вразливі до впливу зовнішніх факторів. Дослідження в цьому напрямку дозволять розробити ефективні механізми мінімізації негативного впливу невизначеності на фінансову стабільність інноваційних підприємств та забезпечити їх сталий розвиток.

Література:

1. Azhar Susanto, Meiryani. The importance of risk management in an organizations. International Journal of Scientific & Technology Re-

search. 2018. Volume 7, No. 11. pp. 103—107. URL: <https://www.ijstr.org/final-print/nov2018/The-Importance-Of-Risk-Management-In-An-Organizations.pdf> (дата звернення: 18.02.2025 р.).

2. Bondarenko S., Bodenchuk L., Krynytska O., Gayvoronska I. Modelling instruments in risk management. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2019. Volume 10 (1). pp. 1561—1568. URL: https://izmail.maup-com.ua/assets/files/reposit_kem-002.pdf (дата звернення: 18.02.2025 р.).

3. Bashynska I., Sokhatska O., Stepanova T., Malanchuk M., Rybianets S., Sobol O. Modelling the risks of international trade contracts. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019. Volume 8, Issue 11. pp. 2815—2820. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36841/1/Modelling%20the%20risks%20of%20international%20trade%20contracts.pdf> (дата звернення: 18.02.2025 р.).

4. Bashynska I., Baldzhy M., Ivanchenkova L., Skliar L., Nikoliuk O., Tkachuk G. Game Risk Management Methods for Investment Portfolio Optimization. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Volume-8, No. 2. pp. 3940—3943. URL: https://www.researchgate.net/publication/335988668_Game_Risk_Management_Methods_for_Investment_Portfolio_Optimization (дата звернення: 18.02.2025 р.).

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

6. Рамазанов С.К., Бурбело О.А., Вітлінський В.В., Ляшенко О.М. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2012. 948 с.

7. Савчук В.П. Ризик — менеджмент. К.: Лабораторія, 2024. 304 с.

8. Ткач С.М. Управління ризиками інвестиційної діяльності в регіоні: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України", 2015. 234 с.

9. Чумаченко О.Г., Баластрик Л.О. Управління ризиками як необхідний елемент банківської стабільності. Цифрова трансформація банків в Україні: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 травня 2019 р.). Київ, КНЕУ, 2019. С. 72.

References:

1. Azhar, Susanto and Meiryani (2018), "The importance of risk management in an organizations", *International Journal of Scientific & Technology Research*, vol. 7, no. 11, pp. 103—107,

available at: <https://www.ijstr.org/final-print/nov2018/The-Importance-Of-Risk-Management-In-An-Organizations.pdf> (Accessed 18 Feb 2025).

2. Bondarenko, S. Bodenchuk, L. Krynytska, O. and Gayvoronska, I. (2019), "Modelling instruments in risk management", *International Journal of Civil Engineering and Technology*, vol. 10 (1), pp. 1561—1568, available at: https://izmail.maup-com.ua/assets/files/reposit_kem-002.pdf (Accessed 18 Feb 2025).

3. Bashynska, I. Sokhatska, O. Stepanova, T. Malanchuk, M. Rybianets, S. and Sobol, O. (2019), "Modelling the risks of international trade contracts", *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, vol. 8, no. 11, pp. 2815—2820, available at: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36841/1/Modelling%20the%20risks%20of%20international%20trade%20contracts.pdf> (Accessed 18 Feb 2025).

4. Bashynska, I. Baldzhy, M. Ivanchenkova, L. Skliar, L. Nikoliuk, O. and Tkachuk, G. (2019), "Game Risk Management Methods for Investment Portfolio Optimization", *International Journal of Recent Technology and Engineering*, vol. 8, no. 2, pp. 3940—3943, available at: https://www.researchgate.net/publication/335988668_Game_Risk_Management_Methods_for_Investment_Portfolio_Optimization (Accessed 18 Feb 2025).

5. Vitlins'kyj, V.V. and Velykoivanenko, H.I. (2004), *Ryzkykologhiia v ekonomitsi ta pidpryemnytstvi* [Risk science in economics and entrepreneurship], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Ramazanov, S.K. Burbelo, O.A. Vitlins'kyj, V.V. and Liashenko, O.M. (2012), *Ryzyky, bezpeka, kryzy i stalyy rozvytok v ekonomitsi: metodolohii, modeli, metody upravlinnia ta pryjniattia rishen'* [Risks, security, crises and sustainable development in the economy: methodologies, models, management and decision-making methods], Noulidzh, Luhans'k, Ukraine.

7. Savchuk, V.P. (2024), *Ryzkyk — menedzhment* [Risk management], Laboratoriia, Kyiv, Ukraine.

8. Tkach, S.M. (2015), *Upravlinnia ryzykamy investytsijnoi diial'nosti v rehioni: teoretychni osnovy ta prykladni aspekty* [Risk management of investment activities in the region: theoretical foundations and applied aspects], Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy, L'viv, Ukraine.

9. Chumachenko, O.H. and Balastryk, L.O. (2019), "Risk management as a necessary element of banking stability", *Tsyfrova transformatsiia bankiv v Ukraini* [Digital transformation of banks in Ukraine], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2025 р.

УДК 336.5:364.6:004.6

О. В. Булавинець,
к. е. н., докторант кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8695-5644>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.27

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ

O. Bulavynets,
PhD, Doctoral student of S. I. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University

CURRENT TRENDS OF SOCIAL TRANSFERS DEVELOPMENT

У статті розкрито вплив сучасних тенденцій глобального розвитку на трансформацію системи соціальних трансфертів. Обґрунтовано, що суспільний запит на підвищення ефективності та цільового характеру соціальної політики супроводжувався впровадженням нових видів соціальних трансфертів, які б передбачали більш глибоке урахування потреби у підтримці та обумовленість їхнього використання при уникненні негативного впливу на вартість адміністрування. Водночас, посилення нестабільності суспільного розвитку, почастищення форс-мажорних чинників економічного, політичного та екологічного характеру зумовлюють активізацію наукових пошуків моделі універсального соціального трансферу за типом базового безумовного доходу. Інтеграція цифрових технологій у процедури призначення соціальних трансфертів створює передумови для підвищення їх адресності за умов економії витрат на адміністрування. Однак, це також актуалізує питання про можливі негативні наслідки діджиталізації соціальних трансфертів у контексті збільшення масштабів фінансового шахрайства та порушення прав на конфіденційність особистої інформації.

The article reveals the impact of current trends in global development on the transformation of the social transfer system. It is substantiated that the public interest in improving the efficiency and targeted nature of social policy leads to the introduction of new types of social transfers. These transfers provide for a deeper consideration of the need for social support and conditions for these funds' use. At the same time, they create preconditions for reducing the costs of administering social benefits. The introduction of conditional social transfers has significant prospects. They shift their focus to these payments targeting, namely their productive nature. The introduction of conditional social transfers should help to ensure the sustainability of poverty reduction results. They should encourage recipients to reduce their dependence on social transfers and increase their economic self-sufficiency. The global trend towards population ageing necessitates the introduction of social transfers to help integrate the ageing population into the labour market.

Due to the growing instability of social development and frequent force majeure factors of economic, political and environmental nature, more and more scholars are studying the possibilities of introducing and the benefits of emergency social transfers. These transfers involve a simplified procedure for allocation and limited timeframes. At the same time, due to the technological revolution and the penetration of artificial intelligence into all sectors of the economy, many people are at risk of losing their jobs. For this reason, scholars are increasingly paying attention to the development of a universal social transfer model based on a basic unconditional income. However, the prospects for its implementation remain uncertain.

Integration of digital technologies into the procedures for allocating social transfers creates preconditions for improving their targeting and increasing financial accessibility while saving administration costs. The use of artificial intelligence and big data analytics technologies makes it possible to better design social transfer programmes. However, an important issue is the possible negative consequences of social transfer digitalisation. In particular, there are risks of increased financial fraud and violation of the right to privacy of personal information.

Ключові слова: соціальні трансферти, публічні фінанси, адресність, універсальність, цифрові технології, фінансова інклюзія, блокчейн, штучний інтелект.

Key words: social transfers, public finance, targeting, universality, digital technologies, financial inclusion, blockchain, artificial intelligence.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Трансферти є одним із фундаментальних інструментів, за допомогою яких реалізується суспільне призначення та функції публічних фінансів. У фінансовій практиці отримують застосування різні види трансфертів, які відрізняються між собою призначенням, сферою застосування та організаційними моментами. Серед них вагоме місце посідають соціальні трансферти, які у ринковій системі є дієвим інструментом перерозподілу доходів у суспільстві, зменшення проявів бідності та деривацій, забезпечення базового рівня життя громадян відповідно до визначених державою соціальних стандартів. Вони відіграють багатоаспектну роль у функціонуванні держави як суспільного інституту, виступаючи одним із провідних інструментів реалізації соціальної функції держави.

Складна природа соціальних трансфертів, їх вагомий потенціал як дієвого інструмента регулювання соціально-економічних процесів зумовлює увагу, яку приділяють їхньому пізнанню представники різних течій економічної думки. Незважаючи на те, що поняття соціальних трансфертів безпосередньо не фігурує у працях Дж. М. Кейнса, однак зачинатель теорії кейнсіанства розглядає їх у рамках державних витрат як найефективніший інструмент протидії економічним циклам, стимулювання сукупного попиту в періоди рецесії [6]. Через зростання доходів домогосподарств із нижчими доходами соціальні трансферти сприяють економічній стабілізації, зумовленій розширенням споживання.

Якщо апологети кейнсіанства розглядали соціальні трансферти тільки з точки зору ефективності регулювання економічних процесів, то Дж. Роуз у праці "Теорія справедливості" висвітлює їх у контексті реалізації морального обов'язку держави забезпечити мінімальний рівень життя для всіх громадян. За його позицією, соціальні трансферти й інші інструменти перерозподілу багатства мають забезпечувати покращення становища найменш забезпечених громадян, підвищувати його до необхідного мінімуму. У цьому вчений вбачав реалізацію ідей справедливості у суспільстві [8].

У подальші десятиліття ідеї кейнсіанства, теорії справедливості та інших вчень були реалізовані у розбудові держав суспільного добробуту, у яких системі соціальних трансфертів належало чільне місце серед інструментів економічної політики майнового вирівнювання і забезпечення загального рівня життя людей. Це дало можливість у країнах із ринковою економікою практично позбутися таких явищ, як злиденність, позбавленість доступу до базових економічних благ та ін. Однак, зворотнім ефектом форсованого розвитку соціальних трансфертів стало зростання тиску соціальних видатків на показники бюджетного дефіциту, а також негативний вплив на ринок праці. Високий рівень соціальних виплат за програмами державних соціальних трансфертів зменшував стимули до праці, що вилилось у збільшення питомої ваги громадян, які свідомо уникали зайнятості та віддавали перевагу утриманству. Неконтрольоване зростання соціальних витрат врешті стало причиною краху концепції держа-

ви загального добробуту й пошуку способів мінімізації негативних економічних і соціальних наслідків "надмірної" опіки населення з боку держави. Останні десятиліття позначені зростанням уваги до ідей концепції сталого інклюзивного розвитку, що передбачає перебування механізму державного втручання у соціально-економічні процеси на засадах інклюзії, тобто залучення різних суспільних верств до економічної активності й забезпечення за рахунок цього підвищення рівня суспільного добробуту. Це позначається на системі соціальних трансфертів, які зазнають трансформацій у напрямку посилення їх ефективності щодо подолання соціальних проблем, інтеграції мотиваційних компонент, діджиталізації процесів надання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Незважаючи на вагомий потенціал соціальних трансфертів як інструмента реалізації соціальної функції держави та впливу держави на економічні процеси, його науковому пізнанню у вітчизняній фінансовій науці приділено недостатню увагу. Ці трансферти зазвичай розглядають у контексті формування доходів населення та реалізації перерозподільчої політики держави. Серед нечисленних публікацій останніх років з тематики соціальних трансфертів доцільно відзначити наукову працю О. Комарової, де авторка розкриває їх функціональне призначення [12]; працю В. Горина та В. Булавинець, у якій автори концентрують увагу на висвітленні місця соціальних трансфертів у системі фінансового регулювання суспільного добробуту [10]. Вагомий інтерес викликають також публікації Т. Перегудової [15; 16], у яких розглянуто перспективи інституціоналізації в Україні обумовлених соціальних трансфертів у контексті реагування на виклики воєнного часу та підвищення ефективності соціальної політики. Незважаючи на ці наукові розробки, необхідно констатувати невисокий інтерес наукової спільноти до вивчення тематики соціальних трансфертів. Зокрема, уваги потребує питання впливу глобальних тенденцій суспільного розвитку на трансформацію складу та функціонального призначення соціальних трансфертів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у розкритті сучасних тенденцій трансформації соціальних трансфертів, які передбачають пошук оптимального співвідношення між їх адресністю та універ-

сальністю, а також глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі етапи надання різних форм соціальної підтримки громадян.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Запит суспільства на підвищення обґрунтованості соціальної підтримки, зменшення провів соціального паразитизму призводить до розширення масштабів застосування адресних (цільових) соціальних трансфертів, які передбачають перевірку матеріального стану реципієнтів соціальних виплат. Такі трансферти максимізують свій перерозподільчий вплив, зменшуючи до мінімуму економічні викривлення. Теоретично, надання соціальних трансфертів на умовах адресності забезпечує максимальне охоплення підтримкою тих, хто її потребує та дозволяє виключити з числа реципієнтів тих громадян, які її отримують невідповідно. Зворотнім боком посилення адресності соціальних трансфертів є збільшення управлінських витрат. Перевірка матеріального становища заявників та інші адміністративні обмеження можуть значно знизити економічний ефект від зменшення масштабів необґрунтованого призначення соціальних виплат, але натомість зростають ризики помилки виключення (коли формальні обмеження позбавляють соціальної підтримки тих громадян, кому вона насправді потрібна) та бюрократичні затримки.

Вирішення дилеми поєднання універсальності та адресності соціальних трансфертів є одним із найважливіших напрямів наукових досліджень у сфері соціальної політики сьогодення. На думку О. Красоти, модернізація соціальних виплат "має бути спрямована на постійне стискання простору для зловживання симулянтами, які можуть, але не хочуть самостійно заробляти для себе та своїх родин, або які ведуть асоціальний спосіб життя" [13, с. 14]. Водночас, курс на максимізацію адресності соціальних трансфертів вчена вважає переведенням їх у ручний режим, що не тільки перешкоджає вирішенню проблеми бідності, але й має серйозні потенційні корупційні наслідки. Відтак, у науковій спільноті ведеться полеміка про перспективи впровадження нових різновидів соціальних трансфертів, які б дали можливість вирішити проблемні моменти їх надання.

У контексті підвищення ефективності соціальних виплат Т. Перегудова вбачає вагомий переваги у впровадженні обумовлених соціальних трансфертів. Під ними вчена розуміє "гро-

шову допомогу, що надається як засіб боротьби з бідністю, вирівнювання доходів та підвищення рівня соціальної інклюзії домогосподарств з обов'язковими умовами її використання" [16, с. 90]. На відміну від адресних соціальних трансфертів, призначенню яких передують моніторинг рівня життя і доходів реципієнта, обумовлені трансферти переміщують фокус уваги на цільове спрямування цих виплат, а саме їхній продуктивний характер. Наслідком використання цих трансфертів, на думку Т. Перегудової, має стати розвиток людського капіталу, тобто розширення можливостей особи покращити свій соціальний статус та матеріальне становище за рахунок власних зусиль. Введення обумовлених соціальних трансфертів має допомогти у забезпеченні сталості результатів боротьби з бідністю, адже має на меті зменшити залежність реципієнтів від соціальних виплат і сприяти їх економічному самозабезпеченню.

Поділяючи наукову позицію Т. Перегудової, перевагою обумовлених трансфертів вважаємо також їх можливий вплив на вирішення проблеми помилки включення. Якщо умовою призначення соціальної виплати буде участь у суспільно корисних роботах, відвідування навчальних курсів, участь у програмі продуктивних талонів та інші дії, це може спонукати частину потенційних реципієнтів (особливо тих, хто не потребує матеріальної допомоги насправді) відмовитись від її отримання через репутаційні втрати та додаткові зобов'язання.

Поширення практики використання обумовлених соціальних трансфертів веде до розширення розуміння їхньої сутності та функціонального призначення. Якщо у традиційному розумінні соціальні трансферти реалізують реабілітаційну функцію, тобто приведення рівня доходів реципієнта до визначених державних стандартів, то дія обумовлених трансфертів має поліфункціональний характер — вони виступають як дієвий інструмент стимулювання розвитку економіки, подолання структурного безробіття, забезпечення економічної інклюзії. Вагомий інтерес до обумовлених соціальних трансфертів спостерігаємо в Україні з початком масштабної війни. Для економічної інтеграції учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни, внутрішньо переміщених осіб започатковано низку цільових програм надання грошової підтримки (грантів) на відкриття власної справи, перенавчання чи підвищення кваліфікації. Зокрема, Міністерство економіки України разом із Державною службою зайнятості та банківськими установами реалізує

проєкт із надання грантової підтримки для започаткування бізнесу ветеранами війни і членами їхніх сімей [11]; відповідно до умов Проєкту "Життєздатність+: Економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни" за участі Німецького банку розвитку (KfW) мешканці постраждалих від війни регіонів України мають можливість отримати грантову підтримку на перенавчання та перекваліфікацію [9]. Однією із найуспішніших новацій 2024 року стало впровадження програми освітніх ваучерів, за якою понад 23 тис. осіб отримали грошову допомогу для оплати навчання затребуваним на ринку праці спеціальностям [14].

Вагомий вплив на трансформацію соціальних трансфертів в сучасних умовах справляють такі чинники, як глобальний тренд на старіння населення у розвинених країнах, а також посилення нестабільності економічного розвитку, зростання прецедентів необхідності застосування екстрених соціальних виплат. Зокрема, зростання питомої ваги населення старшого віку веде до посилення фіскального навантаження на системи соціального страхування та погіршення їх фінансового становища. Відтак усе більш переконливими є аргументи стосовно необхідності цільової переорієнтації соціальної підтримки непрацездатних та її фокусування на впровадження інструментів, що дадуть можливість інтегрувати старіюче населення у ринок праці. У контексті програм соціальних трансфертів це виявляється через впровадження цільових виплат на здобуття освіти та нової кваліфікації для непрацездатних за віком, які дадуть їм можливість отримати роботу з урахуванням їх вікових особливостей та стану здоров'я. Розвиток цього сегменту так званої "срібної" економіки (тобто частини економічної системи, яка орієнтована на виробництво благ для непрацездатних, а також їхню інтеграцію до економічних відносин) особливо актуальний для України, коли внаслідок безпрецедентних масштабів зовнішньої трудової міграції та відволікання значної частини працездатних громадян до захисту країни від воєнної агресії, у багатьох галузях економіки відчувається гострий дефіцит кадрів.

Водночас, поглиблення кліматичних змін і випадків стихійних лих, а також кілька глобальних епідемій, які завдали значних економічних втрат, вплинули на розширення практики використання екстрених соціальних трансфертів. Уряд багатьох країн відреагували на глобальну епідемію COVID-19 впровадженням масштабних грошових виплат для населення, допо-

Таблиця 1. Наслідки діджиталізації соціальних трансфертів

Критерій	Характеристика ефекту від використання цифрових технологій
Ефективність	Впровадження цифрових технологій зменшує документообіг, прискорює оброблення документації, знижує адміністративні витрати при наданні соціальних трансфертів
Транспарентність	Цифрові технології, зокрема блокчейн, дають можливість забезпечити прозорість руху коштів при наданні соціальних трансфертів, зменшують масштаби корупції та зловживань
Адресність	Технології штучного інтелекту та аналізу великих даних дають можливість сфокусувати програми соціальних трансфертів на тих цільових групах, які їх найбільше потребують, мінімізувати помилки включення/виключення
Фінансова доступність	Технології цифрових платежів при наданні соціальних трансфертів інтегрують бенефіціарів у фінансову систему країни, сприяють розширенню їх економічних можливостей та залученості до економічних процесів
Адаптивність	Використання цифрових інструментів дає можливість уряду оперативно реагувати на зміну ситуації та швидко перерозподіляти ресурси для надання соціальних трансфертів в періоди економічних криз, пандемії чи стихійних лих

Джерело: узагальнено автором самостійно.

могами по безробіттю, а також програмами продовольчої допомоги. Зокрема, у США для надання фінансової підтримки населенню в час карантинних обмежень було запроваджено програму платежів економічного впливу (Economic impact payments), якою було охоплено понад половину мешканців країни [3]. Подібні програми соціальних трансфертів були ухвалені також у багатьох країнах ЄС. В Індії у 2020 році в рамках заходів із протидії епідемії коронавірусу було запущено програму цифрових ваучерів e-RUPI, за якою громадяни мали можливість отримати безкоштовну вакцинацію від COVID-19 [5]. Таким чином, переконливо виявилась необхідність високого рівня адаптивності соціальних трансфертів й затребуваності їх тимчасових видів, які запроваджуються на певних термін в екстремальних ситуаціях.

Поряд із трендом на посилення обґрунтованості отримання соціальних трансфертів, а також їх мотиваційного характеру, все більшої ваги набувають експерименти із впровадження базового безумовного доходу (Universal Basic Income — UBI). У відповідь на поглиблення технологічної революції, що веде до втрати робочих місць, а також інтелектуалізацію праці та розширення економіки грантів, окремі держави пілтують програми UBI, що передбачають безумовні грошові виплати для усіх громадян, не залежно від наявності роботи чи інших умов. Актуальність цієї новації особливо зросла в період глобальної пандемії COVID-19, коли через карантинні обмеження і припинення ро-

боти цілих сегментів економіки частина працездатного населення з незалежних для нього причин була позбавлена навіть мінімального доходу. Наукова полеміка про перспективи і ризики впровадження UBI посилюється у зв'язку із все більшими масштабами проникнення технологій штучного інтелекту у всі сфери економіки, що створює додатковий тиск на ринок праці й загрожує втратою зайнятості представникам багатьох професій. На думку апологетів UBI, його впровадження дасть можливість уникнути бідності тим, хто внаслідок глобальних економічних трансформацій витіснений за межі ринку праці. Навіть якщо цього доходу недостатньо для покриття базових життєвих потреб, він може доповнювати дохід від низькооплачуваної роботи чи роботи з частковою зайнятістю [7]. Перевага UBI полягає також в іншому — у зменшенні потреби у фінансових ресурсах на адміністрування, адже універсальний характер надання не вимагатиме витрат на перевірку нужденності.

Попри потенційні позитивні наслідки впровадження UBI, його головним недоліком є величезні витрати на надання. Наприклад, запровадження UBI у США, за розрахунками фахівців, потребуватиме витрат федерального бюджету на рівні 2,8 трлн дол., або понад половину його обсягу [7]. Крім цього, до кінця не доведено залишається нейтральність цієї новації щодо мотивації до участі у ринку праці. Зважаючи на ці обставини, стверджувати про реальні перспективи імплементації UBI у системи соц-

іального захисту країн з ринковою економікою передчасно.

Поряд із змінами, спрямованими на пошук оптимального співвідношення між адресністю та універсальністю соціальних трансфертів, іншим вектором їхньої трансформації є застосування цифрових технологій на усіх етапах надання. Діджиталізація соціальних трансфертів дає можливість домогтися позитивного ефекту у багатьох вимірах (Табл. 1).

Найперше, процеси діджиталізації можуть допомогти вирішити проблему зростання адміністративних витрат при наданні адресних соціальних виплат. Інтеграція цифрових технологій у процес призначення соціальних трансфертів дає можливість оптимізувати розподіл вигод, зменшити витрати на перевірку нужденності та мінімізувати шахрайство. Ключові напрями інтеграції цифрових технологій у процеси функціонування соціальних трансфертів наступні:

1) використання електронних платіжних систем та цифрових гаманців, що забезпечує підвищення оперативності перерахунку соціальних трансфертів, мінімізує затримки у платежах та звужує поле для корупції. Особливо помітний ефект перехід від грошової до цифрової форми надання трансфертів демонструє у країнах із низьким рівнем фінансової інклюзії. Для прикладу, впровадження цифрових гаманців у програмі Direct Benefit Transfer в Індії дало можливість зменшити масштаби зловживань і мінімізувати помилку включення при наданні різних видів соціальних виплат [2]. У США в рамках стимуляційних заходів під час епідемії коронавірусу через цифрові банківські системи та передплачені дебетові картки було розповсюджено понад 160 млн виплат економічного впливу (стимулюючих чеків) для надання допомоги громадянам в умовах карантинних обмежень [3]. Це дало можливість поширити заходи підтримки на громадян, які не мають відкритих банківських рахунків;

2) застосування мобільних технологій та додатків для доступу до програм соціальних трансфертів у регіонах з низьким рівнем фінансової інклюзії. Через мобільні додатки і програми грошових переказів реципієнти соціальних виплат можуть отримувати допомогу без процедури відкриття банківського рахунку в установах банків. Це виявилось особливо ефективним при наданні гуманітарної допомоги та реалізації програм підтримки постраждалих від стихійних лих. У країнах ЄС і Великобританії впроваджено повністю цифрову платформу для подання заявок на призначен-

ня соціальних трансфертів, нараховані виплати надходять безпосередньо на індивідуальні рахунки реципієнтів. Це забезпечує прискорення обробки даних, зменшує бюрократичні формальності та підвищує можливості щодо відстеження соціальних виплат у режимі реального часу;

3) використання технології блокчейн для підвищення прозорості й безпеки процедур надання соціальних трансфертів. Через утворення захищеної від несанкціонованого втручання та розподіленої книги блокчейн-технологія забезпечує мінімізацію шахрайських схем при наданні соціальних виплат, що забезпечує підвищення ефективності й адресності соціального захисту. Зокрема, технологія блокчейн на основі криптовалюти Ethereum покладена в основу гуманітарних програм допомоги біженцям, які реалізує Всесвітня продовольча програма WFP. У 2020 році UNICEF виділило фінансування у Bitcoin та Ethereum для розробки низки стартапів, які передбачають інтеграцію технології штучного інтелекту та блокчейн для підвищення ефективності та підзвітності програм соціальних трансфертів та розширення доступу до освітніх послуг [1];

4) використання біометричної автентифікації за допомогою сканування відбитків пальців чи райдужної оболонки ока з метою підтвердження особи бенефіціарів та мінімізації проявів шахрайства із соціальними трансфертами. Система цифрової ідентифікації у ЄС (eIDAS) дозволяє громадянам отримувати доступ до державних послуг та соціальних виплат у країнах членах спільноти за допомогою безпечного цифрового ідентифікатора [4]. Подібна система цифрової ідентифікації особи myGovID в Австралії дає можливість забезпечити миттєві цифрові платежі матеріальної підтримки безробітних за програмами JobSeeker і JobKeeper.

Таким чином, цифровізація процесів надання соціальних трансфертів дає можливість посилити адресність соціальної підтримки, мінімізувати помилки включення/виключення при призначенні різних форм соціальних виплат, а отже й забезпечити ефективність використання бюджетних ресурсів на соціальний захист населення. Ці інновації зменшують шахрайство, покращують фінансову доступність та пришвидшують виплати, гарантуючи, що державна допомога досягне тих, хто її потребує. Технології штучного інтелекту та аналізу великих даних (Big Data Analysis) також мають вагомні перспективи застосування при проектуванні програм соціальних трансфертів, адже

дають можливість точніше спрогнозувати контингент потенційних реципієнтів виплат, а отже й потребу в фінансових ресурсах на їх надання, з урахуванням економічних і демографічних тенденцій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження дає підстави сформулювати наступні висновки:

— по-перше, зусилля щодо вирішення дилеми щодо оптимізації балансу між універсальністю та адресністю соціальних трансфертів, посилення їх стимулюючого характеру супроводжувались конструюванням нових різновидів соціальних виплат. Вони передбачають інтеграцію інклюзивних підходів у процес надання соціальних трансфертів, які мають набути поліфункціонального призначення, виступати засобом не тільки майнової реабілітації при настанні соціальних ризиків, але й дієвим інструментом економічної інклюзії, впливу на ринок праці та стимулювання структурної перебудови економіки. Посилення нестабільності розвитку, революція технологій, руйнівні наслідки кліматичних змін, почастищення глобальних епідемій спричиняють суспільний запит, з одного боку, на впровадження екстрених соціальних трансфертів, що відзначаються спрощеною процедурою доступу та обмеженими термінами надання та, з іншого боку, на пошуки моделі універсального соціального трансферту, в основу якого покладено ідею про безумовний базовий дохід;

— по-друге, глобальна тенденція до інтеграції цифрових технологій у всі сфери суспільного життя зумовлює комплексні наслідки для системи соціальних трансфертів. Впровадження технологій мобільних додатків, цифрових гаманців, блокчейну, біометричної аутентифікації реципієнта відкривають можливості для розширення доступу до соціальних трансфертів за умови мінімізації помилки включення/виключення та звуження середовища корупції. Водночас, технології штучного інтелекту та аналізу великих даних сприяють кращому проектуванню програм соціальних трансфертів на основі глибшого аналізу цільових груп та контингенту реципієнтів, а отже й потреби у фінансових ресурсах на соціальну підтримку.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямку полягають у теоретичному обґрунтуванні й моделюванні векторів трансформації соціальних трансфертів у

контексті підвищення їх ефективності й інклюзивного характеру. Водночас, потребують уваги з боку науковців потенційні негативні наслідки від інтеграції цифрових технологій у процедури надання соціальних трансфертів, що полягають у зростанні випадків фінансового шахрайства, порушення прав на конфіденційність особистої інформації тощо.

Література:

1. Chapiro C., Lomazzo C. Supporting Public Goods in a Digital World. UNICEF. URL: <https://www.unicef.org/innovation/CryptoFundInvestments>

2. Direct Benefit Transfer. Government of India. URL: <https://dbtbharat.gov.in/>

3. Economic impact payments. Internal Revenue Service. URL: <https://www.irs.gov/coronavirus/economic-impact-payments>

4. eIDAS Regulation. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eidas-regulation>

5. e-RUPI — Digital Payment Solution. URL: <https://www.india.gov.in/spotlight/e-rupi-digital-payment-solution>

6. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money. London: Macmillan, 1936. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf

7. Peters K. What Is Universal Basic Income (UBI), and How Does It Work? URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/basic-income.asp>

8. Rawls J. A Theory of Justice: Revised Edition. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1971. URL: <https://giuseppicapograssi.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/rawls99.pdf>

9. 500 українців зможуть отримати ваучери до 1 000 євро на навчання та підвищення кваліфікації. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/5538ca10-8b4e-4f3b-a0d1-c0c83a541838?isSpecial=true>

10. Горин В. П., Булавинець В. М. Теоретичні засади бюджетних трансфертів як інструмента фінансового регулювання суспільного добробуту. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 5/1. С. 11—17. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.-2020.5\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.-2020.5(1).2)

11. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/people/ubd>

12. Комарова О. Функціональне призначення соціальних трансфертів в умовах трансформації суспільства. Український соціум. 2008.

№ 3. С. 75—82. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/07/75-82__no-3__vol-26__2008__UKR.pdf

13. Красота О. Теоретичне підґрунтя модернізації соціальної політики. Вчені записки Університету "КРОК". 2020. № 4 (60). С. 10—17. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/336>

14. Маємо значний потенціал для перенавчання українців на актуальні для ринку праці професії, — Тетяна Бережна. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/b9494bf0-cb56-4738-8922-86111d56c84d?lang=uk-UA&title=AktualniProfesii>

15. Перегудова Т. Соціальні трансферти: обумовленість зайнятістю у воєнній економіці України. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 50. С. 56—70. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/261235/257698>

16. Перегудова Т. В. Інститут обумовлених соціальних трансфертів: у пошуках підвищення ефективності соціального захисту в Україні. Економіка України. 2023. № 9. С. 84-100. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2023.09.084>

References:

1. Chapiro, C. and Lomazzo, C. (2020), "Supporting Public Goods in a Digital World", UNICEF, available at: <https://www.unicef.org/innovation/CryptoFundInvestments> (Accessed 10 February 2025).

2. Government of India Official Site (2025), "Direct Benefit Transfer", available at: <https://dbtbharat.gov.in/> (Accessed 10 February 2025).

3. Internal Revenue Service Official Site (2025), "Economic impact payments", available at: <https://www.irs.gov/coronavirus/economic-impact-payments> (Accessed 10 February 2025).

4. European Commission Official Site (2025), "eIDAS Regulation", available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eidas-regulation> (Accessed 10 February 2025).

5. Government of India Official Site (2025), "e-RUPI — Digital Payment Solution", available at: <https://www.india.gov.in/spotlight/e-rupi-digital-payment-solution> (Accessed 10 February 2025).

6. Keynes, J. M. (1936), "The General Theory of Employment, Interest, and Money", London, Macmillan, available at: https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf (Accessed 10 February 2025).

7. Peters, K. (2025), "What Is Universal Basic Income (UBI), and How Does It Work?", available at: <https://www.investopedia.com/terms/b/basic-income.asp> (Accessed 10 February 2025).

8. Rawls, J. (1971), "A Theory of Justice: Revised Edition", Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, available at: <https://giuseppicapograssi.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/rawls99.pdf> (Accessed 10 February 2025).

9. Ministry of Economy of Ukraine Official Site (2024), "500 Ukrainians will be able to receive vouchers of up to EUR 1,000 for training and professional development", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/5538ca10-8b4e-4f3b-a0d1-c0c83a541838?isSpecial=true> (Accessed 10 February 2025).

10. Horyn, V. P. and Bulavynets, V. M. (2020), "Theoretical Principles of Budget Transfers as an Instrument of Public Welfare Financial Regulation", Economics. Finances. Law, vol. 5/1, pp. 11—17, available at: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(1).2) (Accessed 10 February 2025).

11. State Employment Service of Ukraine Official Site (2024), "Grant for veterans and their families", available at: <https://www.dcz.gov.ua/people/ubd> (Accessed 10 February 2025).

12. Komarova, O. (2008), "Functional purpose of social transfers in the context of society transformation", Ukrains'kyj sotsium, vol. 3, pp. 75—82, available at: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/07/75-82__no-3__vol-26__2008__UKR.pdf (Accessed 10 February 2025).

13. Krasota, O. (2020), "Theoretical Basis of Social Policy Modernization", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 4 (60), pp. 10—17, available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/336> (Accessed 10 February 2025).

14. Ministry of Economy of Ukraine Official Site (2024), "We have significant potential for retraining Ukrainians for professions relevant to the labour market, — Tetiana Berezhna", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/b9494bf0-cb56-4738-8922-86111d56c84d?lang=uk-UA&title=AktualniProfesii> (Accessed 10 February 2025).

15. Perehudova, T. (2022), "Social Transfers: Conditionality of Employment in the Military Economy of Ukraine", Stratehiia Ekonomichnoho Rozvytku Ukrainy, vol. 50, pp. 56—70, available at: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/261235/257698> (Accessed 10 February 2025).

16. Perehudova, T. (2024), "Institution of Conditional Social Transfers: in Pursuit of Increasing the Efficiency of Social Protection in Ukraine", Economy of Ukraine, vol. 9 (742), pp. 84—100, available at: <https://doi.org/10.15407/economy-ukr.2023.09.084> (Accessed 10 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

УДК 599.51:504.1/.9

М. І. Трофимчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій, математики та фізики,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3125-8392>**А. М. Трофимчук,**

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри аквакультури та прикладної гідробіології,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8563-9131>**О. С. Бондар,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій, математики та фізики,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2593-2301>**О. В. Ткаченко,**

к. пед. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій, математики та фізики,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2770-832X>**Ю. В. Куновський,**

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри аквакультури та прикладної гідробіології,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2720-3927>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.35

АНАЛІЗ СТАНУ РИБАЛЬСТВА ТА АКВАКУЛЬТУРИ І РИНКУ ЇХ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

M. Trofymchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Mathematics and Physics, Bila Tserkva National Agrarian University

A. Trofymchuk,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Aquaculture and Applied Hydrobiology, Bila Tserkva National Agrarian University

O. Bondar,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Mathematics and Physics, Bila Tserkva National Agrarian University

O. Tkachenko,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Mathematics and Physics, Bila Tserkva National Agrarian University

Yu. Kunovskyi,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Aquaculture and Applied Hydrobiology, Bila Tserkva National Agrarian University

ANALYSIS OF THE STATE OF FISHERIES AND AQUACULTURE AND THEIR PRODUCT MARKET IN UKRAINE AND THE WORLD

Споживання риби та морепродуктів у світі непинно зростає. Ця тенденція зумовлена кількома факторами, серед яких чільне місце займають зростання чисельності населення планети, підвищення рівня життя та, відповідно, обізнаності про споживчі властивості риби. Люди все більше усвідомлюють важливість збалансованого харчування, в якому риба відіграє ключову роль як джерело білка, корисних жирних кислот та інших поживних речовин.

