

В. В. Чередніченко,
аспірант Інституту економіки і права, Класичний приватний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0291-9060>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.147

РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

V. Cherednichenko,
Postgraduate student, Department of Economics and Law, Classic Private University

DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE BAKERY INDUSTRY OF UKRAINE DURING MARTIAL LAW

У статті розглянуто проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в сфері хлібопекарської промисловості України в період воєнного стану. Проаналізовано основні макроекономічні показники та визначено стан економіки нашої держави у 2022–2023 рр. Визначено тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України під час дії воєнного стану. Здійснено аналіз показників діяльності малого підприємництва та підприємств хлібопекарської галузі. Визначено основні проблеми, з якими зіштовхнулись хлібопекарські підприємства від початку повномасштабного вторгнення. Автором статті запропоновані заходи щодо вирішення визначених проблем хлібопекарської галузі. Окреслено перспективи подальшого розвитку вітчизняних хлібопекарських підприємств.

The article examines the problems and prospects for the development of small entrepreneurship in the bakery industry of Ukraine during the period of martial law. The main macroeconomic indicators are analyzed and the state of our country's economy in 2022–2023 is determined. It is established that Ukraine managed to achieve 5% growth in real GDP at the end of 2023. At the same time, the investment climate in Ukraine for attracting foreign investment remains unfavorable. The trends in the development of enterprises in the bakery industry of Ukraine during martial law are determined. The performance indicators of small businesses and enterprises of the bakery industry are analyzed. It is established that since the introduction of martial law, 64% of small and medium-sized enterprises have temporarily suspended or curtailed their activities. At the same time, as early as October 2023, only 9.6% of business entities that had curtailed their activities were on the verge of complete cessation of operation. The main problems faced by bakery enterprises since the beginning of the full-scale invasion have been identified. These include, in particular, a lack of working capital, a personnel problem, physical destruction of production facilities, loss of tangible assets, etc. The author outlines the prospects for further development of domestic bakery enterprises. Thus, the transition to network business, increase in the types of products, use of fortification flour, growth of exports of manufactured goods and intensification of competition in the bakery market continue to take place. The author proposes measures to address the identified problems of the bakery industry.

The recommendations are grouped into three areas of influence: the state level, the level of the business environment, and the level of self-sufficiency of business development. The main proposals relate to improving the level of security and defense, increasing the percentage of personnel reservation, introducing tax incentives for small enterprises, completing judicial reform, etc. Further research is planned to examine the impact of state support on the functioning of small enterprises in the bakery industry during the war period.

Ключові слова: воєнний стан, хлібопекарська галузь, хлібопекарські підприємства, мале підприємництво, іноземні інвестиції, ФОП, прямі збитки.

Key words: martial law, bakery industry, bakery enterprises, small business, foreign investment, individual entrepreneurship, direct losses.

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

Зважаючи на те, що військові дії в Україні продовжуються вже понад 2 роки, стан економіки нашої держави погіршується. Інвестиції від іноземних інвесторів зменшились, порівняно з довоєнним періодом, і малий бізнес тримається на ентузіазмі вітчизняних підприємців, які намагаються в складних воєнних умовах продовжувати свою справу і, таким чином, підтримувати економіку країни. Також малий бізнес бере активну участь у підтримці української армії.

За підрахунками Київської школи економіки, на січень 2024 року загальні прямі збитки завдані Україні країною-агресором становлять 157 млрд дол. (за вартістю заміщення), з них втрати активів підприємств та промисловості становлять понад 13,1 млрд дол. [2]. Незважаючи на великі збитки та високий рівень ризику ведення діяльності, українські підприємці не полишають надії щодо поліпшення економічної ситуації й виходу з кризи. Найбільшу витривалість демонструють саме малі підприємства, які намагаються адаптуватися до нових умов ведення бізнесу.

Під час повномасштабного вторгнення частина хлібопекарських підприємств на сході та півдні країни були зруйновані ворогом або мали збитки, що призвело до припинення їх діяльності. Окрім прямих збитків, малі хлібопекарські підприємства стикаються й з багатьма іншими проблемами, що пов'язані із воєнним станом і особливостями ведення бізнесу в цей період. Вищезазначене доводить необхідність детального дослідження розвитку малого підприємництва в сфері хлібопекарської промисловості в умовах воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблем розвитку та функціонування малого підприємництва в умовах дії воєнного стану стає все більш актуальним серед науковців. Зокрема розви-

ток малого підприємництва в період від початку повномасштабного вторгнення досліджували такі науковці, як Т. Куклінова [4], Т. Мельник [5], Н. Михаліцька, М. Яцик [6], Т. Мурована [7], А. Недошитко [9], Л. Фролова, Б. Котов [15] та ін.

У статті Т. Куклінової окреслено основні проблеми, з якими зіштовхнувся вітчизняний малий бізнес в період дії воєнного стану, та надано базові рекомендації щодо вирішення цих проблем [4]. При цьому у праці Т. Куклінової бракує аналітики щодо збитків малих підприємств і обґрунтування пропозицій щодо вирішення проблем малого бізнесу.

Дослідження Т. Мельник українського бізнесу в умовах війни є більш ґрунтовним. У статті проаналізовано показники, що відображають стан економіки та малого підприємництва за 2022 р. та перше півріччя 2023 р., що дало змогу автору дослідити глибину кризи та визначити шляхи виходу з неї [5]. Незважаючи на ґрунтовність дослідження Т. Мельник, слід зауважити, що запропоновані нею кроки щодо стимулювання розвитку малого підприємництва є такими, що їх складно виконати в кризових умовах.

У роботі Н. Михаліцької та М. Яцик визначено інструменти фінансової та кадрової безпеки, які впливають на розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану [6]. Науковцями зазначається, що відсутність прибутку, яка притаманна для багатьох суб'єктів господарювання у цей період, є свідченням того, що бізнес знаходиться у фінансовій небезпеці. Кадрова безпека підприємств також є низькою, адже навіть підприємства, що можуть забезпечити релокацію працівників, не завжди можуть вплинути на мобілізацію працівників до лав армії, що призводить до втрати досвідчених фахівців.

Т. Мурована у своїй статті дослідила основні тенденції, які відбувались у вітчизняному бізнесі протягом 2022 р. [7]. Також автором було визначено основні шляхи підтримки підприємництва у період дії воєнного стану. За твердженням Т. Мурованої, малий бізнес виявився більш вразливим в умовах війни, як наслідок, понад

20% малих підприємств припинили свою діяльність у перший рік повномасштабного вторгнення [7]. Але ті, хто залишився на ринку, адаптувалися до нових умов і продовжують свою діяльність.

А. Недошитко розглядає у своїй праці особливості підприємництва у сфері харчових технологій у період воєнного стану [9]. Автор наголошує, що підприємства харчової галузі є важливими і пропонує з метою їх збереження здійснювати релокацію цих підприємств. У статті [9] не враховується особливість підприємств харчової промисловості, яка пов'язана з тим, що ці підприємства мають бути розташовані недалеко від кінцевих споживачів, інакше вартість доставки вплине на ціну кінцевого продукту. Так, з міркувань безпеки, можна розглядати релокейт підприємств, який пропонує застосовувати А. Недошитко, як спосіб збереження підприємств. Але при цьому слід зауважити, що якщо мале підприємство харчової промисловості перенесе свою діяльність в більш безпечний регіон, це може означати втрату споживачів у своєму небезпечному регіоні і не можливість виходу на новий ринок, бо там вже є свої подібні підприємства.

У статті Л. Фролової та Б. Котова визначено основні проблеми розвитку підприємницьких структур внаслідок повномасштабного вторгнення Росії [15]. Л. Фролова та Б. Котов зазначають, що малі підприємства відіграють важливу роль в економіці України, при цьому в умовах воєнного стану вони виявились дуже вразливими до ризиків, які викликані військовими діями та частковою окупацією територій. Вирішити сучасні проблеми розвитку підприємницьких структур автори статті [15] пропонують за допомогою збільшення державної підтримки.

Дослідження існуючих праць, які присвячені проблемі розвитку малого підприємництва в умовах воєнного стану, дало змогу дійти висновку, що більшість науковців стикаються з проблемами браку статистичних даних, що не дозволяє оцінити глибину кризи у сфері малого підприємництва. Також більшість праць розглядає стан малого підприємництва в умовах воєнного стану в цілому, а не за галузями, що, на нашу думку, є не зовсім вірним. Оскільки рекомендації, наприклад, для малих підприємств ІТ-сфери та хлібопекарської галузі не можуть бути однаковими. Через брак досліджень розвитку малого підприємництва в сфері хлібопекарської промисловості у період воєнного стану вважаємо проведення такого дослідження цілком доцільним.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження розвитку малого підприємництва в сфері хлібопекарської промисловості у період воєнного стану.

Для досягнення цієї мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

- досліджено стан малого підприємництва в Україні у період воєнного стану;
- визначено тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України за 2022—2023 рр.;
- окреслено перспективи подальшого розвитку вітчизняних хлібопекарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мале підприємництво зазнає впливу багатьох чинників. Так, А. Недошитко вказує, що на харчовий бізнес впливають фактори трьох рівнів: макрофактори, мезофактори і мікрофактори [9, с. 67]. Доцільним є проаналізувати вплив цих факторів на малі підприємства хлібопекарської галузі.

Розглянемо основні макроекономічні показники за період воєнного стану з метою оцінити загальний стан економіки держави. Отже, за офіційними даними Національного банку України (НБУ) на кінець 2022р. рівень інфляції склав 26,6% річних, облікова ставка НБУ — 25%, зміна реального ВВП дорівнювала -29,1% [14]. Тобто перший рік війни був дуже важким для економіки країни і характеризувався значним зростанням цін та падінням ВВП, що пов'язано із припиненням діяльності деяких підприємств.

У 2023 р. НБУ вдалося дещо стабілізувати ситуацію в країні шляхом проведення монетарної політики, яка була спрямована на стабілізацію курсу гривні. Як наслідок, у підсумку 2023 р. було досягнуто таких показників: рівень інфляції — 5,1%, облікова ставка НБУ — 15%, зміна реального ВВП — +5% [14]. Таким чином, можна дійти висновку, що 2023р. був більш сприятливим для ведення бізнесу і це дало змогу вийти з кризи та навіть досягти приросту реального ВВП.

У квітні 2024 р. НБУ знизив облікову ставку до 13,5%, очікуваний рівень інфляції на кінець 2024 р. становить 8,2%, а очікуване зростання реального ВВП — +3% [3]. Погіршення макропоказників прогнозується у зв'язку з масштабними атаками росії на енергетичну інфраструктуру, що спричинило зростання вартості електроенергії та збільшення її відключень у червні 2024 р.

Важливу роль у розвитку малого підприємництва відіграють іноземні інвестиції. За даними Національного банку, обсяг прямих іноземних інвестицій в українську економіку у 2023 р. становив 4,25 млрд дол. [14]. Це приблизно у 9 разів більше, ніж у 2022 р., але майже удвічі менше, ніж обсяг отриманих інвестицій у 2021 р. Найбільше коштів іноземці спрямовують на оборону та будівництво. Окрім військових дій на погіршення інвестиційного клімату впливає законодавча невизначеність у регулюванні діяльності іноземних інвесторів, а також затягування проведення судової реформи.

Так, ще до повномасштабного вторгнення, у вересні 2021 р. Американською торговельною палатою було проведено дослідження, згідно до якого встановлено, що найбільшу перешкоду для ведення бізнесу в Україні становить саме система судочинства [1]. Таким чином, можна стверджувати, що проведення судової реформи є одним з пріоритетних завдань, що має бути вирішено у короткостроковій перспективі.

За даними Державної служби статистики України, станом на 01.01.2022 р. кількість суб'єктів господарювання без урахування банків становила 1 956 248 од., з них 81% складали ФОП. Наприкінці 2022 р. кількість господарюючих суб'єктів вже зменшилась на 11,4%, при цьому питома вага ФОП у загальній кількості діючих суб'єктів господарювання склала 84,9% [11]. Великий бізнес втратив активи через руйнування та оку-

пацію. Деякі ФОП, які виїхали з окупації, змогли відновити свій бізнес у більш безпечних регіонах.

Щодо виробників хлібопекарської галузі, то таких підприємств на початок 2022 р. налічувалось 4347 од., з них 81,8% ФОП. На кінець 2022 р. таких підприємств стало на 8,4% менше, порівняно з початком періоду, питома вага ФОП серед них становила 84,9% [11]. Тобто для хлібопекарських підприємств характерні ті самі зміни, що відбувались із вітчизняними суб'єктами господарювання загалом.

За даними Центра економічного відновлення та міжнародної групи компаній ADVANTER GROUP, з початку введення воєнного стану 64% малих та середніх підприємств тимчасово призупинили або згорнули свою діяльність. Але вже у жовтні 2023 р. лише 9,6% суб'єктів господарювання, які згорнули діяльність, були на межі повного припинення функціонування [10]. Це свідчить про високу адаптивність вітчизняного підприємництва до викликів, з якими довелося зіштовхнутися підприємствам в умовах військового стану.

При цьому за даними [10] за 9 місяців 2023 р. відбулось суттєве зростання кількості ФОП. Так, на 1 жовтня 2022р. кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців становила 1 409 430 осіб, а на 1 жовтня 2023 р. цей показник зріс на 10% і становив вже 1 549 858 осіб. Зменшення ФОП спостерігалось лише у Донецькій, Луганській та Херсонській областях [10]. Таку динаміку зростання ФОП можна пояснити тим, що через війну роботодавці змушені були скорочувати персонал, що спонукало вивільнених працівників до початку власної справи. Також під час дії воєнного стану було спрощено оподаткування, що сприяло зацікавленості підприємців у відкритті ФОП.

За словами першого віцепрезидента "Всеукраїнської асоціації пекарів" Ю. Дученка, на кінець 2022 р. близько 20% хлібопекарських підприємств були зруйновані або припинили свою діяльність. При цьому й споживання хліба від початку воєнних дій скоротилось на 15% [13]. Це пов'язано з тим, що багато людей виїхали за кордон та зниженням купівельної спроможності населення.

Перевагою малих підприємств хлібопекарської галузі є те, що вони використовують 70% електроенергії від загальної потреби у нічний час [13]. Це дає змогу зменшити час простою виробництва під час планових та аварійних відключень електроенергії, на відміну від підприємств, у яких переважна частина використання електроенергії припадає на денний час. Також малі хлібопекарські підприємства мають генератори на випадок короткотермінового відключення енергопостачання.

За твердженням Ю. Дученка, підприємства хлібопекарської галузі з початку війни мають рентабельність 5% і нижче відсотків [13]. Такий рівень рентабельності перешкоджає ефективному розвитку підприємств цієї галузі, але в період воєнного стану виробники хліба ставлять за мету безперебійне забезпечення населення хлібом, а не збільшення прибутків.

Серед сучасних проблем виробництва хліба та хлібобулочних виробів експерти вказують низьку якість зерна. Так, Н. Непокротова, технолог, менеджер з продажу Stern Ingredients Ukraine (M?hlenchemie), стверд-

Таблиця 1. Розподіл пшениці, яка вирощується в Україні, за класами (без урахування вологі, з урахуванням пошкодженого зерна клопом-черепашкою), у %

Найменування класу	2019	2020	2021	2022	2023
Клас 1	6,7	10,1	3,0	1,0	0
Клас 2	27,3	23,4	19,2	10,6	4,0
Клас 3	26,1	24,2	20,4	24,3	20,0
Клас 4	35,4	30,3	38,3	36,9	46,0
Нестандартна	4,5	12,0	19,1	27,2	30,0

Джерело: сформовано на основі [12].

жує, що на ринок потрапляє багато неякісного зерна, яке або утримувалось в неоптимальних умовах, або було пошкоджено шкідниками [12]. Відповідно, й борошно з такого зерна не буде якісним. Часто пекарі працюють в умовах невизначеності, оскільки не знають, з якими властивостями борошно буде їм поставлено. Це призводить до того, що доводиться змінювати технології виробництва, додавати поліпшувачі борошна.

За даними компанії "SGS Україна" обсяги виробництва продовольчого зерна в Україні знизились (Табл. 1).

Як видно з Табл. 1, у 2023 р. пшениця першого класу в Україні не вироблялась, а пшениця четвертого класу та нестандартна стрімко зростала. При цьому наша країна продовжує експортувати пшеницю. Так, завдяки розмінуванню полів у 2023 р. експорт пшениці склав 16,1 млн т до 65 країн світу [8]. Це дозволяє стверджувати, що Україна лишається одним з головних гравців на світових ринках зерна.

О. Тараненко зазначає, що незважаючи на низку проблем, з якими наразі зіштовхнулась хлібопекарська галузь, вона розвивається. Так, зокрема відбувається перехід до мережевого ведення бізнесу, збільшення видів продукції, застосування фортифікаційного борошна, зростання експорту вироблених товарів та загострення конкуренції на хлібопекарському ринку [12].

Можна виділити наступні проблеми, з якими зіштовхнулось мале підприємництво у сфері хлібопекарської галузі у період воєнного стану, а саме:

- фізичне руйнування виробничих потужностей внаслідок військових дій;
- втрата матеріальних активів підприємства на окупованих територіях;
- брак обігових коштів, оскільки виручка від реалізації хліба повертається виробникам магазинами лише через 10—30 днів. Ця проблема заважає пекарням робити великі запаси борошна, що може в подальшому вплинути на безперебійність роботи підприємства;
- недостатнє забезпечення кадрами, що пов'язано з низькими заробітними платами в цій галузі, а також мобілізацією чоловіків до лав армії;
- логістичні проблеми, які пов'язані з тим, що хліб доводиться возити на відстань до 500 км, що значно збільшує вартість доставки;

— зростання ринку хлібопекарської продукції відбувається переважно за рахунок інфляції, оскільки реальне споживання хліба та хлібобулочних виробів суттєво зменшилось;

— дефіцит та зростання цін на газ та електроенергію, які використовуються хлібопекарськими підприємствами для виробництва хліба;

— зменшення посівних площ через мінування територій може призвести до збільшення вартості борошна, зокрема виробництво жита скоротилось на 62% у 2023 р. [12];

— високий рівень "тінізації" підприємств хлібопекарської галузі, що пов'язано з низькою рентабельністю галузі та високим оподаткуванням.

Зважаючи на багатоаспектність діяльності, вагому роль та значимість малого підприємництва хлібопекарського сектору рекомендації щодо його виживання та розвитку в умовах війни пропонуємо згрупувати за сферами впливу:

1. Державний рівень:

— здійснювати підвищення тарифів на електроенергію та газ не різко, а поступово, щоб хлібопекарські підприємства, які мають великі касові розриви, мали можливість закласти ці витрати у собівартість продукції, а не компенсувати їх за рахунок прибутку;

— дозволити таким галузям, як хлібопекарська, бронювати 80% працівників, що має забезпечити безперебійність роботи цих підприємств;

— забезпечити наявність обладнаних укриттів на малих хлібопекарських підприємствах прифронтових регіонів, що дасть змогу зменшити логістичні витрати та рівень безробіття у таких регіонах;

— не підвищувати податки для малих підприємств під час воєнного стану, що зменшить "тінізацію" доходів цих підприємств і дасть змогу забезпечити стабільну фінансову підтримку для фронту;

— завершити проведення судової реформи, що дасть змогу поліпшити інвестиційний клімат в країні і залучити більше іноземних інвестицій;

— здійснювати розмінування посівних площ, що дасть змогу збільшити виробництво зерна і отримувати більш дешеву сировину для хлібопекарських підприємств.

2. Рівень бізнес-середовища:

— активізація застосування моделей мережування, кооперації, співпраці з іншими бізнес-одинацями з метою спільного ресурсного та логістичного забезпечення, зокрема, в прифронтових зонах;

— забезпечення гнучкості у виробництві та асортименті з метою збереження конкурентоспроможності на території. Орієнтація на можливість швидкої адаптації до виробництва нової продукції. Забезпечення можливості швидкої релокації бізнесу за необхідності задля збереження функціонування;

— максимальне скорочення ланцюгів постачання та диверсифікації постачальників за критеріями надійності, стійкості, зокрема для критичної сировини, матеріалів.

3. Рівень самозабезпечення розвитку бізнесу:

— жорстке дотримання стратегій автоматизації, роботизації, оптимізації витрат, а також забезпечення енергоефективності, продуктової та технологічної адаптації під поточний попит;

— забезпечення цифрової комунікації із клієнтами та збереження програм лояльності, забезпечення безпечних умов праці та захисту майна, активізація страхування бізнесу, моніторингу ризиків;

— використання цифрових платформ (ERP-системи, POS-системи, Системи управління складом (WMS), систем геолокації (GPS) для оптимізації логістичних ланцюгів тощо) та з управління бізнес-процесами, інструментів цифрового маркетингу та електронної комерції для онлайн продажів;

— використання технологій Інтернету речей (Internet of Things (IoT)) для моніторингу обладнання та умов зберігання продукції, навчання з метою написання бізнес-планів для отримання грантів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Безперечно, ведення бізнесу в умовах війни дуже складне і стикається з великою кількістю проблем. За фактом це і є підприємництво в умовах повної невизначеності та постійно виникаючих форс-мажорів. Але наведені у цій статті макро- та мікроекономічні показники стану малого підприємництва та хлібопекарської галузі свідчать про те, що вітчизняні підприємці мають високий ступінь адаптивності. За два роки повномасштабного вторгнення український бізнес тримається і навіть дав змогу отримати зростання реального ВВП у 2023 р.

Хлібопекарські підприємства опинились в складному становищі з багатьох причин. 20% підприємств хлібопекарської галузі були знищені або не змогли продовжувати свою діяльність. Але галузь продовжує розвиватися, навіть в умовах, коли рентабельність більшості підприємств є "нульовою". Деякі підприємства виживають за рахунок ентузіазму людей, які в складних умовах продовжують свою справу.

На основі проведеного дослідження визначено основні проблеми, з якими стикаються хлібопекарські підприємства, та запропоновано заходи, що можуть вирішити ці проблеми. В подальших дослідженнях планується розглянути вплив державної підтримки на функціонування малих підприємств хлібопекарської галузі у воєнний період.

Література:

- 7 міфів про судову реформу. Сайт аналітичного центру DEJURE. URL: https://dejure.foundation/sim_mifiv_sudovou_reformu/ (дата звернення: 29.05.2024).
- Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Офіційний сайт Київської школи економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf. (дата звернення: 01.06.2024).
- Інфляційний звіт Національного банку України за квітень 2024р. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7 (дата звернення: 01.06.2024).
- Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 172—174.
- Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. Вип. 7. № 3. URL: <https://is-journal.com/is/article/download/207/116> (дата звернення: 30.05.2024).

6. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2023. № 2. С. 45—54.

7. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2144/2073> (дата звернення: 02.06.2024).

8. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html (дата звернення: 03.06.2024).

9. Недошитко А.А. Особливості підприємництва у сфері харчових технологій у період воєнного стану: реолокейт підприємств. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". 2022. № 14—15. С. 63—69.

10. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. К.: Програма розвитку ООН в Україні. 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> (дата звернення: 02.06.2024).

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.06.2024).

12. Праведна Д. Компроміси, переробка та контроль за якістю: висновки форуму "Хлібна індустрія-2023". Інформаційний сайт i-vin.info. URL: <https://i-vin.info/news/kompromisi-pererobka-ta-kontrol-za-yakistyu--visnovki-forumu-hlibna-industriya-2023--6438.html> (дата звернення: 29.05.2024).

13. Рентабельність близько нуля, але українці будують із хлібом. Як працює хлібопекарська галузь в умовах війни. Сайт AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni> (дата звернення: 01.06.2024).

14. Річний звіт Національного банку України за 2023р. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (дата звернення: 04.06.2024).

15. Фролова Л.В., Котов Б.В. Тенденції розвитку підприємських структур в Україні. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2022. № 4 (22). С. 52—61 (дата звернення: 05.06.2024).

References:

1. Website of the analytical center DEJURE (2024), "7 myths about judicial reform", available at: https://dejure.foundation/sim_mifiv_sudovou_reformy/ (Accessed 29 May 2024).

2. Official website Kyiv School of Economics (2024), "Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of early 2024", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_-_Damages_Report.pdf (Accessed 01 June 2024).

3. Official website of the National Bank of Ukraine (2024), "Inflation report of the National Bank of Ukraine

for April 2024", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7. (Accessed 01 June 2024).

4. Kuklinova, T. (2023), "Operation of small enterprises during martial law", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 2, pp. 172—174.

5. Melnyk, T. (2023), "Ukrainian business in times of war: current state, problems and ways to solve them", Journal of Innovations and Sustainability, [Online], vol., no 3, available at: <https://is-journal.com/is/article/download/207/116> (Accessed 30 May 2024).

6. Mykhalitska, N.Ia., Yatsyk, M.R. (2023), "Development of small business in Ukraine during martial law: instruments of financial and personnel security", Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna, vol. 2, pp. 45—54.

7. Murovana, T.O. (2023), "Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 47, [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2144/2073> (Accessed 02 June 2024).

8. Official webportal of the Parliament of Ukraine (2024), "It is already possible to grow 1 million tons of grain on the demined lands of Ukraine", available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html (Accessed 03 June 2024).

9. Nedoshytko, A.A. (2022), "Features of entrepreneurship in the field of food technology during martial law: relocation of enterprises", Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Hraal nauky", vol. 14—15, pp. 63—69.

10. UN (2024), "Estimating the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> (Accessed 02 June 2024).

11. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 02 June 2024).

12. Information site i-vin.info (2023) "Compromises, processing and quality control: conclusions of the Bread Industry 2023 forum", available at: <https://i-vin.info/news/kompromisi-pererobka-ta-kontrol-za-yakistyu--visnovki-forumu-hlibna-industriya-2023--6438.html> (Accessed 29 May 2024).

13. AgroPortal site (2024), "The profitability is about zero, but Ukrainians will have bread. How the bakery industry works during the war", available at: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni> (Accessed 01 June 2024).

14. Official website of the National Bank of Ukraine (2024), "Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2023", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (Accessed 04 June 2024).

15. Frolova, L.V. and Kotov, B.V. (2022), "Trends in the Development of Entrepreneurial Structures in Ukraine", Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu, vol. 4 (22), pp. 52—61 (Accessed 05 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 04.07.2024 р.