Аналіз стану рибальства та аквакультури потребує комплексного підходу та врахування багатьох взаємопов'язаних факторів. Серед них варто виділити надмірний вилов риби, який призводить до виснаження природних запасів та порушення екологічного балансу. Зміни клімату, такі як підвищення температури води, зміна рівня кислотності океану та інші екстремальні погодні явища, також негативно впливають на популяції риби та стан морських екосистем. Ці фактори є серйозними викликами для галузі та потребують термінових заходів для забезпечення її сталого розвитку. В умовах виснаження природних рибних запасів та зростаючого попиту на рибу, аквакультура відіграє все більш важливу роль. Вона є перспективним напрямком, який може забезпечити зростаючі потреби людства в рибній продукції. Аквакультура передбачає розведення риби та інших водних біоресурсів у штучних умовах, що дозволяє контролювати процес виробництва та зменшити тиск на дикі популяції.

В Україні спостерігається позитивна тенденція до збільшення вилову та виробництва риби та інших водних біоресурсів порівняно з попередніми роками. Проте, потенціал країни у сфері аквакультури залишається значним чином нереалізованим. Україна має сприятливі природні умови, розвинену наукову базу та кваліфіковані кадри для успішного розвитку цієї галузі. Обмеження, що виникли у сфері рибальства під час війни, стали додатковим стимулом для розвитку аквакультури в Україні. В умовах обмеженого доступу до традиційних ресурсів, аквакультура може стати важливим фактором забезпечення внутрішнього ринку якісною та доступною рибною продукцією, а також зменшення залежності країни від імпорту.

Результати аналізу рибогосподарської галузі свідчать про наявність значного ресурсного потенціалу для успішного вирощування та добування водних біоресурсів в Україні. Для реалізації цього потенціалу необхідно створити сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу у сфері аквакультури. Перш за все, необхідно забезпечити доступ до фінансових ресурсів. Малі та середні господарства потребують підтримки у вигляді пільгових кредитів, грантів та інших фінансових інструментів, які дозволять їм модернізувати виробництво, придбати сучасне обладнання та розширити свою діяльність.

Важливим аспектом є також спрощення бюрократичних процедур. Численні адміністративні бар'єри, такі як складні процедури ліцензування, отримання дозволів та погоджень, гальмують розвиток рибного господарства. Необхідно оптимізувати регуляторну базу, зменшити кількість контролюючих органів та запровадити електронні сервіси для отримання адміністративних послуг. Крім того, необхідно забезпечити науково-методичне та консультативне супроводження розвитку аквакультури. Фермери потребують доступу до сучасних технологій, інформації про нові методи вирощування риби, а також професійних консультацій з питань управління господарством, ветеринарії та маркетингу. Важливим кроком на шляху до успіху є також залучення міжнародного досвіду. Україна може скористатися досвідом успішних країн у сфері аквакультури, зокрема, щодо впровадження сучасних технологій, організації виробництва та збуту продукції.

Розвиток аквакультури в Україні має стати пріоритетним напрямком державної політики. Тільки за умови комплексної підтримки з боку держави, наукових установ та бізнесу, Україна зможе повною мірою реалізувати свій потенціал у цій галузі та забезпечити сталий розвиток рибного господарства.

Global consumption of fish and seafood is steadily increasing. This trend is driven by several factors, including population growth, rising living standards, and increased awareness of the nutritional benefits of seafood. Fish is an important source of protein, healthy fats, and other essential nutrients, making it a vital component of a balanced diet.

However, the analysis of the current state of fisheries and aquaculture reveals a complex picture with numerous challenges. Overfishing, driven by unsustainable fishing practices, is depleting natural fish stocks and disrupting marine ecosystems. Climate change, with its associated impacts such as rising water temperatures, ocean acidification, and extreme weather events, further exacerbates these problems, threatening the survival of many fish species. These factors necessitate urgent action to ensure the sustainable development of the industry. In the face of declining natural fish stocks and growing demand, aquaculture is playing an increasingly crucial role. It offers a promising avenue to meet the rising global demand for seafood while reducing pressure on wild populations. Aquaculture involves the farming of fish and other aquatic organisms in controlled environments, allowing for efficient production and minimizing environmental impact.

Ukraine has witnessed a positive trend in recent years, with increased fish catch and production of other aquatic bioresources. However, the country's potential in aquaculture remains largely untapped. Ukraine possesses favorable natural conditions, a well-developed scientific base, and a skilled workforce, all of which are essential for the successful development of this sector. The limitations imposed on traditional fishing practices during the war have provided an additional impetus for the growth of aquaculture in Ukraine. With limited access to traditional fishing grounds, aquaculture can become a key factor in ensuring the domestic market is supplied with high-quality and affordable fish products, while also reducing the country's dependence on imports. Analysis of the fisheries sector in Ukraine reveals significant resource potential for the successful farming and harvesting of aquatic bioresources. To realize this potential, it is crucial to create favorable conditions for the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the aquaculture sector.

Access to finance is a critical factor for the growth of aquaculture. SMEs require support in the form of preferential loans, grants, and other financial instruments that will enable them to modernize their production facilities, acquire advanced equipment, and expand their operations.

Simplifying bureaucratic procedures is another essential step. Numerous administrative barriers, such as complex licensing procedures, obtaining permits and approvals, hinder the development of the fisheries sector. It is necessary to streamline the regulatory framework, reduce the number of regulatory bodies, and introduce electronic services for obtaining administrative approvals. Providing scientific, methodological, and advisory support for aquaculture

development is also crucial. Farmers need access to modern technologies, information on new fish farming methods, and professional advice on farm management, veterinary issues, and marketing. Learning from international experience is vital for success. Ukraine can benefit from the experience of leading countries in aquaculture, particularly in the implementation of advanced technologies, production organization, and product marketing.

The development of aquaculture in Ukraine should be a priority of state policy. Only through comprehensive support from the government, research institutions, and businesses can Ukraine fully realize its potential in this sector and ensure the sustainable development of its fisheries.

Ключові слова: аквакультура, рибництво, рибальство, водні живі ресурси, ринок, попит, ємність ринку, релевантність ринку.

Keywords: aquaculture, fish farming, fisheries, aquatic living resources, market, demand, market capacity, market relevance.

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

Сучасні глобальні виклики, економічні та соціальні аспекти розвитку рибальства та аквакультури роблять надзвичайно актуальним дослідження її стану та перспектив. З одного боку зростання населення планети яке потребує збільшення виробництва продуктів харчування, з іншого деградація морських екосистем, перевилов, забруднення та інші антропогенні фактори призводять до виснаження природних запасів водних живих ресурсів, що стимулює розвиток аквакультури. Відповідно раціональне ведення аквакультури може сприяти збереженню природних рибних запасів. Зміна клімату до якої призвела діяльність людей також впливає на природні рибні запаси, тому аквакультура стає стабільнішим способом отримання риби, яка є важливим джерелом білка та інших поживних речовин. А споживання риби в необхідній кількості сприяє збалансованому харчуванню та покращенню здоров'я населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аквакультура є галуззю, що динамічно розвивається, в ній постійно з'являються нові технології та методи вирощування риби. Дослідження аквакультури дозволяють краще зрозуміти взаємодію між водними організмами та навколишнім середовищем. Це створює базу для подальшого розвитку таких технологій як рециркуляційні системи аквакультури, біофлок, використання водойм-охолоджувачів технічних об'єктів, садкових та басейнових господарств а також застосування інтенсивних технологій у ставовому рибництві та на ділянках природних прісноводних, солонувато-водних

та морських водоймах, тощо. Важливим аспектом досліджень є створення ефективних систем управління, вплив аквакультури на зайнятість, доходи населення, розвиток сільських районів. [1, 2, 3, 4, 5].

Дослідженню ринка продукції рибництва присвячені роботи багатьох вчених, зокрема докторів економічних наук, професора Л.Є. Купінця [6], Б.В.Духницького [7], Т.С. Ярошевича [8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Постійний та послідовний моніторинг тенденцій рибальства та аквакультури є важливим для своєчасного виявлення та вирішення проблем галузі, розвитку економіки та покращення якості життя людей.

МАТЕРІАЛ І МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Для аналізу стану рибальства та аквакультури в Україні та світі, дослідження сучасних тенденцій світового ринку використано метод синтезу. Для аналізу функціонування ринку гідробіонтів на сучасному етапі використовувалася метод теоретичного узагальнення. Для виявлення відмінностей у динаміці показників застосовувалася порівняльна оцінка. Графічний та табличний методи застосовані для візуалізації статистичних даних та розрахункових результатів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглянемо загальні тенденції у виробництві, споживанні та торгівлі рибною продукцією. На тлі збільшення чисельності населення Землі відсоток зайнятих в сільському господарстві постійно знижується (Рис. 1).

Спостереження за зміною частки населення зайнятого в рибальстві та аквакультурі по-

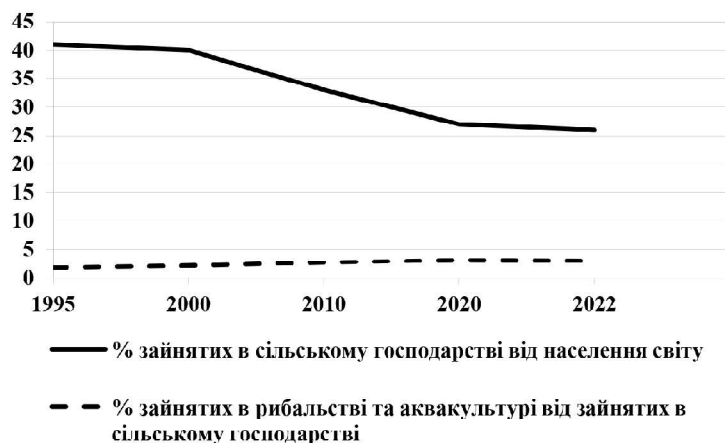


Рис. 1. Відсоток населення зайнятого в сільському господарстві

Джерело даних: <https://www.fao.org/faostat/en/#data>

рівняно з усіма зайнятими в сільському господарстві показує загальні зростаючі тенденції розвитку аквакультури (Рис. 2).

За даними звіту ФАО "The State of World Fisheries and Aquaculture" [9, с. 20], який є джерелом даних для проведення економічного аналізу у 2022 році в секторі рибальства та аква-



Рис. 2. Частка населення зайнятого в рибальстві та аквакультурі

Джерело даних: https://data.worldbank.org/indicator/ER.FSH.PROD.MT?locations=1W&name_desc=true

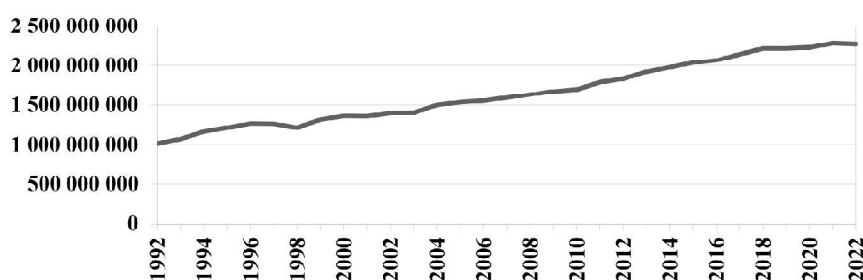


Рис. 3. Загальне виробництво риби в світі (тонн)

Джерело даних: https://data.worldbank.org/indicator/ER.FSH.PROD.MT?locations=1W&name_desc=true

культури було видобуто та вироблено рекордний обсяг продукції — 223,2 млн тонн, включаючи 185,4 млн тонн водних тварин (в еквіваленті живої ваги) та 37,8 млн тонн водоростей (сира вага) — це на 4,4% більше, ніж у 2020 році. У морських водах виловили 62% водних тварин (69% — продукція рибальства, 31% — продукція аквакультури), у внутрішніх водоймах — 38% (84% — продукція аквакультури, 16% — продукція промислового рибальства) (Рис. 3) [9, с. 23].

Як видно з статистичної інформації загальне виробництво риби в Україні зменшувалося під впливом різноманітних чинників, найбільшим з яких стали агресія росії та її наслідки (Рис. 4).

На додаток, наслідком військових дій стали масштабні екологічні катастрофи, як то чисельні руйнування дамб, отруєння річок, яке агресори влаштували, зокрема, на річці Сейм. Зруйнована військова техніка містить такі важкі метали як свинець, ртуть та інші, використані боєприпаси містять токсичні хімічні речовини, тротил. В детонаторах міститься ртуть, як ртутний фульмінант, для пришвидшення детонування.

Крім вибухових речовин до забруднення призводять також ракетне паливо, зруйновані вибухами акумулятори квадрокоптерів. Масове застосування FPV-дронів кардинально змінило картину сучасної війни. Вдале застосування одного або декількох дешевих дронів може знищити техніку вартістю мільйони доларів.

Вага батареї, наприклад для дронів DJI Mavic варіює в залежності від конкретної моделі. Наприклад, батарея для Mavic Pro важить приблизно 243 грамів, тоді як батарея для Mavic Air 2 важить близько 570 грамів.

Вага батареї для середнього FPV дрона зазвичай коливається від 200 до 500 грамів, залежно від його потужності, ємності та конструкції. У літій-іонних (Li-ion) та літій-полімерних (LiPo) батареях, що використовуються в FPV-дронах, літій становить приблизно до 10% від загальної ваги акумулятора. Зазвичай більшу частину ваги батареї складають інші матеріали: катодні метали (наприклад: нікель, кобальт, марганець); ано-

ди (графіт), електроліт та інші компоненти конструкції. Кобальт може становити 3—8% загальної маси батареї.

За останніми повідомленнями Держспецзв'язку: за добу ЗСУ втрачають 45 розвідувальних дронів типу Mavic та Autel в середньому [10].

Якщо розглядати FPV, які вражають живу силу і техніку, то кількість їх виробництва вимірюється мільйонами за один рік. Загалом воєнні дії призводять до значного забруднення ґрунту, водойм, зокрема літєм, що в свою чергу може мати багато довготривалих негативних наслідків [11].

Як видно з наведених даних кількість тільки розглянутих металів, які потрапляють у ґрунт та водойми вимірюється сотнями тонн. Після завершення бойових дій все це ще довго буде негативно впливати на довкілля.

Рослинний та тваринний світ прісноводних водойм має здатність відносно швидко відновлюватися. Після припинення бойових дій і приведення до норми екологічних показників водойм та угідь вони можуть знову стати об'єктом інтенсивного використання.

Аналіз обсягів загального виробництва риби в Україні за роки незалежності показує, що вони постійно знижувалися, як індикатор значних недоліків в моделі управління, яка використовується.

Агресія росії та війна, які призвели до окупації частини територій ще більш погіршили ситуацію. Як видно з наведеної діаграми (Рис. 5) відносно менше постраждали мало-масштабне рибальство у внутрішніх водоймах та аквакультура.

На частку мало-масштабного рибальства в світі припадає 40 відсотків світового вилову. Мало-масштабне рибальство є одним з найдавніших занять людства і досі широко практикується у багатьох країнах світу. Воно є важливим джерелом доходу для мільйонів людей, що мешкають в прибережних зонах. Для участі в мало-масштабному рибальстві не потрібні великі інвестиції, що робить його доступним для широкого кола людей, особливо в країнах з низьким і середнім рівнем доходу. Рибалки зазвичай знають місцеві екосистеми, це дозволяє їм ефективно використовувати ресурси і мінімізувати негативний вплив на довкілля. Мало-масштабне рибальство охоплює широкий спектр видів риби та морепродуктів, які

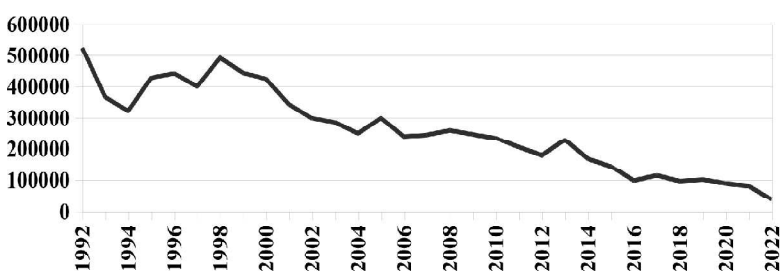


Рис. 4. Загальне виробництво риби в Україні (тонни)

Джерело даних: https://data.worldbank.org/indicator/ER.FSH.PROD.MT?locations=1W&name_desc=true

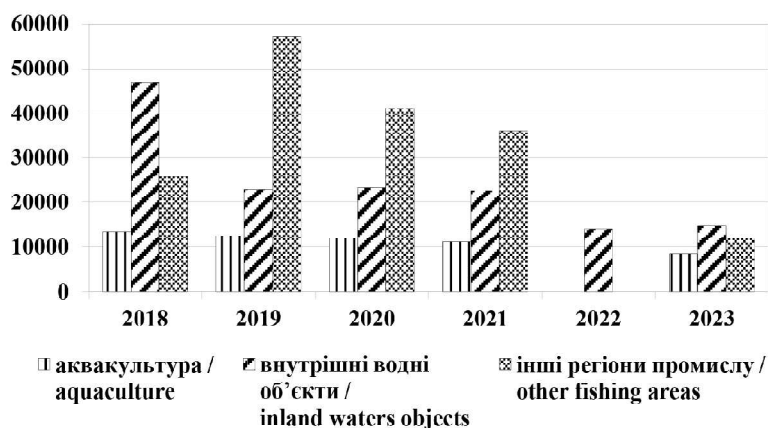


Рис. 5. Добування водних біоресурсів

Джерело даних: Добування водних біоресурсів (1996-2023) https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sg/dvb/dvb_96_22.xls

часто призначені для місцевих ринків або обробляються вручну, що дозволяє зберегти їхню свіжість і якість. Крім того воно має важливе соціальне та культурне значення для багатьох громад і є частиною їхньої ідентичності та способу життя.

Мало-масштабне рибальство може відігравати важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки України. Однак, для того, щоб цей сектор успішно розвивався, необхідно вживати заходів для його підтримки та збереження.

Збільшення населення планети, необґрунтований або неконтрольований перевиллов, з одного боку, та зміна харчових звичок, зростання доходів населення з іншого, призводять до збільшення попиту на рибу та морепродукти. Аквакультура є одним із головних чинників для задоволення цього зростаючого попиту. Частка водних тварин, які штучно вирощуються у сукупному обсязі продукції світового промислового рибальства та аквакультури постійно збільшувалась і на початку 20-х років перевищила обсяги вилову (Рис. 6). Завдяки застосуванню нових технологій аквакультура стає більш ефективною та економічно вигідною. З'являються нові прийоми та технології вирощування риби, збалансовані повнораціональні

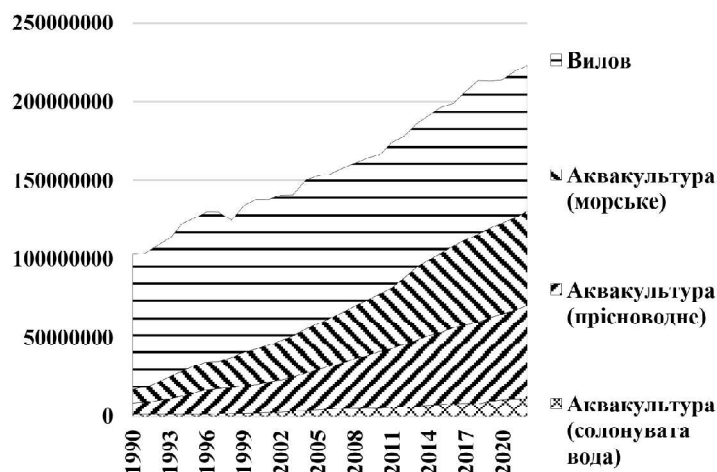


Рис. 6. Частки добутих водних тварин у сукупному обсязі продукції світового промислового рибальства та аквакультури

Джерело даних: FAO. 2024. FishStat: Global production by production source 1950—2022. [Станом на 29 березня 2024 року]. См.: FishStat]. <https://www.fao.org/fishery/en/statistics/software/fishstatj>.

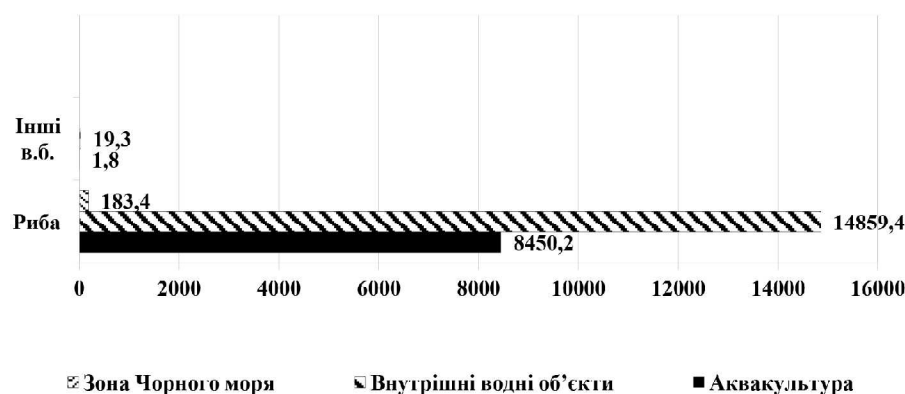


Рис. 7. Видобуток водних біоресурсів за рибальськими районами промислу в 2023 році

Джерело даних: Держстат України, https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rg/rg_u/arh_dvbr_reg_u.html

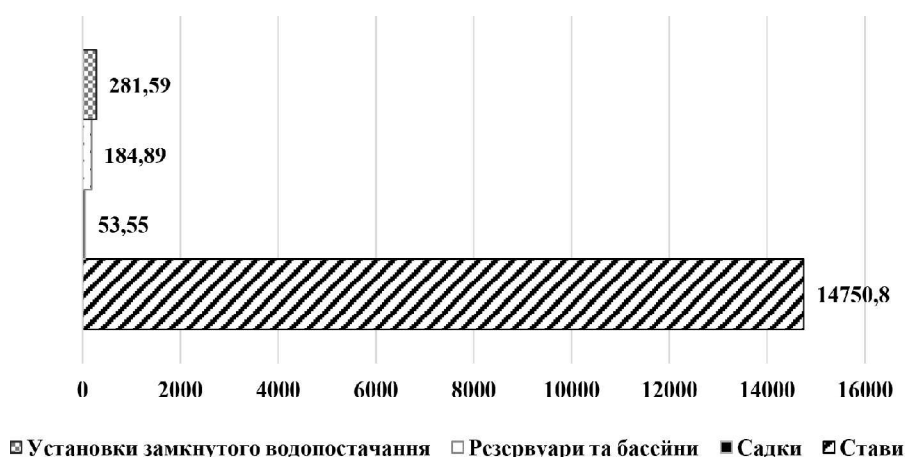


Рис. 8. Структура виробництва продукції аквакультури у 2023 році, тонн

Джерело даних: Публічний звіт ТВО голови Держрибагенства Ігоря Клименка за 2023 рік. https://darg.gov.ua/files/26/02_15_zvit.pdf

корми, методи боротьби з хворобами тощо.

В Україні станом на 2023 рік найбільший видобуток риби в тоннах спостерігався в мало-масштабному рибальстві у внутрішніх водоймах та аквакультурі (рис. 7). Видобуток інших водних біоресурсів, як видно з діаграми був неспівставно менший.

Порівняння зі світовими тенденціями розвитку аквакультури показує значний потенціал її зростання в Україні.

Найбільшу частку в загальному обсязі виробництва продукції аквакультури у 2023 році традиційно займало ставове рибництво (рис. 8).

За даними наведеними в звіті голови Держрибагенства за 2023 рік традиційними об'єктами аквакультури незмінно залишаються коропові: звичайний короп (*Cyprinus carpio*) (7122,77 тонн) та рослинодні

види риб, такі як білий товстолобик (*Hypophthalmichthys molitrix*) (1551,11 тонн), строкатий товстолобик (*Hypophthalmichthys nobilis*) (1458,2 тонн), їх гібриди (940,51 тонн), білий амур (*Stenopharyngodon idella*) (471,59 тонн). Крім коропових українські аквафермери вирощують також райдужну форель (*Oncorhynchus mykiss*) (305,08 тонн), кларієвого сома (*Clarias gariepinus*) (192,38 тонн), щуку (*Esox lucius*) (177,04 тонн), судака (*Sander lucioperca*) (580,27 тонн), стерлядь (*Acipenser ruthenus*) (12,03 тонн), руського осетра (*Acipenser gueldenstaedtii*) (8,5 тонн), американського гольця (*Salvelinus fontinalis*) (86 тонн), тощо [12].

Незначна кількість видобутих "інших водних біоресурсів" пов'язана з невеликим попитом на них внаслідок їх високої вартості за масового зменшення доходів населення під час війни (рис. 9).

Аналіз ринку продуктів рибництва України показує, що на сьогоднішній день попит задовільняється голов-

ним чином за рахунок імпорту. З початком війни споживання продукції галузі скоротилося, але має тенденцію до відновлення (Табл. 1).

Відповідно почала поступово збільшуватися частка власного виробництва продукції галузі рибництва (Рис. 10).

Аналіз загальносвітового зростання вартості виробленої продукції рибництва в доларовому еквіваленті показує, що збільшується не тільки виробництво риби та морепродуктів, але і попит на них. Це може бути пов'язано з дефіцитом деяких видів риб, зростанням попиту, інфляцією та іншими факторами (Рис. 11).

Зростання виробництва та вартості продукції стимулює інвестиції в розвиток галузі, такі як будівництво нових рибоводних господарств, придбання сучасного обладнання та розробку нових технологій. В свою чергу впровадження нових технологій дозволить збільшити виробництво та покращити якість продукції, призведе до створення нових робочих місць, підвищення продовольчої безпеки. З іншого боку, сучасні інтенсивні технології: рециркуляційні аквасистеми, біофлок, тощо, зменшують навантаження на довкілля, мінімізують його забруднення, сприяють раціональному використанню дороговартісних повнораціонних кормів, що сприяє збільшенню рентабельності виробництва, скороченню термінів одержання товарної продукції та збереженню біорізноманіття природних водойм.

Розглянемо перший десяток родин гідробіонтів, які є популярним продуктом харчування в багатьох країнах світу. Їхнє м'ясо користується попитом, вважається смачним і поживним. Найбільша частка припадає на коропові види риб, вилов яких, зазвичай, не потребує значних інвестицій у рибальське обладнання та судна. Це робить їх доступними для широкого кола рибалок, особливо в країнах з низьким і середнім рівнем доходу.

Як видно з переліку гідробіонтів (Рис. 12), у багатьох культурах представники

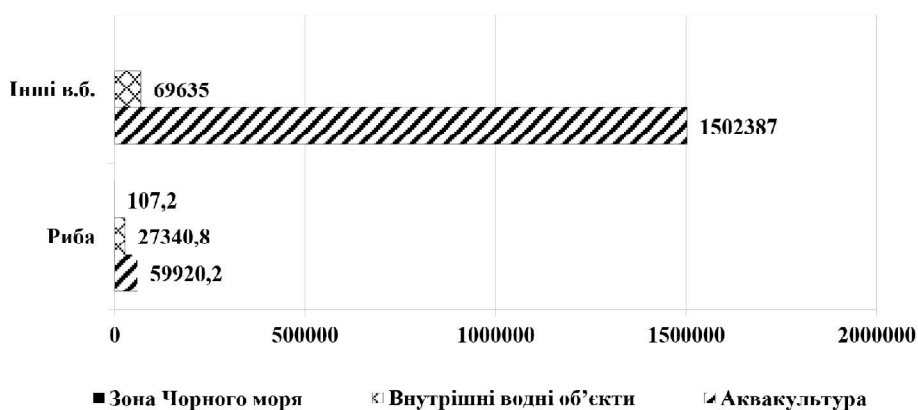


Рис. 9. Середня ціна добутих водних біоресурсів, грн за 1 тону

Джерело даних: Держстат України, https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rg/rg_u/arh_dvbr_reg_u.html

Таблиця 1. Динаміка показників функціонування ринку

Роки		2020	2021	2022	2023
Населення України		41732779	41418717	40997698	37000000
Добування водних біоресурсів	усього	76508,1	69872,9	31597,1	35490,2
	аквакультура	11932,6	11100,7	к/с	8452,0
	внутрішні водні об'єкти				
		23291,4	22663,0	14143,0	14878,7
	інші регіони промислу	41284,1	36109,2	к/с	12159,5
	У т. ч. риби	48228,6	41816,1	22536,1	23493,0
Експорт		7268	8596	6555	4574
Імпорт		389385	392546	284640	298745
Ємність ринку		458625,1	453822,9	309682,1	329661,2
Ємність ринку за максимальних норм		834655,6	828374,34	819953,96	740000
Середнє споживання на людину, кг		11	10,96	7,5	8,9

Джерело вихідних даних: Статистичний експорт та імпорт товарів <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>

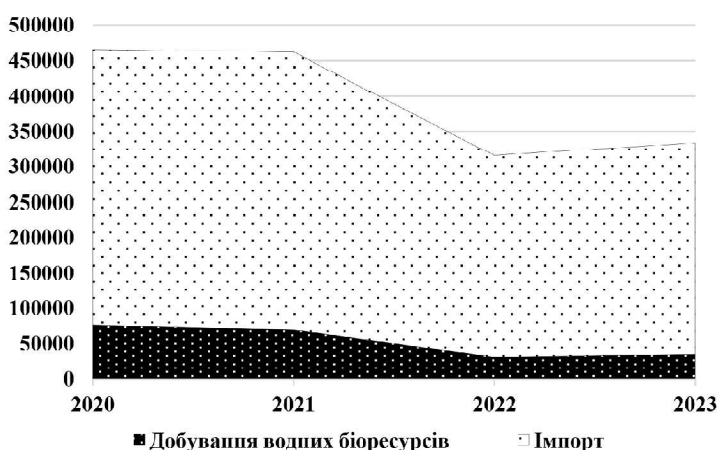


Рис. 10. Динаміка структури ринку

Джерела даних: Статистичний експорт та імпорт товарів <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>; добування водних біоресурсів (1996—2023) https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sg/dvb/dvb_96_22.xls

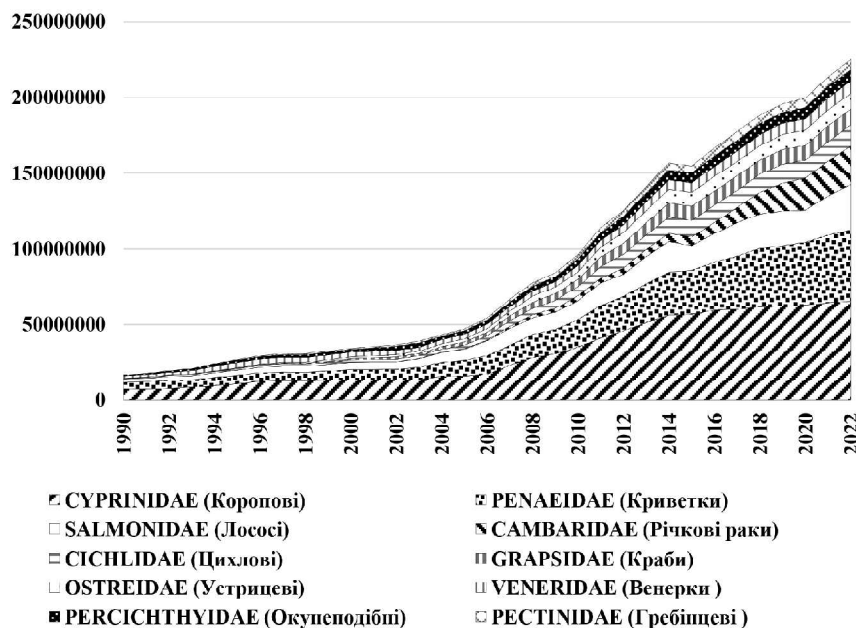


Рис. 11. Продукція рибництва (в тис. USD) першого десятку родин

Джерело: FAO. 2024. FishStat: Global production by production source 1950–2022. [Станом на 30 жовтня 2024 року]. См.: FishStat]. <https://www.fao.org/fishery/en/statistics/software/fishstatj>

цих родин мають особливе значення, їх споживання асоціюються зі святами, місцевими традиціями, ритуалами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У світовому секторі рибальства та аквакультури кількість виловленої та виробленої продукції невідомо зростає. В Україні всупереч загальносвітовим тенденціям загальне виробництво риби зменшувалося під впливом різноманітних чинників, найбільшим з яких стали військова агресія та її наслідки.

Обмеження рибальства, які виникли в Україні під час війни, стимулюють розвиток аквакультури, що може в подальшому допомогти забезпечити внутрішній ринок рибою та зменшити залежність від

імпорту. Станом на 2023 рік найбільший видобуток риби в нашій країні спостерігався в мало-масштабному рибальстві у внутрішніх водоймах та аквакультурі. Результати аналізу рибогосподарської галузі вказують, що в Україні є значний ресурсний потенціал для успішного вирощування та добування водних біоресурсів. Для цього необхідно створювати більш сприятливі умови для розвитку малих і середніх господарств аквакультури через надання привабливих кредитів, консультацій та іншої підтримки, активно запроваджувати досвід успішних країн в даній галузі, таких як Польща, Чехія, Туреччина та ін.

Література:

1. Вдовенко Н. М., Павленко М. М., Сіненко І. О. Організаційно-економічні засади розвитку рибальства й аквакультури в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 221–228. URL:

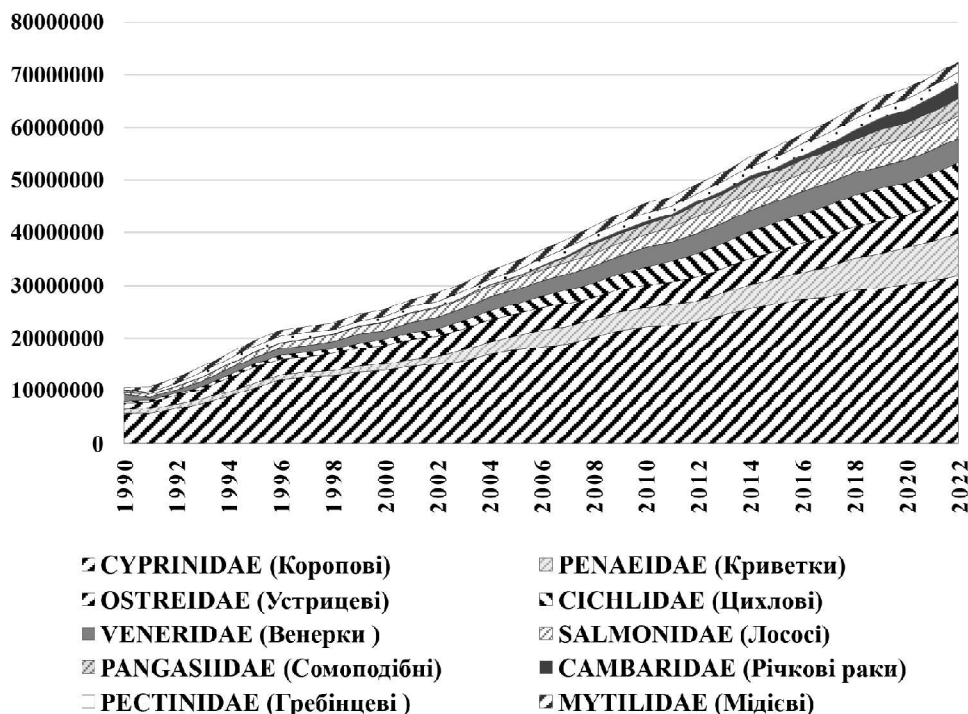


Рис. 12. Загальний видобуток продукції гідробіонтів (перший десяток родин) у господарствах аквакультури та промислового рибальства (в тис. тонн)

Джерело: FAO. 2024. FishStat: Global production by production source 1950–2022. [Станом на 30 жовтня 2024 року]. див.: FishStat]. <https://www.fao.org/fishery/en/statistics/software/fishstatj>

http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_28 (дата звернення: 20.12.2024).

2. Іваненко В. І., Іваненко Ф. І. Ефективність рибного господарства України. Наука і техніка сьогодні. 2024. № 11 (39). DOI:[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11\(39\)-261-272](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11(39)-261-272).

3. Градович Н. Екосистемне значення аквакультури. / Н. Градович, Р. Параняк, Н. Литвин [та ін.]. Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Сільськогосподарські науки, 2024, т. 26, № 100. С. 63—69.