УДК 330.3

R. Hutnikov,
Master of Leadership and Management, Master of Business Management, Applicant for higher education specialty Master of Global Management, American University Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9324-7510>

O. Koretskyi,
Master of Leadership and Management, Applicant for higher education specialty Master of Global Management, American University Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3197-5204>

M. Kryvosheiev,
Master of Leadership and Management, Applicant for higher education specialty Master of Global Management, American University Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1021-1051>

A. Zayika,
Master of Leadership and Management, Applicant for higher education specialty Master of Global Management, American University Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1668-9096>

I. Krechkevych,
Master of Water Supply and Water Disposal, Master of Economy, Master of Leadership and Management, Applicant for higher education specialty Master of Global Management, American University Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1198-5663>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.153

THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN DEVELOPING ECONOMIC AND SOCIETAL RESILIENCE

P. B. Gutnikov,
магістр лідерства та менеджменту, магістр з менеджменту організацій, здобувач вищої освіти спеціальності "Магістр з Глобального менеджменту", Американ Юніверситі Київ

O. E. Koretskyi,
магістр лідерства та менеджменту, здобувач вищої освіти спеціальності "Магістр з Глобального менеджменту", Американ Юніверситі Київ

M. O. Kryvosheiev,
магістр лідерства та менеджменту, здобувач вищої освіти спеціальності "Магістр з Глобального менеджменту", Американ Юніверситі Київ

A. A. Zayika,
магістр лідерства та менеджменту, здобувач вищої освіти спеціальності "Магістр з Глобального менеджменту", Американ Юніверситі Київ

I. M. Krechkevych,
магістр водопостачання та водовідведення, магістр економіки, магістр лідерства та менеджменту, здобувач вищої освіти спеціальності "Магістр з Глобального менеджменту", Американ Юніверситі Київ

РОЛЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

The article examines the essence of the category of Public-private partnerships (PPPs). PPPs play a pivotal role in enhancing the economic and social resilience of a country. These partnerships merge resources and expertise from both the public and private sectors to implement strategic projects that improve infrastructure, increase service efficiency, and create new job opportunities. In the current environment of economic instability and global challenges, PPPs are becoming increasingly relevant for Ukraine.

One of the main advantages of PPPs is the ability to attract private investments in areas where public resources are limited. This is particularly crucial for Ukraine, which faces financial difficulties and the need to rebuild infrastructure after military conflicts and economic crises. Key sectors for the application of PPPs in Ukraine include transportation, energy, healthcare, and education.

In the transport sector, for instance, PPPs can significantly improve the country's logistical capabilities through the construction and modernization of roads, contributing to the development of domestic and international trade. Infrastructure projects like building new bridges, railways, and ports can also attract significant investments and create jobs, not only improving economic indicators but also enhancing the quality of life for the population.

Energy projects, such as the construction of new power stations or the modernization of existing ones, can reduce Ukraine's energy dependence and enhance energy security. Private investments in renewable energy sources can contribute to ecological resilience and the development of green technologies, important in the context of global environmental challenges and the need to reduce greenhouse gas emissions.

PPPs also have a significant social impact. Implementing projects in healthcare and education can improve the quality of life by providing access to high-quality medical and educational services. Collaborations between the state and the private sector in building and managing hospitals can reduce healthcare costs and enhance the quality of medical services. In education, the creation of new institutions and the modernization of existing ones contribute to the training of skilled personnel, essential for economic growth.

This study analyzes various international practices through state documents, private company reports, speeches, and publications. The research also examines examples from other countries, such as Finland's approaches to distributing responsibilities and roles between the private and public sectors, and Australia's system for addressing climate change impacts and natural disasters.

This research aims to structure these findings to provide a foundation for further research on this important topic.

У статті досліджено сутність категорії державно-приватного партнерства (ДПП). ДПП відіграє ключову роль у розвитку економічної та соціальної стійкості країни. Це партнерство дозволяє поєднувати ресурси та досвід державного і приватного секторів для реалізації стратегічних проектів, що сприяють покращенню інфраструктури, підвищенню ефективності послуг та створенню нових робочих місць. У сучасних умовах економічної нестабільності та глобальних викликів, ДПП стає все більш актуальним для України.

Однією з головних переваг ДПП є можливість залучення приватних інвестицій у сферу, де державні ресурси обмежені. Це особливо важливо для України, яка стикається з фінансовими труднощами та необхідністю відновлення інфраструктури після військових конфліктів та економічних криз. Ключовими секторами для застосування ДПП в Україні є транспорт, енергетика, охорона здоров'я та освіта.

У транспортному секторі, наприклад, будівництво та модернізація автомобільних доріг через ДПП може значно покращити логістичні можливості країни, сприяючи розвитку внутрішньої та зовнішньої торгівлі. Інфраструктурні проекти, такі як будівництво нових мостів, залізниць і портів, також можуть залучити значні інвестиції та створити робочі місця. Це не лише покращує економічні показники, але й підвищує рівень життя населення.

Енергетичні проекти, такі як будівництво нових електростанцій чи модернізація існуючих, можуть зменшити енергозалежність України та підвищити енергетичну безпеку. Залучення приватних інвестицій у відновлювані джерела енергії може сприяти екологічній стійкості та розвитку зелених технологій. Це важливо в контексті глобальних екологічних викликів та необхідності зменшення викидів парникових газів.

ДПП також має значний соціальний вплив. Реалізація проектів у сфері охорони здоров'я та освіти може покращити якість життя населення, забезпечуючи доступ до високоякісних медичних та освітніх послуг. Співпраця держави та приватного сектору у будівництві та управлінні лікарнями може знизити витрати на охорону здоров'я та підвищити якість медичних послуг. У сфері освіти, створення нових навчальних закладів та модернізація існуючих сприяють підготовці кваліфікованих кадрів, що є основою для економічного зростання.

Отже це дослідження аналізує різні міжнародні практики через державні документи, звіти приватних компаній, виступи та публікації. В роботі досліджені також приклади інших країн. На прикладі Республіки Фінляндія вивчені підходи розподілення відповідальності та ролей між приватним та державними секторами. На прикладі Австралії досліджено систему протидії роботи з кліматичними змінами та наслідками кліматичних лих.

Мета дослідження — структурувати ці знахідки, аби надати подальшим дослідникам цієї важливої теми основу для продовження роботи.

Key words: public-private partnership, economic sustainability, social sustainability, reforms, post-war recovery and reconstruction.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, економічна стійкість, соціальна стійкість, реформи, повоєнна відбудова.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

In the contemporary global landscape, resilience has become a crucial focus as societies navigate complex challenges. PPPs are central to this discussion, enhancing economic and societal resilience, yet studies detailing their comprehensive impact remain sparse. This lack of in-depth research underscores the necessity for further exploration.

Our study addresses this by dissecting resilience from multiple angles, starting with the foundational concepts of economic and social resilience. Economic resilience is the capacity of an economy to absorb shocks and maintain sustainable growth, involving diversification and robust financial systems [1]. Social resilience encompasses a community's ability to withstand and adapt to various stresses, focusing on social cohesion and access to services.

This framework helps us understand how PPPs, through collaborative efforts, enhance resilience by merging the strengths of the public and private sectors [2]. Such partnerships are especially critical in infrastructure, healthcare, education, and energy sectors, where they enable large-scale projects that might otherwise be unfeasible. However, successful PPPs require overcoming bureaucratic hurdles and ensuring goals alignment between the public and private entities.

This analysis will detail PPPs' contributions across various sectors and highlight the importance of solid governance frameworks. The Concept of Ensuring the National Resilience System [3], adopted in response to these challenges, underscores the relevance of resilience in national policy. Furthermore, the robust volunteer movement in Ukraine illustrates a unique form of PPP, providing critical support and demonstrating high public engagement, as evidenced by Ukraine's significant position in the World Giving Index [4]. Additionally,

initiatives like relocating businesses to safer regions [5] have shown how PPPs can enhance national resilience in times of crisis. By exploring these dynamics, this material aims to provide insights for policymakers and researchers into the effective utilization of PPPs for building resilient societies.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

In our research, we will explore a wide array of studies, including academic materials, publications, government documents, and public data from private companies, to gain a comprehensive understanding of the topic. In our examination, we analyze key sources that define and contextualize PPPs and resilience. These include Adam Rose's "Economic Resilience: Concepts and Measurement" [6], and Kwok et al.'s study on social resilience [7]. We also explore the multidimensional Resilience Framework by Susan Cutter and colleagues [8], which assesses a community's capacity to withstand and recover from adversities. Additionally, "Modeling, Measuring, and Visualizing Community Resilience: A Systematic Review" by Nguyen and Akerkar [9] provides insights into measuring community resilience through various qualitative and quantitative methods. We have also studied the cases of Finland and Australia. In Finland, we examined strategic documents like the Sustainable Growth Programme and the Recovery and Resilience Plan [10], and the role of the National Emergency Supply Agency (NESA) [11] in enhancing resilience through PPPs. For Australia, we reviewed the National Climate Resilience and Adaptation Strategy [12] and noted the historical underinvestment in disaster preparedness with only 3% of funding allocated before events occur [13], highlighting the shift towards proactive resilience strategies endorsed by the Global Commission on Adaptation [14]. These cases provide insights into how PPPs can bolster resilience,

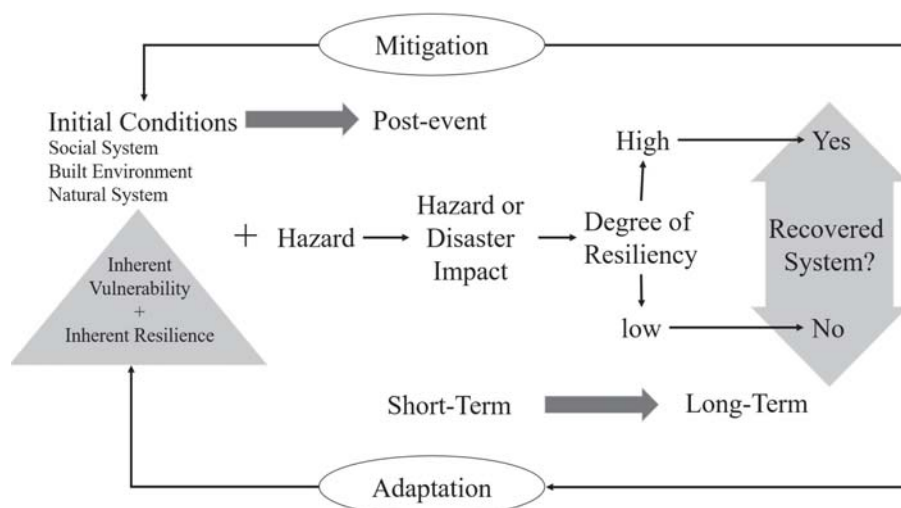


Figure 1. Schematic Representation of the Disaster Resilience of Place

Source: DROP Model according to Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008) [8].

offering valuable lessons for future research and policy-making.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The main objective of this article is to systematically organize and summarize the findings from various sources, facilitating further research in this field. We aim to analyze how public-private partnerships can enhance economic and societal resilience, drawing lessons from international examples to propose strategies for Ukraine. Given the significant challenges Ukraine faces today, particularly due to ongoing conflict and war, building resilience is of paramount importance. By leveraging the insights gained from foreign experiences, we aim to provide actionable recommendations for strengthening Ukraine's resilience framework, ensuring stability, and fostering sustainable development. By exploring these key aspects, we can gain a comprehensive understanding of the role of PPPs in developing economic and societal resilience, shedding light on innovative strategies for building more adaptive and resilient communities.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Public-private partnerships represent a collaborative model where the public and private sectors jointly deliver services or infrastructure, sharing both resources and risks.

The reviewed definitions and frameworks showcase that while there's a common understanding of PPPs involving collaborations between public and private sectors to enhance service delivery and infrastructure development, there are notable differences in emphasis. The varied perspectives underscore PPPs as versatile and complex arrangements tailored to specific policy and economic environments, suggesting a need for careful consideration of local contexts in their application. This complexity requires adaptive strategies that consider both the potential benefits and the inherent challenges, ensuring that PPPs effectively contribute to societal and economic

resilience and sustainable development. This approach varies by region but fundamentally relies on mutual contributions from both sectors [15]. Furthermore, PPPs enhance coordination and cooperation among stakeholders, promoting integrated strategies to effectively address complex challenges and improve community resilience.

Several theories, models, and frameworks have been developed to understand societal and economic resilience, each providing unique insights for various contexts. The Disaster Resilience of Place (DROP) model (Figure 1), also by Cutter's team, enhances the assessment of disaster resilience at community levels, emphasizing the role of local contexts and characteristics [8].

For a systematic approach to resilience through public-private partnerships, the RAND Europe model outlines three main phases (Figure 2): Prepare, Respond, and Recover [16]. The 'Prepare' phase focuses on building capabilities to mitigate potential disruptions, 'Respond' deals with immediate actions during crises, and 'Recover' focuses on rebuilding and strengthening resilience post-disruption. These phases provide a structured framework to help societies anticipate, manage, and recover from various challenges, promoting a resilient and sustainable future.

Case Study 1 — PPP success in Finland: enhancing resilience across domains. Finland's Public-Private Partnership (PPP) system, well-established and supported by a legacy of independence, boosts resilience across military, political, and environmental areas. It is known for high societal trust and clear role separation between public and private sectors, enhancing governance and transparency. "Public-private partnerships create the opportunity to combine the competencies of multiple actors and generate new solutions and services" — Public-Private Partnerships — Ministry of Economic Affairs and Employment [18]. The system, bolstered post-WWII, focuses on healthcare, education, and sustainable development outcomes. Strategic initiatives such as the Defence Concept have improved crisis management, while recent projects like the "Private Investment to Boost

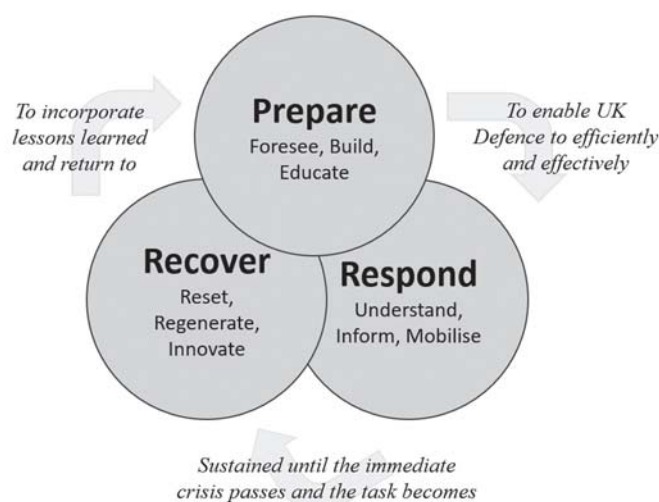


Figure 2. Phases of societal resilience according to RAND Europe

Source: Bond, C. A., Strong, A., Burger, N. E., & Weiland, S. Guide to the resilience dividend valuation model. RAND Corporation (2017) [16, 17].

Employment of Immigrants, 2015" [19] and "Low-Carbon and Circular Economy Accelerator for Public Procurements" [20] address economic and environmental challenges. During the COVID-19 pandemic, Finland leveraged PPPs through the "Sustainable Growth Programme" and recovery plans [10], with agencies like the National Emergency Supply Agency (NESA) [11] ensuring effective project execution. Mariana Mazzucato highlights the critical role of the state in innovation [18]. Following this

section, Table 1 details the distinct roles between public and private organizations, showcasing examples from Finland [21, 11].

Case Study 2 — Harnessing PPPs for resilient infrastructure in Australia. Public-private partnerships (PPPs) have emerged as a critical tool in Australia's efforts to enhance infrastructure resilience and address the growing challenges posed by climate change and natural disasters. This case study explores how PPPs contribute

Table 1. The distinct roles that fall between public and private organizations. Examples of public communication of such distribution by actors in Finland

Actor	Public players	Private players
Responsibilities	1. Defining Objectives 2. Regulatory Framework (legal and regulatory) 3. Selection of Private Partners 4. Risk Assessment and Management 5. Financial Contribution (like funding). 6. Monitoring and Oversight 7. Public Communication and 8. Interest Protection 9. Dispute Resolution	1. Investment and Financing 2. Project Implementation 3. Operational Management 4. Innovation and Technology 5. Performance and Delivery 6. Risk Management 7. Quality and Standards 8. Timely Completion 9. Transparency and Reporting 10. Compliance 11. Public Engagement
Examples	The Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland (<i>Public-Private Partnerships - Ministry of Economic Affairs and Employment, n.d.</i>) [22] PPP is "the activation of external resources and competencies requires the public sector to develop new practical operating practices that highlight the benefits of partnership." These new operating practices include: 1. Competitions and awards 2. Pro-innovation public procurement. 3. The right to challenge 4. Opening up public information 5. Openness to long-term planning of services and operations.	Siemens Healthineers (<i>Public-Private Partnerships, n.d.</i>) [23] PPP is a various contractual arrangement where the public and private partners share rights and responsibilities during the contract's length for construction, expansion, improvement, and development of public health services or infrastructure. In PPPs, partners contribute know-how, financial resources, facilities, and other inputs required to deliver a product or service successfully.

Source: systematized, summarized and grouped by data.

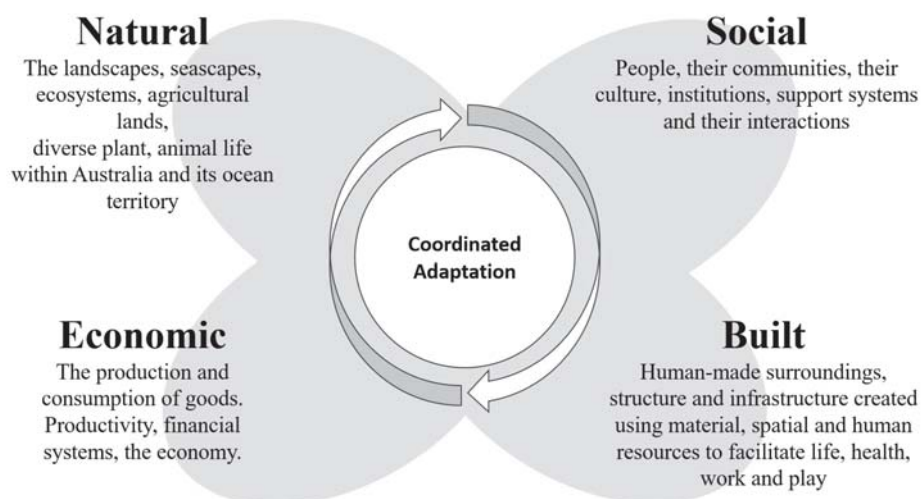


Figure 3. Four Connected Domains according to the National Climate Resilience and Adaptation Strategy of Australia 2021–2025

Source: National Climate Resilience and Adaptation Strategy 2021–2025. Department of Climate Change, Energy, the Environment and Water. Retrieved (2023) [12].

to the construction of infrastructure and resilience to environmental issues in Australia.

"Resilience is the capacity of communities to prepare for, absorb and recover from natural hazard events and to learn, adapt and transform in ways that enhance these capacities in the face of future events" (Dr. Parsons & Dr. Morley, n.d.). The National Climate Resilience and Adaptation Strategy [12] (Figure 3) 2021–2025 (NCRAS) aims to address Australia's vulnerability to natural disasters and climate change impacts. These challenges are starkly illustrated by recent events such as the devastating 2019-20 bushfire season and widespread floods in 2022, which collectively caused billions in economic losses and demonstrated the urgent need for proactive resilience measures.

Australia has historically underinvested in pre-disaster preparations, allocating only 3% of its funding to resilience building before disasters occur, leaving many areas with only moderate disaster resilience capabilities [13]. Projections indicate that the costs of natural disasters could rise to \$73 billion annually by 2060 [21]. To address this, the Strategy promotes increased investment in both public and private sectors, aiming for proactive resilience and adaptation planning. The Global Commission on Adaptation suggests a significant return on these investments, with benefit-cost ratios ranging from 2:1 to 10:1, highlighting the value of integrating climate adaptation strategies into infrastructure projects to bolster national and local resilience [27].

In summary, PPPs are crucial for Australia's infrastructure resilience, requiring a shift from reactive to proactive measures to address the escalating impacts of climate change and natural disasters.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The role of public-private partnerships (PPPs) in promoting economic and social resilience is of particular importance for Ukraine in the context of the ongoing conflict and challenges that threaten the country's stability.

PPPs help to pool resources and expertise from the public and private sectors to effectively address complex challenges, improve infrastructure, and ensure sustainable development.

In Finland, we observed how roles are distributed between private and public sectors, highlighting the importance of structured cooperation for resilience. In Australia, the focus on global environmental challenges demonstrates the flexibility of PPPs in addressing diverse issues. These examples illustrate the wide-ranging potential for future research in different directions.

The main objective of this paper is to explore how PPPs can contribute to the development of economic and social resilience, particularly in the context of the Ukrainian reality. Our research has shown that leveraging international best practices can inform the development of a national PPP strategy in Ukraine. Key findings suggest the importance of engaging the private sector and enhancing cooperation mechanisms to address Ukraine's unique challenges.

In summary, the development of PPPs is a promising avenue for increasing Ukraine's resilience in the face of current challenges. Continued research and practical measures in this area will contribute to the stabilization, recovery, and sustainable development of the country.

Література:

1. Зміцнення економічної стійкості: уроки після 1970 року записів важких рецесій та фінансових криз. Організація економічного співробітництва та розвитку. 2016. URL: <https://web.archive.oecd.org/2017-12-05/367421-economic-resilience.htm> (дата звернення: 26.07.2023).
2. Державно-приватні партнерства в ЄС: поширені недоліки та обмежені вигоди. Європейська палата аудиторів. 2018. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2865/154598> (дата звернення: 25.07.2023).
3. Про запровадження національної системи стійкості: Указ Президента України від 20.08.2021 року

№479/2021, URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (дата звернення: 25.07.2023).

4. Світовий рейтинг благодійності 2022. Благодійний фонд допомоги. 2023. URL: <https://www.cafonline.org> (дата звернення: 25.08.2023).

5. Протягом року війни 800 підприємств було переміщено в безпечніші регіони. Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh> (дата звернення: 25.06.2024).

6. Роуз, А. Економічна стійкість: концепції та вимірювання. 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/239823919_Economic_Resilience_to_Disasters (дата звернення: 11.06.2024).

7. Квок, А. Г., Дойл, Е. Е., Бекер, Дж. Що таке 'соціальна стійкість'? Погляди дослідників катастроф, практиків з управління надзвичайними ситуаціями та політиків у Новій Зеландії. 2016. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2016.08.013> (дата звернення: 1.06.2024).

8. Каттер, С. Л., Барнес, Л., Беррі, М. Модель на базі місця для розуміння стійкості громади до природних катастроф. 2008. URL: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.07.013> (дата звернення: 11.06.2024).

9. Нгуєн, Х. Л. і Акеркар, Р. Моделювання, вимірювання та візуалізація стійкості громади: систематичний огляд. 2020. URL: <https://doi.org/10.3390/su12197896> (дата звернення: 11.06.2024).

10. Програма сталого зростання Фінляндії — сприяння реформам і інвестиціям. Офіційний сайт Міністерства фінансів. 2023. URL: <https://vm.fi/en/sustainable-growth-programme-for-finland> (дата звернення: 12.06.2024).

11. Публічно-приватне партнерство. Агентство стратегічних національних запасів Фінляндії. URL: <https://www.huoltovarmuuskus.fi/en/security-of-supply/public-private-partnership/> (дата звернення: 12.06.2024).

12. Національна стратегія стійкості та адаптації до клімату 2021 — 2025. Міністерство Австралії з зміни клімату, енергетики, довкілля та води. 2021. URL: <https://www.dcceew.gov.au/sites/default/files/documents/national-climate-resilience-and-adaptation-strategy.pdf> (дата звернення: 10.06.2024).

13. Історичний погляд на публічно-приватне партнерство. Агентство стратегічних національних запасів Фінляндії. URL: <https://www.huoltovarmuuskus.fi/en/organisation/historic-view/> (дата звернення: 10.06.2024).

14. Довгостроковий погляд на інфраструктуру. Делойт. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/an/en/services/financial-advisory/services/public-private-partnerships.html> (дата звернення: 12.06.2024).

15. Чан, А. П. С., Ченг, Е. Державно-приватні партнерства в міжнародному будівництві: уроки з кейс-стаді. 2014. URL: <https://play.google.com/store/books/details?id=m5inAgAAQBAJ> (дата звернення: 12.06.2024).

16. Бонд, К. А., Стронг, А., Бургер, Н. Е. Посібник по оцінці дивідендів стійкості. 2017. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2130.html (дата звернення: 16.06.2024).

17. Кейвз, Б., Лукас, Р., Девел, Л. Підвищення внеску оборони в суспільну стійкість у Великобританії: уро-

ки з міжнародного досвіду. 2021. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1113-1.html (дата звернення: 28.06.2024).

18. Маццукато, М. Держава грає ключову роль у створенні інновацій. 2016. URL: <https://www.sitra.fi/en/news/mazzucato-state-plays-central-role-creating-innovation/> (дата звернення: 16.06.2024).

19. Приватні інвестиції для стимулювання зайнятості іммігрантів. 2015. URL: <https://www.sitra.fi/en/news/private-investment-boost-employment-immigrants/> (дата звернення: 16.06.2024).

20. Прискорення низьковуглецевої та циркулярної економіки для державних закупівель. 2019. URL: <https://www.sitra.fi/en/projects/low-carbon-circular-economy-accelerator-public-procurements/> (дата звернення: 23.06.2024).

21. Корхонен, С., Неувонен, А., Гокканен, Л. Північна модель не про благополуччя — вона про можливості. 2017. URL: <https://www.sitra.fi/en/articles/nordic-model-not-well-capabilities/> (дата звернення: 23.06.2024).

22. Державно-приватні партнерства. Міністерство економічних справ та зайнятості Фінляндії. URL: <https://tem.fi/en/public-private-partnerships> (дата звернення: 23.06.2024).

23. Державно-приватні партнерства. Наступне покоління. Офіційний сайт Сіменс Хелскерс. 2023. URL: <https://www.siemens-healthineers.com/fi/services/public-private-partnerships> (дата звернення: 23.06.2024).

24. Гриффітс, А., Карні, Н. Правовий огляд державно-приватних партнерств. 2023. URL: <https://thelawreviews.co.uk/title/the-public-private-partnership-law-review/australia> (дата звернення: 28.06.2024 р.).