4. Зубко О., Добровольська О. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва як чинник їх конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-46.

5. Поліщук А. А. Сучасний стан рибництва в Україні та розвиток галузі на Полтавщині. / А. А. Поліщук, А. М. Шостя, С. В. Мерзлов [та ін.] // Scientific Progress & Innovations. 2024. № 27 (1). С. 101—111.

6. Купінець Л. Є. Ємність ринку продукції рибальства та рибництва на засадах визначення співвідношення пропозиції та попиту / Л. Є. Купінець, О. М. Шершун // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 4 (37). С. 23—32. URL: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/37_2022/6.pdf (Accessed 20 December 2024).

7. Dukhnytskyi Bohdan. Functioning of the Fish and Seafood Market in Ukraine. Ekonomika APK. 2022. № 29. Р. 34—40. DOI: 10.32317/2221-1055.202201034.

8. Ярошевич Т. С., Пахолюк О. В. Український ринок риби та морепродуктів: проблеми та перспективи. Товарознавчий вісник. 2020. Вип. 13. С. 40—51.

9. The State of World Fisheries and Aquaculture. FAO, [б. р.]. — URL: <https://www.fao.org/publications/home/fao-flagship-publications/the-state-of-world-fisheries-and-aquaculture/en> (дата звернення: 20.12.2024).

10. Вергін Юлія. Війна в Україні: як боєприпаси отруюють ґрунти. DW. 2023. 07 березня. URL: <https://www.dw.com/uk/vijna-v-ukraini-ak-boepripasi-otruut-grunti/a-64906233> (дата звернення: 20.12.2024).

11. Sobolev O. I. Lithium in the natural environment and its migration in the trophic chain / O. I. Sobolev, B. V. Gutyj, L. M. Darmohray [та ін.] // Ukrainian Journal of Ecology. 2019. Vol. 9, № 1. Р. 285—291. DOI: 10.15421/2021_173.

12. Публічний звіт ТВО голови Держрибагенства Ігоря Клименка за 2023 рік. Держрибагенство. 2023. URL: https://darg.gov.ua/files/26/02_15_zvit.pdf (дата звернення: 20.12.2024).

References:

1. Vdovenko, N. M. Pavlenko, M. M. and Sinok, I. O. (2020), "Organizational and economic principles of fisheries and aquaculture development in Ukraine", Business Inform, vol. 4, pp. 221—228, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_28 (Accessed 20 December 2024).

2. Ivanenko, V. I. and Ivanenko, F. I. (2024), "Efficiency of the fish industry in Ukraine", Science and Technology Today, vol. 11 (39), DOI:[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11\(39\)-261-272](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11(39)-261-272)

3. Hradovych, N. Paranyak, R. Lytvyn, N. ... [et al.]. (2024), "Ecosystem significance of aquaculture", LNUVM and BT named after S.Z. Gzhytskyi, vol. 26, no. 100, pp. 63—69.

4. Zubko, O. and Dobrovolska, O. (2021), "Strategic management at fisheries enterprises as a factor of their competitiveness", Economy and Society, vol. 33.

5. Polishchuk, A. A. Shostya, A. M. and Merzlov, S. V. (2024), "Current state of fish farming in Ukraine and development of the industry in Poltava region", Scientific Progress & Innovations, vol. 27 (1), pp. 101—111.

6. Kupinets, L. Ye. and Shershun, O. M. (2022), "Market capacity of fisheries and aquaculture products based on determining the ratio of supply and demand", Eastern Europe: economy, business and management, vol. 4 (37), pp. 23—32. available at: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/37_2022/6.pdf (Accessed 20 December 2024)

7. Dukhnytskyi, V. (2022), "Functioning of the Fish and Seafood Market in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 29 (1), pp. 34—40.

8. Yaroshevych, T. S. and Pakholyuk, O. V. (2020), "Ukrainian fish and seafood market: problems and prospects", Commodity Bulletin, vol. 13, pp. 40—51.

9. FAO. (2024), "The State of World Fisheries and Aquaculture", available at: <https://www.fao.org/publications/home/fao-flagship-publications/the-state-of-world-fisheries-and-aquaculture/en> (Accessed 20 December 2024).

10. Vergin, Y. (2023), "War in Ukraine: how munitions contaminate the soil", DW, available at: <https://www.dw.com/uk/vijna-v-ukraini-ak-boepripasi-otruut-grunti/a-64906233> (Accessed 20 December 2024).

11. Sobolev, O. I. Gutyj, B. V. Darmohray, L. M. (2019), "Lithium in the natural environment and its migration in the trophic chain", Ukrainian Journal of Ecology, vol. 9 (1), pp. 285—291. DOI: https://doi.org/10.15421/2021_173.

12. State Fisheries Agency (2023), "Public report of the Acting Head of the State Fisheries Agency Ihor Klymenko for 2023", available at: https://darg.gov.ua/files/26/02_15_zvit.pdf (Accessed 20 December 2024).
Стаття надійшла до редакції 16.02.2025 р.

УДК 316.77:378]:005.95-051

О. В. Бінерт,

к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5436-0106>

Л. Я. Балаш,

к. е. н., доцент, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5950-5236>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.44

СУЧАСНІ КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТАРІЇ ДО НАВЧАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

O. Binert,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management named after prof. E.V. Hraplyvyy,

Lviv National Environmental university

L. Balash,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Law and Management in the Field of Civil Defense,

Lviv State University of Life Safety

MODERN COMMUNICATION TOOLS FOR TRAINING AS A COMPONENT OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF WORK OF A MANAGER IN A DYNAMIC ENVIRONMENT

У статті розглянуто ключові завданнями які стоять перед працівниками, стимулювання їх до самовдосконалення, підвищення їхньої лояльності до підприємства. Зазначено, що це досягається через виявлення та розкриття прихованого потенціалу за допомогою професійного навчання, стажувань, підвищення кваліфікації та дистанційної освіти. В умовах глобалізації та змін у соціально-трудових відносинах розвиток людських ресурсів стає особливо актуальним.

Сьогодні навчання та розвиток персоналу є невід'ємною частиною системи управління підприємством. Постійне вдосконалення знань співробітників дозволяє не лише підвищувати їхню кваліфікацію, а й здобувати нові навички, необхідні для ефективної роботи. Сучасне управління персоналом досягає високих результатів за умови, що працівники мають належну кваліфікацію, необхідні навички та компетенції. Тому професійна підготовка кадрів набуває особливої ваги для забезпечення якісної організації праці. Розвиток персоналу слід розглядати як інвестицію в майбутнє компанії, адже це сприяє досягненню її стратегічних цілей

В статті проаналізовано основні етапи навчання персоналу, основні комунікаційні інструментарії до навчання працівників. Описано основні види навчання за ознаками, надана класифікаційна ознака в залежності від учасників процесу навчання, кількості слухачів, цільового призначення, терміну навчання, процесу поєднання "робота-навчання" в підприємстві тощо.

Досліджено, що у сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу, значно пришвидшується застарілість знань і професійних навичок, навчання та розвиток персоналу повинні проводитися системно. Такий підхід спрямований на забезпечення своєчасного й якісного оновлення знань працівників, що дозволяє підвищити їхню кваліфікацію та загальну організаційну ефективність.

Запропоновано модель етапів розвитку та навчання персоналу, а саме оцінка інформації про співробітників, збір та визначення потреби у навчанні, визначення цілей навчання, вибір методів та програми навчання, визначення критеріїв оцінки, організування навчання, оцінювання компетентності після навчання, оцінка ефективності навчання, корекція програми та планування бюджету навчання, кожен етап досконало проаналізований. Зазначено, що такий підхід до організації навчання забезпечує розвиток як працівників, так і самого підприємства.

The article considers the key tasks facing employees, stimulating them to self-improvement, increasing their loyalty to the enterprise. It is noted that this is achieved through the identification and disclosure of hidden potential through professional training, internships, advanced training and distance education. In the context of globalization and changes in social and labor relations, the development of human resources is becoming especially relevant.

Today, personnel training and development are an integral part of the enterprise management system. Continuous improvement of employees' knowledge allows not only to improve their qualifications, but also to acquire new skills necessary for effective work. Modern personnel management achieves high results provided that employees have the appropriate qualifications, necessary skills and competencies. Therefore, professional training of personnel acquires special importance for ensuring high-quality labor organization. Personnel development should be considered as an investment in the future of the company, because it contributes to the achievement of its strategic goals. The article analyzes the main stages of personnel training, the main communication tools for employee training. The main types of training are described by characteristics, a classification feature is provided depending on the participants in the training process, the number of students, the purpose, the duration of training, the process of combining "work-study" in the enterprise, etc.

It is studied that in modern conditions of rapid scientific and technological progress, the obsolescence of knowledge and professional skills is significantly accelerated, training and development of personnel should be carried out systematically. This approach is aimed at ensuring timely and high-quality updating of employees' knowledge, which allows to increase their qualifications and overall organizational efficiency.

A model of stages of personnel development and training is proposed, namely, assessment of information about employees, collection and determination of training needs, determination of training goals, selection of training methods and programs, determination of assessment criteria, organization of training, assessment of competence after training, assessment of training effectiveness, correction of the program and planning of the training budget, each stage is thoroughly analyzed. It is noted that this approach to organizing training ensures the development of both employees and the enterprise itself.

Ключові слова: персонал, професійна підготовка, навчання персоналу, робоче місце, організація праці.

Key words: personnel, professional training, personnel education, workplace, labor organization.

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

Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від персоналу. Рівень освіти, професійна підготовка, досвід, майстерність та мотивація співробітників безпосередньо впливають на результати бізнесу. Професійний та якісний відбір персоналу є лише початковим етапом у створенні основи для успішної діяльності організації. Ключовими завданнями стають постійний розвиток співробітників, стимулювання їх до самовдосконалення, а також підвищення їхньої лояльності до компанії. Це досягається через виявлення та розкриття прихованого потенціалу за допомогою професійного навчання, стажувань, підвищення кваліфікації та дистанційної освіти. В умовах глобалізації та змін у соціально-трудових відносинах розвиток людських ресурсів стає особливо актуальним. Сьогодні недостатньо просто найняти кваліфікованих працівників — важливо зуміти їх утримати, мотивувати та залучити до ефективної праці, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методологічною основою кваліфікаційного дослідження є наукові праці економістів, зокрема Барського Ю.М., Босака О.В., Виноградського М.Д., Захарчин Г.М., Кузьміна О.Є., Струтинської Л.Р., Савченка В.А. та інших. Проблематику та завдання впровадження інноваційних технологій управління персоналом і навчання досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В., а також П. Друкер і М. Малренан. Д. Кенвелл та Д. Сазерленд аналізують застосування економічно ефективних технологій управління персоналом і впровадження системи поглибленого навчання співробітників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сучасних підходів до навчання як складової підвищення ефективності управління та організації праці менеджера в умовах динамічного середовища.

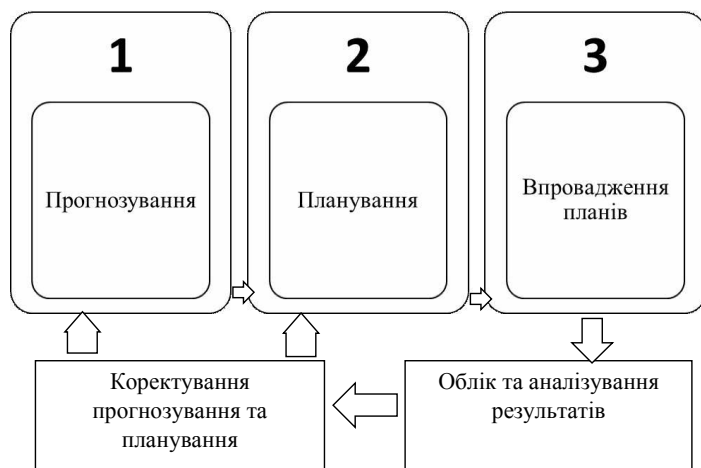


Рис. 1. Ланцюг управлінської діяльності

Джерело: [11].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Висококваліфікований персонал є одним із ключових чинників успішного економічного розвитку підприємства. Найкращою інвестицією, яку може зробити менеджер для розвитку сільськогосподарського підприємства, є інвестиція в людський капітал. Чим більше зусиль спрямовано на навчання та розвиток співробітників, тим ефективніше підприємство досягатиме своїх цілей і виконуватиме поставлені завдання.

Це питання особливо актуальне для України, оскільки європейський досвід у цій сфері активно впроваджується. У країнах Західної Європи, США та Японії підхід до навчання персоналу використовується ще з ХХ століття. Провідні світові компанії виділяють від 5 до 10% фонду заробітної плати на професійне навчання та стажування співробітників, а періодичність такого навчання становить не більше трьох років. В Україні ж досі існують проблеми з фінансуванням підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Серед основних причин — небажання менеджерів витрачати ресурси на професійний розвиток через ризик невідповідності отриманих знань посадовим обов'язкам працівників, що може призводити до неефективного використання коштів.

У сучасних умовах персонал сільськогосподарських підприємств повинен володіти високим рівнем кваліфікації та стратегічним мисленням для досягнення успіху організації. Тому інвестиції в професійний розвиток співробітників стають критично важливими. Сьогодні навчання та розвиток персоналу є невід'ємною частиною системи управління підприємством. Постійне вдосконалення знань

співробітників дозволяє не лише підвищувати їхню кваліфікацію, а й здобувати нові навички, необхідні для ефективної роботи.

Останніми роками все більше організацій усвідомлюють важливість навчання та розвитку персоналу, інвестуючи значні ресурси у створення систем підготовки, які сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

У своїй діяльності підприємства орієнтуються на досягнення науково-технічних, виробничих, економічних та соціальних цілей. Система управління сільськогосподарськими підприємствами покликана забезпечити ефективну комунікацію та взаємодію між усіма службами [9]. Вважається, що успішність діяльності підприємства на 90% залежить від ефективності використання персоналу, яка своєю чергою на 90% визначається рівнем компетентності управлінського складу. У сучасних українських реаліях саме компетентність персоналу є одним із ключових показників конкурентоспроможності на внутрішньому ринку праці [8].

Система управління підприємством включає два основні елементи: об'єкт управління та керівну частину. Предмет управління — це виробничий процес, а керівна частина відповідає за організацію та надання управлінських послуг для підприємства. Її функціонування базується на принципах, закріплених у регламентуючих документах, таких як положення про структурні підрозділи, посадові інструкції тощо, а також на правилах, сформованих у процесі практичної діяльності.

На кожному рівні ієрархії системи управління реалізуються відповідні управлінські функції, які становлять основу діяльності керівного персоналу (рис. 1). Це дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх ланок підприємства для досягнення поставлених цілей.

Управління персоналом підприємства — це діяльність менеджерів, керівників та спеціалістів, спрямована на формування, розвиток і зміну поведінки працівників. Основна мета управління — максимізувати потенціал персоналу шляхом визначення ключових напрямків роботи з ним.

Сучасне управління персоналом досягає високих результатів за умови, що працівники мають належну кваліфікацію, необхідні навички та компетенції. Тому професійна підготовка кадрів набуває особливого значення для забезпечення якісної організації праці. Розвиток персоналу слід розглядати як інвестицію в майбутнє компанії, адже це сприяє досягненню її стратегічних цілей [3].

Таблиця 1. Види навчання

<i>Класифікаційна ознака в залежності від:</i>	<i>Види навчання за ознаками:</i>
<i>Учасники процесу навчання</i>	самонавчання (розробляє і проводить працівник сам); внутрішнє (розробляють і проводять співробітники підприємства); зовнішнє (розробляють і проводять зовнішні працівники).
<i>Кількість слухачів</i>	індивідуальне (окремо для кожного працівника); групове (навчання проводиться для групи працівників)
<i>Цільове призначення</i>	первинна підготовка (навчання працівників без освіти); перепідготовка (навчання працівників, які мають освіту, нової спеціальності); підвищення кваліфікації (працівник одержує нові знання та навички в межах своєї професії чи спеціальності); адаптаційне навчання (навчання працівника з метою його адаптації).
<i>Посадження процесу роботи і навчання в організації</i>	з відривом від роботи (звільнення від роботи, на час проходження навчання); без відриву від роботи (посадження навчання та виконання професійних обов'язків).
<i>Термін навчання</i>	короткострокове (до 5-ти днів); середньострокове (до 6-ти місяців); довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Навчання персоналу — це процес, спрямований на розвиток професійних компетенцій працівників для підтримання їх конкурентоспроможності [4]. Головна мета цього процесу — підвищити ефективність роботи персоналу завдяки покращенню знань і професійних навичок [5]. У сучасних умовах динамічних змін розвиток персоналу є обов'язковою умовою ефективного функціонування підприємства.

Тому навчання персоналу — це складний процес, який включає основні такі етапи:

- визначення мети навчання — які конкретні результати потрібно досягти;
- розробка показників оцінки ефективності навчання — як виміряти успішність програми;
- формування бюджету — визначення фінансування навчальних заходів;
- вибір форми навчання — очна, дистанційна або змішана;
- розробка змісту програми — створення тематики та структури навчання;

- аналіз потреб у навчанні — визначення прогалин у знаннях працівників;
- навчання — безпосереднє проведення тренінгів, курсів або семінарів;
- оцінка результатів — аналіз ефективності навчання та його впливу на продуктивність [6].

Існує три основні комунікаційні інструментарії до навчання працівників:

- 1) навчання поза робочим місцем — тренінги чи курси у зовнішніх освітніх установах;
- 2) навчання на робочому місці — використання внутрішньої навчальної бази компанії;
- 3) самостійне навчання — працівники навчаються за індивідуальними планами, затвердженими керівництвом.

Навчання на робочому місці забезпечує практичне освоєння знань у робочих умовах під контролем кадрової служби. Навчання з відривом від виробництва дає змогу зосередитися на отриманні теоретичних знань. Самостійне навчання передбачає складання індивідуального плану, який дозволяє працівнику обирати зручний темп розвитку. Підприємства при цьому можуть використовувати стимули для підтримки мотивації співробітників.

Навчання персоналу є складним, але важливим процесом, який позитивно впливає на ефективність роботи підприємства. Інвестиції у розвиток працівників дозволяють підвищити рівень їхньої кваліфікації, що сприяє успішному досягненню цілей організації навіть у сучасних умовах високої конкуренції.

Підвищення кваліфікації — це додаткове навчання після отримання спеціальної освіти, спрямоване на вдосконалення знань, умінь і навичок кожного працівника [7].

Вибір видів і форм навчання працівників повинен визначатися умовами і метою діяльності організації (табл. 1).

Для підвищення кваліфікації персоналу також використовуються специфічні форми навчання працівників (рис. 2).

При виборі методів навчання необхідно врахувати побажання персоналу задля їх навчання [10].

У сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу, що значно пришвидшує застарілість знань і професійних навичок, навчання та розвиток персоналу повинні проводитися системно. Такий підхід спрямований на забезпечення своєчасного й якісного оновлення знань працівників, що дозволяє підвищити їхню кваліфікацію та загальну організаційну ефективність. Далі розглянемо основні етапи розвитку та коротко опишемо їх (рис. 3).

Оцінка інформації про співробітників, визначення освітніх потреб та аналіз необхідності навчання персоналу є важливими складовими системного підходу до розвитку працівників. Нижче наведено ключові етапи цього процесу:

На цьому етапі кадрові служби аналізують усі доступні дані про співробітників, включаючи:

- рівень освіти;
- стаж роботи;



Рис. 2. Місце навчання у загальній системі управління персоналом підприємства

- професійний досвід;
- попередню професійну підготовку;
- результати оцінки професійних знань.

Ця інформація дозволяє створити повний профіль кожного працівника, виявити його сильні сторони та зони для вдосконалення.

Формування освітніх потреб. На цьому етапі аналізуються заявки на навчання персоналу та оцінюються результати їхньої роботи [1]. Особлива увага приділяється:

- даті останнього навчання кожного працівника;
- рівню успішності попередніх навчальних заходів;
- потребам підвищення кваліфікації, які виникають у зв'язку зі змінами в організації чи на ринку.

Це допомагає визначити пріоритетні напрямки навчання та зробити його більш ефективним.

Визначення потреб у навчанні. Підприємство оцінює відповідність між наявними знаннями, навичками та компетенціями співробітників і вимогами до їхньої роботи. У процесі враховуються такі фактори:

- зміни у зовнішньому середовищі;
- вимоги конкурентоспроможності продукції;
- впровадження нових технологій.

Цей етап дозволяє визначити, які саме знання та навички необхідно розвивати для підтрим-

ки ефективності роботи підприємства.

Завдяки системному аналізу інформації про персонал, формуванню освітніх потреб і визначенню пріоритетів у навчанні підприємства можуть своєчасно реагувати на виклики ринку. Це підвищує кваліфікацію працівників, забезпечує їхню готовність до змін і сприяє загальному успіху організації.

Планування бюджету на навчання працівників. Навчання персоналу передбачає витрати, які несе організація, тому створення та контроль за виконанням бюджетного плану є дуже важливим елементом управління навчанням співробітників. Бюджет навчання формується виходячи з визначених потреб і фінан-

сових можливостей організації.

Визначення цілей навчання. Щоб визначити цілі, нам необхідно чітко усвідомити, яких результатів ми хочемо досягти, встановити зв'язок між методами навчання та нашою метою, визначити вимоги до учнів. Чітко розуміючи цілі навчання персоналу, підприємство визначає зміст програми навчання та підбирає методи навчання персоналу.

Вибір методів навчання. На цьому етапі кадровий інспектор, виходячи зі змісту програми та завдань навчання, обирає відповідні методи навчання, до яких належать: різноманітні тренінги, лекції, семінарські заняття, самонавчання та самовдосконалення. При визначенні методів навчання також звертається увага на персонал, який буде проходити навчання, тобто на наявну інформацію про кожного працівника, тому що необхідно вибрати метод, який буде найбільш ефективним для цих фахівців.

Планування бюджету на навчання. Навчання персоналу потребує фінансових ресурсів, тому формування та управління бюджетом є важливими складовими.

— **Аналіз потреб** — бюджет базується на визначених навчальних цілях, кількості працівників, які потребують навчання, та формах навчальних заходів.

— **Фінансові можливості** — враховуються наявні ресурси компанії, щоб оптимально розподілити витрати.

— Контроль виконання — забезпечується прозорість витрат і досягнення максимальної користі від інвестицій у навчання.

Визначення цілей навчання. Встановлення цілей навчання є фундаментом для розробки програми.

— Очікувані результати — чітке розуміння, які знання, навички чи компетенції мають отримати працівники.

— Зв'язок із завданнями організації — цілі навчання повинні сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

— Вимоги до учасників — визначення рівня підготовки та очікуваних результатів для кожної групи працівників.

Вибір методів навчання. Методи навчання визначаються залежно від змісту програми, цілей навчання та особливостей працівників. Популярні методи: тренінги — інтерактивний підхід для розробки практичних навичок, лекції та семінари — передача теоретичних знань у структурованому форматі, самонавчання — індивідуальний підхід, який дає змогу гнучко організовувати процес. Щодо персоналізації методів, то враховується рівень кваліфікації, досвід і потреби працівників, щоб обрати найбільш ефективний метод для кожного.

Ефективне планування бюджету, визначення цілей та вибір методів навчання дозволяють організації підвищувати кваліфікацію співробітників, оптимально використовуючи ресурси. Це сприяє як індивідуальному розвитку працівників, так і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Вибір програми навчання. На цьому етапі визначають конкретну мету кожної навчальної програми. Відповідно до потреб у навчанні, підприємства формують вимоги до бажаних знань, умінь і навичок, які мають отримати працівники. З огляду на ці вимоги визначається зміст і структура програми.

Встановлення критеріїв оцінювання. Спираючись на попередні етапи, підприєм-

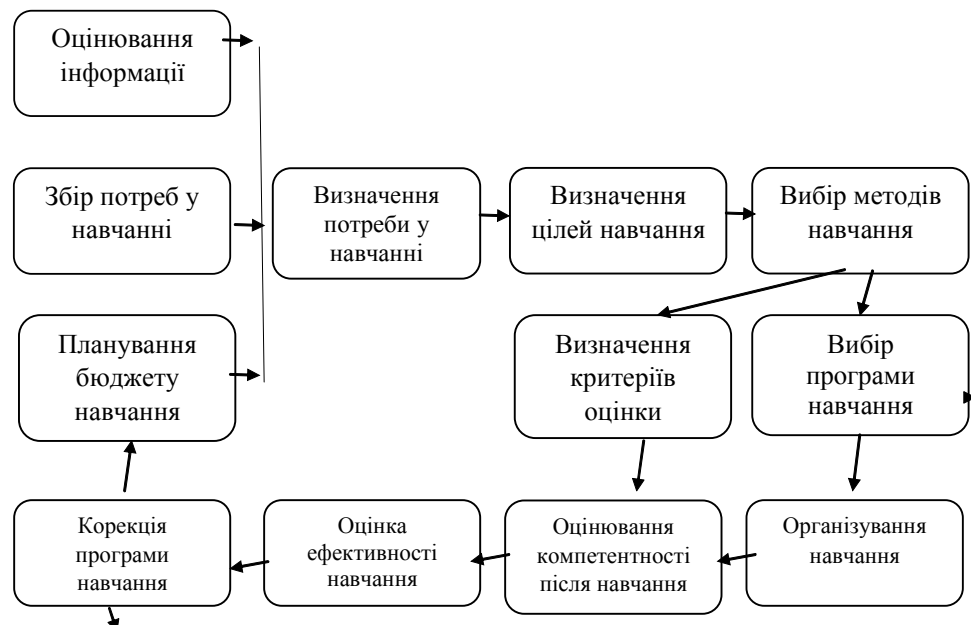


Рис. 3. Модель етапів розвитку та навчання персоналу

ство розробляє критерії оцінки, за якими аналізуватимуть результати навчання. Це дозволяє оцінити успішність програми та її вплив на професійний розвиток працівників.

Організація навчання. На даному етапі забезпечується організація процесу навчання персоналу. Програма базується на виявлених потребах, обраних методах і попередньо зібраній інформації. У ході навчання працівники здобувають необхідний досвід і навички, які сприятимуть ефективному виконанню їхніх обов'язків.

Оцінка ефективності навчання. Відповідно до встановлених критеріїв проводиться аналіз результатів навчання. Визначається відповідність здобутих знань та навичок вимогам до посадових обов'язків. Під час оцінки також враховується, наскільки отримані знання сприяють досягненню цілей підприємства, зокрема підвищенню прибутковості та ефективності.

Оцінка компетентності після навчання. На основі результатів роботи працівників виявляються їхні сильні та слабкі сторони. Для тих, хто не досяг необхідного рівня знань або навичок, визначається потреба в додатковому навчанні.

Корекція програми навчання. З огляду на оцінку ефективності навчального процесу, програма може бути скоригована. Це передбачає адаптацію змісту та методів навчання для досягнення кращих результатів і підвищення продуктивності персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток персоналу є ключовим елементом успіху будь-якого підприємства. Працівники — це цінний ресурс, інвестиції в який сприяють довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності компанії. Впровадження сучасних методів навчання дозволяє підтримувати професійний рівень співробітників і забезпечувати їхній внесок у досягнення стратегічних цілей. Основною метою навчання персоналу є підвищення ефективності його роботи шляхом удосконалення знань, умінь і професійних навичок, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку. Такий підхід до організації навчання забезпечує розвиток як працівників, так і самого підприємства.

Література:

1. Бінерт О., Балаш Л., Лисюк О. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40—44.
2. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Управління людським потенціалом*. Київ, 2012. № 3. С. 320—323.
3. Долга Г. В. Кадровий потенціал — важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. С. 67—71.
4. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. *Технології та дизайн*. 2015. № 3 (16). С. 87—91.
5. Закон України "Про професійний розвиток працівників". Редакція від 01.01.2013 р., підстава 5067-17. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 06.11.2024).
6. Закон України "Про фермерське господарство", "Про приватне підприємництво". URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 06.12.2024).
7. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення в підвищенні енергоефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28. Ч. 1. С. 151—159.
8. Литвин О. В. Проблеми соціально-економічної ефективності управління персоналом у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2010. № 4 (43). С. 182—185.
9. Любомудрова Н. П., Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284 с.

10. Малік М. Й. Вплив соціального капіталу на організацію діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 5. С. 105—112.

11. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. С. 440—443.

References:

1. Binert, O., Balash, L., and Lysiuk, O. (2024), "Leadership and management in an organization as the basis for successful managerial activity", *Agrosvit, Ukraine*, vol. 10, pp. 40—44.
2. Bosak, O.V. (2012), "Professional training of personnel as a factor in the development of human resources of the organization", *Upravlinnia liudskym potentialslom*, vol. 3, pp. 320—323.
3. Dolha, H.V. (2018), "Human resources potential as an important factor of economic development of the enterprise", *Intelekt XXI*, pp. 67—71.
4. Doroshenko, K.A. (2015), "Efficiency of personnel management in the organization", *Tekhnologii ta dizain*, vol. 3 (16), pp. 87—91.
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2013), "The Law of Ukraine "About professional development of employees", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (Accessed 6 November 2024).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Law of Ukraine "On Farming", "On Private Entrepreneurship", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/> (Accessed 6 December 2024).
7. Kotelnikova, Yu.M. (2018), "Human resource provision in increasing the energy efficiency of enterprises", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 28, part 1, pp. 151—159.
8. Lytvyn, O.V. (2010), "Problems of socioeconomic efficiency of personnel management in modern conditions", *Naukovy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 4 (43), pp. 182—185.
9. Liubomudrova, N. P., Zakharchyn, H. M., and Vynnychuk, R. O. (2015), *Motyvuвання y rozvytok personalu: kulturolohichnyi aspekt [Motivation and development of personnel: A cultural aspect]*, Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, Lviv, Ukraine.
10. Malik, M.Y. (2015), "The impact of social capital on the organization of agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 105—112.
11. Marchenko, V.M., and Khondoka, V.A. (2017), "Personnel policy and personnel strategy of the enterprise", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, pp. 440—443.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2025 р.

УДК 339.172

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.51

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРНИХ БІРЖ В УКРАЇНІ

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

THE STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF COMMODITY EXCHANGES IN UKRAINE

Однією з ключових характеристик розвиненої економіки є ефективне функціонування товарних ринків, важливу роль у забезпеченні якого відіграють товарні біржі.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану діяльності товарних бірж в Україні та визначення тенденцій їх розвитку. Використано методи аналізу нормативно-правових документів, статистичного аналізу та порівняльного підходу.

У роботі визначено роль товарних бірж у формуванні ринкових цін, мінімізації ризиків, стабілізації економіки та забезпеченні ліквідності ринку. Встановлено, що більшість бірж в Україні до 2021 року не відповідали класичному визначенню товарної біржі, оскільки не забезпечували анонімні торги та ринкове ціноутворення. Запроваджені у 2021—2024 роках законодавчі зміни створили правову основу для функціонування організованих товарних ринків, регульованих Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Визначено, що ліцензування та стандартизація торгівлі сприяють прозорості, однак ефективність ринку залежить від попиту та пропозиції.

Проведено аналіз статистичних даних про обсяги торгів, структуру біржового ринку в Україні, зокрема в розрізі товарів. Виявлено, що найбільшу частку загального обсягу торгів вітчизняного біржового ринку становить електроенергія (61,3%). Значну частку займають нафта та дистилати (14,4%) та необроблена деревина (8,8%).

Проведено аналіз діяльності 4 вітчизняних товарних бірж. Визначено основні напрями розвитку вітчизняних товарних бірж в Україні.

One of the key characteristics of a developed economy is the efficient functioning of commodity markets, where commodity exchanges play a crucial role in ensuring transparency and price discovery.

The objective of this study is to analyze the current state of commodity exchange operations in Ukraine and identify development trends. The research methodology includes the analysis of regulatory and legal documents, statistical data evaluation, and a comparative approach.

The study highlights the role of commodity exchanges in price formation, risk minimization, market liquidity provision, and overall economic stabilization. It has been established that, until 2021, most exchanges in Ukraine did not meet the classical definition of a commodity exchange, as they failed to ensure anonymous trading and market-driven price formation. Legislative changes implemented between 2021 and 2024 have created a legal framework for the operation of organized commodity markets regulated by the National Securities and Stock Market Commission. While licensing and trade standardization enhance transparency, overall market efficiency remains dependent on supply and demand dynamics.

A statistical analysis of trading volumes and the structure of the Ukrainian commodity exchange market, segmented by product categories, has been conducted. The findings indicate that electricity constitutes the largest share of the domestic exchange market (61.3%), followed by crude oil and distillates (14.4%) and unprocessed timber (8.8%).

The study also examines the operations of four major domestic commodity exchanges.

Key development directions for Ukrainian commodity exchanges have been identified, including: Expanding the range of traded products, Establishing a transparent system for data collection and analysis on exchange activities, enhancing financial literacy among producers, developing effective business models for cooperation between producers, intermediaries, and financial institutions through the use of derivatives, increasing accessibility to organized markets via the implementation of advanced digital technologies, widespread adoption of online trading platforms, reducing transaction costs for exchange operations, stimulating participation from both domestic and international market players.

Ключові слова: товарна біржа, біржовий товар, деривативні контракти, організовані товарні ринки, ліцензійні умови, обсяг торгів, біржова торгівля, електронна торгова система, програмне забезпечення діяльності біржі, інновації, біржовий ринок сільськогосподарської продукції.

Key words: commodity exchange, exchange-traded commodity, derivative contracts, organized commodity markets, licensing conditions, trading volume, exchange trading, electronic trading system, software support for exchange operations, innovations, agricultural commodity exchange market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Актуальність дослідження діяльності товарних бірж в Україні визначається їхньою важливістю для розвитку економіки країни. Біржовий ринок є не лише механізмом встановлення ринкових цін, а й ефективним інструментом страхування цінових ризиків, залучення інвестицій, вирішення оперативних і стратегічних завдань. Він створює умови для прозорості та конкурентоспроможної торгівлі, забезпечуючи баланс між попитом і пропозицією, є важливим індикатором економічної стабільності та інструментом інтеграції у світові торговельні процеси.

Із 2020 року Україна стикалася з численними економічними викликами, серед яких наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабна війна, розв'язана Росією. Ці події спричинили значні потрясіння для товарних ринків, змусивши більшість товарних бірж припинити діяльність або суттєво скоротити обсяги торгівлі. Зміни у виробництві, постачанні та споживанні товарів призвели до значного підвищення цін та зміни моделі торгівлі. У такій ситуації відновлення та розвиток біржової торгівлі стають пріоритетними завданнями для

економіки країни. У цьому контексті дослідження стану товарних бірж та перспектив їхнього розвитку є надзвичайно необхідним для ефективного функціонування національної економіки.

У зв'язку з повільним розвитком товарних бірж в Україні з 2020 року, а також відсутністю впорядкованої статистичної інформації щодо їхньої діяльності, здійснення наукових досліджень у даній сфері є обмеженим. Однак, не зважаючи на відсутність достатньої кількості даних про товарні біржі, даній тематиці були присвячені роботи таких науковців, як Г. Машлій, О. Сороківська, М. Зяйлик [1], В. О. Яворська [2], О. В. Хадарцев [3], Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, О. Ю. Терованесова, Н. М. Василяшко [4] та інших. У них в основному приділяється увага аналізу організованих товарних ринків порівнянню із провідними світовими товарними біржами, становленню українських товарних бірж, тенденціям їх розвитку, методам дослідження біржової діяльності, аналізу світового та вітчизняного досвіду системи управління товарними біржами тощо, розвитку окремих товарних сегментів.

Незважаючи на наявність наукових досліджень у сфері розвитку товарних бірж в Ук-

раїні, існує потреба подальших досліджень їх сучасного стану, визначенні основних напрямків їх розвитку. Важливо знайти ефективні механізми відновлення біржового ринку, підвищення його ліквідності, привабливості для інвесторів, вдосконалення біржової торгівлі, що сприятиме економічному зростанню, покращенню інвестиційного клімату та зміцненню позицій України на міжнародних ринках.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз сучасного стану діяльності товарних бірж в Україні та визначення тенденцій їх розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з важливих ознак розвинутої економіки країни є організація належного функціонування товарних ринків. Важливим механізмом такої організації є товарна біржа, яка забезпечує платформу для купівлі та продажу товарів. Ключова роль організованих товарних ринків полягає у наступному:

- вони виступають важливими центрами ціноутворення, оскільки забезпечують конкурентне середовище для встановлення рівноважної ціни;
- мінімізують цінові ризики завдяки ефективним механізмам хеджування;
- формують довіру учасників до біржової торгівлі;
- стабілізують економічну систему;
- біржова торгівля відзначається стандартизованістю, що сприяє формуванню достатнього рівня ліквідності як на міжнародних, так і на національних біржах [2];
- товарні біржі є структурами, що здатні спричинити зростання в інших товарних секторах економіки через підвищення ефективності постачання, зниження трансакційних витрат, управління ризиками [5].