References:

1. Organization for Economic Co-operation and Development OECD (2016), "Policy Paper Strengthening economic resilience: Insights from the post-1970 record of severe recessions and financial crises", available at: <https://web.archive.oecd.org/2017-12-05/367421-economic-resilience.htm> (Accessed 26 July 2023).

2. European Court of Auditors. (2018), "Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits. Special report No 09, 2018", available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2865/154598>, (Accessed 25 July 2023).

3. The official site of the Presidential Office of Ukraine (2021), "Concept of Ensuring the National Resilience System, 479/2021", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (Accessed 25 August 2023).

4. Charities Aid Foundation. (2023), "World Giving Index 2022", available at: <https://www.cafonline.org> (Accessed 25 August 2023).

5. Department of Public Relations and Mass Media of MEU (2023), "During the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh> (Accessed June 25, 2024).

6. Rose, A. (2009), "Economic Resilience: Concepts and Measurement", Research gate, available at: <https://>

www.researchgate.net/publication/239823919_Economic_Resilience_to_Disasters (Accessed 11 June 2024).

7. Kwok, A. H., Doyle, E. E. H., Becker, J., Johnston, D. and Paton, D. (2016), "What is 'social resilience'? Perspectives of disaster researchers, emergency management practitioners, and policymakers in New Zealand". *International Journal of Disaster Risk Reduction*, [Online], vol. 19. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2016.08.013>.

8. Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E. and Webb, J. (2008), "A place-based model for understanding community resilience to natural disasters", *Global Environmental Change: Human and Policy Dimensions*, [Online], vol. 18(4). <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.07.013>.

9. Nguyen, H. L. and Akerkar, R. (2020), "Modelling, Measuring, and Visualising Community Resilience: A Systematic Review", *Sustainability: Science Practice and Policy* [Online], vol. 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12197896>

10. Official site of Ministry of Finance (2023), "Sustainable Growth Programme for Finland — boosting reforms and investments", available at: <https://vm.fi/en/sustainable-growth-programme-for-finland> (Accessed 12 June 2024).

11. National Emergency Supply Agency (2024), "Public-private partnership", available at: <https://www.huoltovarmuuskus.fi/en/security-of-supply/public-private-partnership/> (Accessed 12 June 2024).

12. The official site of the Australian Government, Department of Climate Change, Energy, the Environment and Water (2021), "National Climate Resilience and Adaptation Strategy 2021 — 2025", available at: <https://www.dceew.gov.au/sites/default/files/documents/national-climate-resilience-and-adaptation-strategy.pdf> (Accessed 10 June 2024).

13. The National Emergency Supply Agency of Finland (2023), "Historic view on public-private partnership", available at: <https://www.huoltovarmuuskus.fi/en/organisation/historic-view/> (Accessed 10 June 2024).

14. Deloitte official site (2024), "Taking the long view of infrastructure", available at: <https://www.deloitte.com/an/en/services/financial-advisory/services/public-private-partnerships.html> (Accessed 12 June 2024).

15. Chan, A. P. C. and Cheung, E. (2014), "Public Private Partnerships in International Construction: Learning from case studies", available at: <https://play.google.com/store/books/details?id=m5inAgAAQBAJ> (Accessed 12 June 2024).

16. Bond, C. A., Strong, A., Burger, N. E. and Weiland, S. (2017), "Guide to the resilience dividend valuation model", *RAND Corporation* [Online], available at: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2130.html (Accessed 16 June 2024).

17. Caves, B., Lucas, R., Dewaele, L., Muravska, J., Wragg, C., Spence, T., Hernandez, Z., Knack, A. and Black, J. (2021). "Enhancing Defense's Contribution to Societal Resilience in the UK: Lessons from International Approaches". *RAND Corporation*, [Online], available at: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1113-1.html (Accessed 28 June 2024).

18. Mazzucato, M. (2016), "The state plays a central role in creating innovation", *Sitra Research*, [Online], available at: <https://www.sitra.fi/en/news/mazzucato-state-plays-central-role-creating-innovation/> (Accessed 16 June 2024).

19. Sitra Research (2015), "Private investment to boost employment of immigrants", available at: <https://www.sitra.fi/en/news/private-investment-boost-employment-immigrants/> (Accessed 16 June 2024).

20. Sitra Research (2019), "Low-carbon and circular economy accelerator for public procurements", available at: <https://www.sitra.fi/en/projects/low-carbon-circular-economy-accelerator-public-procurements/> (Accessed 23 June 2024).

21. Korhonen, S., Neuvonen, A. and Hokkanen, L. (2017), "The Nordic model is not about well-being — It is about capabilities", *Sitra Research*, [Online], available at: <https://www.sitra.fi/en/articles/nordic-model-not-well-capabilities/> (Accessed 23 June 2024).

22. Official site of Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland (2023), "Public-private partnerships", available at: <https://tem.fi/en/public-private-partnerships> (Accessed 23 June 2024).

23. The official site of Siemens Healthineers (2023), "Public-private partnerships. Next Generation of PPPs", available at: <https://www.siemens-healthineers.com/fi/services/public-private-partnerships> (Accessed 23 June 2024).

24. Griffiths, A. and Carney, N. (2023), "The public-private partnership law review", *The Law Reviews*, [Online], available at: <https://thelawreviews.co.uk/title/the-public-private-partnership-law-review/australia> (Accessed 28 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 04.07.2024 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

Д. В. Чернаєнко,
аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2491-9875>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.161

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЛАТФОРМ SMART-МІСТ

D. Chernaienko,
Postgraduate student, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE IMPLEMENTATION OF TECHNOLOGY PLATFORMS FOR SMART CITIES

У статті досліджено сутність, функції, сфери застосування та основні характеристики технологічних платформ smart-міст. Сучасні платформи є інтегрованими інтелектуальними системами, що забезпечують життєдіяльність міста на основі цифрових технологій, штучного інтелекту та інших інновацій. Платформи smart-міст виконують аналітичні функції, віддалений моніторинг, управління продуктивністю, забезпечують обробку інформації та підтримку прийняття рішень.

Впровадження платформ smart-міст сприяє сталому розвитку шляхом формування системи моніторингу навколишнього середовища, розбудови та управління зеленими зонами та міськими парками, впровадження енергоефективного та екологічного громадського транспорту та будівель, використання відновлювальних джерел енергії. Економічний ефект використання платформ smart-міст полягає у підвищенні продуктивності ресурсів, зростанні інвестицій, розширенні цифрової сфери та створенні робочих місць. Використання позитивного досвіду успішних smart-міст світу дозволить створити стійке та ефективне міське середовище в країнах з перехідними економіками.

The article examines the nature, functions, applications and key characteristics of smart city technology platforms. Modern platforms are integrated intelligent systems that ensure the life of the city based on digital technologies, artificial intelligence and other 21st century innovations. Smart city platforms perform analytical functions, remote monitoring, performance management, information processing and decision support.

The advantages and challenges of technology platforms used in the world's leading smart cities are identified. The use of smart city platforms allows for effective resource management in terms of energy efficiency, water conservation, waste recycling, and reduction of CO2 emissions. The implementation of smart city platforms contributes to sustainable development by creating an environmental monitoring system, developing and managing green areas and city parks, introducing energy-efficient and environmentally friendly public transport and buildings, and using renewable energy sources. The economic effect of using smart city platforms is to increase resource productivity, increase investment, expand the digital sphere and create jobs.

It is concluded that the use of the positive experience of successful smart cities around the world will help create a sustainable and efficient urban environment in countries with economies in transition. The key will be to ensure cybersecurity, confidentiality of information of city residents and security through video surveillance, neural networks and intelligent analytics. Innovative cities need to actively cooperate with technology companies, universities and other stakeholders to develop and implement new technologies. This will allow them to use best practices and innovations, as well as provide access to the necessary resources and knowledge. To successfully integrate platforms into the urban environment, it is necessary to ensure the compatibility of different systems and standards, including the development of unified standards for data exchange and the use of big data and artificial intelligence.

Ключові слова: smart-міста, технологічні платформи, економічний розвиток, інновації, міжнародний досвід.

Key words: smart cities, technology platforms, economic development, innovation, international experience.

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

В умовах глобального зростання міського населення розвиток технологій стимулює забезпечення комфорту суспільного життя, безпеки та ефективного використання ресурсів.

Формування і розвиток smart-міст — інтегрованих інтелектуальних систем, у яких життєдіяльність міста управляється та контролюється за допомогою сучасних технологій, ґрунтується на впровадженні технологічних платформ. У цьому контексті вивчення успішних практик та міжнародного досвіду функціонування і розвитку smart-міст 3.0 є підґрунтям до впровадження міських політик у країнах та містах, що знаходяться на початковій стадії смартизації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та емпіричні дослідження платформ SMART-міст висвітлені в працях таких вчених як: Nam, T., & Pardo, T. A.[1], Ratti C., Townsend A., Voudouris V., Douligieris C.[3], Gutierrez, J., Serrano, N., & Alvarez, G. [5] Theresa A. P., Cohen B., Wang F. Y.[6], Gupta, H., Singhal, S., & Sharma, A.[7].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз міжнародного досвіду впровадження технологічних платформ smart-міст, виявлення їх переваг і недоліків та можливостей реалізації успішних практик в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Платформи smart-міст слугують для об'єднання даних та інформації з багатьох розрізнених систем і формують загальний механізм для візуалізації та управління даними, що першочергово, оптимізація загальну роботу міста. Наразі кінцеві користувачі та місцеві органи влади усвідомлюють цінність уніфікованих платформ розумного міста. Платформи можуть забезпечити безперешкодний доступ до даних з різних систем і опера-

ційних доменів для створення єдиного і цілісного уявлення про загальну ефективність і стан міста та його різних функцій [1].

Платформи smart-міст виконують такі функції:

- аналітика;
- віддалений моніторинг;
- управління продуктивністю;
- обробка інформації;
- підтримка прийняття рішень.

Платформи smart-міст поєднують загальне середовище для візуалізації, розширені додатки, аналітику і контекстуалізовані дані [2]. Також платформи smart-міст включають елементи кібербезпеки і містять можливості для управління пристроями, системами і мережами, API та інструменти для розробки додатків, а також інші розширені функції, такі як ГІС та послуги з визначення місцезнаходження, розширені звіти та моделювання. Платформа smart-міста надає потрібні дані та інформацію населенню у необхідний час.

Багато постачальників платформ для smart-міст забезпечують "єдину скляну панель", яка дозволяє кінцевим користувачам візуалізувати різноманітні функції міста [4]. Ця загальна візуалізація та людино-машинний інтерфейс є невід'ємною складовою платформи smart-міста і може покращити ситуаційну обізнаність споживачів і значно скоротити витрати на навчання (рис. 1).

Платформи smart-міст мають можливість перетворювати мільйони точок даних з інтелектуальних датчиків та інших підключених активів на корисну інформацію. У світі розумних міст інформація генерується масово за допомогою інтелектуальних датчиків та інших підключених пристроїв. Ефективна платформа розумного міста має забезпечувати механізм загальної контекстуалізації даних, що дозволяє об'єднувати мільйони точок даних з різних джерел в єдиний контекст, роблячи їх доступними та зрозумілими для аналізу та використання. Необхідною є наявність потужної партнерської екосистеми та API, які дозволяють інтегруватися з широким спектром додатків [5].

Цей механізм відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та прозорості управління. Він дозволяє поєднувати дані про трафік, енергоспоживання, якість повітря, рівень шуму та інші параметри, що допомагає



Рис. 1. Система платформи smart-міст

Джерело: сформовано автором.

приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку міста, покращення інфраструктури та задоволення потреб мешканців [5].

Платформи smart-міст повинні забезпечувати підключення до широкого спектру операційних технологій (OT) та інших мереж і протоколів до рівня датчиків. До них відносяться такі протоколи, як BACnet і Lonworks для систем автоматизації будівель, а також широкий спектр мереж на базі Ethernet та інших мереж, які включають набір технологій IP, в тому числі бездротові мережі. Поява рішень на основі Інтернету речей (IoT) і промислових периферійних рішень також сприяє більш широкому впровадженню новітніх мережевих технологій, таких як 5G і MQTT. Ця спрямованість на підтримку різноманітних операційних технологій та мереж свідчить про необхідність гнучких та універсальних платформ, які здатні інтегрувати різноманітні пристрої та системи у єдину інфраструктуру smart-міста [6].

Для платформ smart-міст вельми актуальним є забезпечення кібербезпеки протягом усього життєвого циклу системи на всіх ієрархічних рівнях. Має бути безпечне використання додатків, відповідна сертифікація безпеки продуктів і додатків, кібербезпека у процесі реалізації проєктів. У багатьох галузях промисловості існують органи сертифікації або реєстрації, які оцінюють продукти або додатки на відповідність певним специфікаціям кібербезпеки. У широкому сенсі, у сфері smart-міст бракує такого органу сертифікації. Однак деякі існуючі стандарти та програми сертифікації охоплюють ключові аспекти smart-міст та інфраструктури. Більшість з них стосуються інфраструктури для таких застосувань, як передача і розподіл електроенергії, передача і розподіл газу, водопостачання та водовідведення [7].

Продукти, програми та послуги з кібербезпеки можуть включати брандмауери, рішення для захисту кінцевих точок (антивіруси та білі списки додатків), рішення для виявлення загроз та реагування на них, рішення для інвентаризації активів, управління інформацією про безпеку та подіями. Послуги з кібербезпеки також охоплюють життєвий цикл від послуг, пов'язаних з оцінкою, до операційних послуг, таких як аутсорсингові операційні центри безпеки (SOC).