У 2021 році в Україні працювало понад 500 товарних бірж. Більшість з них не були біржами в загальноприйнятому розумінні, адже там не відбувалися регулярні анонімні торги, не укладалися контракти та, як наслідок, не формувалися ринкові ціни [6].

В основному, діючі біржі спеціалізувалися на проведенні торгів з реалізації майна підприємств-банкрутів, державного майна, конфіскованого майна і такого, яке перебуває у податковій заставі, а також організовували торгівлю земельними ділянками й іншого індивідуального майна, що суперечить суті товарної

біржі. Лише деякі біржі працювали у сфері організації торгівлі сільськогосподарською продукцією, необробленою деревиною та іншими біржовими товарами.

Причиною такої ситуації були недоліки вітчизняного законодавства, яке не враховувало світових тенденцій зміни організаційно-правової форми товарних бірж, не врегульовувало процесів сертифікації, ліцензування, не встановлювало вимоги щодо розміру статутного капіталу товарних бірж, їх технічного забезпечення [5, с. 24].

У 2021 році організований товарний ринок а в Україні отримав нові можливості для прозорості та законної торгівлі, став новим регульованим сегментом. Регулювання діяльності бірж було покладено на Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку, а на самі біржі — контроль за процесом торгівлі з метою запобігання маніпуляціям та інсайдерським угодам.

Цей процес розпочався з ухвалення у 2020 році закону (Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів № 738-ІХ) [7], що зумовило прийняття у нових редакціях законів "Про цінні папери та фондовий ринок" (нова назва "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" [8]) та "Про товарну біржу" (нова назва "Про товарні біржі" [9]).

Реформа заклала основи проєвропейського підходу до державного регулювання та організації торгівлі, оскільки закон № 738-ІХ був розроблений у межах зобов'язань України за Угодою про асоціацію з ЄС, що стало надійним фундаментом формування товарного біржового ринку.

31 липня 2021 року у зв'язку зі вступленням в дію нових редакцій законів було визначено, що існуючі на той час біржі зможуть продовжити свою діяльність лише в тому випадку, якщо вони будуть відповідати вимогам нового законодавства та отримають ліцензію НКЦПФР, а також встановлено, що вся торгівля стандартизованими товарами (зерно, деревина, пальне) має відбуватися виключно на ліцензованих біржових платформах.

Для ефективного впровадження вищезгаданих законів регулятор розробив і узгодив із законодавством 75 нормативно-правових актів [10]. Серед них:

- порядок видачі, зупинення дії та анулювання ліцензії на провадження професійної діяльності на організованих товарних ринках (рішення № 275 від 13.05.2021 р.) [11];

— ліцензійні умови провадження професійної діяльності на організованих товарних ринках (рішення № 276 від 13.05.2021 р.) [12];

— положення про провадження діяльності з організації торгівлі продукцією на товарних біржах (рішення № 380 від 10.05.2021 р.) [13];

— положення про порядок складання, подання та оприлюднення товарними біржами звітних даних (рішення № 3 від 13.01.2022 р.) [14].

У 2024 році законодавчо було запроваджено новий вид професійної діяльності — діяльності з організації укладання деривативних контрактів на товарних біржах.

Відповідно до Ліцензійних умов [12] для отримання ліцензії юридичні особи, які планують здійснювати біржову діяльність, мають бути зареєстровані у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або товариства з додатковою відповідальністю; мати прозору структуру власності; мати установчий документ, що передбачає провадження відповідного виду професійної діяльності на організованих товарних ринках, ураховує особливості та обмеження, передбачені законами щодо здійснення таких видів діяльності; мати початковий капітал в розмірі не менш 20 мільйонів гривень; мати у власності та/або у користуванні декілька електронних торгових систем та програмно-технічних комплексів, які на постійній основі забезпечують належне функціонування та захист електронної торгової системи та інше програмне забезпечення автоматизованих, інформаційних, інформаційно-комунікаційних систем; повинен розробити і зареєструвати в НКЦПФР та підтримувати в актуальному стані прозорі і недискреційні правила товарної біржі, засновані на об'єктивних критеріях, які відповідають вимогам законодавства; мати у власності або в користуванні одне або декілька нежитлових приміщень загальною площею не менше 100 кв. м. тощо.

Із моменту отримання ліцензії на провадження діяльності з організації торгівлі продукцією на товарних біржах та/або ліцензію на провадження діяльності з організації укладання деривативних контрактів на товарних біржах, юридична особа стає професійним учасником організованих товарних ринків і набуває статусу товарної біржі.

Товарна біржа також може отримати від НКЦПФР ліцензію (ліцензії) на провадження таких видів діяльності, як клірингова діяльність з визначення зобов'язань; діяльність з організації укладання деривативних контрактів на

багатосторонньому торгівельному майданчику деривативних контрактів; діяльність з організації укладання деривативних контрактів на організованому торгівельному майданчику деривативних контрактів.

Відповідно до Закону про товарні біржі [9] біржовим товаром може бути актив, допущений до біржових торгів на товарній біржі згідно з правилами такої товарної біржі, а саме продукція та інші речі, визначені родовими ознаками, а також деривативні контракти, які не є фінансовими інструментами, причому продукція може включати такі види, як сільськогосподарська продукція, деревина, мінерали, паливно-енергетичні ресурси, сировина, метали, дорогоцінне каміння, матеріальна продукція рибальства, паливної, хімічної, легкої, харчової та інших галузей промисловості, а також інші речі, визначені родовими ознаками.

За три роки роботи організованих товарних ринків НКЦПФР було видано чотири ліцензії на провадження діяльності з організації торгівлі продукцією на товарних біржах. За цей час набуто певну практику застосування норм ліцензійних умов, і відповідно до якої у НКЦПФР виникла необхідність врегулювання окремих процедурних питань. Так, НКЦПФР затвердила нову редакцію Ліцензійних умов, яка має ряд нововведень та змін з врахуванням запровадженням нового виду професійної діяльності. Зокрема, організаційні та операційні вимоги доповнено нормою щодо необхідності запровадження та підтримання товарною біржою ефективних та прозорих процедур для приймання звернень від членів, учасників торгів та інших осіб, що мають доступ до біржових торгів; додано нові норми до вимог стосовно програмного та технічного забезпечення діяльності біржі (зобов'язання товарної біржі забезпечувати дублювання або резервування оригінальних інформаційних масивів; вести електронний облік оголошень про проведення аукціонів та скарг учасників торгів; проводити моніторинг інформації про членів товарної біржі та їх клієнтів, які здійснюють біржові операції у власних інтересах, та складати за результатами відповідні рейтинги на основі інформації про біржовий товар, кількість укладених та виконаних біржових договорів, періодичність їх укладання; проходження процедур допуску до біржових торгів, або набуття членства в дистанційному форматі); внесено зміни до подання біржею під час провадження професійної діяльності відомостей до НКЦПФР, їх терміни та порядок [15].

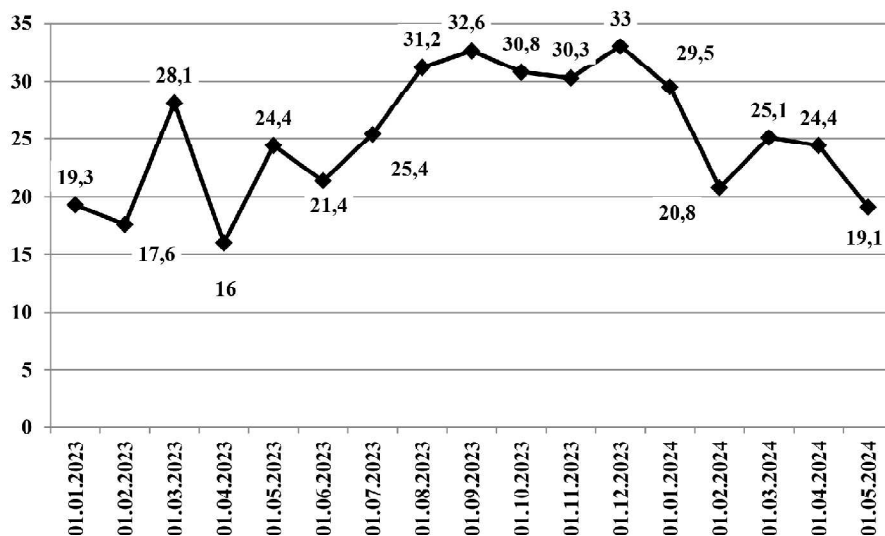


Рис. 1. Динаміка обсягу торгів на товарних біржах, 2023—2024 (травень) роки, млрд грн

Джерело: [10].

Отож, держава створила необхідні законодавчі та нормативні умови для прозорої роботи організованого товарного ринку, але його розвиток визначають самі учасники, а також співвідношення попиту й пропозиції на різні товари.

За три роки функціонування товарного ринку в умовах нового законодавства обсяг укладених угод на біржах перевищив 829 млрд грн. Це свідчить не лише про значні масштаби біржової торгівлі, а й про зростання надходжень до державного бюджету [10].

Результати щомісячних обсягів торгів на товарних біржах від січня 2023 року до травня 2024 року показані на рис. 1.

Найбільш затребуваними товарами на біржах у протязі 2023—2024 рр були (рис. 2):

Електроенергія — 61,3% загального обсягу торгів,

Нафта та дистилати — 14,4%,

Необроблена деревина — 8,8%.

Електроенергія традиційно займає найбільшу частку біржових торгів, і, незважаючи на виклики війни, ринок продовжує активно розвиватися. Україна впевнено впроваджує найкращі європейські практики у цій сфері [10].

Так, улітку 2023 року в Україні було прийнято закон "Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання зловживанням на оптових енергетичних ринках" (відомий як REMIT) [16]. Його мета — забезпечення прозорості, розвиток чесної конкуренції та запобігання маніпуляціям на енергетичних ринках. Регламент REMIT (Regulation on Wholesale Energy Market Integrity and Transparency) вста-

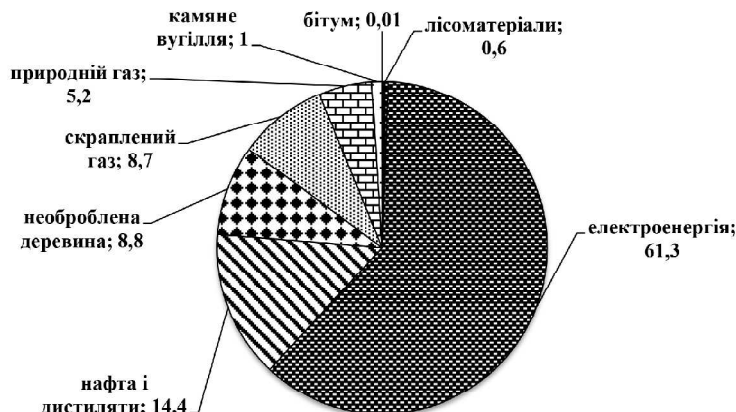


Рис. 2. Товарна структура обсягу торгів на товарних біржах, 2023—2024 роки

Джерело: [10].

новлює європейські стандарти та вимоги щодо відповідальності учасників оптового енергетичного ринку за зловживання. Очевидно, що цей регламент відіграє ключову роль у процесі інтеграції українського енергоринку з європейським [17].

Стосовно розвитку біржової торгівлі деревиною, то слід зазначити, що законодавчі зміни забезпечили переведення ринку деревини на прозорі та конкурентні засади. Рівний доступ для учасників, конкуренція серед покупців, дотримання конфіденційності, відсутність дискримінації та боротьба із зловживаннями сприяють скороченню тіньового ринку та створюють можливості для додаткових надходжень у державний бюджет. За три роки з початку дії нового законодавства на біржах було укладено угод на понад 24 млн куб. м необробленої деревини та на суму понад 63 млрд грн лісоматеріалів У 2023 році цей показник досяг 28,8 млрд грн У першому кварталі 2024 року обсяг угод зріс на 122% порівняно з третім кварталом 2021 року, а їхня вартість — на 86% [10].

Протягом цього періоду спостерігалось збільшення обсягів і вартості угод з деревиною та лісоматеріалами, укладених фізичними особами, що засвідчило прозорість, доступність і відсутність дискримінації при придбанні деревини.

Хоча військова агресія та введення воєнного стану вплинули на деревообробну галузь, логістику та енергопостачання, проте у таких умовах регулярні торги сприяють підтримці економіки, оскільки багато підприємств зберігають робочі місця та своєчасно сплачують зарплати й податки.

Тенденція зростання обсягів та вартості угод з деревиною свідчить про ефективність реалізації деревини виключно через організовані товарні ринки, операторами яких є ліцензовані товарні біржі [10].

На кінець 2024 року на товарних ринках діяли чотири ліцензовані біржі: Українська енергетична біржа, Українська універсальна біржа, Українська ресурсна біржа та Українська торгова платформа [10].

З одного боку, суттєве скорочення кількості бірж та підвищення вимог до їх діяльності має позитивний ефект, що у результаті цього забезпечено неможливість проведення торгів на біржах небіржовими товарами. З іншого боку, позбавлення можливості отримати багатьма біржами ліцензію на торги призвело до небезпеки штучного створення монопольного середовища через послаблення необхідної конку-

ренції між біржами, участі у діяльності на ринку лише тих із них, які мають великі капітали [1].

Розглянемо особливості діяльності та основні показники торгів вітчизняних товарних бірж.

ТОВ "Українська енергетична біржа" (ТОВ "УЕБ") створене з метою здійснення в Україні діяльності з організації торгівлі на ринках енергоносіїв та електроенергії. Біржа забезпечує організаційні, технологічні, правові та інші умови для функціонування та розвитку ринків біржової торгівлі електроенергією та енергоносіями. У липні 2021 року біржа отримала ліцензії на провадження діяльності з організації торгівлі продукцією на товарних біржах та на провадження професійної діяльності на ринках капіталу — клірингової діяльності з визначення зобов'язань, яка дозволяє контролювати розрахунки між учасниками ринку та гарантувати виконання угод. У кінці 2024 року біржа додатково отримала ліцензію на діяльність з організації укладання деривативних контрактів на товарних біржах. Крім того біржа є офіційним майданчиком для системи "ProZorro.Продажі" [18].

У 2024 році на Українській енергетичній біржі (УЕБ) реалізували 2,04 млрд кубометрів газу, що на 53% більше, ніж у 2023 році (1,33 млрд кубометрів). Для порівняння, у 2022 році цей показник складав лише 167 тис. кубометрів, а в 2021-му — 1,85 млрд. кубометрів. Початок повномасштабного вторгнення суттєво обвалив біржову торгівлю газом, проте протягом 2023—2024 років спостерігається позитивна динаміка. Якщо розглядати цей обсяг у контексті загального ринку, він є досить значним, враховуючи, що близько 70% споживання покривається механізмом ПСО (покладання спеціальних обов'язків). На вільному ринку щорічно обертається близько 6,5 млрд. кубометрів газу, що становить 31% загального споживання.

Рівень активності на біржі значною мірою залежить від присутності великих гравців, особливо Нафтогазу. Зокрема, коли у 2020 році Україна намагалася скасувати ПСО для населення, тоді біржовий ринок газу отримав потужний імпульс, кількість трейдерів зросла, і були достатні передумови для створення регіонального газового ринку зі своїми ціновими індикаторами, порівнюваними з європейськими хабами. Проте у 2021 році знову повернули регульовані ціни та механізм ПСО, а Нафтогаз припинив торгові операції на біржі, що значно обмежило розвиток організованого ринку.

Таблиця 1. Динаміка загальної вартості продажу та обсягів продажу необробленої деревини та пиломатеріалів на ТОВ "Українська універсальна біржа"

	Необроблена деревина		Пиломатеріали	
	Загальна вартість продажу, тис. грн	Обсяг продажу, тис. куб. м	Загальна вартість продажу, тис. грн	Обсяг продажу, тис. куб. м
2022	7044328,58	2658,39	1338258,921	282,989
2023	17681755	7262,54	2458367	724,167
2024	18856307	7372,25	166356	65,875

Джерело: складено за даними [23].

Після початку повномасштабної війни багато реформ, спрямованих на лібералізацію ринку газу, конкуренцію та залучення інвестицій, фактично зійшли нанівець. Організована біржова торгівля почала відроджуватися лише навесні 2023 року, коли Нафтогаз повернувся на біржу для закупівлі газу внутрішнього виробництва [19].

В електроенергетиці діють зобов'язання виробників продавати частину електроенергії через аукціони та на ринку "на добу наперед" (РДН), що забезпечує певний рівень ліквідності. Оскільки електроенергію складно зберігати, учасники змушені активно працювати на короткостроковому ринку для балансування портфелів.

На відміну від ринку електроенергії, де механізм підтримки ліквідності передбачено законодавчо, газовий ринок розвивається нестабільно. Газ можна зберігати в підземних сховищах, що зменшує потребу в активній біржовій торгівлі для короткострокового балансування. Попри існування механізмів для такої торгівлі, реальних стимулів для учасників поки що недостатньо [19].

Для сталої ліквідності на біржі варто звернути увагу на досвід ЄС, де основними індикаторами ринкових цін є торги на внутрішньодобовому ринку (Within-Day) та ринку "на добу наперед" (Day-Ahead). Наприклад, в Україні на короткостроковому ринку газу за рік було реалізовано лише 19 млн кубометрів — це всього 1% від загального біржового обсягу. В Європі для розвитку таких ринків уряди запроваджували програми обов'язкового продажу частини газу через біржу (Gas Release Programmes, GRP), що сприяло відкриттю ринків і боротьбі з монополізацією галузі.

Румунія та Україна мають схожі газові ринки, оскільки значну частину споживання забезпечують власним видобутком. Для підтримки біржової торгівлі румунський уряд запровадив зобов'язання для виробників продавати частину газу на місцевих біржах: 50% для офшорно-

го видобутку та 40% для всіх виробників і поставальників. Це дозволило сформувати ліквідний ринок.

Польща також використовувала схожу модель для підтримки біржової торгівлі газом. Найбільші компанії зобов'язані продавати 55% газу через біржу TGE. Це не лише створило конкурентний ринок, а й стало основою для формування прозорих цін на газ у країні [19].

За результатами торгів протягом 2023 року на УЕБ реалізовано 59,84 млн МВт-год. електроенергії, 2,53 млн тонн нафти та газового конденсату, 263,97 тис. тонн скрапленого газу та нафтопродуктів, 585 тис. тонн вугілля. За 2024 рік реалізовано 57,18 млн МВт-год. електроенергії, 2,05 млн тонн нафти та газового конденсату, 269,83 тис. тонн скрапленого газу та нафтопродуктів, 372,19 тис. тонн вугілля. За напрямком "Необроблена деревина та пиломатеріали" у 2023 році було проведено 2416 аукціонів, загальний обсяг реалізації склав 3,46 млн куб. м., а у 2024 році загальний обсяг реалізації зріс і становив 4,67 млн куб. м. (157 тис. угод) [20, 21].

За напрямком "Торгівля біржовими товарами, включеними до переліку видів продукції, торгівля якими здійснюється виключно на організованих товарних ринках" в окремому модулі електронної торгової системи ТОВ "УЕБ" у 2023 році укладено більше 3 тис. біржових угод, у 2024 році — близько 3,5 тис. угод. Обсяги проданої нафти та газового конденсату за даним напрямком у 2023 році склали більше 200 тис. т., скрапленого газу — 56 тис. т., а у 2024 році обсяги проданої нафти та газового конденсату зменшилися і склали 133 тис. т., скрапленого газу також зменшилися і склали 48 тис. т. [20, 21].

ТОВ "Українська універсальна біржа" відповідно до отриманих ліцензій займається такими видами професійної діяльності: організацією торгівлі продукцією на товарних біржах (наприклад, торги з купівлі-продажу необробленої деревини, пиломатеріалів та аграрної продукції), організацією укладання деривативних контрактів на товарних біржах. А також до 2024 року біржа володіла ліцензією на проведення діяльності на ринках капіталу — клірингову діяльність щодо визначення зобов'язань. Крім того, проводить продаж майна платників податків, що перебуває під податковою заставою, та реалізує безхазяйне і інше майно на аукціонах та біржових торгах, яке перейшло у власність держави. Біржа є офіційним електронним майданчиком публічних закупівель України PROZORRO, а також акредитованим май-

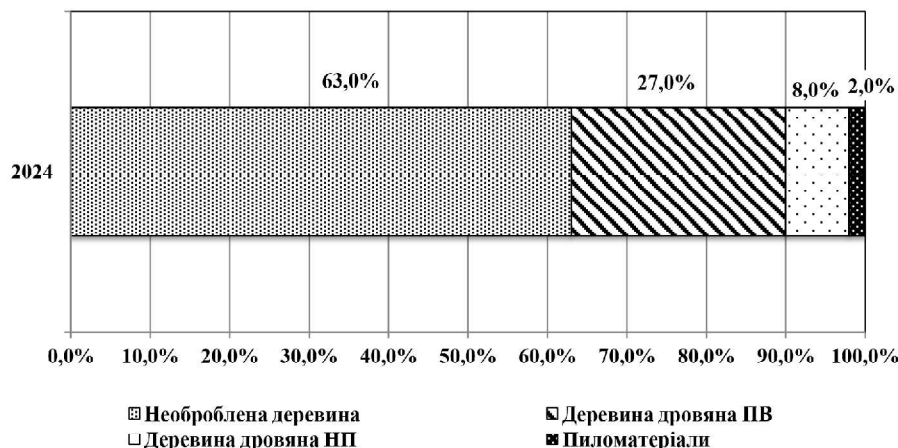


Рис. 3. Структура реалізації деревини на Українська ресурсна біржа у 2024 році за обсягом укладених угод

Джерело: складено за даними [25].

данчиком для системи "ProZorro.Продажі". Це включає реалізацію активів збанкрутілих банків Фондом гарантування вкладів фізичних осіб, продаж державного та комунального майна, майна боржників у справах про банкрутство, спеціальних дозволів на користування надрами, а також земельних ділянок та прав оренди на них [22].

Українська універсальна біржа розробила інструмент для учасників ринку лісової галузі, що дозволяє отримати детальну аналітичну інформацію щодо продукції, реалізованої на біржових торгах необробленою деревиною та пиломатеріалами. Завдяки широким можливостям аналітичної системи та різноманітним фільтрам, користувачі можуть відслідковувати основні показники торгівлі, основані на оперативних та історичних даних, отриманих під час аукціонів, проведених на УУБ.

Система дає змогу аналізувати такі статистичні дані:

- активність учасників торгів;
- обсяги та ціни продажу необробленої деревини та пиломатеріалів;
- ринкові тенденції та ефективність для держави.

Використання фільтрів дозволяє формувати аналітичні результати за різними періодами, регіонами та видами деревини (табл. 1) [23].

Для зручності користувачів ТОВ "Українська універсальна біржа" постійно удосконалює свої сервіси. Серед інновацій слід виділити Telegram- та Viber-боти, які дозволяють на мобільному телефоні швидко знаходити потрібні аукціони, підписуватися на них та отримувати сповіщення про нові лоти в режимі on-line.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Українська ресурсна біржа" (УРБ) набуло ста-

туса товарної біржі у серпні 2023 року. Одночасно біржа набула право здійснювати професійну діяльність на ринках капіталу — клірингову діяльність з визначення зобов'язань. Місія біржі — створити конкурентний біржовий ринок деревини, сільськогосподарської продукції, паливно-енергетичних ресурсів, металів та інших біржових товарів. Із самого початку утворення УРБ її засновниками зроблений акцент на впровадженні сучасних технологій електронних торгових систем організованих ринків, повноцінного використання електронного документообігу при укладанні біржових угод. На початку своєї діяльності УРБ зосередилася на ринку необробленої деревини та пиломатеріалів, який найбільш динамічно розвивається останнім часом. Перші торги на УРБ за напрямком "Необроблена деревина та пиломатеріали" відбулися у січні 2024 року [24].

У 2024 році найбільша кількість учасників ринку деревини УРБ зосереджена у Львівській та Чернівецькій областях. Протягом 2024 року на Українській ресурсній біржі за напрямком "Необроблена деревина та пиломатеріали" було проведено 561 результативних торгів, за підсумками яких укладено 8238 угод з купівлі-продажу необробленої деревини, деревини дров'яної та пиломатеріалів. У структурі продажу за категоріями товару найбільша питома вага у обсязі реалізації припадає на необроблену деревину (круглі лісоматеріали) (рис. 3). З товарами цієї категорії також було укладено найбільшу кількість угод — 7 629 шт.

УРБ приділяє значну увагу розвитку функціональних можливостей програмного забезпечення біржі та аналітичних сервісів, пов'язаних із функціонуванням біржового ринку деревини. Протягом 2024 року біржею в цьому

напрямку запроваджені сервіси в електронній торговій системі (ЕТС) біржі щодо: моніторингу виконання договорів, укладених за результатами торгів на ринку деревини; автоматичного формування графіків поставки продукції при підписанні в ЕТС біржі договорів з можливістю подальшого коригування та підписання цих графіків сторонами договору з використанням функціоналу ЕТС; автоматичного інформування сторін договорів про поточний стан виконання договорів протягом періоду, в якому мають бути виконані зобов'язання з поставки/приймання продукції. На офіційному вебсайті УРБ реалізовані сервіси щодо розкриття аналітичної інформації, що стосується ринку деревини [25].

ТОВ "Українська торгова платформа" ("УТП") є організатором електронних біржових торгів щодо купівлі-продажу лісо- та пиломатеріалів. У перспективі біржа планує проводити аукціони з продажу електроенергії, природного газу та нафтопродуктів. А також професійну діяльність щодо укладання деривативних контрактів на товарних біржах та клірингову діяльність [26]. Початок проведення аукціонів на "Українська торгова платформа" (ТОВ "УТП") припав на жовтень 2023 року. З того часу об'єм торгів лісо-, пиломатеріалами і деревиною дров'яною у січні 2024 року зріс у 3,38 рази та склав 21257,797 куб. м. порівняно з об'ємом у 4 кварталі 2023 року. Водночас зросла у 4,43 рази і загальна вартість укладених договорів при реалізації лісо-, пиломатеріалів та деревини дров'яної у січні 2024 р. порівняно з 4 кварталом 2023 р. [27].

Одним із ключових напрямів розвитку товарних бірж є розширення асортименту товарів. Важливими кроками у цьому напрямку є:

- запуск торгівлі викидами CO₂, як це реалізується в європейських країнах;
- торгівля воднем, що має перспективи як енергетичний продукт, зокрема для збереження надлишкової електроенергії;
- розвиток біржової торгівлі агропродукцією [28].

Стосовно останньої позиції, варто зазначити, що в Україні досі відсутній постійно діючий та ефективний біржовий ринок сільськогосподарської продукції. Причинами цього є: низький рівень державної уваги до розвитку аграрного біржового ринку; відсутність прозорої статистики та офіційного аналізу біржових торгів; відсутність необхідних знань та недостатня поінформованість товаровиробників про переваги біржової діяльності; небажання

виробників і посередників вести чесну прозору торгівлю; обмежене використання хеджування цінкових ризиків через низький рівень фінансової грамотності виробників. Також одним із факторів, що не сприяють на даному етапі розвитку товарних бірж є військові дії на території України.

Для розвитку біржового ринку агропродовольчої продукції, а також інших секторів першочерговим завданням є створення прозорої системи збору та аналізу даних про діяльність товарних бірж, що дозволить відстежувати актуальні тенденції. Це, своєю чергою, сприятиме впровадженню інструментів хеджування цінкових ризиків учасниками біржових торгів, зокрема активному використанню біржових контрактів із відтермінованим виконанням (деривативів). Необхідно створити стимулюючі умови та впровадити регуляторні зміни в процедурах біржової торгівлі, щоб забезпечити стабільні та довгострокові договірні відносини між усіма учасниками агроринку. А також важливим є підвищення фінансової грамотності виробників — особливо малих і середніх підприємств, а також розробка ефективних бізнес-моделей співпраці між виробниками, посередниками та фінансовими установами з використанням високоліквідних деривативів [3]. Ці кроки допоможуть зробити біржову торгівлю прозорою, стабільною, доступнішою для всіх учасників ринку, сприятимуть прозорому ціноутворенню, захисту учасників ринку від коливань цін, та збільшенню ліквідності товарного ринку України.

Важливим напрямом вдосконалення біржової діяльності також є забезпечення доступності організованих ринків через впровадження новітніх цифрових технологій, широкомасштабне використання Інтернет-трейдингу, та зниження витрат на проведення біржових операцій та стимулювання участі як вітчизняних, так і міжнародних гравців.

ВИСНОВКИ

Не можна не дооцінювати важливість біржового ринку, оскільки він відображає стан економіки країни, допомагає досягати стратегічних та тактичних цілей його учасників і є одним із ключових механізмів участі в економічних процесах. В Україні відбуваються позитивні зміни у напрямі вдосконалення регулювання та підвищення вимог до товарних бірж. Доступ до організованих товарних ринків значно розширився завдяки встановленню вимог до функціонування електронних торговельних систем, здійсненні електронної торгівлі.

Ці зрушення можуть стати основою для подальшого розвитку та вдосконалення організованих товарних ринків. Як наслідок, забезпечення ефективного функціонування товарних бірж сприятиме економічному зростанню, посиленню ролі України у світовій торгівлі, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Література:

1. Машлій Г., Сороківська О., Зяйлик М. Стан та тенденції розвитку біржової торгівлі на сучасному етапі. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2. С. 72—84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2022_2_9 (дата звернення: 20.01.2025).
2. Яворська В. О. Аналіз ринків капіталу та організованих товарних ринків. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 23—29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_69_7 (дата звернення: 20.01.2025).
3. Хадарцев О. В. Біржові інструменти мінімізації цінових ризиків ринку агропродукції. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 139—144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_19 (дата звернення: 20.01.2025).
4. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Василяшко Н. М. Стратегічний підхід в системі управління товарними біржами: світовий та вітчизняний досвід. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 6. С. 111—119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_6_16 (дата звернення: 20.01.2025).
5. Криховецька З. М. Проблеми та шляхи розвитку товарного біржового ринку в Україні. Сталий розвиток економіки. 2016. № 2 (31). С. 23—31.
6. Ринки капіталу та товарні ринки: що зміниться з 1 липня 2021 року. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2020/09/16/665165/> (дата звернення: 20.01.2025).
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів № 738-IX 19.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Закон України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>. (дата звернення: 20.01.2025).
9. Закон України "Про товарні біржі". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
10. Магомедов Р. Реформування біржового ринку. Що змінилося? URL: <https://www.nssmc.gov.ua/reformuvannia-birzhovoho-rynku-shcho-zminylosia/> (дата звернення: 20.01.2025).
11. Порядок видачі, зупинення дії та анулювання ліцензії на провадження професійної діяльності на організованих товарних ринках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0693-21#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
12. Ліцензійні умови провадження професійної діяльності на організованих товарних ринках — діяльності з організації торгівлі продукцією на товарних біржах. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1123-24#n2> (дата звернення: 20.01.2025).
13. Положення про провадження професійної діяльності на організованих товарних ринках URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0993-21#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
14. Положення про порядок складання, подання та оприлюднення товарними біржами звітних даних. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0115-22> (дата звернення: 20.01.2025).
15. Оптимізація ліцензійних умов для товарних бірж: Комісія розробила нову редакцію. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/optymizatsiia-litsenziinykh-umov-dlia-tovarnykh-birzh-komisiia-rozrobyla-novu-redaktsiiu/> (дата звернення: 20.01.2025).
16. Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання зловживанням на оптових енергетичних ринках" № 3141-IX від 10 червня 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3141-20#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
17. Закон про REMIT: головне. URL: <https://expro.com.ua/statti/zakon-pro-remit-golovne> (дата звернення: 20.01.2025).
18. Отримані ліцензії. URL: <https://www.ueex.com.ua/ueex/license/> (дата звернення: 20.01.2025).
19. Щербина І. Через закриття експорту наш ринок живе своїм відособленим життям. Енергобізнес. URL: <https://e-b.com.ua/inna-shherbina-cerez-zakrittya-eksportu-nas-rinok-zive-svoym-vidosoblenim-zittiam-7387> (дата звернення: 20.01.2025).
20. Результати торгівлі на УЕБ у 2023 році. URL: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/rezultaty-torgivli-na-ueb-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 20.01.2025).
21. Результати торгівлі на УЕБ у 2024 році. URL: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/rezultaty-torgivli-na-ueb-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 20.01.2025).

22. Загальна інформація. Сайт "Українська універсальна біржа". <https://www.uub.com.ua/pro-birzhu/misiya-ta-tsili/> (дата звернення: 20.01.2025).

23. Система аналітики за результатами біржових торгів необробленою деревиною та пиломатеріалами. URL: <https://www.uub.com.ua/torgy-ta-auksiony/neobrobлена-derevna-ta-pilomaterial/analitika/> (дата звернення: 20.01.2025).

24. Річний звіт про результати біржових торгів за 2023 рік. Українська ресурсна біржа. URL: <https://urb.ua/wp-content/uploads/2024/03/richnyj-zvit-2023-1.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).

25. Річний звіт про результати біржових торгів за 2024 рік. Українська ресурсна біржа. URL: <https://urb.ua/wp-content/uploads/2025/01/richnyj-zvit-rezultaty-torgiv-2024.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).

26. Про біржу. Офіційний сайт "Українська торгова платформа". URL: <https://utplatforma.com/about> (дата звернення: 20.01.2025).

27. Об'єм торгів на "Українська торгова платформа" виріс у січні у 3,38 рази. URL: <https://utplatforma.com/news/obyem-torgiv-na-ukrayinska-torgova-platforma-vyris-u-sichni-u-38-razu> (дата звернення: 10.02.2025).

28. Кошовий Д. Ми реально боремося за те, щоб біржовий ринок агро існував — Член НКЦПФР Ільїн. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/my-realno-boremosia-za-te-shchob-birzhoviy-rynok-agro-isnuvav-chlen-nktsppfr-ilin/> (дата звернення: 10.02.2025).

References:

1. Mashlii, H., Sorokivska, O., and Ziailyk, M. (2022), "The State and Trends of Exchange Trading Development at the Present Stage", *Socio-Economic Problems and the State*, vol. 2, pp. 72—84, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2022_2_9 (Accessed 20 January 2025).

2. Yavorska, V. O. (2022), "Analysis of Capital Markets and Organized Commodity Markets", *Market Infrastructure*, vol. 69, pp. 23—29, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_69_7 (Accessed 20 January 2025).

3. Khadartsev, O. V. (2022), "Exchange Instruments for Minimizing Price Risks in the Agricultural Market", *International Scientific Journal "Internauka"*. Series: Economic Sciences, vol. 12, pp. 139—144, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_19 (Accessed 20 January 2025).

4. Kuzmynchuk, N. V., Kutsenko, T. M., Terovanesova, O. Y., and Vasylyashko, N. M. (2022),

"Strategic Approach in the Commodity Exchange Management System: Global and Domestic Experience", *International Scientific Journal "Internauka"*. Series: Economic Sciences, vol. 6, pp. 111—119, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_6_16 (Accessed 20 January 2025).

5. Krykhovetska, Z. M. (2016), "Problems and Ways of Development of the Commodity Exchange Market in Ukraine", *Sustainable Economic Development*, vol. 2 (31), pp. 23—31.

6. Savychuk, M. (2020), "Capital Markets and Commodity Markets: What Will Change from July 1, 2021", available at: <https://epravda.com.ua/columns/2020/09/16/665165/> (Accessed 20 January 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Simplification of Investment Attraction and Introduction of New Financial Instruments", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (Accessed 20 January 2025).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Law of Ukraine "On Capital Markets and Organized Commodity Markets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (Accessed 20 January 2025).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Law of Ukraine "On Commodity Exchanges", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text>. (Accessed 20 January 2025).

10. Magomedov, R. (2025), "Reforming the Exchange Market: What Has Changed?", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/reformuvannia-birzhovoho-rynku-shcho-zminylosia/> (Accessed 20 January 2025).

11. National Securities and Stock Market Commission (2024), "Procedure for Issuing, Suspending, and Revoking a License for Professional Activity on Organized Commodity Markets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0693-21#Text> (Accessed 20 January 2025).

12. National Securities and Stock Market Commission (2024), "Licensing Conditions for Professional Activities in Organized Commodity Markets — Activities Related to Organizing Trading on Commodity Exchanges", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1123-24#n2> (Accessed 20 January 2025).

13. National Securities and Stock Market Commission (2024), "Regulation on Professional Activities in Organized Commodity Markets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0993-21#Text> (Accessed 20 January 2025).

14. National Securities and Stock Market Commission (2024), "Regulation on the Procedure for Preparing, Submitting, and Publishing Reporting Data by Commodity Exchanges", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0115-22> (Accessed 20 January 2025).

15. National Securities and Stock Market Commission (2024), "Optimization of Licensing Conditions for Commodity Exchanges: The Commission Has Developed a New Version", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/optymizatsiia-litsenziinykh-umov-dlia-tovarnykh-birzh-komisiia-rozrobyla-novu-redaktsiiu/> (Accessed 20 January 2025).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Prevention of Abuse in Wholesale Energy Markets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3141-20#Text> (Accessed 20 January 2025).

17. ExPro Consulting (2023), "Law on REMIT: Key Points", available at: <https://expro.com.ua/statti/zakon-pro-remit-golovne>. (Accessed 20 January 2025).

18. Ukrainian Energy Exchange (2025), "Obtained Licenses", available at: <https://www.ueex.com.ua/ueex/license/> (Accessed 20 January 2025).

19. Shcherbyna, I. (2025), "Due to Export Restrictions, Our Market Lives Its Own Isolated Life", Enerhobiznes, available at: <https://e-b.com.ua/inna-shherbina-cerez-zakrittya-eksportu-nas-rinok-zive-svoyim-vidosoblenim-zittyam-7387> (Accessed 20 January 2025).

20. Ukrainian Energy Exchange (2024), "Trading Results on Ukrainian Energy Exchange in 2023", available at: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/rezultaty-torgivli-na-ueb-u-2023-rotsi/> (Accessed 20 January 2025).

21. Ukrainian Energy Exchange (2025), "Trading Results on Ukrainian Energy Exchange in 2024", available at: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/rezultaty-torgivli-na-ueb-u-2024-rotsi/> (Accessed 20 January 2025).

22. Ukrainian Universal Exchange (2025), "General Information", available at: <https://www.uub.com.ua/pro-birzhu/misiya-ta-tsili/>. (Accessed 20 January 2025).

23. Ukrainian Universal Exchange (2025), "Analytics System on the Results of Exchange Trading in Raw Timber and Sawn Wood", available at: <https://www.uub.com.ua/torgy-ta-auksiony/neobrobлена-derevna-ta-plomaterial/analitika/>. (Accessed 20 January 2025).

24. Ukrainian Resource Exchange (2023), "Annual Report on Exchange Trading Results for 2023", available at: <https://urb.ua/wp-content/uploads/2024/03/richnyj-zvit-2023-1.pdf> (Accessed 20 January 2025).

25. Ukrainian Resource Exchange (2024), "Annual Report on Exchange Trading Results for 2024", available at: <https://urb.ua/wp-content/uploads/2025/01/richnyj-zvit-rezultaty-torgiv-2024.pdf> (Accessed 20 January 2025).

26. Ukrainian Trading Platform (2025), "About the Exchange", available at: <https://utplatforma.com/about> (Accessed 20 January 2025).

27. Ukrainian Trading Platform (2024), "Trading Volume on "Ukrainian Trading Platform" Increased 3.38 Times in January", available at: <https://utplatforma.com/news/obyem-torgiv-na-ukrayinska-torgova-platforma-vyris-u-sichni-u-38-razy> (Accessed 10 February 2025).

28. Koshovyi, D. (2024), "We Are Seriously Fighting for the Existence of the Agricultural Exchange Market — NSSMC Member Ilin", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/my-realno-boremosia-za-te-shchob-birzhovyirynok-ahro-isnuvav-chlen-nktsprfr-ilin/> (Accessed 10 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.02.2025 р.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

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

УДК 330.133.7

Р. В. Ліпський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2723-669X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.63

РИНКОВИЙ МЕХАНІЗМ ЦІНОУТВОРЕННЯ У ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

R. Lipskyi,
PhD in Economics, Department of Accounting and Finance,
Poltava State Agrarian University

MARKET-BASED PRICING MECHANISM IN FORESTRY

Лісове господарство відіграє важливу роль у національній економіці, забезпечуючи сировину для багатьох галузей промисловості, таких як будівництво, меблеву та паперову індустрію. Однак ефективне ціноутворення у цьому секторі є складним завданням через вплив численних факторів, а саме — державного регулювання, глобальних ринкових тенденцій та екологічних обмежень. Розуміння ринкового механізму ціноутворення у лісовому господарстві є необхідним для забезпечення сталого розвитку, оптимального використання ресурсів та конкурентоспроможності галузі. Дослідження цього питання є особливо актуальним у контексті глобальних змін клімату, посилення екологічних вимог та необхідності забезпечення прозорості на ринку.

Ринковий механізм ціноутворення у лісовому господарстві є складним процесом, що враховує економічні, екологічні та соціальні фактори. У статті розглядаються основні аспекти ринкового механізму ціноутворення у лісовому господарстві. Проаналізовано вплив попиту та пропозиції, собівартості виробництва, державного регулювання, світових тенденцій та екологічних обмежень на формування цін. Особливу увагу приділено ролі конкуренції та її впливу на ринкове ціноутворення. Розглянуто питання впливу макроекономічних чинників, таких як інфляція, валютні курси та міжнародні торговельні угоди на цінову політику у лісовому секторі. Також досліджено взаємозв'язок між екологічними стандартами та собівартістю продукції лісового господарства, зокрема вплив екологічних сертифікацій на формування конкурентної ціни.

Запропоновано підходи до оптимізації механізму ціноутворення з урахуванням сталого розвитку та економічної ефективності. Підкреслено роль державної політики в регулюванні ринку деревини, а також необхідність розробки механізмів для забезпечення балансу між економічними інтересами та екологічною відповідальністю. Висвітлено перспективи використання сучасних цифрових технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект, для підвищення прозорості ціноутворення та контролю за використанням лісових ресурсів.

Forestry plays an important role in the national economy, providing raw materials for many industries, including construction, furniture and paper. However, effective pricing in this sector is challenging due to the influence of numerous factors, such as government regulation, global market trends, and environmental constraints. Understanding the market-based pricing mechanism in forestry is essential to ensure sustainable development, optimal use of resources, and competitiveness of the sector. The study of this issue is particularly relevant in the context of global climate change, increasing environmental requirements and the need to ensure transparency in the timber market.

The purpose of the article is to study the market mechanism of pricing in forestry, to analyze the main factors influencing the formation of prices for timber and forestry products, and to identify ways to optimize this process. In order to achieve this goal, the following tasks need to be solved: to assess the impact of supply and demand on the market price of forestry products; to study the role of state regulation in pricing forestry products; to identify economic, environmental and social factors that affect prices in this sector of the economy; to analyze international experience in price regulation in the forestry sector; to develop recommendations for improving the pricing mechanism to ensure sustainable development of forestry.

The market-based pricing mechanism in forestry is a complex process that takes into account economic, environmental and social factors. The article discusses the main aspects of the market mechanism of pricing in forestry. The author analyzes the impact of supply and demand, production costs, government regulation, global trends and environmental constraints on price formation. Special attention is paid to the role of competition and its impact on market pricing. The impact of macroeconomic factors such as inflation, exchange rates and international trade agreements on pricing policy in the forestry sector is considered. The relationship between environmental standards and the cost of forestry products, in particular the impact of environmental certifications on the formation of a competitive price, is also investigated.

Approaches to optimizing the pricing mechanism with regard to sustainable development and economic efficiency are proposed. The role of public policy in regulating the timber market is emphasized, as well as the need to develop mechanisms to ensure a balance between economic interests and environmental responsibility. The prospects of using modern digital technologies, such as blockchain and artificial intelligence, to increase transparency of pricing and control over the use of forest resources are highlighted.

Ключові слова: ціноутворення, лісове господарство, ринок деревини, державне регулювання, екологічні обмеження.

Key words: pricing, forestry, timber market, government regulation, environmental restrictions.

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

Ціноутворення у лісовому господарстві є складним процесом, що залежить від багатьох економічних, екологічних та регуляторних факторів. В умовах сучасної ринкової економіки формування справедливої вартості лісових ресурсів є важливим завданням як для державного управління, так і для підприємств галузі. Неефективна цінова політика може призводити до виснаження лісових ресурсів, втрати конкурентних переваг та зниження інвестиційної привабливості сектору. Також значний вплив мають екологічні стандарти, міжнародні сертифікації та вимоги сталого розвитку, що диктують необхідність удосконалення механізмів ціноутворення. У цьому контексті дослідження ринкового механізму ціноутворення є необхідним для визначення ключових чинників, що впливають на формування цін та розробки стратегій оптимізації ціноутворення у галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема ціноутворення у лісовому господарстві розглядається у працях багатьох дослідників, які акцентують увагу на впливі еко-

номічних, екологічних та регуляторних факторів на ринковий механізм. Значний внесок у дослідження проблем управління лісового господарства України, у тому числі й питань встановлення цін, зробили такі вчені, як Боніславська А., Вовчук Т. І., Дриманова Л., Лега О. В., Канцедаль Н. А., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Мулик Т., Іщенко Я., Польова О., Томашук І., Сатир Л., Коренюк П., Вус В., Фурдичко О. І., Дребот О. І., Яремко О. П., Бондар В. Н., Хрик В. М., Мазепа В. Г., Левандовська С. М., Ситник О. С., Кімейчук І. В. та інші. Але питання ринкового механізму ціноутворення даного сектору вітчизняної економіки потребують подальшого дослідження та вдосконалення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ринкового механізму ціноутворення у лісовому господарстві, аналіз основних факторів, що впливають на формування цін на деревину та продукцію лісового господарства, а також визначення шляхів оптимізації цього процесу. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: оцінити вплив попиту і пропозиції на ринкову ціну продукції лісового господарства; дослідити роль державного регулювання у ціноутворенні продукції лісового гос-

Таблиця 1. Реалізація лісової продукції у 2023 році

Категорія продукції	Кількість (тис. м³)	Вартість (млн грн)	Середня ціна (грн/м³)
Усі види круглого лісу	14246,0	23407,6	1643,1
Діловий круглий ліс, усього	5990,7	15735,4	2626,6
Хвойних порід	4533,7	8305,0	1831,9
Листяних порід	1457,0	7430,4	5099,7
Паливна деревина	8255,3	7672,2	929,4

подарства; визначити економічні, екологічні та соціальні фактори, що впливають на ціни у даному секторі економіки; проаналізувати міжнародний досвід регулювання цін у лісовому секторі; розробити рекомендації щодо удосконалення механізму ціноутворення для забезпечення сталого розвитку лісового господарства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лісове господарство традиційно вважається важливою галуззю економіки, оскільки лісова сировина використовується не лише у виробництві будівельних матеріалів, паперу та меблів, але й у виробництві енергії. В умовах ринкової економіки формування ціни на лісову продукцію має особливості, які зумовлені специфікою ресурсів, екологічними вимогами та структурою попиту.

Основними економічними факторами, що впливають на ціноутворення у лісовому господарстві є [1, с. 12—14; 9]:

1. Попит і пропозиція — як і в будь-якому ринковому механізмі, ціни на лісову продукцію визначаються співвідношенням попиту і пропозиції. Зростання потреби у деревині для будівництва, меблевої промисловості або виробництва енергії призводить до підвищення цін. З іншого боку, збільшення обсягів заготівлі лісу або впровадження ефективних технологій переробки сприяє зростанню пропозиції, що знижує ціни.

У таблиці 1 наведені середні ціни на реалізовану продукцію лісового господарства за 2023 рік [8, с. 163].

Дані таблиці демонструють, що на ринку лісової продукції чітко простежується цінова диференціація залежно від якості, породи деревини та сфери її застосування. Висока вартість листяних порід відображає значний попит на якісну сировину у меблевій та деревообробній галузях. Паливна деревина залишається найбільш масовим продуктом завдяки широ-

кому використанню в енергетичному секторі, проте її низька ціна зумовлена менш жорсткими вимогами до якості та великою пропозицією на ринку.

2. Якість сировини та її характеристика. Лісова продукція характеризується різноманіттям видів: круглий ліс, діловий круглий ліс, хвойні та листяні породи, паливна деревина. Дані статистичного щорічника [8] показують, що, наприклад, продукція з листяних порід має значно вищу середню ціну, що пояснюється її високою якістю та попитом на специфічні ви-роби. Таким чином, диференціація продукції сприяє встановленню різних цінових категорій.

3. Витрати виробництва та логістики. Виробничі витрати, що включають витрати на заготовку, транспортування, переробку та зберігання, безпосередньо впливають на кінцеву ціну продукції. Наприклад, висока вартість транспортування або обробки деревини може збільшувати собівартість продукції, що відображається в її ринковій ціні.

4. Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках. Наявність конкуренції між підприємствами, що займаються заготівлею та переробкою лісової сировини, стимулює виробників оптимізувати витрати та впроваджувати інновації. Крім того, участь у зовнішньоторговельних процесах також впливає на ціноутворення: експортні операції можуть забезпечувати більш високі ціни завдяки попиту на якісну сировину за кордоном.

5. Регулювання та державна політика. Державне регулювання у вигляді встановлення екологічних стандартів, квот на заготівлю та інвестиційних програм сприяє стабілізації ринку, але може водночас обмежувати гнучкість ціноутворення. У таких умовах ринковий механізм змушений балансувати між вимогами збереження природних ресурсів і потребами економічного зростання [7, с. 117—119].

В умовах воєнних дій в Україні ринковий механізм ціноутворення у лісовому господарстві зазнав значних змін. По-перше, воєнний конфлікт безпосередньо вплинув на можливості заготівлі та транспортування лісової сировини. Обмеження доступу до лісових масивів, руйнування інфраструктури та підвищені ризики для робітників призвели до зниження пропозиції продукції. Зменшення обсягів заготівлі, як правило, стимулює зростання цін, адже дефіцит сировини створює конкуренцію серед покупців. По-друге, попит на лісову продукцію також зазнав змін. У воєнний період економічна невизначеність і зниження купівельної спроможності населення значно зни-

зили внутрішній попит. Проте у певних сегментах, наприклад, для потреб оборони, відновлення інфраструктури та експорту (де ринкові умови є більш сприятливими), попит залишився стабільним і навіть зріс. Крім того, воєнні дії спричинили зростання логістичних витрат. Підвищення витрат на транспортування, страхування вантажів і забезпечення безпеки ланцюгів постачання прямо вплинуло на кінцеву ціну продукції. У поєднанні зі зниженням пропозиції це створило умови для різкого зростання цін на ринку лісової сировини.

Отже, у поточних умовах воєнних дій в Україні спостерігається дисбаланс, який обумовлює підвищення ринкових цін на лісову продукцію через дефіцит пропозиції та зростання витрат, не зважаючи на певну невизначеність у внутрішньому попиті. Це створює складну динаміку, де кожен учасник ринку змушений адаптуватися до нових умов, впроваджуючи заходи для оптимізації витрат і пошуку альтернативних каналів реалізації продукції.

Ринковий механізм ціноутворення в галузі лісового господарства має специфічну динаміку, що відображається у статистичних показниках. Наприклад, аналіз даних за 2023 рік показує, що різні категорії лісової продукції мають істотно відмінні середні ціни. Продукція з листяних порід демонструє найвищу вартість за кубометр, що пов'язано з високою якістю та особливим попитом, тоді як паливна деревина, навпаки, характеризується нижчими цінами через її велику кількість і менш специфічні вимоги до якості [8; 6]. Такий розподіл цінкових категорій стимулює виробників орієнтуватися на виробництво продукції з доданою вартістю та впровадження технологій, що дозволяють підвищувати якість кінцевого продукту. Крім того, це сприяє розвитку ринкових відносин, де кожен суб'єкт економіки може знайти свою нішу та реалізувати конкурентні переваги.

Крім економічних факторів, на ціноутворення у лісовому господарстві впливають екологічні та соціальні фактори. До екологічних факторів відносяться:

1. Стан лісових ресурсів — дефіцит високоякісної деревини або надмірна експлуатація лісів підвищує ціни. Порушення сталого користування лісами (наприклад, нелегальні вирубки) спричиняє дисбаланс на ринку, що відображається у зростанні вартості якісної сировини.

2. Екологічні обмеження та стандарти — вимоги щодо охорони лісів, збереження біорізноманіття, рекультивації та відтворення лісо-

вих насаджень збільшують витрати лісгосподарських підприємств (зокрема, на охорону, догляд, лісовідновлення). У результаті це закладається в ціну готової продукції.

3. Кліматичні зміни — погодні аномалії, посухи чи шкідники знижують обсяги придатної до заготівлі деревини. Якщо природні умови ускладнюють або скорочують заготівлю, то пропозиція деревини падає, а ціни, відповідно, зростають.

Соціальні фактори ціноутворення у лісовому господарстві:

1. Рівень зайнятості та оплати праці — лісове господарство забезпечує робочі місця переважно у сільській місцевості. Підвищення заробітних плат працівників та посилення соціальних гарантій можуть збільшувати собівартість виробництва й кінцеві ціни на деревину.

2. Соціальна відповідальність та репутація — компанії, які приділяють увагу соціальним програмам (покращенню інфраструктури регіону, підтримці місцевих громад), часто інвестують додаткові кошти у розвиток лісового господарства. Це може відображатися на ціні реалізації, але й позитивно впливає на репутацію підприємств та довіру споживачів.

3. Зміни в культурі споживання — зростання суспільного інтересу до екологічно чистої продукції та збереження довкілля стимулює попит на сертифіковану деревину (FSC тощо). Така деревина зазвичай має вищу ціну завдяки додатковим витратам на дотримання стандартів сталого лісокористування.

Таким чином, ціни у лісовому господарстві України визначаються сукупністю економічних чинників (співвідношенням попиту та пропозиції, витратами виробництва, конкуренцією, впливом воєнних дій, державним регулюванням), екологічними (станом лісових ресурсів, обмеженнями, викликаними кліматичними змінами та екологічними стандартами) і соціальними (заробітною платою, зайнятістю, культурою споживання та соціальною відповідальністю). Розуміння усіх цих факторів дає можливість лісгосподарським підприємствам та державним органам ефективніше керувати галуззю і забезпечувати збалансоване ціноутворення.

Міжнародний досвід регулювання цін у лісовому секторі охоплює широкий спектр підходів та інструментів, які покликані забезпечити збалансоване поєднання економічної вигоди, соціальної стабільності й збереження довкілля. Розглянемо основні механізми й практики з різних країн [2—4]:

1. Квотування та ліцензування заготівлі. Наприклад, у Канаді, що є одним із провідних світових виробників деревини, існує система довгострокових договорів оренди лісів, які передбачають чіткі квоти на заготівлю та зобов'язання щодо відновлення лісів. Завдяки цьому механізму уряд контролює обсяги пропозиції сировини, опосередковано впливаючи на ринкові ціни. У Скандинавських країнах (Швеція, Фінляндія) також поширена практика ліцензування, однак тут держава приділяє особливу увагу стимулюванню сталого лісокористування та інновацій у деревообробці, що зрештою позитивно впливає на конкурентоспроможність лісової продукції.

2. Регулювання експорту та імпорту. Наприклад, уряд Індонезії у певний період застосовував не стільки експортні мита, скільки фактично вводив повну заборону експорту необробленої деревини, що сприяло розвитку місцевої переробної індустрії. Така політика дозволила стимулювати інвестиції у деревообробні підприємства, хоча й створювала напруження у торговельних відносинах. Подібним чином уряд Малайзії застосовував заходи (в тому числі у вигляді додаткових митних зборів) щодо необробленої деревини з метою збільшення частки обробленої продукції на внутрішньому ринку та підвищення її вартості. Африканські країни (наприклад, Камерун та Гана) експортні мита на необроблену деревину використовують як інструмент для стимулювання внутрішньої переробки та створення додаткової вартості. Такі заходи допомагають не лише розвивати місцеву індустрію, а й сприяють збільшенню податкових надходжень.

3. Сертифікація та екологічні стандарти. Програми FSC (Лісова Опікунська Рада) і PEFC (Програма взаємного визнання лісової сертифікації) не встановлюють цін безпосередньо, проте створюють цінову диференціацію між сертифікованою та несертифікованою деревиною. Споживачі в розвинених країнах дедалі частіше готові платити більше за продукцію, що відповідає вимогам сталого лісокористування. Європейський Союз запровадив Регламент ЄС щодо деревини (EUTR), який забороняє обіг нелегально заготовленої деревини. Дотримання цього регламенту потребує додаткових витрат від виробників, що може відображатися у вищих цінах на продукцію.

4. Фінансові та податкові стимули. У США існують податкові пільги для власників лісів, які забезпечують збереження біорізноманіття та виконують відновлювальні роботи. Такі заходи не лише сприяють збереженню лісових ре-

сурсів, а й забезпечують стабільніший ринок, оскільки підтримують пропозицію якісної деревини. У низці європейських країн (наприклад, у Німеччині) місцеві органи влади надають субсидії на модернізацію лісозаготівельної та деревообробної техніки. Це допомагає знижувати виробничі витрати й робить ціну продукції конкурентнішою.

5. Державні та приватні інвестиції у дослідження й розвиток. У Канаді, Фінляндії, Швеції й Норвегії значна увага приділяється науковим дослідженням та розробкам у галузі лісового господарства. Інновації в селекції лісових порід, технологіях заготівлі та переробки дозволяють підвищувати ефективність виробництва, що опосередковано впливає на рівень цін, утримуючи їх від надмірного зростання. Програми публічно-приватного партнерства (PPP) у галузі лісового господарства стимулюють залучення інвестицій і допомагають знизити ризики для бізнесу, тим самим стабілізуючи ринкову кон'юнктуру.

6. Політика сталого розвитку та екологічних обмежень. У більшості розвинених країн запроваджено жорсткі правила охорони лісів, які обмежують інтенсивність заготівлі, щоб зберігати екологічну рівновагу. Хоча такі обмеження скорочують обсяги пропозиції, вони водночас підтримують тривалу стабільність галузі та дозволяють уникати "перегріву" ринку. У Нідерландах, Данії та інших країнах, де лісових ресурсів мало, лісове господарство інтегроване в загальну політику збереження ландшафтів та біорізноманіття. Це зумовлює комплексний підхід до планування та формування цінових механізмів.

Міжнародний досвід свідчить, що дієве регулювання цін у лісовому секторі не зводиться до прямого втручання у механізми попиту й пропозиції. Воно включає створення умов для сталого використання лісів, запровадження екологічних стандартів, налагодження чіткої системи контролю за заготівлею та збутом деревини, а також інвестування у дослідження та інновації. Такі заходи допомагають підтримувати рівновагу на ринку, захищати довкілля і водночас забезпечувати галузі належний рівень конкурентоспроможності.

Для України пріоритетним є розбудова прозорі системи обліку та контролю за обсягами заготівлі, впровадження міжнародних стандартів сертифікації, формування чітких правил експорту, а також стимулювання переробки деревини всередині країни. Поєднання цих заходів дозволить стабілізувати ціни, запобігти

нелегальній діяльності та зберегти лісові ресурси для майбутніх поколінь.

Для забезпечення сталого розвитку лісового господарства України та покращення механізму ціноутворення доцільно застосувати комплекс заходів, що враховують економічні, екологічні та соціальні аспекти. Нижче наведено рекомендації, які можуть стати основою для удосконалення цієї системи:

1) Підвищення прозорості ринку та удосконалення інформаційної бази:

— Створення централізованої системи збору, аналізу та оприлюднення даних щодо заготівлі, переробки та збуту лісової продукції. Це дозволить учасникам ринку оперативно реагувати на зміни попиту і пропозиції.

— Впровадження електронних платформ для моніторингу ланцюгів постачання, що сприятиме зменшенню нелегальних операцій та підвищенню довіри між суб'єктами ринку.

2) Розвиток інструментів стимулювання внутрішньої переробки:

— Запровадження фінансових пільг, податкових знижок або субсидій для підприємств, що інвестують у модернізацію деревообробної галузі. Це дозволить збільшити додану вартість продукції та зменшити залежність від експорту необробленої сировини.

— Заохочення партнерства між державою та приватним сектором (модель публічно-приватного партнерства) для розвитку інноваційних технологій переробки та підвищення конкурентоспроможності української продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3) Впровадження екологічних стандартів та систем сертифікації:

— Обов'язкове застосування міжнародних стандартів сертифікації (наприклад, FSC або PEFC) для забезпечення сталості лісокористування, що дозволить виділити якісну та екологічно чисту продукцію на ринку.

— Розробка та впровадження державних програм з відновлення лісів і регенерації лісових ресурсів, що передбачатиме певні стимули для виробників, які дотримуються принципів сталого розвитку.

4) Оптимізація регуляторної бази та вдосконалення законодавства:

— Розробка нормативних документів, що регламентують механізм формування цін із врахуванням специфіки лісового господарства, таких як система квотування заготівлі, контроль за дотриманням екологічних норм і вимог щодо безпеки праці.

— Зменшення бюрократичних перепон для бізнесу шляхом спрощення процедур ліцензу-

вання та отримання дозволів, що позитивно вплине на інвестиційний клімат галузі.

5) Інвестування в інновації та технологічний розвиток [5, с. 102—106]:

— Стимулювання досліджень і впровадження новітніх технологій у галузі лісового господарства, таких як точне лісове господарювання, застосування дронів для моніторингу стану лісів, сучасні системи переробки та автоматизації виробництва.

— Використання сучасних цифрових технологій, зокрема блокчейну і штучного інтелекту (ШІ), відкриває широкі можливості для підвищення прозорості ціноутворення та ефективного контролю за використанням лісових ресурсів.

Технологія блокчейн забезпечує збереження інформації у вигляді незмінних записів, що дозволяє створити повну і прозору історію операцій у ланцюгах постачання. Це особливо важливо для відстеження походження деревини — від заготовки до кінцевої реалізації продукції, що мінімізує ризики корупції та нелегальних операцій. Використання смарт-контрактів дозволяє автоматично виконувати угоди між учасниками ринку за заданими умовами, що сприяє оптимізації процесів ціноутворення та забезпечує своєчасну оплату за товар. Відкрита, децентралізована база даних створює умови для більшої довіри між сторонами торгівлі, адже кожна операція є доступною для перевірки незалежними органами.

Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних з ринку лісової продукції, враховуючи сезонні коливання, зміни в попиті та пропозиції, економічні та екологічні показники. Це дозволяє створити точні прогностичні моделі, що сприятимуть стабілізації цін. Застосування машинного навчання та аналіз супутникових знімків дозволяє в режимі реального часу контролювати стан лісових масивів, виявляти незаконні вирубки та інші порушення. ШІ може допомогти підприємствам оптимізувати процеси заготівлі та переробки деревини, мінімізуючи витрати і підвищуючи ефективність, що позитивно впливає на кінцеве формування ціни.

Інтеграція блокчейн-систем з інструментами штучного інтелекту створює потужну платформу для управління лісовими ресурсами. Наприклад, дані про заготівлю, обробку та транспортування деревини, зафіксовані у блокчейні, можуть бути аналізовані за допомогою ШІ для виявлення аномалій, прогнозування змін на ринку та оперативного реагування на потенційні ризики. Такий комплексний підхід сприятиме не лише підвищенню прозорості

ціноутворення, але й забезпечити сталість використання лісових ресурсів, що є критично важливим для довгострокового збереження екосистем.

Для України застосування цих технологій може стати ключовим чинником у боротьбі з нелегальною вирубкою, оптимізації ланцюгів постачання та підвищенні конкурентоспроможності на світовому ринку. Реалізація проєктів на базі блокчейну та ШІ дозволить державним органам і підприємствам створити ефективну систему контролю та аналізу, що сприятиме сталому розвитку лісового господарства та економічному зростанню країни.

6) Соціальні заходи та підтримка місцевих громад:

— Забезпечення участі місцевих громад у процесах прийняття рішень щодо використання лісових ресурсів, що сприятиме формуванню позитивного іміджу галузі та підвищенню соціальної відповідальності підприємств.

— Розробка програм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів для лісгосподарського сектору, що дозволить підвищити ефективність виробництва та оптимізувати витрати.

Отже, удосконалення механізму ціноутворення в лісовому господарстві України потребує комплексного підходу, який об'єднує розвиток інфраструктури, підтримку інновацій, вдосконалення законодавства та інтеграцію екологічних стандартів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише стабілізації цін, але й створенню умов для сталого розвитку галузі, збереження лісових ресурсів та підвищення конкурентоспроможності української лісової продукції на світовому ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз механізму ціноутворення у лісовому господарстві України свідчить про складність і багатогранність цього процесу, що формується під впливом економічних, екологічних та соціальних чинників. З одного боку, ринкові ціни визначаються співвідношенням попиту та пропозиції, витратами виробництва, логістичними витратами та впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій, які спричиняють зниження обсягів заготівлі і підвищення витрат. З іншого боку, впровадження екологічних стандартів, сертифікації та державного регулювання створює умови для стабілізації ринку та забезпечення сталого використання лісових ресурсів.

Комплекс заходів, спрямованих на удосконалення інформаційної бази, стимулювання внутрішньої переробки, оптимізацію законодавства та впровадження інновацій, дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність української лісової продукції, а й сприяти збереженню довкілля та соціальній стабільності.

Подальші дослідження у напрямі удосконалення механізму ціноутворення в лісовому господарстві можуть бути зосереджені на моделюванні ринкових процесів (розробка комплексних економічних моделей, що враховують вплив як традиційних економічних показників, так і екологічних та соціальних чинників, що дозволить прогнозувати зміну цін і оперативно реагувати на ринкові коливання); вивченні впливу екологічних стандартів на вартість продукції; оцінці впливу новітніх технологій на зниження витрат виробництва і підвищення якості продукції та ін. Це дозволить забезпечити не лише економічну ефективність, а й сталий розвиток лісового господарства, збереження природних ресурсів та підвищення якості життя місцевих громад.

Література:

1. Боніславська А. Шляхи вдосконалення системи державного регулювання лісового сектору в умовах війни та євроінтеграції. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2023. № 1 (17). С. 11—15.
2. Вовчук Т. І. Калькуляція собівартості продукції лісового господарства. Науковий вісник. Збірник науково-технічних праць. 2005. Вип. 15.1. С. 205—210.
3. Дриманова А. Документування надходження і руху готової продукції в лісгосподарських підприємствах: проблеми та шляхи вирішення. Економіка та суспільство. 2023. № 49.
4. Лега О. В., Канцедаль Н. А., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В. Формування калькуляційних статей собівартості як основи ціноутворення на продукцію лісового господарства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7.
5. Мулик Т., Іщенко Я. Вплив інноваційних технологій в лісовій галузі на систему бухгалтерського обліку лісгосподарських підприємств. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 100—107.
6. Польова О., Томашук І. Облік виробництва і реалізації продукції лісівництва. Економіка та суспільство. 2024. № 64.
7. Сатир А., Коренюк П., Вус В. Управління виробничо-збутовою діяльністю лісгоспо-

дарських підприємств. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С. 115—120.

8. Статистичний щорічник України за 2023 рік. За редакцією Вернера І. Є. Державна служба статистики України. К. 2024. 296 с.

9. Фурдичко О. І., Дребот О. І., Яремко О. П., Бондар В. Н. Світовий досвід формування організаційно-економічного механізму регулювання лісгосподарським виробництвом на засадах ринкової економіки. Агроекологічний журнал. 2022. № 2. С. 22—33.

10. Хрик В. М., Мазепа В. Г., Левандовська С. М., Ситник О. С., Кімейчук І. В. Лісгосподарське виробництво та його роль у сталому розвитку: економічні аспекти природокористування. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2024.

References:

1. Bonislavs'ka A. (2023), "Ways to improve the system of state regulation of the forest sector in the conditions of war and European integration", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia, vol. 1 (17), pp. 11—15.

2. Vovchuk, T.I. (2005), "Calculation of the cost of forestry products", Naukovy visnyk. Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats', vol. 15.1, pp. 205—210.

3. Drymanova, L. (2023), "Documentation of the receipt and movement of finished products in forestry enterprises: problems and solutions", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 49.

4. Leha, O.V. Kantsedal, N.A. Pryidak, T.B. and Yaloveha, L.V. (2025), "Formation of cost calculation items as the basis for pricing forestry products", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 7.

5. Mulyk, T. and Ischenko, Ya. (2024), "The impact of innovative technologies in the forest industry on the accounting system of forestry enterprises", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 3 (50), pp. 100—107.

6. Pol'ova, O. and Tomashuk, I. (2024), "Accounting for the production and sale of forestry products", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 64.

7. Satyr, L. Kopeniuk, P. and Vus, V. (2024), "Management of production and sales activities of forestry enterprises", Modeling the development of the economic systems, vol. 3, pp. 115—120.

8. Verner, I.Ye. (2024), Statystychnyj scho-richnyk Ukrainy za 2023 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2023], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

9. Furdychko, O.I. Drebot, O.I. Yaremko, O.P. and Bondar, V.N. (2022), "World experience in forming an organizational and economic mechanism for regulating forestry production on the principles of a market economy", Ahroekologichnyj zhurnal, vol. 2, pp. 22—33.

10. Khryk, V.M. Mazepa, V.H. Levandovs'ka, S.M. Sytnyk, O.S. and Kimejchuk, I.V. (2024), "Forestry production and its role in sustainable development: economic aspects of nature management", International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences".

Стаття надійшла до редакції 23.02.2025 р.



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

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

УДК 657.21

Л. М. Яременко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3138-3369>

І. М. Макаrchук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-5660>

О. М. Паламарчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3267-0917>

А. П. Роженко,

аспірант 4-го року навчання, спеціальність 071 Облік і оподаткування, кафедра обліку,

оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1942-3535>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.71

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ: АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ

L. Yaremenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Business Management,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

I. Makarchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

O. Palamarchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

A. Rozhenko,

Graduate Student of the 4th year of Study, Specialty 071 Accounting and Taxation,

Department of Accounting, Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

EFFECTIVE ACCOUNTS PAYABLE MANAGEMENT: ANALYTICAL APPROACHES AND OPTIMIZATION TOOLS

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління кредиторською заборгованістю як важливого елемента фінансового менеджменту підприємства. Доведено, що на діяльність підприємств впливають ризики воєнного часу, регуляторні та фінансові ризики, що призводить до значного збільшення зобов'язань в фінансово-господарській діяльності підприємств. Кредиторська заборгованість набула особливого значення під час війни в Україні. Висвітлено основні причини виникнення кредиторської заборгованості та її вплив на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства. Проаналізовано динаміку кредиторської заборгованості за період 2015—2022 років та

співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Акцентовано увагу на необхідності систематичного аналізу кредиторської заборгованості для виявлення ризиків та розробки ефективних рішень з управління нею. Доведено, що аналіз кредиторської заборгованості являється важливим інструментом фінансового управління підприємством та виконує ключові функції: оцінка фінансової стабільності підприємства, виявлення ризиків, планування грошових потоків, прийняття управлінських рішень, оптимізація взаємовідносин із контрагентами, моніторинг ефективності управління, відповідність нормативним вимогам. Запропоновано основні напрями механізму щодо ефективного управління кредиторською заборгованістю. У статті окрему увагу приділено інструментам оптимізації кредиторської заборгованості, таким як реструктуризація боргу, використання автоматизованих систем обліку та аналізу, впровадження цифрових технологій для моніторингу фінансових зобов'язань, а також регулярний контроль і аудит. Запропоновано комплекс рекомендацій для підвищення ефективності управління кредиторською заборгованістю, що включає вдосконалення політики взаєморозрахунків, інтеграцію цифрових технологій, реструктуризація боргів, регулярний фінансовий аудит, оптимізацію строків погашення заборгованості та формування стратегії зниження фінансових ризиків.

The article considers theoretical and practical aspects of accounts payable management as an important element of financial management of an enterprise. It is proved that the activities of enterprises are affected by wartime risks, regulatory and financial risks, which leads to a significant increase in liabilities in the financial and economic activities of enterprises. Accounts payable became especially important during the war in Ukraine. The main reasons for the emergence of accounts payable and its impact on the financial stability and solvency of the enterprise are highlighted. The dynamics of accounts payable for the period 2015—2022 and the ratio of accounts receivable and accounts payable are analyzed. Attention is focused on the need for a systematic analysis of accounts payable to identify risks and develop effective solutions for its management. It is proved that the analysis of accounts payable is an important tool for financial management of an enterprise and performs key functions: assessment of financial stability of an enterprise, identification of risks, cash flow planning, management decision-making, optimization of relations with counterparties, monitoring of management efficiency, compliance with regulatory requirements. The main directions of the mechanism for effective management of accounts payable are proposed. The article pays special attention to the tools for optimization of accounts payable, such as debt restructuring, use of automated accounting and analysis systems, introduction of digital technologies for monitoring financial liabilities, as well as regular control and audit. The article offers a set of recommendations for improving the efficiency of accounts payable management, including improvement of the settlement policy, integration of digital technologies, debt restructuring, regular financial audit, optimization of debt maturity and formation of a financial risk mitigation strategy.