Значну частину бізнес-пропозиції, пов'язаної зі smart-містами, становлять передові додатки, у тому числі з підтримкою аналітики. Платформи smart-міст забезпечують відкрите і безпечне середовище, яке дозволяє цим додаткам отримувати безліч даних з різних джерел і перетворювати їх на корисну, контекстну інформацію для прийняття розумних і своєчасних рішень щодо функціонування міста.

Платформи smart-міст — це інструменти, які дозволяють асимілювати різні міські системи, а також рішення, що забезпечують ефективний моніторинг джерел та інформації. Однак, впровадження таких систем пов'язане має як переваги, так і виклики (табл. 1).

Оскільки міста прагнуть створити стійке і взаємопов'язане майбутнє, платформи smart-міст стали потужним інструментом для покращення життя в містах. Використовуючи технології, засновані на даних, ці платформи дозволяють містам оптимізувати різні аспекти своєї інфраструктури — від використання енергії та управління дорожнім рухом до збору відходів і надання комунальних послуг [8].

Аналіз досвіду провідних smart-міст світу, таких як Сінгапур, Барселона та Лондон, висвітлює ключові аспекти ефективного управління даними, інтеграції технологій та забезпечення безпеки та конфіденційності. Також розглядаються перспективи розробки й впровад-

Таблиця 1. Переваги та виклики впровадження платформ у smart-міста

Переваги впровадження платформ у smart-міста				
Підвищення якості життя:	Економія ресурсів:	Безпека:	Економічний розвиток:	Сталий розвиток:
1. Оптимізація громадського транспорту 2. Системи розумного освітлення 3. Покращення медичних послуг 4. Інтерактивні міські сервіси 5. Екологічний моніторинг	1. Енерго-ефективність 2. Управління водо-постачанням 3. Переробка відходів 4. Зниження викидів CO2 5. Сталий розвиток будівель	1. Відео-спостереження і аналітика 2. Інтелектуальні системи екстреної допомоги 3. Контроль доступу 4. Мережеві системи оповіщення 5. Програмне забезпечення для аналізу злочинності	1. Підтримка стартапів та інновацій 2. Залучення інвестицій 3. Туризм 4. Створення нових робочих місць 5. Підвищення продуктивності	1. Зелені зони та міські парки 2. Системи моніторингу навколишнього середовища 3. Розвиток громадського транспорту 4. Енерго-ефективні будівлі 5. Відновлювальні джерела енергії
Виклики впровадження платформ у smart-міста				
Конфіденційність і безпека даних:	Інтеграція різнорідних систем:	Вартість впровадження:	Соціальні та культурні аспекти:	
1. Захист від кібератак 2. Конфіденційність особистих даних 3. Надійність систем 4. Регулювання та політики конфіденційності 5. Освіта та обізнаність	1. Сумісність технологій 2. Уніфікація стандартів 3. Складність впровадження 4. Співпраця між різними секторами 5. Адаптація до змін	1. Високі початкові інвестиції 2. Економічна доцільність 3. Джерела фінансування 4. Тривалість окупності 5. Підтримка та оновлення	1. Прийняття технологій мешканцями 2. Доступність для всіх верств населення 3. Зміни у способі життя 4. Етичні питання 5. Збереження культурної спадщини	

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

ження нових технологій, таких як штучний інтелект і хмарні обчислення, які можуть додатково доповнити функціональні можливості платформ smart-міст.

Наприклад:

— Барселона (Іспанія) використовує платформу CityOS для управління світлофорами. Платформа зчитує дані з датчиків для оптимізації часу роботи світлофорів, що дозволило зменшити затори на дорогах на 20%;

— Лондон (Англія) використовує платформу FIWARE для збору даних з вуличних ліхтарів. Ці дані використовуються для моніторингу якості повітря, відстеження транспортних потоків і виявлення потенційних криміногенних зон [9];

— Нью-Йорк (США) та Абу-Дабі використовують платформу IBM MaaS360 для управління системою водопостачання. Платформа використовує дані з датчиків для відстеження використання води, виявлення витоків та оптимізації розподілу води [10];

— Сінгапур використовує платформу Cisco Kinetic for Cities для управління системою громадського транспорту. Платформа використовує дані з датчиків для відстеження місцезнаходження автобусів і поїздів, прогнозування часу прибуття та оптимізації маршрутів [11];

— Гельсінкі (Фінляндія) використовує платформу Microsoft Azure для управління системою управління відходами. Платформа використовує дані з датчиків для відстеження збору відходів, виявлення незаконних звалищ та оптимізації маршрутів;

— Портленд (штат Орегон) використовує платформу Sensity для моніторингу вуличних ліхтарів. Платформа використовує дані з датчиків для відстеження енергоспоживання, виявлення відключень і оптимізації графіків технічного обслуговування [12];

— Тайбей (Тайвань) використовує платформу Indra для управління системою дорожнього руху. Платфор-

ма використовує дані з датчиків для відстеження транспортних потоків, виявлення місць заторів і оптимізації роботи світлофорів [13];

— Маскат (Оман) використовує платформу для контролю і управління вуличним освітленням за допомогою технології Інтернету речей. Муніципалітет Маскату (ММ) використовує понад 20 000 підключених світильників вуличного освітлення в рамках проекту, що забезпечує до 85% економії енергії, зниження витрат на технічне обслуговування, а також використання переваг розумних систем вуличного освітлення для отримання додаткових переваг [14];

— Копенгаген (Данія) використовує платформу Thales для управління системою управління відходами. Платформа використовує дані з датчиків для відстеження збору відходів, виявлення незаконних звалищ та оптимізації маршрутів [15].

— Масдар (ОАЕ) — нове місто, яке будується з нуля та використовує різноманітні платформи, включаючи FIWARE, IBM MaaS360 і Cisco Kinetic for Cities [9; 10; 11].

В Україні одним із найкращих проєктів є впровадження розумної платформи в місті Київ — Kyiv Smart City. Для того, щоб зробити столицю України технологічно розвинутою, інноваційною та комфортною для життя населення, у 2015 році було започаткували міську ініціативу "Розумне місто Київ". Вона спрямована на об'єднання жителів Києва, підприємців, бізнес-спільноти, активістів та міської влади з метою розвитку інноваційного міста та трансформації столиці. У межах цієї ініціативи планується здійснити значні зміни, такі як впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних послуг, створення нових стандартів енергоефективності та запровадження відкритої моделі взаємодії між громадами та місцевою владою. Kyiv Smart City є інноваційною платформою для інфраструктурного, технологічного та соціаль-

ного розвитку міста. Робота ініціативи базується на принципах відкритих даних, розумного використання цифрових послуг та прозорого управління [16].

Таким чином, інтеграція різних технологій та систем є одним з ключових викликів для міст, що прагнуть стати smart-містами. Для успішної інтеграції необхідно забезпечити сумісність різних систем та стандартів, що включає розробку уніфікованих стандартів обміну даними та використання відкритих API. Це дозволить різним системам взаємодіяти між собою та забезпечить безшовну інтеграцію нових технологій у міську інфраструктуру.

Містам варто підходити до впровадження платформ smart-міст стратегічно, починаючи з чіткого розуміння потреб і можливостей. Це включає оцінку існуючої інфраструктури, визначення ключових сфер для вдосконалення та планування довгострокових інвестицій.

Платформи smart-міст повинні бути гнучкими та адаптованими до майбутніх змін. Це включає підтримку нових технологій та можливість легкого оновлення систем. Крім того, принципово важливо забезпечити стійкість систем до можливих збоїв та катастроф, що передбачає впровадження резервних систем та планів реагування на надзвичайні ситуації.

Залучення приватного сектору та партнерів є основним аспектом успішного впровадження платформ smart-міст. Містам необхідно активно співпрацювати з технологічними компаніями, університетами та іншими зацікавленими сторонами для розробки та впровадження нових технологій. Це дозволить використовувати найкращі практики та інновації, а також забезпечить доступ до необхідних ресурсів та знань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження платформ smart-міст вимагає комплексного підходу та тісної співпраці між різними зацікавленими сторонами. Міста, які планують впроваджувати нові технології та платформи мають аналізувати досвід найкращих міст світу, що дозволить забезпечити успішну реалізацію проєктів smart-міст та створити стійке та ефективне міське середовище.

Література:

1. Nam, T., and Pardo, T. A. (2020). "Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions", *The Information Society*, vol. 36 (1), pp. 50—59.
2. Seunghwan M., Jaehyun P., and Minhyung L. (2022). "Research Models and Methodologies on the Smart City: A Systematic Literature Review", *Sustainability*, no. 1.
3. Voudouris V., and Douligeris C. (2019) "Smart Cities: Foundations, Principles, and Applications" CRC Press.
4. International Journal of Information Management (2020). "Smart cities: A bibliometric and qualitative content analysis".
5. Gutierrez, J., Serrano, N., and Alvarez, G. (2019). "Smart Cities, Big Data and the Built Environment: What's Next?", *Journal of Urban Technology*, vol. 26 (2), pp. 1—19.
6. Wang F. (2016). "A Big Data Approach for Smart Cities Data. In *Smart Cities*", John Wiley & Sons, Inc., no. 1, pp. 3—20.

7. Gupta, H., Singhal, S., and Sharma, A. (2019). "A Review on Challenges and Security Issues in Internet of Things", In *Proceedings of International Conference on Computing, Communication & Automation*, pp. 1309—1316.

8. Technavio (2021). "Global Smart City Market 2021-2025".

9. FIWARE. URL: <https://www.fiware.org/>

10. IBM. URL: <https://www.ibm.com/us-en>

11. CISCO. URL: <https://www.cisco.com/>

12. Sensity. URL: <https://www.sensity.eu/>

13. Indra. URL: <https://www.indracompany.com/en>

14. Muscat Municipality (MM). URL: <https://www.mm.gov.om/>

15. Thales. URL: <https://www.thalesgroup.com/en>

16. Kyiv Smart City. URL: <https://smartcity-kyiv.com/>

References:

1. Nam, T., and Pardo, T. A. (2020), "Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions", *The Information Society*, vol. 36 (1), pp. 50—59.
2. Seunghwan, M., Jaehyun, P., and Minhyung, L. (2022), "Research Models and Methodologies on the Smart City: A Systematic Literature Review", *Sustainability*, vol. 1.
3. Voudouris, V., and Douligeris, C. (2019), *Smart Cities: Foundations, Principles, and Applications*, CRC Press, Boca Raton, USA.
4. International Journal of Information Management (2020), "Smart cities: A bibliometric and qualitative content analysis".
5. Gutierrez, J., Serrano, N., and Alvarez, G. (2019), "Smart Cities, Big Data and the Built Environment: What's Next?", *Journal of Urban Technology*, vol. 26 (2), pp. 1—19.
6. Wang F. (2016), "A Big Data Approach for Smart Cities Data. In *Smart Cities*", John Wiley & Sons, Inc., vol. 1, pp. 3—20.
7. Gupta, H., Singhal, S., and Sharma, A. (2019), "A Review on Challenges and Security Issues in Internet of Things", In *Proceedings of International Conference on Computing, Communication & Automation*, pp. 1309—1316.
8. Technavio (2021), "Global Smart City Market 2021-2025"
9. FIWARE (2024), available at: <https://www.fiware.org/> (Accessed 25 June 2024).
10. IBM (2024), available at: <https://www.ibm.com/us-en> (Accessed 25 June 2024).
11. CISCO (2024), available at: <https://www.cisco.com/> (Accessed 25 June 2024).
12. Sensity (2024), available at: <https://www.sensity.eu/> (Accessed 25 June 2024).
13. Indra (2024), available at: <https://www.indracompany.com/en> (Accessed 25 June 2024).
14. Muscat Municipality (MM) (2024), available at: <https://www.mm.gov.om/> (Accessed 25 June 2024).
15. Thales (2024), available at: <https://www.thalesgroup.com/en> (Accessed 25 June 2024).
16. Kyiv Smart City (2024), available at: <https://smartcitykyiv.com/> (Accessed 25 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 05.07.2024 р.

С. І. Головач,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3660-0967>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.166

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

S. Holovach,

PhD student, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

THEORETICAL BASIS FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL OF DAILY ENTERPRISE

В статті розглянуто теоретичні основи управління розвитком соціально-економічного потенціалу сучасного підприємства. Соціально-економічний потенціал сучасного підприємства визначається його можливістю створення соціальної та економічної вартості для різних зацікавлених сторін, таких як працівники, клієнти, акціонери, громадськість та ряд інших. В сучасних реаліях дослідження даних аспектів є актуальним через їх мінливість та підвищенні ризики в умовах війни. Ретельний аналіз потенційних безпекових загроз дозволяє сучасному підприємству зрозуміти, які аспекти його діяльності можуть бути під неконтрольованим впливом зовнішнього середовища. Це може включати аналіз природних ризиків, техногенних загроз, а також кібербезпеку. На основі аналізу ризиків потрібно розробити план дій для мінімізації впливу актуальних безпекових викликів на підприємство. Це може включати створення систем безпеки, внесення змін у процедури роботи та резервування ресурсів для непередбачених обставин. Світ змінюється, і з ним змінюються й безпекові загрози. Сучасне підприємство повинне бути готовим до постійного вдосконалення своїх практик та стратегій відповіді на безпекові виклики. Важливо, щоб усі працівники були віддані практикам безпеки та були готові до втручання у випадку кризи. Тренінги, семінари та інші навчальні заходи можуть допомогти підготувати персонал до ефективного ведення в ситуаціях антикризового управління. Сучасне підприємство повинно активно співпрацювати з урядовими органами, громадськістю, партнерами та іншими зацікавленими сторонами щодо питань безпеки. Це допоможе вчасно виявляти та вирішувати можливі актуальні проблеми. Використання новітніх технологій та інновацій може допомогти в забезпеченні безпеки сучасного підприємства. Це може включати впровадження систем моніторингу та прогнозування, захист від кіберзагроз та інші заходи. Загалом, ефективне управління інноваційним розвитком соціально-економічного потенціалу сучасного підприємства в умовах безпекових викликів вимагає системного підходу, гнучкості та постійного вдосконалення, що і є предметом подальших наукових досліджень.

The article examines the theoretical foundations of managing the development of the socio-economic potential of a modern enterprise. The socio-economic potential of a modern enterprise is determined by its ability to create social and economic value for various stakeholders, such as employees, customers, shareholders, the public and a number of others. In modern realities, the study of these aspects is relevant due to their variability and increased risks in war conditions. A thorough analysis of potential security threats allows a modern enterprise to understand which aspects of its activity may be under the uncontrolled influence of the external environment. This may include analysis of natural risks, man-made threats, as well as cyber security. Based on the risk analysis, an action plan should be developed to minimize the impact of current security challenges on the enterprise. This may include establishing safety systems, making changes to work procedures and reserving resources for contingencies. The world is changing, and security threats are changing with it. A modern enterprise must be ready to constantly improve its practices and strategies for responding to security challenges. It is important that all employees are committed to safety practices and are prepared to intervene in the event of a crisis. Trainings, seminars, and other educational activities can help prepare staff for effective leadership in crisis management situations. A modern enterprise must actively engage with government agencies, the public, partners, and other stakeholders on security issues. This will help to identify and solve possible current problems in time. The use of the latest technologies and innovations can help ensure the security of a modern enterprise. This may include implementation of monitoring and forecasting systems, protection against cyber threats and other measures. In general, effective management of the innovative development of the socio-economic potential of a modern enterprise in the conditions of security challenges requires a systematic approach, flexibility and constant improvement, which is the subject of further scientific research.

Ключові слова: управління, розвиток, соціально-економічний потенціал, підприємство, система, ефективність, безпека.

Key words: management, development, socio-economic potential, enterprise, system, efficiency, safety.

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

Соціально-економічний потенціал підприємства визначається його можливістю створення соціальної та економічної вартості для різних зацікавлених сторін, таких як працівники, клієнти, акціонери, громадськість та інші. В сучасних реаліях дослідження даних аспектів є актуальністю через їх мінливість та підвищенні ризики.

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

Управління соціально-економічним потенціалом підприємства вимагає глибокого розуміння його структури, процесів та впливу на середовище, а також постійного моніторингу та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Управління розвитком соціально-економічного потенціалу підприємства в умовах безпекових викликів — це складний та важливий процес, який вимагає комплекс-

ного підходу та глибокого розуміння сучасного бізнесу та факторів, що впливають на нього. Особливо в сучасному світі, де безпекові виклики можуть бути дуже різноманітними — від природних катастроф до кібератак.

Основні аспекти соціально-економічного потенціалу підприємства включають:

створення робочих місць та забезпечення працевлаштування;

економічна стабільність та прибутковість;

сприяння розвитку громади;

інновації та технологічний розвиток;

управління ризиками та сталість бізнесу;

стале вдосконалення та управління якістю [1-11].

Дані підходи слід розглянути більш комплексно.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити теоретичні основи управління розвитком соціально-економічного потенціалу сучасного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Підприємство має потенціал забезпечувати робочі місця для співробітників та сприяти їхньому професій-

ному та особистісному розвитку. Створення робочих місць та забезпечення працевлаштування є ключовою складовою соціально-економічного розвитку підприємства та сприяє підвищенню життєвого рівня співробітників та місцевої громади в цілому.

Підприємство може розширити свою діяльність або відкрити нові філії та відділення, що призведе до збільшення потреб у робочих місцях. Впровадження нових технологій може підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства, що, в свою чергу, може призвести до створення нових робочих місць. Розвиток сфери послуг, таких як туризм, ресторанний бізнес, освіта та медичні послуги, може створити додаткові можливості для працевлаштування. Співпраця з університетами та технічними школами може сприяти підготовці кваліфікованої робочої сили, відповідно до потреб підприємства. Підприємство може створити програми підтримки малих та середніх підприємств, таких як надання кредитів або консультацій, що сприятиме розвитку нових бізнесів та створенню нових робочих місць. Співпраця з громадськими організаціями, урядовими структурами та іншими зацікавленими сторонами може допомогти забезпечити працевлаштування для різних груп населення, включаючи молодь, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп.

Ці методи можуть бути використані окремо або в поєднанні залежно від конкретних потреб та можливостей підприємства.

Здатність підприємства генерувати прибуток та забезпечувати стабільні фінансові результати визначає його економічний потенціал. Економічна стабільність та прибутковість є ключовими аспектами успішної діяльності будь-якого підприємства.

Ретельне планування фінансів дозволяє підприємству управляти своїми ресурсами ефективно, забезпечуючи достатність коштів для покриття поточних витрат та розвитку. Ефективне управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю дозволяє оптимізувати оборотні кошти і знизити ризики нестачі грошових коштів. Рознообразнення бізнес-портфелю та ринків, на яких працює підприємство, може зменшити вплив економічних коливань на його прибутковість. Впровадження передових технологій та інновацій може підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства, що призведе до збільшення прибутковості. Постійне удосконалення продукції та бізнес-процесів дозволяє підприємству забезпечувати якість своїх товарів та послуг, що може підвищити їхню цінність для клієнтів і, отже, прибутковість. Інвестування у навчання та розвиток персоналу, а також створення стимулюючої та задовільної робочої атмосфери допомагає залучати талановитих працівників та забезпечувати їхню продуктивність. Постійний моніторинг ринкових тенденцій та діяльності конкурентів дозволяє підприємству реагувати на зміни у своєму сегменті ринку та пристосовувати свою стратегію для збільшення конкурентоспроможності.

Ці стратегії допоможуть підприємству забезпечити економічну стабільність та підвищити прибутковість у довгостроковій перспективі.

Підприємство може мати позитивний вплив на місцеву громаду, сприяючи розвитку інфраструктури, нада-

ючи спонсорську підтримку та виконуючи соціально відповідальні проекти. Сприяння розвитку громади є важливою складовою соціально-економічної відповідальності підприємства і може мати значний позитивний вплив на якість життя місцевого населення, стабільність соціального середовища та довгострокову сталість бізнесу.

Надання можливості працевлаштування для місцевих мешканців сприяє зменшенню безробіття та підвищенню рівня доходів у громаді. Інвестиції у розвиток інфраструктури, такі як будівництво доріг, шкіл, лікарень чи комунальних служб, покращують життєвий стандарт у громаді. Підтримка місцевих заходів, проектів культури, спорту та освіти сприяє підтримці культурного та соціального життя у громаді. Співпраця з місцевими НУО та громадськими організаціями може допомогти вирішувати проблеми, які стосуються місцевої громади, та здійснювати соціально корисні проекти. Зменшення впливу виробництва на довкілля, використання енергоефективних технологій та участь у екологічних програмах сприяють збереженню природних ресурсів та здоров'ю місцевого населення. Підтримка малих та середніх підприємств у громаді, наприклад, шляхом надання фінансової підтримки або консультавання, сприяє економічному розвитку та створенню нових робочих місць. Співпраця з місцевими органами влади та громадськими організаціями у вирішенні соціальних проблем, таких як боротьба з бідністю, бездомністю чи насильством, сприяє стабільності та благополуччю у громаді.

Ці заходи спрямовані на створення стійкої, процвітаючої громади, що користується підтримкою та зацікавленістю місцевих бізнесів.

Здатність підприємства до інновацій та використання передових технологій визначає його конкурентоспроможність та здатність до адаптації до змінних умов ринку. Інновації та технологічний розвиток в сучасному світі є ключовими факторами конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Інвестування у дослідження та розвиток дозволяє підприємствам створювати нові продукти, послуги та технології, які відповідають на зміни в потребах ринку та вимоги споживачів. Підтримка культури інновацій сприяє залученню талановитих співробітників, створенню атмосфери творчості та постійного пошуку нових ідей та рішень. Співпраця з технологічними стартапами може допомогти підприємствам отримати доступ до новітніх технологій та ідей, а також прискорити процес інновацій. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, Інтернет речей (IoT) та блокчейн, може покращити ефективність операцій та створити нові можливості для бізнесу. Створення власних корпоративних інкубаторів або участь у програмах акселерації може допомогти підприємствам сприяти розвитку інновацій та співпраці зі стартапами. Інвестування в навчання та розвиток працівників у галузі нових технологій дозволяє підприємствам мати кваліфіковану робочу силу, готову до впровадження нових інновацій. Використання Lean та Agile методологій дозволяє підприємствам прискорити процес розробки та впровадження нових продуктів та послуг, зменшити витрати та ризики.

Таблиця 1. Методики оцінки соціально-економічного потенціалу підприємства

Методика	Зміст методики
Балансовий підхід	Використання балансової методики дозволяє оцінити стан різних аспектів діяльності підприємства, таких як фінансові показники, ринкова позиція, ставлення до споживачів та співробітників тощо. Цей підхід передбачає аналіз різних видів капіталу, таких як фінансовий, людський, соціальний та інтелектуальний.
Методика балансування індикаторів	Ця методика полягає в визначенні ключових індикаторів розвитку підприємства у різних сферах - економічній, соціальній, екологічній тощо. Після цього вони оцінюються за допомогою встановлених критеріїв та вагою, що дозволяє здійснити комплексну оцінку.
Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis)	Цей підхід передбачає визначення та оцінку інтересів різних зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, акціонерів, громадськості тощо) та їх вплив на діяльність підприємства.
Методика створення балансу соціальних та економічних цілей (Social and Economic Goals Balance Approach)	Цей підхід полягає в тому, щоб збалансувати соціальні та економічні цілі підприємства, забезпечуючи, щоб вони не суперечили один одному.
Методика інтегральної оцінки	Цей підхід передбачає використання комплексної оцінки, яка враховує різні аспекти діяльності підприємства та їх взаємозв'язок.

Джерело: складено автором на основі [6; 8].

Ці стратегії допомагають підприємствам бути гнучкими та адаптивними до змін, а також забезпечують їхню конкурентоспроможність у швидкозмінному світі сьогодні.

Підприємство повинно мати ефективні системи управління ризиками, щоб забезпечити сталість своєї діяльності в умовах невизначеності та зміни. Управління ризиками та забезпечення сталості бізнесу є критично важливими аспектами для успішної діяльності підприємства.

Проведення систематичного аналізу потенційних ризиків дозволяє підприємствам ідентифікувати потенційні загрози та можливості, що допомагає уникнути непередбачених ситуацій. Створення планів управління ризиками, включаючи стратегії мінімізації, перенесення та прийняття ризиків, допомагає підприємствам готуватися до можливих випадків та зменшує їх вплив. Рознообразнення бізнес-портфелю та ринків допомагає зменшити залежність від конкретних сегментів та мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами в одному напрямку. Регулярне планування та моніторинг фінансових показників дозволяє підприємствам вчасно виявляти проблеми та реагувати на них. Розробка довгострокових партнерських відносин та управління ризиками, пов'язаними з постачальниками та партнерами, допомагає забезпечити надійність ланцюга постачання та зменшити вплив зовнішніх факторів на бізнес. Використання страхових полісів для покриття ризиків, таких як втрата майна, відповідальність перед третіми особами, а також інші можливі загрози. Розробка кризових планів та процедур для ефективного управління кризовими ситуаціями, такими як припинення діяльності, катастрофи, конфлікти тощо.

Ці стратегії сприяють забезпеченню сталості бізнесу та зменшенню його вразливості до ризиків, що можуть виникнути у великому спектрі сценаріїв.

Здатність підприємства до постійного вдосконалення своїх процесів та продуктів є ключовим елементом

його соціально-економічного потенціалу. Стале вдосконалення та управління якістю є важливими аспектами ефективного управління підприємством, оскільки дозволяють підтримувати високий рівень якості продукції чи послуг і задовольняти потреби клієнтів.

Встановлення чітких стандартів якості для продукції чи послуг допомагає зрозуміти очікування клієнтів та визначити показники успіху. Проведення систематичного аналізу процесів та результатів дозволяє ідентифікувати можливість удосконалення та виправлення недоліків. Використання стандартів якості, таких як ISO 9001, допомагає створити систему управління якістю, що забезпечує стабільність та послідовність процесів. Залучення персоналу до процесу управління якістю, включаючи навчання та мотивацію, сприяє покращенню якості та ініціативності на робочому місці. Використання інструментів якості, таких як PDCA (Plan-Do-Check-Act), Six Sigma, Lean Manufacturing, дозволяє ідентифікувати та виправляти проблеми в процесах. Аналіз отриманого зворотного зв'язку від клієнтів допомагає розуміти їхні потреби та вимоги, що є важливим для постійного вдосконалення продукції чи послуг.