Ключові слова: фінансовий стан підприємства, аналіз, облік, аудит, фінансові ризики, показники фінансового стану, цифрові технології.

Key words: financial condition of the enterprise, analysis, accounting, audit, financial risks, financial condition indicators, digital technologies.

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

Карантинні обмеження 2019 року, введення військового стану початок 2022 року, нестабільна економіка, знецінення національної валюти, завищений курс долара, загальноекономічна ситуація в країні — це все погіршило фінансовий стан господарюючих суб'єктів, показники фінансової стійкості та вплинуло на їх господарську діяльність. За рахунок впливу таких факторів зросла кредиторська заборгованість. Поточні зобов'язання та забезпечення, систематичне прострочення платежів, збільшення обсягів кредиторської заборгованості стали характерними майже для всіх господарюючих суб'єктів, які опинилися в непростих еко-

номічних умовах. Кредиторська заборгованість, її стан, причини виникнення та обсяги набули особливого значення, а саме через вплив на фінансовий стан, показники його діяльності, прибуток, фінансову стійкість, привабливість, автономність.

Обсяги, стан, причини виникнення кредиторської заборгованості, механізм її управління набуває особливої актуальності в період починаючи з 2019 року коли більшість підприємств призупинила свою діяльність, а держава не запропонувала ефективні напрями в підтримку господарюючих суб'єктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо ефективного управління кредиторської заборгованості, причин її виник-

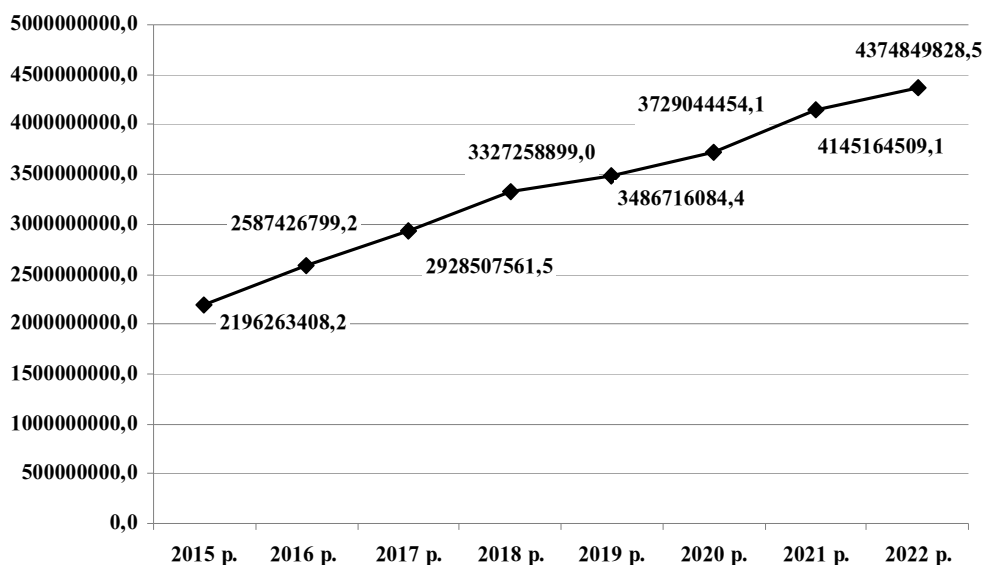


Рис. 1. Динаміка кредиторської заборгованості за період 2015–2022 років

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3].

нення, аналіз її стану є предметом дослідження як науковців так і практиків (управлінців, фінансистів, економістів та обліковців). Вагомий внесок щодо вивчення проблемних аспектів кредиторської заборгованості зробили Білик М.Д., Лишиленко О.В., Ткаченко Н.М., Ковальчук І.В., Цал-Цалко Ю.С., Бутинець Ф.Ф., Макарова О.О., Чебанова Н.В., Василенко Ю.А., Палій В.В., Гуменюк М.М. та інші. Ефективність методів управління, аналітичні підходи та інструменти оптимізації щодо фінансово-господарської діяльності підприємств в період військового стану та карантинних обмежень стали предметом дослідження Н.С. Гузей, К.А. Смірної, І.П. Склярчук, Т.В. Янчук, Г.О. Желніна, О.М. Рибалко та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою написання статті є визначення теоретичних засад і практичних підходів до управління кредиторською заборгованістю, дослідження сучасних методів її аналізу та оптимізації, а також обґрунтування рекомендацій щодо зниження фінансових ризиків підприємства. У статті акцентується увага на важливості використання аналітичних інструментів, цифрових технологій і стратегічного планування для забезпечення ефективного управління фінансовими зобов'язаннями.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На діяльність господарюючих суб'єктів починаючи з 2019 року вплинуло безліч факторів: карантинні обмеження (COVID-2019), політич-

на ситуація в країні, нестабільна економіка, державне регулювання. Вітчизняні підприємства змушені вести свою господарську діяльність в умовах економічної кризи, ризикованості, нестабільності та невизначеності. Ризики воєнного часу, регуляторні ризики та фінансові ризики це основні фактори, які впливають на діяльність підприємств. Все це призвело до значного збільшення зобов'язань в фінансово-господарській діяльності підприємств.

Кредиторська заборгованість, яка виникає внаслідок незакінчених розрахунків із взаємних зобов'язань, з оплати праці, з бюджетом та позабюджетними фондами, з отриманих авансів, за попередньою оплатою набула особливого значення під час війни в Україні. Вона має безпосередній вплив на фінансовий стан, основні показники фінансового стану. Кредиторська заборгованість стала характерною майже для всіх суб'єктів господарювання, а достовірна та повна інформація про її стан та причини виникнення є запорукою фінансово-економічної безпеки.

Будь-який господарюючий суб'єкт у процесі здійснення своєї діяльності практикує відносини з кредиторами. Кредиторська заборгованість являється вагомим елементом діяльності суб'єкта господарювання, а її стан та динаміка визначає фінансовий стан підприємства. Якщо підприємство в процесі своєї господарської діяльності використовує позикові кошти та борги це є кредиторська заборгованість. Значне збільшення кредиторської заборгованості, значна її частка у валюті балансу негативно впливає на всю господарську діяльність та на конкурентоспроможність підприємства [4].

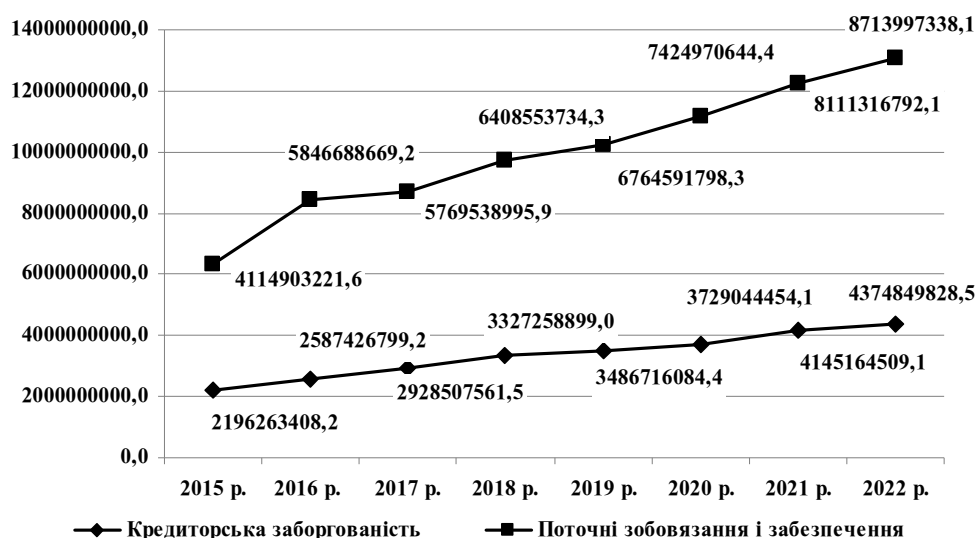


Рис. 2. Динаміка кредиторської заборгованості та поточних зобов'язань і забезпечень за період 2015–2022 років

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3].

Наявна кредиторська заборгованість відображається у пасиві балансу в складі поточних зобов'язань і забезпечень. Згідно даних Державної служби статистики України динаміка кредиторської заборгованості вітчизняних підприємств за період 2015–2022 років відображена на рис. 1.

За даними Державної служби статистики України кредиторська заборгованість за період 2015–2022 років збільшилась від 2196263408,2 тис. грн у 2015 році до 4374849828,5 тис. грн у 2022 році. Темп приросту склав 199 % [3]. Основні причини: взаємні неплатежі, момент отримання права власності на товари не збігається з моментом оплати за них, недостатність коштів на рахунку.

В складі поточних зобов'язань і забезпечень підприємств значна частка належить кредиторській заборгованості. Динаміка кредиторської заборгованості та поточних зобов'язань і забезпечень відображена на рис. 2.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості за даними Державної служби статистики України за період 2015–2022 років відображено на рис. 3.

Наявність на балансі кредиторської заборгованості призводить до зниження конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта та пониження показників фінансового стану. Це є поштовхом для господарюючого суб'єкта щодо розробки напрямків і заходів з метою ефективного управління даною заборгованістю [1].

Більшість науковців та практиків у своїх наукових публікаціях довели, що правильний та своєчасний аналіз є основним елементом управ-

ління кредиторською заборгованістю на підприємстві. Аналіз кредиторської заборгованості являється важливим інструментом фінансового управління підприємством, виконуючи ключові функції. Однією з функцій є оцінка фінансової стабільності підприємства. За допомогою аналізу можна оцінити рівень заборгованості підприємства, співвідношення між кредиторською та дебіторською заборгованістю, а також їхній вплив на платоспроможність і фінансову стійкість.

За допомогою аналізу кредиторської заборгованості можна виявити ризики. Аналіз допомагає виявити ризики прострочення платежів, можливі штрафні санкції або негативні наслідки для ділової репутації підприємства.

Планування грошових потоків дозволить вивчити динаміку та строки кредиторської заборгованості сприяючи формуванню оптимального графіка платежів, що дозволяє уникнути касових розривів і забезпечити своєчасне виконання зобов'язань.

Аналіз кредиторської заборгованості впливає на прийняття управлінських рішень. Результати аналізу є основою для розробки політики управління зобов'язаннями, зокрема реструктуризації боргів, скорочення витрат на обслуговування заборгованості чи залучення додаткових ресурсів.

За допомогою оптимізації взаємовідносин із контрагентами можна виявити проблемні зобов'язання, оцінити взаємовідносини з поставачальниками та іншими контрагентами, а також виробити стратегії покращення умов співпраці.

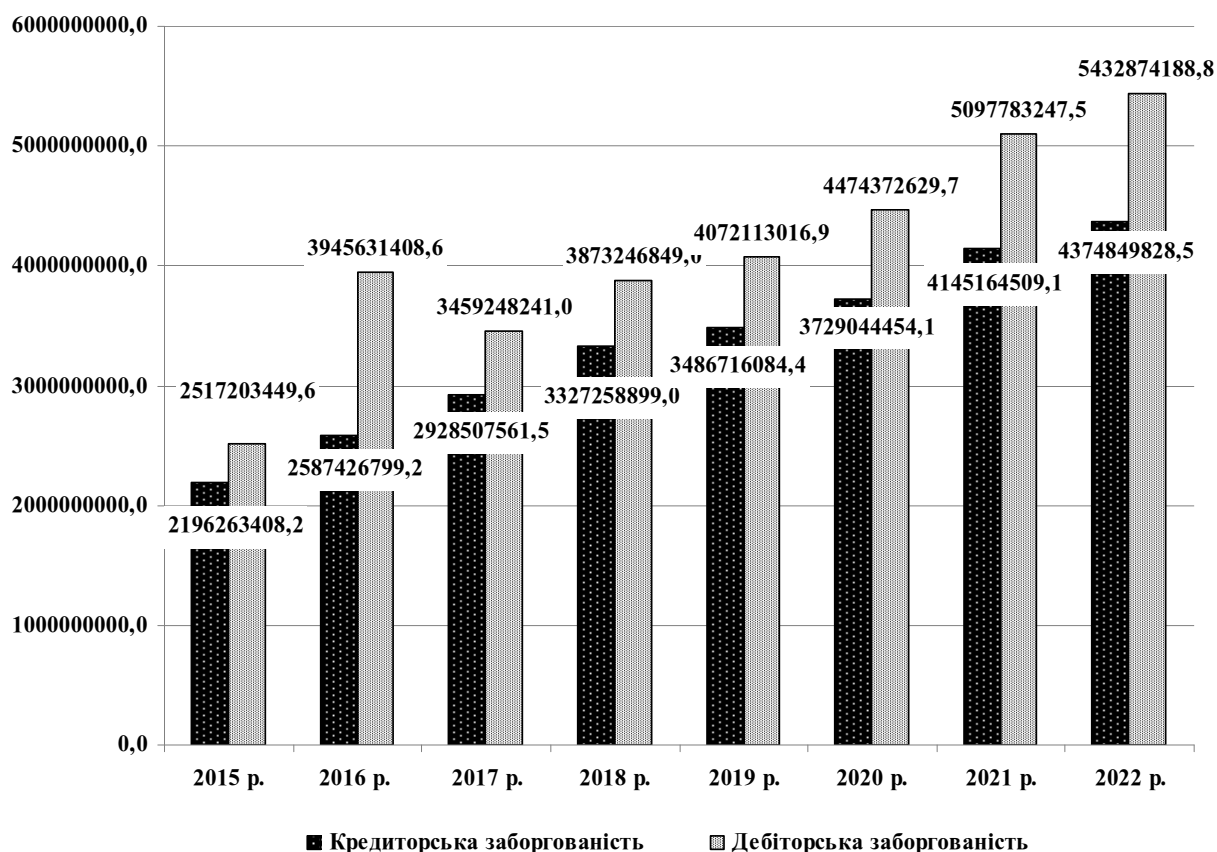


Рис. 3. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості за період 2015—2022 років

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3].

Регулярний аналіз впливає на моніторинг ефективності управління та дає змогу оцінити ефективність управління кредиторською заборгованістю, виявити слабкі місця у фінансовій політиці підприємства та розробити шляхи їх усунення.

Аналіз кредиторської заборгованості дозволяє забезпечити відповідність нормативним вимогам та переконатися у дотриманні законодавчих норм і внутрішніх регламентів підприємства щодо розрахунків із кредиторами [2].

Господарюючі суб'єкти нині здійснюють свою діяльність в умовах геополітичних та економічних викликів. Поточні зобов'язання та забезпечення особливо зросли протягом останніх років. Їх розмір впливає на фінансову стійкість, конкурентоспроможність підприємства, прибуток, автономність. В основу управління кредиторською заборгованістю має бути закладено дієвий механізм, направлений на ефективне управління кредиторською заборгованістю та поліпшення фінансового стану. Основними напрямками механізму щодо ефективного управління кредиторською заборгованістю має бути:

— безперервний моніторинг оцінки поточних зобов'язань і забезпечень в розрізі видів та строків.

— правильний та своєчасний аналіз кредиторської заборгованості, вивчення складу та структури заборгованості, розрахунок основних показників.

— оцінка дебіторської заборгованості, розрахунок показників дебіторської заборгованості.

— запровадження внутрішнього контролю з метою уникнення численних ризиків.

— визначення джерел погашення короткострокових фінансових зобов'язань.

— визначення ефективності використання в обороті залучених та позикових коштів.

— визначення питомої ваги кожного виду кредиторської заборгованості в загальній сумі.

— запровадження внутрішнього контролю в розрізі розрахунків з постачальниками та підрядниками.

— розробка заходів для регулювання кредиторської заборгованості [5].

Окрему увагу в процесі управління кредиторською заборгованістю слід приділити інструментам її оптимізації, оскільки саме вони

забезпечують зниження ризиків, пов'язаних із фінансовими зобов'язаннями, і сприяють поліпшенню фінансового стану підприємства. Серед основних інструментів ми пропонуємо виділити:

1. Реструктуризація боргу являється одним із ключових способів оптимізації, який передбачає зміну умов виконання зобов'язань перед кредиторами. Реструктуризація може включати продовження строків погашення заборгованості, зниження процентних ставок або перегляд графіка платежів. Такий підхід дозволяє підприємству знизити фінансове навантаження, уникнути штрафних санкцій та зберегти ділові відносини з постачальниками. Успішна реструктуризація потребує детального аналізу фінансового стану підприємства, переговорів із кредиторами та розробки взаємовигідних умов.

2. Використання автоматизованих систем обліку та аналізу. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення (ERP-систем, бухгалтерських програм, таких як SAP, 1C, Microsoft Dynamics тощо) дозволяє автоматизувати облік і контроль кредиторської заборгованості. Це дає змогу оперативно отримувати дані про обсяги заборгованості, її структуру, строки виконання зобов'язань та інші важливі показники. Автоматизовані системи також сприяють уникненню помилок, викликаних людським фактором, і забезпечують точність фінансової інформації.

3. Впровадження цифрових технологій для моніторингу фінансових зобов'язань. Цифровізація процесів управління кредиторською заборгованістю відкриває нові можливості для підвищення ефективності. Сучасні цифрові технології, такі як Big Data, блокчейн, хмарні обчислення та штучний інтелект, забезпечують якісно новий рівень моніторингу та аналізу фінансових даних.

4. Формування політики взаєморозрахунків. Для ефективної оптимізації кредиторської заборгованості важливо розробити прозору й чітку політику взаєморозрахунків із контрагентами. Це передбачає встановлення пріоритетів у погашенні заборгованості, обговорення умов розрахунків на етапі укладання договорів, а також запровадження системи мотивації для своєчасного виконання зобов'язань (наприклад, знижок за швидку оплату або штрафів за прострочення).

5. Регулярний контроль і аудит. Запровадження системи регулярного внутрішнього контролю та аудиту кредиторської заборгованості сприяє оперативному виявленню проблемних

аспектів і забезпеченню їхнього своєчасного вирішення. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для аудиту дозволяє швидко проводити перевірки й отримувати аналітичну інформацію.

6. Оптимізація строків оплати. Важливим аспектом є оптимізація строків виконання фінансових зобов'язань. Завдяки цифровим інструментам можна визначити найкращий момент для здійснення платежів, який враховує поточний фінансовий стан підприємства та мінімізує витрати на обслуговування боргу.

З метою підвищення ефективності управління кредиторською заборгованістю нами запропоновано комплекс рекомендацій спрямованих на покращення фінансового стану підприємства та мінімізацію ризиків, пов'язаних із зобов'язаннями. Основними напрямками удосконалення мають стати:

1. Вдосконалення політики взаєморозрахунків. Політика взаєморозрахунків є фундаментальним елементом управління кредиторською заборгованістю, оскільки вона визначає порядок і умови взаємодії з постачальниками, кредиторами та іншими контрагентами. Для її вдосконалення доцільно встановити чіткі умови договорів, запровадити рейтингову систему контрагентів, запровадити систему мотивації для своєчасних розрахунків.

2. Оптимізація строків погашення заборгованості. Ефективне управління строками виконання фінансових зобов'язань дозволяє уникати касових розривів, знижувати витрати на обслуговування боргу та покращувати платоспроможність підприємства. Цього можна досягти за рахунок аналізу і прогнозування строків платежів, встановлення пріоритетності платежів, впровадження механізмів пролонгації.

3. Формування стратегії зниження фінансових ризиків. Стратегічний підхід до управління кредиторською заборгованістю передбачає мінімізацію фінансових ризиків шляхом впровадження системних рішень. Для підприємств є доцільною диверсифікація зобов'язань, залучення страхових інструментів, моніторинг і контроль ризиків.

4. Інтеграція цифрових технологій в управління заборгованістю. Застосування сучасних цифрових інструментів дозволяє автоматизувати облік, моніторинг і аналіз кредиторської заборгованості. Серед рекомендованих технологій: ERP-системи, інструменти для прогнозування, хмарні платформи.

5. Реструктуризація боргів. У разі виникнення критичних фінансових ситуацій рекомендо-

вано проводити реструктуризацію заборгованості. Це дозволяє знизити фінансове навантаження, уникнути штрафних санкцій та підтримати стабільність підприємства. Важливим аспектом реструктуризації є пошук компромісів із кредиторами, які дозволять вигідно змінити умови договору.

6. Підвищення кваліфікації персоналу. Додільно проводити навчання працівників фінансового відділу. Працівники повинні освоювати нові цифрові інструменти для управління кредиторською заборгованістю; вивчати сучасні методи фінансового аналізу; розвивати навички щодо ведення переговорів із кредиторами.

7. Регулярний фінансовий аудит. Для забезпечення системного контролю за станом кредиторської заборгованості необхідно проводити регулярні внутрішні й зовнішні аудити. Це дозволяє оцінити ефективність реалізації політики управління зобов'язаннями, виявити слабкі місця та розробити шляхи їхнього усунення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В основі ефективності управління кредиторською заборгованістю має бути закладено організацію і внутрішній контроль за станом кредиторської заборгованості. Це має стати основою ефективності фінансової та господарської діяльності вітчизняних підприємств. Запропоновані основні напрямки механізму щодо ефективного управління кредиторською заборгованістю дозволять уникнути кризових ситуацій, покращити процес управління загалом, покращити імідж та інвестиційну привабливість підприємств, усунути негативні наслідки, сприяти уникненню ризиків, покращити фінансове положення. Впровадження сучасних інструментів оптимізації кредиторської заборгованості дозволить підприємствам не лише покращувати управління фінансовими ресурсами, але й забезпечувати стабільний розвиток та підвищувати їхню конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі. Запропоновані рекомендації є комплексними й орієнтованими на досягнення балансу між виконанням фінансових зобов'язань та підтриманням стабільності підприємства. Їхнє впровадження сприятиме підвищенню ефективності управління кредиторською заборгованістю, зниженню фінансових ризиків і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності

підприємства. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі будуть полягати у розробці нових аналітичних моделей і цифрових інструментів для більш точного прогнозування та ефективного управління кредиторською заборгованістю, що вплине на мінімізацію фінансових ризиків підприємства.

Література:

1. Губарик О., Геркіял Н. Проблемні аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю в контексті фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (54).

2. Коновалова К.Т., Макарова А.С. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управління нею. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 181—184.

3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 "Зобов'язання", затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 20, зі змінами та доповненнями.

5. Яременко Л.М., Макачук І.М., Роженко А.П. Обліково-аналітичне забезпечення системи управління кредиторською заборгованістю в контексті фінансово-економічної безпеки підприємств. *Агросвіт*. 6. 2024. С. 113—119.

References:

1. Hubaryk, O. and Herkiial, N. (2023), "Problematic aspects of accounting and analytical support for accounts payable management in the context of financial and economic security of the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54.

2. Konovalova, K.T. and Makarova, A.S. (2018), "Improvement of accounts payable accounting and methods of its management", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 34, pp. 181—184.

3. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 Feb 2025).

4. Ministry of Finance of Ukraine (2000), Order "Accounting Regulation (Standard) 11 "Liabilities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text> (Accessed 15 Feb 2025).

5. Yaremenko, L.M., Makarchuk, I.M. and Rozhenko, A.P. (2024), "Accounting and analytical support for the accounts payable management system in the context of financial and economic security of enterprises", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 113—119.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2025 р.

УДК 330.14:005.591

П. К. Бечко,

к. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, УНУС

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0928-4778>

О. А. Непочатенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій, УНУС

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5049-983X>

С. А. Пташник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, УНУС

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1470-9753>

О. А. Гавриленко,

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії), УНУС

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6938-3824>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.78

ІНТЕГРАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОГО КРЕДИТНОГО РИНКУ У СВІТОВИЙ

P. Bechko,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, UNUS

O. Nepochatenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of entrepreneurship and business technologies, UNUS

S. Ptashnyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, UNUS

O. Havrylenko,

Postgraduate student, UNUS

INTEGRATION OF THE DOMESTIC CREDIT MARKET INTO THE WORLD

У статті наведено характеристику розвитку вітчизняного кредитного ринку. Досліджуються операції вітчизняних банків із нерезидентами, виявлена тенденція до зростання значимості міжнародних кредитних операцій для вітчизняних банків. З аналізу окремих сегментів вітчизняного ринку виявляється неоднорідність інтеграційних процесів вітчизняному кредитному ринку. Дослідження полягає в аналізі та оцінці сучасного стану інтеграції вітчизняного кредитного ринку у світовий в контексті сталого розвитку сільського господарства. Основний акцент зроблено на дослідженні можливостей та механізмів інтеграції вітчизняного кредитного ринку у світовий на основі розроблених методичних підходів. Проведений аналіз дає підстави для таких висновків: що вітчизняні банки поступово нарощують обсяг активних та пасивних операцій на світовому кредитному ринку. Угоди з нерезидентами характеризуються специфічними особливостями, найважливішими є переважання довгострокових валютних операцій (на всіх сегментах ринку, крім сегмента операцій з фізичними особами).

The article describes the development of the domestic credit market. The transactions of domestic banks with non-residents are investigated, and a tendency towards the growing importance of international credit operations for domestic banks is revealed. The analysis of individual segments of the domestic market reveals the heterogeneity of integration processes in the domestic credit market. The research consists in the analysis and assessment of the current state of integration of the domestic credit market into the global one in the context of sustainable development of agriculture. The main emphasis is placed on researching the possibilities and mechanisms of integration of the domestic credit market into the global one based on the developed methodical approaches.

The research methodology is based on the analytical method, which makes it possible to analyze domestic and foreign sources using systematic analysis. General theoretical methods of generalization were used to formulate conclusions, structural analysis and classification.

The purpose of the article is to analyze and evaluate the current state of integration of the domestic credit market into the global one in the context of sustainable development of agriculture. The main emphasis is placed on researching the possibilities and mechanisms of integration of the domestic credit market into the global one on the basis of the developed methodical approaches.

The conducted analysis gives grounds for the following conclusions: A characteristic feature of the development of the domestic credit market in recent years is the gradual convergence of its segments (the consumer credit market, the enterprise credit market, and the interbank credit market). This is manifested in the convergence of interest rates for operations in various market segments and the general trend towards an increase in the share of long-term loans. Domestic banks are gradually increasing the volume of active and passive operations on the global credit market. Agreements with non-residents are characterized by specific features, the most important being the predominance of long-term foreign exchange transactions (in all market segments, except the segment of transactions with individuals). The growing dependence of domestic banks on external sources of financing is a serious source of liquidity risk. However, due to the predominance of long-term loans in the total volume of funds raised on the foreign market, this risk is limited.

Ключові слова: банк, кредит, зовнішній борг, міжнародний рух капіталу, фінансовий ринок, фінансова глобалізація.

Key words: bank, credit, foreign debt, international movement of capital, financial market, financial globalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Кредитні відносини, тобто відносини, пов'язані з наданням фінансових ресурсів на умовах терміновості, повернення та платності, у багатьох національних економіках характеризуються тими чи іншими специфічними особливостями. Кредитний ринок відіграє особливу роль у функціонуванні вітчизняного фінансового сектора та національної економіки в цілому. Зміна обсягів кредитування та кредитних ставок тією чи іншою мірою впливає на всі сегменти національної економіки. Інтеграція вітчизняної економіки, що поглиблюється, у світову, зокрема вихід вітчизняних банків на світовий фінансовий ринок, є важливим чинником розвитку вітчизняної банківської системи. Фінансова інтеграція дає змогу диверсифікувати активи вітчизняних банків та отримати доступ до нових джерел фінансових ресурсів. В той же час, розширення зовнішніх зв'язків вітчизняних банків слугує джерелом фінансових потоків. Названі обставини визначають актуальність та гостроту поставленої проблеми інтеграції вітчизняного ринку у світовий. З огляду на вище вказане, у функціонуванні вітчизняного фінансового сектора та національної економіки в цілому, особливу роль відіграє кредитний ринок загалом, оскільки є важливим чинником розвитку вітчизняної банківської системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремі аспекти цієї проблеми неодноразово досліджувалися у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів. Аналіз опублікованих досліджень даної проблеми дає змогу виявити три основні напрями її аналізу. До першого напрямку належать дослідження окремих сегментів вітчизняного кредитного ринку [9; 12]. Ці дослідження значною мірою мають практичний характер, оскільки спрямовані на розробку фінансової політики банку та заходів державної підтримки того чи іншого сегмента ринку. Операції вітчизняних банків на зовнішніх ринках аналізуються лише як джерело коштів на фінансування кредитних операцій на ринку.

Другий напрям, пов'язаний з аналізом вітчизняного банківського сектора або фінансового ринку в цілому [5; 6; 8; 10]. Кредитний ринок у цих дослідженнях аналізується як елемент вітчизняного фінансового сектора, причому внутрішня структура ринку майже аналізується.

До третього напрямку слід віднести дослідження, предметом яких є макроекономічні процеси [1; 2; 14]. Ці роботи аналізують міжнародний рух капіталу та процеси кредитної експансії у національній економіці як окремі складові складного макроекономічного механізму. Конкретні форми кредитної експансії і канали

руху капіталу цих дослідженнях, зазвичай, не аналізуються.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета полягає в аналізі та оцінці сучасного стану інтеграції вітчизняного кредитного ринку у світовий в контексті сталого розвитку сільського господарства. Основний акцент зроблено на дослідженні можливостей та механізмів інтеграції вітчизняного кредитного ринку у світовий на основі розроблених методичних підходів. Методика досліджень базується на аналітичному методі, що дає змогу аналізувати вітчизняні та зарубіжні джерела, використовуючи системний аналіз. Загальнотеретичні методи узагальнення використовувалися для формулювання висновків, структурного аналізу та класифікації.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

При дослідженні вітчизняного кредитного ринку та банківської системи за сучасних умов практично не аналізуються такі аспекти поставленої проблеми, як внутрішня структура вітчизняного кредитного ринку, тенденції її зміни та вплив фінансової інтеграції на неї. Цю проблему досліджували автори [3], в той же час, результати цих досліджень не відображають суттєвих змін, що відбулися у вітчизняному фінансовому секторі останніми роками, особливо за умов військового стану.

Кредитні відносини, щодо надання фінансових ресурсів базуються на таких принципах як терміновість, повернення та платність, у чисельних національних економік мають свої особливості та специфіку. Результати дослідження свідчать, що в практичній діяльності операції з надання кредитів є прерогативою виключно банків та небанківських кредитних установ. Операції з надання коштів іншими категоріями економічних суб'єктів у вітчизняному законодавстві трактуються як позика. Угоди позики відрізняються від кредитних договорів порядком укладання, виконання та оподаткування, а також судового врегулювання спорів щодо таких угод. Тому під кредитами розуміються лише угоди, у яких джерелом коштів є банк чи кредитна установа, зокрема міжбанківські кредити.

Кредитний ринок (тобто система взаємозв'язків між учасниками кредитних угод, які прагнуть оптимізації своїх фінансових результатів) є одним із ключових сегментів вітчизняного фінансового сектора в цілому. З початку 2024 р. український бізнес отримав 24 746

пільгових кредитів за програмою "Доступні кредити 5-7-9%" на загальну суму 93,1 мільярда.

На вітчизняному кредитному ринку варто акцентувати увагу на окремі сегменти, що відрізняються позичальниками (фізичні особи, небанківські установи, банки), терміном операцій (короткострокові до 1 року, довгострокові — понад 1 рік), валютою кредиту (гривневі та валютні), що дає змогу виокремити ряд сегментів вітчизняного кредитного ринку (табл. 1). В Україні банківська система є основним каналом перерозподілу фінансових ресурсів. Незважаючи на інтенсивний розвиток вітчизняного фондового ринку за 2023 р., обсяг виданих вітчизняними банками кредитів становив 1024852 млн грн. В той же час, у 2024 році уряд залучив від продажу ОВДП на аукціонах майже 640 млрд грн, а загалом упродовж воєнного стану — майже 1 458 млрд грн в еквіваленті. В залежності від ринку розміщення державні облігації поділяються на: облігації внутрішніх державних позик України (ОВДП); облігації зовнішніх державних позик України (ОЗДП); цільові державні облігації України. Наведені в (табл. 1) дані свідчать про зменшення обсягу виданих кредитів станом на 01.01.2024 р. в порівнянні з 01.01.2019 р. на 8,4 відсоткових пункти, а порівняно з 01.01.2023 р. на 1,0 відсоткових пункти. За досліджуваний період суттєво скоротилася частка кредитів у ВВП. Якщо станом на 01.01.2019 р. частка кредитів у ВВП складала 28,14 %, то станом на 01.01.2024 р. на 12,47 відсоткових пунктів менше. Видача банківських кредитів за досліджуваний період здійснювалася на тлі зростання облікової ставки НБУ. Станом на 01.01.2019 р. облікова ставка НБУ становила 13,5 %, станом на 01.01.2023 р. -25,0%, а станом на 01.01.2024 р. 15,0 %. Зростання облікової ставки НБУ є причиною зменшення обсягів кредитування суб'єктів господарювання станом на 01.01.2024 р. в порівнянні з 01.01.2019 р. на 14,7 відсоткових пункти. Структура вітчизняного кредитного ринку, що склалася до кінця 2023 р., є наслідком тривалої еволюції. Протягом останніх років вітчизняний кредитний ринок зазнав істотних змін.

Найважливішим чинником кредитної експансії вітчизняних банків аналізованому періоді стало розширення кредитування фізичних осіб. За 2019—2024 рр. обсяг кредитів, виданих фізичним особам, збільшився на 6 %. Внаслідок військових дій кредитування суб'єктів господарювання станом на 01.01.2024 р. в порівнянні 01.01.2019 р. скоротилося на 14,73 %.

Таблиця 1. Обсяги кредитування банками України за період 2019–2023 рр. [3, 6, 7]

Дата	Надані кредити, млн грн	Частка кредитів у ВВП, %	Кредити суб'єктам господарювання, млн грн	Кредити фізичним особам, млн грн	Облікова ставка НБУ, %
на 01.01.2019	1118618	28,14	919 054	196 634	13,5
на 01.01.2020	1033539	24,64	822 020	206 761	11,0
Відхилення 2020/2019	-8 %	-12,44%	-11 %	5 %	-2,5
на 01.01.2021	963 664	17,65	752 503	199 556	9,0
Відхилення 2021/2020	-7 %	5,21%	-8 %	-3 %	-2,0
на 01.01.2022	1065347	20,52	795 513	242 633	10,0
Відхилення 2022/2021	11 %	2,87	6 %	22 %	1,0
на 01.01.2023	1036129	19,95	801 327	209 944	25,0
Відхилення 2023/2022	-3 %	-0,57	1 %	-13 %	15,0
на 01.01.2024	1024852	15,67	783 864	222 590	15,0
Відхилення 2024/2023	-1 %	-4,28	-2 %	6 %	-10,0

Джерело: сформовано авторами на основі [11].

Ці сегменти істотно різняться за обсягами, терміновістю операцій та рівнем ставок, що визначає специфіку цих сегментів та характер їх впливу на кон'юнктуру вітчизняного фінансового ринку та стан національної економіки в цілому. Особливості окремих сегментів кредитного ринку зумовлені, насамперед, специфікою позичальників. Так, фізичні особи на кредитному ринку виступають як позичальники за короткостроковими споживчими кредитами (як правило, незабезпеченими) і довгостроковими іпотечними кредитами (забезпеченими заставою нерухомості). За досліджуваний період внаслідок високого рівня кредитного ризику за операціями з фізичними особами, зростання трансакційних витрат за невеликими угодами сегмент кредитів фізичним особам характеризується найвищим рівнем ставок.

Сегмент кредитів небанківським установам є найбільшим сегментом вітчизняного кредитного ринку. Він менш однорідний за складом позичальників, серед яких присутні промислові, торгові, фінансові, сервісні компанії, а також некомерційні організації. До цього сегменту віднесено також кредити індивідуальним підприємцям, за своєю економічною природою подібні до кредитів небанківським установам. Мотивація позичальників в цьому сегменті ринку дуже різноманітна. Небанківські організації залучають кошти покриття розривів у ліквідності ("bridging loans"), поповнення оборотного капіталу, придбання основних засобів, інвестицій у капітал інших підприємств, укладають факторингові і лізингові угоди. Високий рівень неоднорідності портфеля кредитів небанківським установам не дає змогу виявити

специфічні особливості даного сегмента кредитного ринку.

Ринок міжбанківських кредитів (МБК) займає особливе місце у структурі кредитного ринку. МБК використовуються, зокрема, для управління поточною ліквідністю учасників ринку. У цьому сегменті переважають надкороткострокові операції (в останні роки частка одинденних кредитів у загальному обсязі виданих міжбанківських кредитів, зазвичай, перевищувала 50 %). Домінування над короткостроковими операціями зумовлює крайню волатильність ставок за міжбанківськими кредитами проти ставок за кредитами іншим категоріям позичальникам. Локальні коливання обсягів ліквідних коштів банків, об'ємні операції (наприклад, аукціони з первинного розміщення облігацій, розміщення акцій, здійснення податкових платежів), зміни короткострокових курсових очікувань впливають на динаміку ставок над ринком МБК. При цьому середній рівень ставок по МБК є найменшим на всьому кредитному ринку, що зумовлено як високою кредитною якістю основних позичальників, так і переважанням кредитів на найменший термін.

Дестабілізація світового фінансового ринку наприкінці 2007 та 2008 рр. суттєво вплинула на вітчизняний кредитний ринок, але не призвела до якісної зміни тенденцій, що склалися в попередній період. Темпи зростання обсягів кредитного ринку дещо сповільнилися. В умовах дефіциту ліквідності та середньострокової невизначеності кон'юнктури світового та вітчизняного фінансового ринків банки активізували операції з розміщення міжбанківських кредитів, частка яких у загальних обсягах

Таблиця 2. Кількісні показники щодо учасників платіжного ринку станом на 31 грудня 2023 року

Показник	Кількість
Кількість міжнародних платіжних систем, створених нерезидентами, із них:	16
карткові	6
переказ коштів	10
Кількість платіжних систем, створених резидентами, із них:	21
Небанківські	14
банківські	5
державні	2
Кількість платіжних систем, що були зареєстровані протягом 2023 року, із них:	0
платіжні системи, створені резидентами	0
міжнародні платіжні системи, створені нерезидентами	0
Кількість платіжних систем, реєстрація яких була скасована протягом 2023 року, із них:	17
платіжні системи, створені резидентами	17
Кількість технологічних операторів платіжних послуг	35
Кількість технологічних операторів платіжних послуг, що були зареєстровані протягом 2023 року	3
Кількість технологічних операторів платіжних послуг, реєстрація яких була скасована протягом 2023 року	3

Джерело: сформовано авторами на основі [11].

вітчизняного кредитного ринку зросла з 10,2 % на початок року до 10,9 % на 01.09.2008.[13]/

Проте, в сегментах операцій із кредитування населення та підприємств продовжувалося зростання частки довгострокових кредитів, хоча темпи цього зростання дещо сповільнилися порівняно з попереднім періодом. Зміни зазнали як об'ємні, а й цінові характеристики основних сегментів вітчизняного кредитного ринку. Удосконалення інструментів вітчизняної банківської системи з управління ліквідністю кредитних організацій, поліпшення фінансового стану вітчизняних банків, і навіть розвиток організаційно-технічної інфраструктури міжбанківського кредитного ринку сприяло істотному зниженню волатильності ставок міжбанківського кредитного ринку. У 2019—2020 рр. сприяло деякому підвищенню ставок за короткостроковими гривневим депозитах

У сегментах кредитів фізичним особам та небанківським установам в 2022—2024 рр. спостерігалось поступове зниження ставок. цим кредитам, завдяки військових дій в Україні.

Кредитні та депозитні операції вітчизняних банків з нерезидентами характеризуються низкою особливостей, зумовлених специфікою іноземних контрагентів вітчизняних банків. На всіх сегментах ринку нерезиденти більш активно здійснюють угоди з валютними кредитами та депозитами. Це може бути пов'язано як з мінімізацією нерезидентами своїх курсових ризиків, і їх прагненням зменшити трансакційні

витрати, пов'язані з операціями в рублях (табл. 2).

Операції вітчизняних банків із банками-нерезидентами носять переважно довгостроковий характер. За рахунок операцій з нерезидентами формується понад 90% загального обсягу залучених вітчизняними банками довгострокових МБК (зокрема понад 85% обсягу довгострокових гривневих МБК) і понад 75% загального обсягу розміщених вітчизняними банками довгострокових МБК [12].

Переважна більшість нерезидентів у сегменті довгострокових МБК може бути обумовлено двома чинниками. По-перше, здійснення угоди з банком-нерезидентом передбачає додаткові трансакційні витрати (Витрати на конверсію валют, експлуатацію міжнародних комунікаційних систем, встановлення кореспондентських відносин з іноземними банками тощо.) у порівнянні з укладанням угоди з вітчизняним банком. Дохід від розміщення короткострокових міжбанківських кредитів на світовому ринку, або додаткова вигода від залучення короткострокових МБК за нижчою ставкою, який завжди компенсує ці витрати. По-друге, вітчизняний ринок загалом характеризується обмеженим розвитком сегмента довгострокових активів та пасивів. Тому високонадійні банки-нерезиденти, що мають значні довгострокові пасиви, мають конкурентні переваги цьому сегменті вітчизняного ринку.

Таблиця 3. Зовнішній державний та гарантований державою борг України з 2011 по 2024 рр. (млн дол. США)

Період	сукупний борг	приріст, %	державний борг	приріст, %	гарантований борг	приріст, %
на 31.12.2011	37 474,5		24 507,1		12 967,5	
на 31.12.2012	38 658,8	3.16%	26 137,7	6.65%	12 521,1	-3.44%
на 31.12.2013	37 536,0	-2.90%	27 901,4	6.75%	9 634,6	-23.05%
на 31.12.2014	38 792,2	3.35%	30 809,1	10.42%	7 983,1	-17.14%
на 31.12.2015	43 445,4	12.00%	34 427,0	11.74%	9 018,5	12.97%
на 31.12.2016	45 604,6	4.97%	36 048,3	4.71%	9 556,3	5.96%
31.12.2017	48 989,4	7.42%	38 490,1	6.77%	10 499,3	9.87%
а 31.12.2018	50 462,5	3.01%	39 706,6	3.16%	10 755,8	2.44%
31.12.2019	48 940,8	-3.02%	39 342,5	-0.92%	9 598,3	-10.76%
а 31.12.2020	53 720,8	9.77%	44 510,7	13.14%	9 210,1	-4.04%
на 31.12.2021	57 197,0	6.47%	47 654,7	7.06%	9 542,3	3.61%
а 31.12.2022	71 398,6	24.83%	63 590,9	33.44%	7 807,7	-18.18%
а 31.12.2023	101 704,7	42.45%	94 790,5	49.06%	6 914,2	-11.44%
а 30.11.2024	114 678,4	12.76%	109 566,3	15.59%	5 112,1	-26.06%

Джерело: сформовано авторами на основі [10].

Зв'язки вітчизняного кредитного ринку зі світовим, до нашого часу, носять асиметричний характер. Масштаби вітчизняного кредитного ринку незрівнянні з масштабами світового: операції вітчизняних банків на міжнародному кредитному ринку становили менше 0,3% від його загальних оборотів. Суттєвий вплив на світовий кредитний ринок має зовнішній державний та гарантований державою борг України (табл. 3).

З 2020 р. по 30.11. 2024 р. сукупний борг зростає з початком військових подій в Україні сукупний борг в 2022 р. зріс на 24,83%, в 2023. На 42,45%, в 2024 р. на 12,76 %. За цей період спостерігається зростання державного боргу відповідно на 33,44,49,06,15,59 відсоткових пункти. В той же час за цей період має місце скорочення гарантованого боргу відповідно на 18,18,11,44,26,06 відсоткових пунктів

Скорочення зовнішнього боргу України щодо світового кредитного ринку здатне суттєво вплинути на кон'юнктуру вітчизняного ринку. У той же час коливання кон'юнктури вітчизняного кредитного ринку (за винятком військових подій) можуть вплинути на стан світового кредитного ринку.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз дає підстави для таких висновків:

1. Характерною особливістю розвитку вітчизняного кредитного ринку в останні роки є поступове зближення його сегментів (ринку кредитів населенню, ринку кредитів підприємствам та ринку міжбанківських кредитів). Це проявляється у зближенні рівня ставок за операціями на різних сегментах ринку та загальної тенденції до зростання частки довгострокових кредитів.

2. Вітчизняні банки поступово нарощують обсяг активних та пасивних операцій на світовому кредитному ринку. Угоди з нерезидентами характеризуються специфічними особливостями, найважливішими є переважання довгострокових валютних операцій (на всіх сегментах ринку, крім сегмента операцій з фізичними особами).

3. Зростаюча залежність вітчизняних банків від зовнішніх джерел фінансування є серйозним джерелом ризику ліквідності. Однак, завдяки переважанню довгострокових кредитів у загальних обсягах коштів, залучених на зовнішньому ринку, цей ризик обмежений.

Література:

1. Трансформація структури державного боргу України в умовах війни: ризики та шляхи їх зниження. / <https://niss.gov.ua/doslidzheniya/ekonomika/transformatsiya-struktury-derzhborhu-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ryzyky-ta>
2. Тищенко В.В. Оцінка платіжного балансу України. / http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/12.pdf
3. Статистика фінансового сектору / <https://www.google.com/search?q>
4. Борисюк О.В. Фінансовий ринок України: тенденції розвитку в умовах глобальних викликів. / https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/47.pdf/
5. Руда А.П., Осатюк А.С. Фінансовий ринок та його роль в економіці України / <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40756/17971.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
6. Облікова ставка Національного банку / <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>
7. Чайковський Я. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України / <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/pdf>

8. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні / <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
9. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможності банківської системи України // Вісник НБУ. 2001. № 6. С. 19—21.
10. Зовнішній державний борг України <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/>
11. Річний звіт НБУ за 2023 р. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf
12. Звіт про фінансову стабільність <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-zberigayut-operatsiynu-stiykist-ta-nadayut-dedali-bilshe-resursiv-ekonomitsi-dlya-podolannya-naslidkiv-viyni-zvit-pro-finansovu-stabilnist>
13. Глущенко С.В. Гроші, кредит, кредитний ринок / <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/edc1ddd5-be72-45f7-a251-a145b28c83a9/content>
14. Онищенко Л.Г. Сучасний стан та проблеми ліквідності банківської системи України. / <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2213#:~:text>

References:

1. NISS (2024), "Transformation of the structure of the state debt of Ukraine in wartime: risks and ways to reduce them", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/transformatsiya-struktury-derzhborhu-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ryzyky-ta> (Accessed 25 Jan 2025).
2. Tyschenko, V.V. (2021), "Estimation of balance of payments of Ukraine", available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/12.pdf (Accessed 25 Jan 2025).
3. google (2025), "Financial sector statistics", available at: <https://www.google.com/search?q> (Accessed 25 Jan 2025).
4. Borysiuk, O.V. (2017), "Financial market of Ukraine: tendencies of development in conditions of global challenges", available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/47.pdf (Accessed 25 Jan 2025).
5. Ruda, L.P. and Osatiuk, A.S. (2023), "Financial market and its role in the economy of Ukraine", available at: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40756/17971.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (Accessed 25 Jan 2025).
6. National Bank of Ukraine (2025), "NBU Key Policy Rate", available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (Accessed 25 Jan 2025).
7. Chajkovs'kyj, Ya. (2019), "Problems and prospects for the development of the banking system of Ukraine", available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/pdf> (Accessed 25 Jan 2025).

8. Minfin Media (2025), "Gross domestic product (GDP) in Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (Accessed 25 Jan 2025).

9. Voloschuk, I. (2001), "Ways to form the competitiveness of the banking system of Ukraine", Visnyk NBU, vol. 6, pp. 19-21.

10. Minfin Media (2025), "External state debt of Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/> (Accessed 25 Jan 2025).

11. National Bank of Ukraine (2024), "Annual report 2023", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (Accessed 25 Jan 2025).

12. National Bank of Ukraine (2025), "Financial Stability Report", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-zberigayut-operatsiynu-stiykist-ta-nadayut-dedali-bilshe-resursiv-ekonomitsi-dlya-podolannya-naslidkiv-viyni-zvit-pro-finansovu-stabilnist> (Accessed 25 Jan 2025).

13. Hluschenko, S.V. (2015), "Money, credit, credit market", available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/edc1ddd5-be72-45f7-a251-a145b28c83a9/content> (Accessed 25 Jan 2025).

14. Onyschenko, L.H (2013), "The current state and problems of liquidity of the banking system of Ukraine", available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2213#:~:text> (Accessed 25 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 005.53:005.21

О. М. Кириченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>
М. В. Єрьомін,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0821-6743>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.85

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

О. Kyrychenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies
М. Yeromin,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

FEATURES OF STRATEGIC DECISION MAKING

У статті визначено особливості стратегічних рішень, чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень. Процес прийняття стратегічних управлінських рішень розглядається з позиції багатокритеріальності, що дозволяє враховувати різні аспекти прийняття рішень, такі як фінансові та людські ресурси, ризики, можливості для розвитку, технологічні тренди та зміни в політичному середовищі, характеристики особи, яка приймає рішення. Проаналізовано стратегічні управлінські рішення як інструмент досягнення стратегічних цілей організації, починаючи від збору та аналізу інформації до кінцевого вибору стратегії, що відповідає поточним потребам організації. Визначена роль стратегічних рішень в процесі формулювання та реалізації стратегії. Запропоновано процес планування та реалізації стратегії через визначення взаємозв'язку стратегічних рішень та процесу стратегічного планування.

The article defines the features of strategic decisions, factors of influence on the process of making managerial decisions. The process of strategic managerial decision-making is considered from the position of multi-criteria, allowing to take into account different aspects of decision-making, such as financial resources, risks, development opportunities, technological trends and changes in the political environment. The influence of a strategic decision maker on its effectiveness is determined. The combination of a rational approach to decision-making, which provides the use of methods of analysis and evaluation of options, with the intuition and experience of managers allows to increase the effectiveness of strategic management decisions. Strategic management decisions as a tool for achieving the strategic goals of the organisation are analysed, starting from the collection and analysis of information to the final choice of strategy that meets the current needs of the organisation. The role of strategic decisions in the process of strategy formulation and implementation is defined. The procedure of strategic planning is proposed. The meaning of strategic decisions is defined for each stage of strategic planning. The paper analyses the approaches to the strategic decision-making process and proposes the process of planning and implementation of strategy by determining the relationship between strategic decisions and the strategic planning process. It is noted that strategic decisions should be based on a deep understanding of internal and external factors affecting the organisation's activities. The proposed approach makes it possible to organise the strategic planning process

systematically, taking into account the influence of possible influencing factors and constraints of the internal and external environments. This approach allows not only to make an informed strategic decision, but also to ensure its successful implementation. An important component is the ability of managers to flexibly adapt strategies in response to changing conditions. The application of the proposed approach makes it possible to increase the efficiency of the strategic decision-making process, reduce the probability of errors and unjustified losses.

Ключові слова: стратегічні рішення, планування стратегії, реалізація стратегії, багатокритеріальні управлінські рішення.

Key words: strategic decisions, strategy planning, strategy implementation, multi-criteria management decisions.

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

Ефективність організації все більшою мірою залежить від якості стратегічних і тактичних рішень, вони стають ключовим фактором успіху. Глобалізація, загострення конкуренції, швидкі зміни зовнішнього середовища, втрата існуючих ринків збуту та руйнація традиційних ланцюгів постачання в результаті повномасштабного вторгнення росії в Україну вимагають адекватної швидкої реакції при прийнятті управлінських рішень. Ухвалення управлінських рішень передбачає врахування багатьох різноманітних чинників, ймовірність виникнення ризиків та потенційних наслідків прийнятих рішень. Прийняття рішень є складним процесом, який будується на комплексному аналізі. Особи, які приймають рішення, несуть відповідальність за довгостроковий успіх організацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання обґрунтованості, раціональності, ефективності стратегічних управлінських рішень є об'єктом досліджень сучасних вітчизняних та закордонних науковців.

Характеристики та особливості прийняття стратегічних рішень розглядаються у публікаціях вітчизняних та закордонних дослідників [1; 2; 3; 10; 13; 14; 16].

Інтегративні моделі прийняття стратегічних рішень розглядаються в роботах [12; 13; 18; 27]. Автори наголошують на необхідності інтеграції різних точок зору на прийняття стратегічних рішень, доводячи, що така інтеграція забезпечує краще розуміння процесів прийняття стратегічних рішень.

Питання впливу особистих суджень, емоцій та особистісних характеристик на процес прийняття рішень досліджується у працях [15; 17; 28].

Тематика розроблення, обґрунтування та прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах залишається надзвичайно актуальною, оскільки дозволяє вдосконалювати методи управління задля забезпечення стабільності, розвитку та успіху організацій у швидко змінюваному середовищі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — розкрити основні характеристики стратегічних управлінських рішень, запропонувати процедуру прийняття стратегічних управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією із головних переваг ефективних організацій виступає здатність приймати виважені стратегічні рішення, що вимагають узгодженості з організаційними цілями та місією організації. Прийняття та реалізація ефективних управлінських рішень є характеристикою

високоєфективних організацій. В той же час не-ефективні рішення можна розглядати як втрачені можливості для організації.

Здатність приймати рішення характеризує сутність менеджменту та відображає управлінські зв'язки, що існують в організації.

Стратегічні рішення є об'єктом дослідження як теорії організацій, так і стратегічного управління [9]. На думку авторів, ефективність стратегічного рішення залежить від того, наскільки це рішення відповідає визначеним цілям. Щоб процес прийняття рішень призвів до ефективного вибору, він повинен:

а) бути орієнтованим на досягнення відповідних цілей організації;

б) поєднувати альтернативи на основі перевіреної інформації для досягнення цих цілей;

в) базуватися на оцінці та розумінні тиску середовища.

Взаємозалежність стратегії та прийняття рішень виступають запорукою ефективного розвитку організацій. Стратегічні рішення повинні враховувати як можливості, так і обмеження організації та забезпечувати досягнення організаційних цілей. Під стратегічними розглядають рішення, пов'язані з організацією, які мають потенційно важливий вплив на загальну ефективність чи продуктивність організації [14; 16].

Від стратегічних управлінських рішень залежить досягнення стратегічних цілей. Мінцберг [22] зазначає, що стратегія виникає, коли менеджери приймають рішення, і вона формулюється, формується та реалізується, а не просто формулюється. В статті [21] процес прийняття рішень включає етапи реалізації стратегії разом із знаннями, плануванням, фактичним виконанням та наслідками діяльності.

При прийнятті стратегічних управлінських рішень у сучасних умовах, що характеризуються високими темпами технологічних змін, загостренням конкурентної боротьби та обмеженістю ресурсів менеджери перебувають під безпрецедентними обмеженнями термінів для реагування на такі виклики [14]. Якщо організація не зможе швидко й ефективно приймати ефективні рішення та послідовно їх виконувати, вона поступово втрачатиме ринкові позиції.

Менеджери часто мають обмежений час для прийняття стратегічних рішень, які повинні бути як оригінальними, так і реальними. З огляду на це прийняті рішення становлять певний ризик для менеджерів через брак часу, відповідної інформації, обмежених ресурсів. Кожен успіх чи невдача, будь-яка використана чи втрачена можливість є результатом чийось рішень. Тому управлінські рішення в бізнесі є неоціненними [14; 16].

Проблема впливу особистісних характеристик особи, яка приймає рішення, на якість управлінського рішення останнім часом є об'єктом досліджень багатьох науковців. Так, автори [13] відмічають, що процес прийняття стратегічних рішень слід розглядати через управлінські дії та когнітивні здібності менеджерів.

Повномасштабне вторгнення рф в Україну викликає необхідність швидкого реагування та врахування нових ризиків при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Льюїс [18] зазначає, що у міру того, як зовнішнє середовище стає більш глобальним, швидко змінюваним і конкурентним, а внутрішні організаційні процеси ускладнюються, вимоги до процесу прийняття управлінських рішень стають все більш жорсткими.

При прийнятті стратегічних рішень менеджери стикаються з подвійною проблемою: вони повинні мислити нестандартно, щоб пропонувати оригінальні ідеї, які забезпечують відмінну перевагу, і вони повинні гарантувати, що ці нові ідеї можуть бути реалізовані з наявними ресурсами [18; 27].

Стратегічні рішення є багатокритеріальними. Основними елементами будь-якого багатокритеріального процесу прийняття рішень є [30]: особа, яка приймає рішення, варіанти (альтернативи) та критерії прийняття управлінського рішення. Підсумкова оцінка в основному являє собою певний набір варіантів. Коли умови відомі апіорі, рішенням є вибір оптимального варіанту [29].

Важливим кроком прийняття стратегічного управлінського рішення виступає правильний вибір низки відповідних критеріїв, який покладається на особу, яка приймає рішення. При цьому приймати рішення може як окрема особа, так і група осіб або організація [19; 23; 26].

В якості основних критеріїв прийняття стратегічного рішення можуть виступати цілі організаційної та функціональних стратегій, ресурси та стратегічний потенціал організації, забезпечення ринкової та фінансової стійкості організації, ступінь прийняття стратегічних ризиків тощо.

Компетенція визначати або змінювати стратегічні принципи управління залишається прерогативою вищого керівництва і не може бути делегована нижчому рівню управління. Стратегічні рішення мають на увазі високий рівень невизначеності та іноді можуть бути скасовані, що підвищує рівень відповідальності особи, яка приймає рішення [24].

Методи аналізу багатокритеріальних рішень стають все популярнішими при прийнятті рішень через багатовимірність мети, стійкість та складність соціально-економічних систем.

Таблиця 1. Узагальнення підходів до прийняття стратегічних рішень

Автор, джерело	Етапи прийняття рішень	Особливості етапу
Марсель Планелас та Анна Муні «Коло стратегічних рішень» [24; 25]	1. Аналіз середовища	здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, у т.ч. стратегічного для розуміння можливостей та загроз
	2. Прийняття рішення	обрання стратегії, передбачає формулювання, порівняння та обрання стратегічної альтернативи
	3. Імплементация рішення	реалізація обраної стратегії
Байо Прінсвілл та Одунайо, Акінтокунбо [8]	1. Оцінка поточних результатів діяльності організації	а) окупність інвестицій та прибутковість діяльності; б) відповідність стану організації поточним місії, цілям, стратегіям та політикам
	2. Аналіз корпоративного управління	визначення ефективності роботи ради директорів та вищого керівництва організації
	3. Оцінка зовнішнього середовища організації	визначення стратегічних факторів, що становлять або можуть становити будь-які можливості та загрози
	4. Оцінка внутрішнього середовища організації	визначення стратегічних чинників, що є сильними та слабкими сторонами організації
	5. Оцінка стратегічних чинників	а) формування переліку проблемних площин діяльності організації; б) аналіз та перегляд корпоративної місії та цілі, якщо в цьому є потреба
	6. Обрання стратегії	формулювання, оцінка та обрання найкращої альтернативної стратегії відповідно до проведеного аналізу
	7. Реалізація обраної стратегії	вибір програм, визначення бюджетів та процедур
	8. Оцінка реалізації стратегії	створення ефективної системи зворотного зв'язку та забезпечення контролю заходів з метою забезпечення мінімального відхилення від планів
Федеріко де Андреіс [11]	1. Опис проблеми	визначення проблеми стратегічного управління
	2. Аналіз причин	проведення аналізу виникнення проблеми
	3. Виявлення альтернативних рішень	формулювання набору альтернатив
	4. Перевірка обґрунтованості різних альтернатив	перевірка кожної альтернативи на відповідність визначеним критеріям та можливість вирішення проблеми
	5. Вибір рішення	обґрунтування вибору рішення, вибір рішення
	6. Розробка плану реалізації	забезпечення відповідності плану організаційним ресурсам
	7. Моніторинг	виконання перевірки плану до отримання бажаного результату
Петля Бойда (або цикл OODA) [6]	1. Спостереження	визначення стану організації; визначення необхідних змін;
	2. Орієнтація	визначення напрямку руху організації; наскільки кінцева точка руху далека від теперішнього стану
	3. Рішення	визначення конкретного шляху досягнення цілі; визначення плану подолання викликів та невдач
	4. Дія	визначення підходу та методу для реалізації рішень; визначення плану дій
Ніколаєв К.Д., Чуб С.В. [4, с. 109]	1. Виникнення ситуації	визначення проблеми; формування вимог до інформації
	2. Підготовка необхідної інформації	збір та опрацювання інформації; оцінка інформації
	3. Підготовка варіантів рішень	визначення альтернативних варіантів рішень; визначення критеріїв; аналіз можливих наслідків
	4. Прийняття (вибір) рішення	ухвалення рішення; доведення рішення до виконавців
	5. Організація реалізації прийнятого рішення	організація реалізації рішення; моніторинг реалізації рішення; оцінка рішення та отриманих результатів
Шульга О.А. [7, с. 57]	1. Постановка проблеми	визначення проблемної ситуації (оцінювання правильності постановки проблеми); визначення причин проблеми, що виникла
	2. Визначення обмежень та критеріїв прийняття рішення	оцінювання повноти аналізу обмежень та критеріїв для прийняття управлінських рішень
	3. Формування переліку альтернатив та вибір альтернативи	визначення переліку обмежень та критеріїв для формування списку альтернатив, вибір альтернативи
	4. Оцінювання реалізації вирішення проблеми	визначення виконавців реалізації рішення та забезпечення їх мотивації
	5. Налагодження зворотного зв'язку	оцінювання каналів та здійснення контролю зворотного зв'язку
	6. Оцінка ефективності результату управлінського рішення	визначення досяжності показників бізнес-компонентів діяльності підприємства

Джерело: узагальнено авторами.

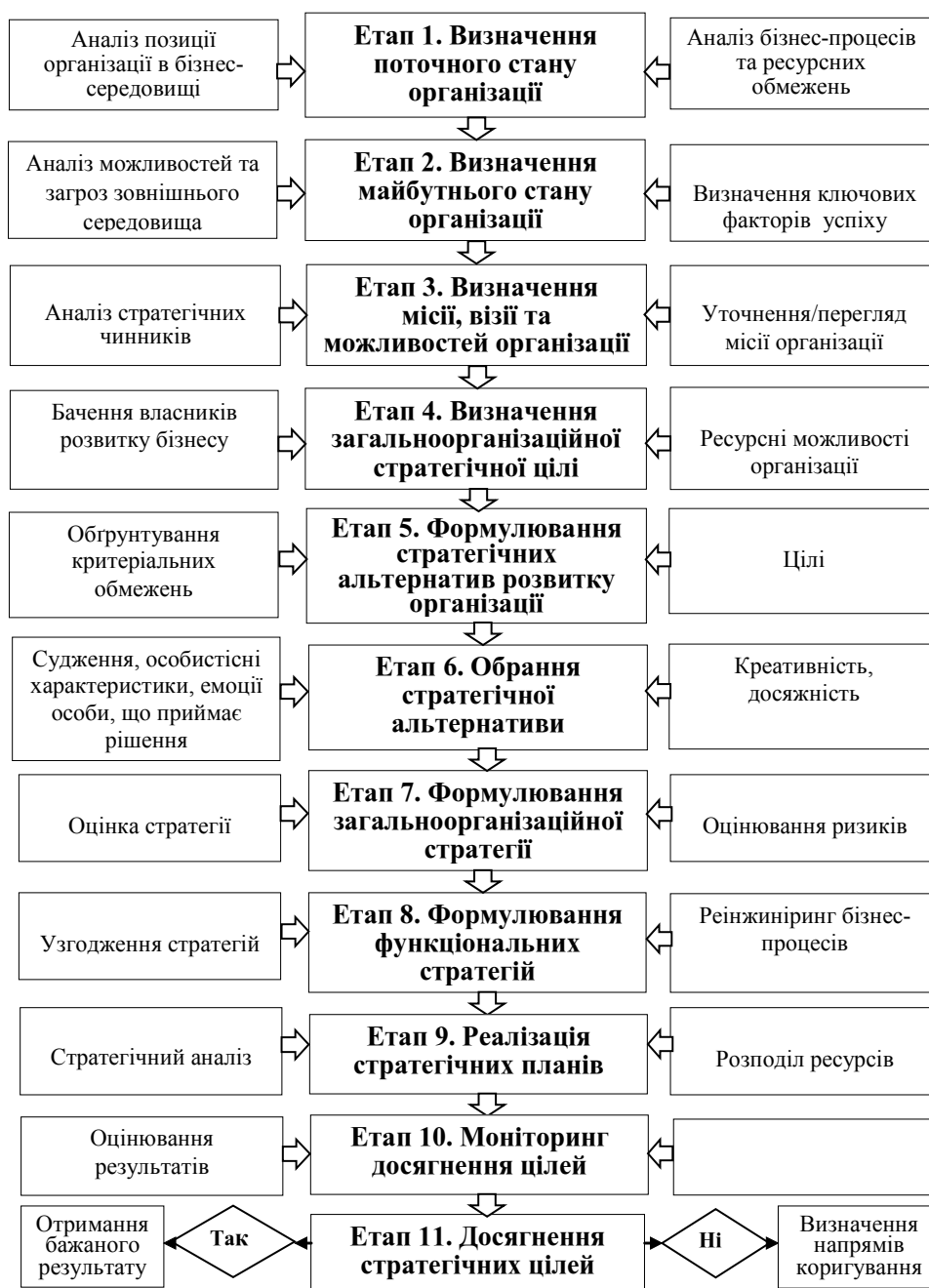


Рис. 1. Основні задачі при плануванні та реалізації стратегій

Джерело: авторська розробка.

На думку Сумця О.М. існує чотири сфери, у яких організації встановлюють свої стратегічні цілі: сфера загального економічного стану організації в галузі; сфера роботи з клієнтами (покупцями); сфера роботи зі співробітниками; сфера соціальної відповідальності. Для кожної сфери автором визначається ряд показників, що визначають досяжність цілі [5, с. 81].

В якості критеріїв прийняття рішень можуть виступати: цілі (організаційна та функціональні), доступність ресурсів (матеріальних та нематеріальних), терміни реалізації, виконавці та ін.

Крім того для успішного ведення бізнесу організації на ринку постійно взаємодіють з конкурентами, постачальниками, регуляторними органами та клієнтами [20]. Врахування інтересів зацікавлених сторін також необхідне в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Для підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень особою, яка приймає рішення, відбувається за певною процедурою. В науковій літературі описані різноманітні підходи до процедури прийняття стратегічних

Таблиця 2. Взаємозв'язок стратегічних рішень і процесу планування та реалізації стратегії

Етап	Назва етапу	Зміст стратегічного рішення
Етап 1	Визначення поточного стану організації	Прогноз розвитку ринку
Етап 2	Визначення майбутнього стану організації	Формулювання вимог щодо майбутнього стану організації
Етап 3	Визначення місії, візії та можливостей організації	Узгодження майбутнього стану організації з існуючою місією
Етап 4	Визначення загальноорганізаційної стратегічної цілі	Вибір стратегічного напрямку розвитку організації
Етап 5	Формулювання стратегічних альтернатив розвитку організації	Вибір критеріальних обмежень, що відповідають ресурсним можливостям організації та забезпечують досяжність стратегічних цілей
Етап 6	Обрання стратегічної альтернативи	Вибір стратегічної альтернативи, що забезпечить організації стійкі конкурентні переваги
Етап 7	Формулювання загальноорганізаційної стратегії	Обґрунтування і розроблення стратегічного плану, який враховує ризики та визначає заходи їх нейтралізації (мінімізації)
Етап 8	Формулювання функціональних стратегій	Декомпозиція загальноорганізаційної цілі до рівня цілей функціональних підрозділів та визначення основних бізнес-процесів, які необхідно удосконалити або перебудувати
Етап 9	Реалізація стратегічних планів	Забезпечення реалізації стратегічних планів
Етап 10	Моніторинг досягнення цілей	Визначення задоволеності зацікавлених осіб одержаними результатами (власників, менеджменту, персоналу, постачальників, каналів розподілу тощо)
Етап 11	Досягнення стратегічних цілей	Обґрунтування напрямів здійснення коригувальних дій

Джерело: складено авторами.

рішень, які характеризують її з різним ступенем деталізації (табл. 1).

Автори підходу "коло стратегічних рішень" акцентують увагу на тому, що процес стратегічного управління чи планування є циклічним, має враховувати мету організації. При цьому місія, бачення та цінності організації лежать в основі визначення її стратегій. Ці три компоненти відносно стабільні, вони не змінюються з кожним рішенням і є "наріжним каменем" існування організації. Після того, як місія, бачення та цінності вбудовуються у кожен стратегію, наступний триетапний процес може допомогти керівникам приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення [25].

Особливістю стратегічних рішень є те, що вони будуються на поєднанні стратегічного управління та процедури прийняття управлінських рішень.

Для підвищення здатності керівників приймати обґрунтовані, об'єктивні рішення у ситуаціях, що характеризуються складністю, ресурсним та часовим обмеженнями, доцільно розробити алгоритм прийняття стратегічних рішень.

Авторами пропонується процес прийняття стратегічних управлінських рішень розглядати

як послідовність етапів, що супроводжує стратегічне планування та процес реалізації стратегії. При цьому, стратегічне рішення, яке приймається на попередньому етапі, є основою формулювання вимог для наступного етапу стратегічного управління. Критерії прийняття стратегічних рішень визначаються на кожному етапі (рис. 1) і відповідають показникам, що характеризують вирішення проблеми відповідного етапу.

Етап 1. Визначення поточного стану організації. На цьому етапі здійснюється аналіз позиції організації в бізнес-середовищі (ринкова та фінансова стійкість, ефективність) та аналіз бізнес-процесів та ресурсних обмежень (визначення ефективності бізнес-процесів: основних, підтримуючих та управлінських). На цьому етапі робиться прогноз розвитку ринку.

Етап 2. Визначення майбутнього стану організації. На цьому етапі формулюються вимоги щодо майбутнього стану організації, що забезпечується проведенням аналізу можливостей та загроз стану зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі через проведення аналізу зацікавлених сторін, здійснюється аналіз ключових факторів успіху та наявності ключових ресурсів для їх досягнення.

Етап 3. Визначення місії, візії та можливостей організації. На основі проведеного аналізу стратегічних чинників визначається наскільки існуюча місія організації відповідає майбутньому стану організації і, у разі необхідності, здійснюється її уточнення або перегляд.

Етап 4. Визначення загальноорганізаційної стратегічної цілі. Відповідно до місії організації формулюється її стратегічна ціль. При формулюванні стратегічної цілі враховуються ресурсні обмеження та бачення власників на стан організації в майбутньому.

Етап 5. Формулювання стратегічних альтернатив розвитку організації. На цьому етапі визначаються критерії відбору стратегічних альтернатив, серед яких можуть бути (ефективність, доступність ресурсів, продуктивність, терміни реалізації тощо). Стратегічні альтернативи повинні відповідати цілям стратегічного розвитку організації з точки зору визначеності, досяжності, послідовності.

Етап 6. Обрання стратегічної ініціативи. При обранні стратегічної альтернативи суттєву роль відіграє особа, що приймає рішення, на яку здійснюють тиск попередній досвід прийняття стратегічних рішень або його відсутність, судження, особистісні характеристики, емоційний стан. Бажано при виборі стратегічної альтернативи врахувати креативність пропозиції та досяжність визначених цілей.

Етап 7. Формулювання загальноорганізаційної стратегії. На цьому етапі важливо здійснити оцінку стратегії та передбачити та оцінити потенційні ризики. Для зменшення можливих негативних наслідків доцільно передбачити розроблення заходів з нейтралізації або мінімізації ризиків.

Етап 8. Формулювання функціональних стратегій. Функціональні стратегії мають бути узгоджені. Розроблення функціональних стратегій може будуватись на реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволить мінімізувати витрати, скоротити тривалість та кількість процесів, забезпечити ефективне досягнення цілей.

Етап 9. Реалізація стратегічних планів. Реалізація стратегічних планів повинна будуватись на стратегічному аналізі, що дозволить своєчасно виявляти можливості та загрози. Для забезпечення ефективності процесу реалізації стратегічних планів необхідний ефективний контроль за розподілом наявних та, за необхідності, залученням додаткових ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, сировинних, виробничих тощо).

Етап 10. Моніторинг досягнення цілей. Постійний моніторинг досягнення цілей є необхід-

ною умовою ефективної реалізації стратегії. На цьому етапі важливу роль має задоволення зацікавлених осіб результатами реалізації стратегічних планів (власників, менеджменту, персоналу, постачальників, каналів розподілу тощо). Оцінювання результатів, як процес визначення відхилення від визначених планових показників, дає можливість своєчасного реагування на можливі виклики зовнішнього середовища та проблеми, які виникають в середині організації.

Етап 11. Досягнення стратегічних цілей. У разі досягнення стратегічних цілей бажаний результат отримано, якщо стратегічні цілі не досягнуті, то виникає потреба здійснення коригувальних дій і у разі необхідності коригування стратегічних цілей.

Процес стратегічного планування і реалізації стратегії безперервний, оскільки постійно змінюються умови ведення бізнесу.

Взаємозв'язок стратегічних рішень і процесу планування та реалізації стратегії наведено у табл. 2.

Процес прийняття стратегічних рішень характеризується послідовністю дій, які будуються за певним алгоритмом, і передбачають здійснення дій, що постійно повторюються (мають циклічний характер). Крім того, стратегічні управлінські рішення здебільшого пов'язані з невизначеністю, суперечливими умовами, зовнішнього середовища, обмеженими можливостями організацій, що створює додатковий тиск на менеджерів. У процесі планування та реалізації стратегії стратегічні рішення приймаються в умовах обмеженої інформації, тому необхідний обсяг та достовірність інформації забезпечать вищу якість управлінських рішень. Крім того, якість управлінських рішень може підвищитись за рахунок удосконалення механізмів та процедури їх прийняття.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стійкість сучасного підприємства залежить від ступеня керованості, якості управлінських бізнес-процесів, в яких ефективність прийняття управлінських рішень відіграє важливу роль.

Прийняття стратегічних рішень є ключовим фактором, що визначає успіх організації в умовах сучасного економічного середовища. Для ефективності процесу необхідно застосовувати багатокритеріальний підхід, що дозволяє враховувати різні чинники впливу як на формулювання та реалізацію стратегії, так і на процес прийняття стратегічних рішень.

Результати дослідження показують, що стратегічні рішення впливають на ефективність процесу планування та реалізації стратегії та забезпечують ефективність стратегічного розвитку підприємства.

Запропонований процес формулювання, прийняття та реалізації стратегії розглядається як послідовність етапів, що супроводжується прийняттям стратегічних управлінських рішень та дозволяє оптимізувати управлінську діяльність керівників організацій. Ключовим фактором ефективності прийняття стратегічних рішень виступає здатність менеджерів до швидкої адаптації до змін, судження, особистісні характеристики та емоції особи, що приймає рішення.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення ролі лідерства та командної роботи в процесі прийняття стратегічних рішень, оскільки колективний підхід може значно підвищити ефективність рішень в умовах складної економічної ситуації.

Література:

1. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Олексієнко А.В. Рационалізація моделі прийняття стратегічних рішень в компаніях сервісної сфери. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-13>
2. Бойчук В.А. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. Інноваційна економіка. 2013, no. 8 (46). С. 224—228.
3. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, 2021, no. 23 (51). С. 47—53.
4. Ніколаєв К. Д., Чуб С.В. Особливості прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки. Держава та регіони. 2023, no. 1 (79). С. 106—111
5. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Центр лідерства. Як приймати рішення в умовах війни за методикою Джона Бойда? URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/kryzove-liderstvo/yak-priymaty-rishennya-v-umovah-vijny-za-metodykoju-dzhona-bojda/>
7. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 2. С. 54—58.
8. Bayo P. L., Akintokunbo O.O. Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach. IIARD International Journal of Economics and Business Management. 2022. Vol. 8, no. 1. pp. 56—62. URL: https://www.researchgate.net/publication/360504196_Strategic_Decision_Making
9. Dean J. W., Sharfman M. P. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. The Academy of Management Journal. 1996. 39 (2). pp. 368—396. URL: <https://doi.org/10.2307/256784>
10. Elbanna S., Child J. Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. Issue 4. 431—453. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.597>
11. Federico de Andreis. A Theoretical Approach to the Effective Decision-Making Process. Open Journal of Applied Sciences. 2020. Vol. 10, no. 6. DOI: 10.4236/ojapps.2020.106022
12. Hitt M., Tyler B. Strategic decision models: integrating different perspectives. Strategic Management Journal. 1991. Vol. 12 (3). pp. 327—351. DOI:10.1002/smj.4250120502
13. Hough J., White M. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24 (5). pp. 481—489. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.303>
14. Huy Q. Time, temporal capability, and planned change. Academy of Management Review. 2001. Vol. 26, №4. pp. 601—623. URL: <https://www.researchgate.net/publication/258914152>
15. Kanzola A., Papaioannou K., Panagiotis E. P. Exploring the other side of innovative managerial decision-making: Emotions. Journal of Innovation & Knowledge. 2024. Vol. 9. Issue 4. 100588. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100588>
16. Klarner P., Raisch S. Move to the beat: Rhythms of change and firm performance. Academy of Management Journal. 2013. Vol. 56 (1). pp. 160-184. URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0767>.
17. Koziol-Nadolna K., Beyer K. Determinants of the decision-making process in organizations. Procedia Computer Science. 2021. Vol. 192. pp. 2375—2384. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
18. Lewis M. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review. 2000. Vol. 25, no. 4. pp. 760—776. URL: <https://www.jstor.org/stable/259204>;
19. Liu S., Yu F., Xu W., Zhang W. (). New approach to MCDM under interval-valued intuitionistic fuzzy environment. International Journal of Machine Learning and Cybernetics.

2012. Vol. 4. pp. 671—678. URL: <https://doi.org/10.1007/s13042-012-0143-3>

20. McNeilly M. Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers. Oxford University Press. 1996. 261 p.

21. Mintzberg H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal. 1990. Vol. 11, no. 3. pp. 171—195. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110302>

22. Mintzberg H., The 5Ps of Strategy. California Management Review. 1987. Vol. 30, №. 1. pp. 11—32. URL: <http://dx.doi.org/10.2307/41165263>

23. Parker D., Manson S., Janssen M., Hoffmann M., Deadman P. (). Multi-Agent Systems for the Simulation of Land-Use and Land-Cover Change: A Review. Annals of the Association of American Geographers. 2003. Vol. 93, no. 2. pp. 314—337. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8306.9302004>

24. Planellas M. The 3-stage process for making strategic decisions. 2019. URL: <https://dobetter.esade.edu/en/making-strategic-decisions>

25. Planellas M., Muni A. Strategic Decisions: The 30 Most Useful Models. Cambridge: Cambridge University Press. 2019. 202 p.

26. Rodrigues M., Sirova E., Mugurusi G. A supplier selection decision model using multi-criteria decision analysis in a small manufacturing company. IFAC-PapersOnLine. 2022. Vol. 55. Issue 10. pp. 2773—2778. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.149>

27. Smith W., Lewis M. Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. The Academy of Management Review. 2011. Vol. 36(2). URL: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>

28. Tohidi H., Jabbari M.M. The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of organizations. Procedia Technology. 2012. Vol. 1. pp. 535—538. URL: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>

29. Wang J., Jing Y., Zhang C., Zhao, J. Review on multi-criteria decision analysis aid in sustainable energy decision-making. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2009. Vol. 13(9). pp. 2263—2278. URL: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2009.06.021>

30. Zarghami M., Szidarovszky F. Multicriteria analysis. Applications to water and environment management. 2011. URL: <http://doi.org/10.1007/978-3-642-17937-2>

References:

1. Batchenko, L.V. Honchar, L.O. and Olekshienko, A.V. (2021), "Rationalization of strategic

decision-making models in service companies", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-13>

2. Bojchuk, V.A. (2013), "Methods of making strategic management decisions", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 8 (46), pp. 224—228.

3. Kondratenko, N.O. and Volkova, M.V. (2021), "Features and conditions of making management decisions at the enterprise", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Seriiia "Ekonomika": naukovyj zhurnal*, vol. 23 (51), pp. 47—53.

4. Nikolaiev, K.D. and Chub, S.V. (2023), "Features of making management decisions in the field of national security", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1 (79), pp. 106—111.

5. Sumets', O.M. (2021), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*, KhNUVS, Kharkiv, Ukraine.

6. Center for Leadership of UCU (2025), "Leadership Center. How to make decisions in wartime according to the John Boyd method?", available at: <https://uculeadership.com.ua/blog/kryzove-liderstvo/yak-pryjmaty-rishennya-v-umovah-vijny-za-metodykoyu-dzhona-bojda/> (Accessed 15 Feb 2025).

7. Shul'ha, O.A. (2022), "Methodological principles of making management decisions", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 2, pp. 54—58.

8. Bayo, P.L. and Akintokunbo, O.O. (2022), "Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach", *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, vol. 8, no. 1, pp. 56—62, available at: https://www.researchgate.net/publication/360504196_Strategic_Decision_Making (Accessed 15 Feb 2025).

9. Dean, J.W. and Sharfman, M.P. (1996), "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *The Academy of Management Journal*, vol. 39 (2), pp. 368—396. <https://doi.org/10.2307/256784>

10. Elbanna, S. and Child, J. (2007), "Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model", *Strategic Management Journal*, vol. 28, issue 4, pp. 431—453. <https://doi.org/10.1002/smj.597>

11. de Andreis, F.A (2020), "Theoretical Approach to the Effective Decision-Making Process", *Open Journal of Applied Sciences*, vol. 10, no. 6. DOI: 10.4236/ojapps.2020.106022

12. Hitt, M. and Tyler, B. (1991), "Strategic decision models: integrating different perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 12 (3), pp. 327—351. DOI:10.1002/smj.4250120502

13. Hough, J. and White, M. (2003), "Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level", *Strategic Management Journal*, vol. 24 (5), pp. 481—489. <https://doi.org/10.1002/smj.303>
14. Huy, Q. (2001), "Time, temporal capability, and planned change", *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 4, pp. 601—623, available at: <https://www.researchgate.net/publication/258914152> (Accessed 15 Feb 2025).
15. Kanzola, A. Papaioannou, K. and Panagiotis, E.P. (2024), "Exploring the other side of innovative managerial decision-making: Emotions", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 9, issue 4, 100588. <https://doi.org/10.1016/j.jik-2024.100588>
16. Klärner, P. and Raisch, S. (2013), "Move to the beat-Rhythms of change and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 56 (1), pp. 160—184. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0767>.
17. Koziol-Nadolna K. and Beyer K. (2021), "Determinants of the decision-making process in organizations", *Procedia Computer Science*, vol. 192, pp. 2375—2384. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
18. Lewis, M. (2000), "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4, pp. 760—776, available at: <https://www.jstor.org/stable/259204> (Accessed 15 Feb 2025).
19. Liu, S. Yu, F. Xu, W. and Zhang, W. (2012), "New approach to MCDM under interval-valued intuitionistic fuzzy environment", *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*, vol. 4, pp. 671—678. <https://doi.org/10.1007/s13042-012-0143-3>
20. McNeilly, M. (1996), *Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers*, Oxford University Press, Oxford, UK.
21. Mintzberg, H. (1990), "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 171—195. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110302>
22. Mintzberg, H. (1987), "The 5Ps of Strategy", *California Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 11—32. <http://dx.doi.org/10.2307/41165263>
23. Parker, D. Manson, S. Janssen, M. Hoffmann, M. and Deadman, P. (2003), "Multi-Agent Systems for the Simulation of Land-Use and Land-Cover Change: A Review", *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 93, no. 2, pp. 314—337. <https://doi.org/10.1111/1467-8306.9302004>
24. Planellas, M. (2019), "The 3-stage process for making strategic decisions", available at: <https://dobetter.esade.edu/en/making-strategic-decisions> (Accessed 15 Feb 2025).
25. Planellas, M. and Muni, A. (2019), *Strategic Decisions: The 30 Most Useful Models*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
26. Rodrigues, M. Sirova, E. and Mugurusi, G. (2022), "A supplier selection decision model using multi-criteria decision analysis in a small manufacturing company", *IFAC-PapersOnLine*, vol. 55, issue 10, pp. 2773—2778. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.149>
27. Smith, W. and Lewis, M. (2011), "Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing", *The Academy of Management Review*, vol. 36 (2). <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
28. Tohidi, H. and Jabbari, M.M. (2012), "The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of organizations", *Procedia Technology*, vol. 1, pp. 535—538. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>
29. Wang, J. Jing, Y. Zhang, C. and Zhao, J. (2009), "Review on multi-criteria decision analysis aid in sustainable energy decision-making", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 13 (9), pp. 2263—2278. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2009.06.021>
30. Zarghami, M. and Szidarovszky, F. (2011), "Multicriteria analysis", *Applications to water and environment management*. <http://doi.org/10.1007/978-3-642-17937-2>

Стаття надійшла до редакції 25.02.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 656.2

О. М. Ващенко,
аспірант, Український Державний Університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1035-6863>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.95

НОВИЙ ПІДХІД ДО НАДАННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ

O. Vashchenko,
Postgraduate student, Ukrainian State University Science and Technology

A NEW APPROACH TO THE PROVISION OF SERVICE QUALITY IN RAILWAY PASSENGER TRANSPORTATION

У статті досліджено новий підхід до надання якості послуг пасажирам залізничного транспорту. В умовах зростаючої конкуренції на ринку транспортних послуг особливого значення набуває створення інноваційних рішень, які відповідають сучасним вимогам пасажирів.

Автор статті пропонує впровадження спеціалізованого медичного вагона у складі пасажирського поїзда як інноваційний підхід у сфері залізничних пасажирських перевезень. Це є надзвичайно важливим аспектом у сучасних умовах, оскільки забезпечить можливість отримання медичних послуг безпосередньо під час подорожі. Впровадження спеціалізованого медичного вагона у складі пасажирського поїзда забезпечить наявність медичних послуг під час подорожей, підвищить рівень довіри пасажирів до залізничного транспорту, сприятиме формуванню його іміджу як соціально відповідального виду послуг, а також зміцнить конкурентоспроможності на ринку транспортних перевезень.

The article examines a new approach to improving the quality of passenger service in railway transport. Growing competition in the market of transport services dictates the need to find and implement innovative solutions that would meet the modern needs of passengers and ensure their maximum satisfaction. One of the key aspects that influence the choice of consumers is the provision of a high level of service quality combined with safety, comfort and accessibility. In modern conditions, passengers are increasingly oriented towards transportation that is not only fast and reliable, but also takes into account their individual needs, such as comfortable conditions of stay, additional service and quick response in case of emergency situations.

The author of the article proposes the introduction of a specialized medical car in a passenger train as an innovative solution to reach a new level in the field of passenger service and ensuring their safety during travel. This solution is extremely relevant and important in modern conditions, when transport services must meet not only the requirements of speed and comfort, but also guarantee the safety and health of passengers. The increase in the mobility of people and the increase in the duration of journeys pose new challenges to railway carriers in terms of ensuring proper conditions for passengers. In the conditions of modern globalization and intensive transport flows, the provision of medical services on the road is becoming an important aspect of the social responsibility of carriers.

A specialized medical car can become an important tool for providing first aid in emergency situations, such as heart attacks, allergic reactions or injuries during travel. It is important to note that this approach will not only improve the level of service, but also allow rail transport to position itself as a more socially responsible

mode of transport. The introduction of medical services on trains will be another stage in the process of increasing the competitiveness of rail transportation in the transport services market, especially compared to other modes of transport, which do not yet have such a level of integration of medical services.

Ключові слова: пасажирський залізничний транспорт, безпека, якість послуг, комфорт, спеціалізований медичний вагон, інноваційна послуга.

Key words: passenger rail transport, safety, quality of services, comfort, specialized medical car, innovative service.

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

Сучасний стан транспортної галузі вимагає постійного вдосконалення послуг, що надаються пасажиром, зокрема в аспекті забезпечення їхньої безпеки та комфорту під час подорожей. В умовах зростаючої конкуренції на ринку транспортних послуг важливим завданням є підвищення якості обслуговування, що включає впровадження нових інноваційних рішень, спрямованих на адаптацію до потреб пасажирів. Зокрема, питання безпечності перевезень пасажирів на залізничному транспорті набуває особливого значення в умовах постійних пандемій, військових подій, оскільки наявність ефективної медичної допомоги буде дуже важливим важелем комфорту та якості перевезень.

Попри те, що існують базові засоби надання першої медичної допомоги, відсутність спеціалізовано-обладнаних вагонів, здатних забезпечити повноцінне надання медичних послуг під час подорожей, є серйозною проблемою в сучасних умовах.

Це обмежує можливості оперативного реагування у разі виникнення надзвичайних ситуацій, що може призвести до загрози здоров'ю пасажирів. У той же час, варто зазначити, що з 2022 року на деяких залізничних маршрутах України вже введено евакуаційні медичні вагони, які забезпечують певний рівень медичної допомоги в екстрених ситуаціях, однак вони здебільшого використовуються для перевезення поранених військовослужбовців, а не в умовах звичайних пасажирських перевезень [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням стратегічних підходів до підвищення якості обслуговування на залізничному транспорті займалися такі науковці як Бараш Ю.С., Бобиль В.В., Дикань В.Л., Коробойова Р.Г., Руденко М.В., Матусеви О.О., Чаркіна Т.Ю. та інші [2–4]. Ці вчені зробили значний внесок

у розробку стратегічних підходів до покращення якості послуг на залізничному транспорті, зокрема через інновації в управлінні, технології та організаційні процеси.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у розгляді нового підходу до надання якісних послуг пасажиром за рахунок впровадження інноваційної послуги пасажирських перевезень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Комфортабельність пасажирських перевезень є важливим об'єктом уваги в умовах сучасних тенденцій розвитку транспорту. Сьогоднішні пасажирі висувають усе вищі вимоги до умов подорожі, що включають зручність, безпеку, швидкість, додатковий спектр послуг, якість обслуговування та сучасну інфраструктуру. Зростаюча конкуренція між різними видами транспорту, особливо авіаційним та автомобільним, створює додаткові виклики для залізничного транспорту. В цих умовах залізниця змушена адаптуватися до потреб споживачів, забезпечуючи високий рівень комфорту та сервісу, який відповідає очікуванням клієнтів та перевершує пропозиції конкурентів.

Поняття комфорту охоплює широкий спектр характеристик, які створюють умови, що забезпечують фізичний, емоційний та психологічний добробут людини в певному середовищі.

У загальному сенсі комфорт — це стан зручності, задоволення та відсутності дискомфорту, що виникає в результаті відповідності умов зовнішнього середовища очікуванням і потребам людини.

Сучасне суспільство наразі орієнтоване на комфорт та продуктивність. Концепція комфорту не є консенсусною, оскільки в літературі можна знайти безліч інтерпретацій цього поняття. Саме сприйняття комфорту поділяється на два виміри: комфорт і дискомфорт.

Комфорт пов'язаний із почуттям добробуту, задоволенням та розслабленням. Певною



Рис. 1. Ключові аспекти, що визначають комфортність під час подорожі

Джерело: сформовано автором за даними [1—3].

мірою, він залежить від естетичного враження від середовища, що, у свою чергу, впливає на загальне сприйняття умов, у яких перебуває людина. Комфорт включає позитивний емоційний досвід, що сприяє гармонії та задоволенню.

Дисконфорт є протилежністю комфорту. Це стан фізичних або психологічних незручностей, які викликають відчуття напруги, стресу або навіть роздратування.

Розуміння концепції комфорту є критично важливим для різних галузей, зокрема у транспорті. У сфері пасажирських перевезень комфорт впливає на вибір споживачів, їхню лояльність до бренду та загальне враження від подорожі. Забезпечення комфорту стає не просто конкурентною перевагою, а й соціальною відповідальністю, спрямованою на підвищення якості життя пасажирів. Це означає прагнення створити умови, які сприяють не лише зручності, а й безпеці, психологічному та фізичному добробуту пасажирів. Високий рівень комфорту безпосередньо впливає на якість мандрівки, зменшуючи стресові фактори, підвищуючи задоволеність поїздкою та сприяючи розвитку культури користування залізничним транспортом.

Комфортність подорожі залізничним транспортом визначається сукупністю різних чинників, зокрема якістю обслуговування, станом рухомого складу, зручністю пасажирських місць, мікрокліматом у вагонах, рівнем шумоізоляції, доступністю санітарних умов та наявністю додаткових послуг.

Усі ці аспекти впливають на загальне враження від поїздки та рівень задоволеності пасажирів, які можна розділити на кілька категорій.

На рисунку 1 зображено ключові показники, що визначають комфортність під час поїздки. Проведемо аналіз їх.

1. Фізичний комфорт визначає рівень зручності пасажирів під час перебування у поїзді, враховуючи стан інфраструктури, обладнання вагонів та організацію умов перевезення. Цей показник охоплює такі аспекти, як ергономічність сидінь або спальних місць, наявність достатнього простору для ніг та можливість змінювати положення тіла для зменшення втоми.

Особливо це актуально для пасажирів, які подорожують у поїздах дальнього слідування, де довжина маршруту більша 300 км або час у дорозі часто перевищує 6 годин. У таких умовах комфорт має вирішальне значення, адже він впливає на фізичний стан, емоційне самопочуття пасажирів та загальну якість їхньої подорожі.

Фізичний комфорт також включає температурний режим, підтримка необхідних санітарних умов у вагоні який є важливим аспектом забезпечення зручності під час поїздки. Правильна температура у вагоні впливає на загальне самопочуття пасажирів і допомагає зберігати комфорт під час подорожі, особливо на великих відстанях.

Підтримка необхідних санітарних умов, які є суттєвим чинником забезпечення зручності та благополуччя пасажирів під час подорожі. Це охоплює чистоту і доступність санітарних приміщень, а також загальний рівень гігієни у вагоні.

2. Забезпечення організаційного комфорту в поїздах, особливо дальнього слідування, є необхідною умовою для покращення загального досвіду пасажирів під час подорожі. Фундаментом для забезпечення організаційного комфорту у поїздах є:

— чітка і зрозуміла інформація, а саме наявність електронних табло в вагонах, які відображають поточне місцезнаходження поїзда, час прибуття та наступні зупинки. Оголошення, що інформують пасажирів про важливі моменти, допомагають зберегти порядок і організованість у вагоні.

— кваліфікований персонал, що завжди може допомогти в будь-якій незрозумілій ситуації, наприклад, розміщення багажу чи посадка пасажирів на місце, зазначене у білеті тощо.

— своєчасне відправлення і прибуття поїзда на станції, що дозволяє пасажирів планувати свої подальші дії. Пунктуальність є фундаментальною складовою організаційного комфорту, оскільки це забезпечує передбачуваність та зручність подорожі.

— організація якісного харчування під час подорожі, наявність вагону-ресторану, де пасажирі можуть придбати гарячі страви, напої, а також забезпечення можливості замовлення їжі в купе чи плацкарті.

3. Для підтримки соціального комфорту в поїздах обслуговуючий персонал відіграє ключову роль. Від його професіоналізму, ввічливості та здатності ефективно взаємодіяти з пасажирами залежить не лише зручність і комфорт під час подорожі, а й загальна атмосфера в поїзді. Адже привітність, позитивний настрій та швидка реакція на непередбачувані ситуації співробітників сприяють створенню затишної атмосфери, що допомагає пасажирам відчувати себе більш спокійно та комфортно.

Прикладом можуть бути жіночі купе — це значний крок у напрямку підвищення соціального комфорту та задоволення потреб пасажирок. Вони створюють безпечні та комфортні умови подорожі, підвищуючи лояльність клієнтів і загальну привабливість залізничного транспорту для жінок [5].

4. Мобільний зв'язок і інтернет стали важливими елементами технічного комфорту у поїздах, оскільки забезпечують зв'язок із зовнішнім світом і дозволяють пасажирам залишатися на зв'язку, працювати або розважатися під час подорожі.

3 вересня 2024 року "Укрзалізниця" запровадила пілотну послугу безкоштовного Wi-Fi у швидкісних поїздах Інтерсіті та Інтерсіті+, які курсують по всій країні. Ця ініціатива спрямована на підвищення комфорту та якості обслуговування пасажирів, а також відповідає сучасним стандартам мобільності та технологічного розвитку.

Забезпечення пасажирів індивідуальними розетками та USB-портами для зарядки мобіль-

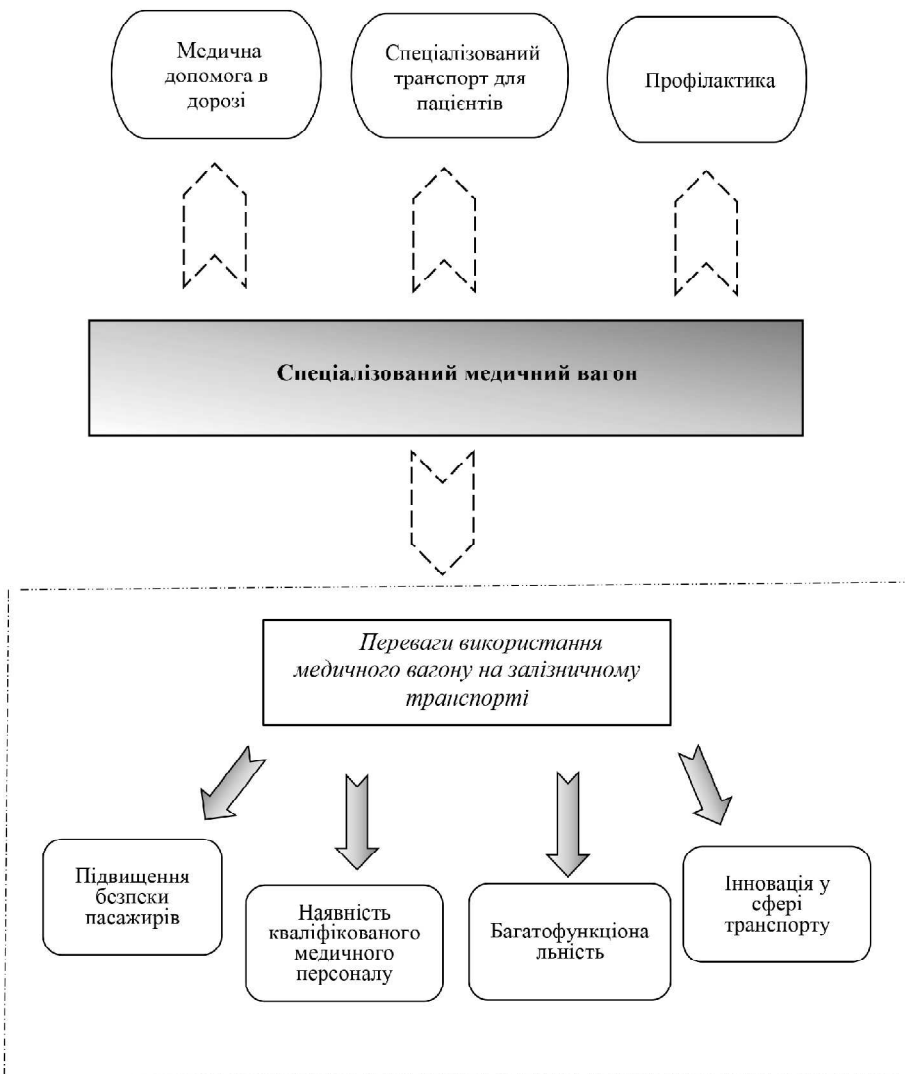


Рис. 2. Інноваційний підхід до надання послуг у сфері залізничних пасажирських перевезень шляхом впровадження спеціалізованого медичного вагона

Джерело: розробка автора.

них пристроїв, ноутбуків тощо робить подорож більш комфортною у сенсі технічної доступності.

5. Забезпечення індивідуального комфорту у поїздах передбачає створення умов, які відповідають особистим потребам кожного пасажирів, сприяють його зручності та задоволенню під час подорожі. Такий підхід охоплює індивідуалізацію та клієнтоорієнтованість сервісу, обладнання та технологій, що робить подорож більш приємною та ефективною [4].

Аспектом розвитку індивідуального комфорту у поїздах є впровадження медичного вагону, який може функціонувати як окремий вагон у складі потяга. Такий вагон дозволяє забезпечити медичну допомогу пасажирам у разі потреби та створює додаткові умови для комфортної та безпечної подорожі.

Таблиця 1. Проблеми, які може вирішити спеціалізований медичний вагон

Проблема	Можливі рішення у медичному вагоні
Отруєння	Надання першої медичної допомоги, промивання шлунку, дезінтоксикаційна терапія, контроль стану пасажирів до прибуття в лікарню.
Епідемії	Ізоляція хворих, первинна діагностика, симптоматичне лікування, санітарно-гігієнічні заходи для запобігання поширенню інфекції.
Екстренна допомога	Реанімаційні заходи, серцево-легенева реанімація, стабілізація стану пацієнта, підготовка до госпіталізації
Високий тиск	Вимірювання артеріального тиску, медикаментозна корекція, рекомендації щодо подальших дій, контроль стану.
Стресові захворювання	Надання психологічної допомоги, консультація лікаря, застосування заспокійливих препаратів у разі потреби.
Пологи	Надання акушерської допомоги, проведення екстрених пологів, догляд за новонародженим, стабілізація стану матері та дитини.
Інфекційні захворювання	Виявлення та ізоляція хворих, симптоматичне лікування, профілактика зараження інших пасажирів, санітарні заходи.

Джерело: розробка автора.

Загалом ідея впровадження медичного вагона у складі пасажирського поїзда є інноваційною послугою, яка спрямована на підвищення доступності медичної допомоги для населення, особливо в регіонах із недостатнім рівнем медичних послуг. Такий підхід може забезпечити низку переваг для пасажирів і транспортної інфраструктури, рис. 2.

Метою послуг медичного вагона є забезпечення доступності та якості медичних послуг для пасажирів під час їхніх подорожей. Впровадження спеціалізованого медичного вагону ставить перед собою наступні цілі:

- забезпечення швидкого реагування у разі медичних надзвичайних ситуацій або потреби в екстреній допомозі пасажирів під час руху поїзда;
- організація оглядів, діагностики, консультацій із лікарями, а також проведення мобільних медичних акцій (вакцинація, донорство крові тощо);
- підвищення привабливості залізничного транспорту — додаткові зручності для пасажирів, зокрема сімей із дітьми, військовослужбовців, літніх людей, вагітних жінок та осіб із хронічними захворюваннями.

Даний медичний вагон є прикладом спеціалізованого транспорту для пацієнтів, який адаптований для медичних потреб, маючи унікальні переваги, що впливають із його використання в складі залізничного транспорту.

Цей зв'язок ґрунтується на спільній меті — забезпеченні безпечного, комфортного й ефективного перевезення пацієнтів із різними медичними потребами, особливо в ситуаціях, де потрібна безперервність догляду або транспортування на великі відстані.

Розглянемо переваги використання медичного вагону на залізничному транспорті.

Залізничні перевезення залишаються актуальним видом транспорту, особливо для далеких подорожей. Однак нерідко пасажирів вирушають у дорогу незалежно від стану здоров'я, що підкреслює важливість належного рівня безпеки на всіх етапах подорожі. Саме тому питання безпеки постає важливим у контексті загальної подорожі.

При цьому впровадження спеціалізованого медичного вагону у складі пасажирських поїздів сприяє підвищенню якості обслуговування та безпеки пасажирів, особливо для тих, хто має особливі медичні потреби.

У вагоні може працювати медичний персонал, який надає пасажирів необхідну допомогу під час подорожі. Це особливо важливо для людей з хронічними захворюваннями, літніх пасажирів та осіб, які потребують постійного контролю за станом здоров'я. Медичний вагон має бути оснащений комфортними місцями для лежачих хворих, спеціальними кріслами для осіб з обмеженими можливостями та іншими пристроями для зручного розміщення пасажирів із медичними потребами.

Багатофункціональність. Спеціалізований медичний вагон у складі пасажирських поїздів є не просто транспортним засобом, а справжнім мобільним медичним центром. Його багатофункціональність дозволяє забезпечити широкий спектр медичних послуг та комфортне транспортування пасажирів із різними потребами. Спеціалізований медичний вагон може поєднувати багато функцій, наприклад, діагностичну, лікувальну, реабілітаційну. При цьому можливе використання для мобільних клінік під час виникнення надзвичайної ситуації.

Інновація у сфері транспорту. Впровадження медичних послуг у транспортну сферу змінює уявлення про комфорт подорожей, додаючи новий рівень безпеки та впевненості для пасажирів. Це є важливим кроком до підвищення якості життя пасажирів і забезпечення їхнього фізичного та психологічного комфорту. Завдяки цьому, медичний вагон є інноваційною послугою, яка не лише підвищує безпеку, але й змінює підхід до обслуговування пасажирів на новому рівні.

Проблеми, які може вирішити спеціалізований медичний вагон у складі пасажирського поїзда, представлені в таблиці 1.

До них відносяться такі можливі ситуації, як отруєння, епідемії, високий тиск, стресові захворювання, пологи та інфекційні захворювання.

Загалом, медичний вагон у складі пасажирських поїздів — це новий, інноваційний

підхід до організації надання медичних послуг під час перевезень, що поєднує транспортні та медичні технології.

Слід зазначити, що у вартість залізничного квитка поїзду, у складі якого є медичний вагон, вже повинна бути включена вартість відвідування медичного вагона. Дана інтеграція дозволяє пасажиром отримати доступ до медичних послуг без додаткових витрат або складнощів з оплатою окремо за медичне обслуговування.

Цей підхід відповідає принципам соціальної відповідальності та забезпечує покращення доступності медичних послуг на залізничному транспорті, що є особливо важливим для забезпечення здоров'я і безпеки пасажирів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження спеціалізованого медичного вагона є інноваційним кроком у сфері залізничних перевезень, що значно підвищує рівень безпеки та комфорту пасажирів.

Такий вагон здатний оперативно реагувати на екстрені медичні ситуації, забезпечуючи своєчасну допомогу при отруєннях, високому тиску, інфекційних захворюваннях та інших медичних проблемах.

Збільшення доступності медичних послуг під час подорожей є важливим аспектом для залізничного транспорту, що може покращити його репутацію та конкурентоспроможність на ринку.

Спеціалізований медичний вагон є важливою складовою соціальної відповідальності залізничних перевізників, що підвищує загальний рівень якості послуг та задоволення потреб пасажирів.

На майбутнє, необхідно більш детально розробити технічне оснащення медичного вагона, враховуючи потреби пасажирів та особливості різних медичних ситуацій.

Розглянути варіанти медичних послуг у пасажирських поїздах із застосуванням новітніх технологій, таких як телемедицина та дистанційні консультації, відкриває нові горизонти для покращення сервісу.

Опрацювати можливість залучати міжнародний досвід для адаптації медичних вагонів до специфічних умов різних регіонів та національних стандартів, що дозволить ефективно інтегрувати інновації у систему залізничних перевезень.

Література:

1. Як справжній госпіталь: "Укрзалізниця" вперше продемонструвала медичний евакуаційний поїзд. URL: <https://suspilne.media/kyiv/>

705812-ak-spravznyi-gospital-ukrzhaliznica-vperse-prodemonstruvala-medicnij-evakuacijnij-poizd/ (дата звернення 25.01.2025)

2. Коробьева Р. Г. Підвищення якості пасажирських перевезень на залізничному транспорті. Транспортні системи та технології перевезень. 2018, № 53 (16). URL: <https://doi.org/10.15802/tstt2018/164064> (дата звернення 26.01.2025)

3. Руденко М. В. Комплексна оцінка якості наданих послуг пасажиром залізничного транспорту, як стратегічний інструмент для забезпечення економічного успіху залізничних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024 № 326 (1), С. 233—246.

4. Чаркіна Т. Ю., Ващенко О. М. Удосконалення системи якості послуг у сфері залізничних пасажирських перевезень в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. Збірник науково — практичних статей. М. Харків, 2024 № 86. С. 167—176.

5. З 1 серпня Укрзалізниця додає жіночі купе на рейсах далекого сполучення. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/633861/ (дата звернення 28.01.2025).

References:

1. Suspilne Kyiv. (2024), "Like a real hospital: Ukrzhaliznytsia demonstrated a medical evacuation train for the first time", available at: <https://suspilne.media/kyiv/705812-ak-spravznyi-gospital-ukrzhaliznica-vperse-prodemonstruvala-medicnij-evakuacijnij-poizd/> (Accessed 30 December 2024).

2. Korobyeva, R. G. (2018), "Improving the quality of passenger transportation by rail", Transport systems and transportation technologies, [Online], vol. 53 (16). <https://doi.org/10.15802/tstt2018/164064>.

3. Rudenko, M. V. (2024), "Comprehensive assessment of the quality of services provided to railway passengers as a strategic tool for ensuring the economic success of railway enterprises", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 326 (1), pp. 233—246.

4. Charkina, T. Yu. and Vashchenko, O. M. (2024), "Improving the quality of services in the field of railway passenger transportation in Ukraine", Bulletin of Transport and Industry Economy, vol. 86, pp. 167—176.

5. Ukrzhaliznytsia (2024), "From August 1, Ukrzhaliznytsia is adding women's compartments on long-distance flights", available at: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/633861/ (Accessed 15 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025 р.