Постійний моніторинг процесів виробництва та надання послуг, а також вдосконалення їх за допомогою методів управління якістю, дозволяє забезпечити сталість та покращення продуктивності.

Ці стратегії сприяють сталому покращенню якості продукції чи послуг і забезпечують підприємствам конкурентні переваги на ринку.

Оцінка соціально-економічного потенціалу підприємства може бути складною, але важливою задачею, яка дозволяє зрозуміти його стан, сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості для подальшого розвитку. Існує кілька методик оцінки соціально-економічного потенціалу підприємства (табл. 1).

Будь-яка з цих методик може бути використана залежно від конкретних потреб та характеристик підприємства. Важливо, щоб оцінка була об'єктивною, аналізувала широкий спектр показників та враховувала інтереси всіх зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ретельний аналіз потенційних безпекових загроз дозволяє підприємству зрозуміти, які аспекти його діяльності можуть бути під ударом. Це може включати аналіз природних ризиків, техногенних загроз, а також кібербезпеку. На основі аналізу ризиків потрібно розробити план дій для мінімізації впливу безпекових викликів на підприємство. Це може включати створення систем безпеки, внесення змін у процедури роботи та резервування ресурсів для непередбачених обставин. Світ змінюється, і з ним змінюються й безпекові загрози. Підприємство повинне бути готовим до постійного вдосконалення своїх практик та стратегій відповіді на безпекові виклики. Важливо, щоб усі працівники були віддані практикам безпеки та були готові до втру-

чання у випадку кризи. Тренінги, семінари та інші навчальні заходи можуть допомогти підготувати персонал до ефективного ведення в ситуаціях кризового управління. Підприємство повинне активно співпрацювати з урядовими органами, громадськістю, партнерами та іншими зацікавленими сторонами щодо питань безпеки. Це допоможе вчасно виявляти та вирішувати можливі проблеми. Використання новітніх технологій та інновацій може допомогти в забезпеченні безпеки підприємства. Це може включати впровадження систем моніторингу та прогнозування, захист від кіберзагроз та інші заходи.

Загалом, ефективне управління розвитком соціально-економічного потенціалу підприємства в умовах безпекових викликів вимагає системного підходу, гнучкості та постійного вдосконалення.

Література:

1. Бородина О. М. Убезпечення сільського способу життя: європейська політика, орієнтири для України. Економіка АПК. 2020. № 2. С. 20—32.
2. Грицаєнко М. І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. Економіка АПК. 2021. № 5. С. 17—29.
3. Дюк А. А. Концептуально-методичні засади оцінки організаційно-економічної соціалізації підприємництва на селі. Економіка АПК. 2020. № 4. С. 111—120.
4. Зось-Кіор М. В., Пархоменко О. П., Ткаченко Н. Е. Інтелектуальний та людський капітал: дефініції розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 9. С. 15—23.
5. Киричук С. В. Методичні підходи та прикладні оцінки інклюзивного сільського розвитку. Економіка АПК. 2020. № 6. С. 113—121.
6. Плаксінко В. Я., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Компетентнісний підхід в командотворенні менеджменту підприємства в контексті розвитку сучасного ринку праці. Економіка та держава. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 4 (121). С. 76—81.
7. Шпикуляк О. Г., Ігнатенко М. М., Швець А. А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 97—111.
8. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129—135.
9. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. European Journal of Sustainable Development. 2021. № 10, 1. P. 571—583.
10. Novikova N. L., Ovcharenko L. V., Ozhelevskaya T. S. Social responsibility of business: institutional approach. Економіка АПК. 2020. № 2. С. 93—103.
11. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukarev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M.,

Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. P. 199—205.

References:

1. Borodina, O. M. (2020), "Ensuring the rural way of life: European policy, guidelines for Ukraine", Economy of agro-industrial complex, vol. 2, pp. 20—32.
2. Hrytsaenko, M. I. (2021), "The role of social capital of an agrarian enterprise in the implementation of the principles of corporate social responsibility", Economy of agro-industrial complex, vol. 5, pp. 17—29.
3. Duke, A. A. (2020), "Conceptual and methodological principles of assessing the organizational and economic socialization of entrepreneurship in the countryside", Economy of agro-industrial complex, vol. 4, pp. 111—120.
4. Zos-Kior, M. V., Parkhomenko, O. P. and Tkachenko, N. E. (2020), "Intellectual and human capital: definitions of development", Actual problems of the economy, vol. 9, pp. 15—23.
5. Kirizyuk, S. V. (2020), "Methodical approaches and applied assessments of inclusive rural development", Economy of agro-industrial complex, vol. 6, pp. 113—121.
6. Plaksienko, V. Ya., Zos-Kior, M. V. and Hnatenko, I. A. (2021), "Competency approach in team building of enterprise management in the context of the development of the modern labor market", Economy and the state. Series: Economy and entrepreneurship, vol. 4 (121), pp. 76—81.
7. Shpykulyak, O. G., Ignatenko, M. M. and Shvets, A. A. (2021), "Conceptual assessments of the implementation of the principles of inclusive development of rural areas with the participation of agroholding integrated formations", Economy of agro-industrial complex, vol. 3, pp. 97—111.
8. Brockova, K., Rossokha, V., Chaban, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 43.1, pp. 129—135.
9. Gryshchenko, I., Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Martynova, L. and Martynov, A. (2021), "Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market", European Journal of Sustainable Development, vol. 10,1, pp. 571—583.
10. Novikova, N. L., Ovcharenko, L. V. and Ozhelevskaya, T. S. (2020), "Social responsibility of business: institutional approach", Economy of agro-industrial complex, vol. 2, pp. 93—103.
11. Rossokha, V., Mykhaylov, S., Bolshaia, O., Diukarev, D., Galtsova, O., Trokhymets, O., Ilin, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition", Journal of Hygienic Engineering and Design, vol. 36, pp. 199—205.

Стаття надійшла до редакції 07.07.2024 р.

УДК 339.5.012:330.131.7

V. Malena,
Graduate student, Lviv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3384-0538>
V. Voronoi,
Graduate student, Odessa national maritime university
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8816-2337>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.171

RISKS IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

В. В. Малена,
здобувач вищої освіти рівня PhD, Національний університет "Львівська політехніка"
В. І. Вороной,
здобувач вищої освіти рівня PhD, Одеський національний морський університет

РИЗИКИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Foreign economic activity (FEA) opens up broad prospects for enterprises to expand their markets, obtain additional resources, and enhance their competitiveness. At the same time, entering international markets is accompanied by numerous risks that can negatively affect the financial condition and overall operations of the enterprise. Considering the outlined aspects, the purpose of the article is to analyze the main types of risks that enterprises face in foreign economic activity, such as currency, political, legal, commercial, and others. Within the scope of the study, it was found that foreign economic activity (FEA) offers enterprises new opportunities but also carries various risks. These risks are interpreted as the likelihood of unfavorable events or circumstances occurring during the conduct of foreign economic activity, provided that they can lead to financial losses, loss of reputation, breach of contracts, or other negative consequences for the enterprise. The study found that the key characteristics of effective risk management in foreign economic activity include: comprehensiveness, systematic approach, proactivity, adequacy, flexibility, economic efficiency, integration, awareness, and responsibility. It should be noted that each of these characteristics is defined by its focus on achieving specific goals, such as increasing profitability, reducing losses, enhancing competitiveness, and stabilizing the enterprise's operations. Risk management in foreign economic activity that aligns with the aforementioned characteristics allows an enterprise to: 1) minimize the negative consequences of adverse events or circumstances; 2) leverage opportunities arising from risks to achieve strategic goals and enhance competitiveness in the global market. The prospects for further research lie in the development of comprehensive risk management models that take into account various aspects of foreign economic activity and the specific characteristics of enterprises. This will enhance management efficiency and ensure sustainable business development.

Актуальність дослідження зумовлена змістом зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що відкриває перед підприємствами перспективи розширення ринків збуту, отримання додаткових ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Разом з тим, доведеним є той факт, що вихід на міжнародні ринки завжди супроводжується численними ризиками, які за своєю природою можуть негативно впливати на фінансовий стан та загальну діяльність підприємства. Враховуючи окреслені аспекти метою статті є загальна ідентифікація основних видів ризиків, з якими стикаються підприємства у ЗЕД, таких як валютні, політичні, правові, комерційні та інші. У межах дослідження встановлено, що ризики у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) слід

розглядати як ймовірність виникнення різних негативних подій або обставин під час здійснення суб'єктами господарювання комплексу заходів, спрямованих на взаємовигідне співробітництво та обмін товарами, послугами та капіталами через міжнародні економічні відносини. Відтак, основні аспекти ЗЕД, які включають ризики, класично охоплюють експорт імпорту товарів, послуг та технологій, інвестиції, трансфер технологій, міжнародні фінансові операції, участь у міжнародних організаціях тощо. За результатами дослідження констатовано, що серед базових ознак ефективного управління ризиками у ЗЕД можна виокремити: комплексність; системність; проактивність; адекватність; гнучкість; економічну ефективність; інтегрованість; інформованість; відповідальність. Зазначимо, що кожна з цих ознак визначає спрямованість на досягнення конкретних цілей, таких як збільшення прибутковості, мінімізація можливих збитків, підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства. Саме управління ризиками у ЗЕД, що відповідає окресленим вище ознакам дозволяє підприємству: мінімізувати негативні наслідки від настання негативних подій або обставин; використовувати можливості, що виникають завдяки ризикам (для досягнення стратегічних цілей, для підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку тощо). Перспективи подальших досліджень полягають у створенні комплексних моделей управління ризиками, що враховують різні аспекти ЗЕД, особливості функціонування підприємств та дозволяють підвищити ефективність управління та забезпечити сталий розвиток бізнесу на глобальному ринку.

Key words: pure risks, external risks, internal risks, credit risks, effective risk management.

Ключові слова: чисті ризики, зовнішні ризики, внутрішні ризики, кредитні ризики, ефективне управління ризиками.

PROBLEM STATEMENT

Foreign economic activity (FEA) opens up broad prospects for enterprises to expand their market reach, obtain additional resources, and enhance competitiveness. However, entering international markets is accompanied by numerous risks that can negatively impact the financial condition and overall operations of enterprise. Characteristic examples include fluctuations in currency exchange rates, which can significantly affect the value of contracts, leading to financial losses; partner insolvency, which can result in losses; or political instability, conflicts, and government changes, which can affect the business environment. The outlined significance highlights the need to study risks in foreign economic activity (FEA), particularly the specifics of changes in the global economy driven by intensified competition, geopolitical instability, and regulatory unpredictability. Successful operations of enterprises in foreign markets require effective management and comprehensive approach to identifying, assessing, and minimizing risks.

THE ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

Various aspects of risk management for enterprises engaged in foreign economic activity have been researched by scholars such as Taran I.V., Sviderska A., Gonchar H.P., Granaturov V.M., and Lavriv V.V. The concept of foreign economic risk as an opportunity has been explored by authors like Mantur-Chubata O.S., Nasypaiko D.S., and Podpletniy V.V. While acknowledging the scientific contributions of these leading scholars, we note that the issue of identifying the main risks of foreign economic activity for enterprises and the specifics of managing

development in the context of globalization processes remains not fully explored.

GOAL SETTING (FORMULATION OF GOALS OF THE ARTICLE)

Considering the outlined aspects, the article's purpose is to analyze the main types of risks that enterprises face in foreign economic activity (FEA), such as currency, political, legal, commercial, and others. To achieve this goal:

1. The article examines the specific manifestations of FEA risks in contemporary conditions.
2. It proposes tools for effective risk management in FEA.

Special attention is given to the development of risk management strategies that enable enterprises to ensure stability and success in their international operations.

THE PAPER MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS

Foreign economic activity (FEA) opens up new opportunities for enterprises, but it also involves various risks. Based on the analysis of scientific literature, these risks can be interpreted as the probability of adverse events or circumstances arising during foreign economic activity, provided that they can lead to financial losses, loss of reputation, disruption of contracts, or other negative consequences for the enterprise.

These risks have diverse nature and can arise at various stages of FEA: from partner search and contract negotiation to transportation of goods and settlements. To systematize the understanding of such risks, it is advisable to classify them based on key characteristics:

Table 1. Basic features that distinguish effective enterprise risk management in foreign economic activity

Features	Characteristic of the feature	Specific manifestation of the feature	Result of combining efficiency features
<u>Comprehensiveness</u>	Risk management encompasses all aspects of the enterprise's foreign economic activity	It includes financial, political, legal, commercial, logistical, and other risks	<u>Allows the enterprise to minimize the negative consequences of adverse events or circumstances;</u> <u>Allows the enterprise to leverage opportunities arising from risks to achieve strategic goals and enhance competitiveness in the global market.</u> <u>Allows the enterprise to formalize potential risks in foreign economic activity (FEA) and their likelihood of occurrence at any given moment.</u>
Systematicity	The risk management process is continuous.	It includes continuous monitoring, analysis, and adjustment of measures to minimize risks.	
Proactivity	Risk management measures are taken in advance	Allows to prevent the occurrence of negative events	
<u>Adequacy</u>	Risk management measures are proportionate to the nature and scale of the risks, as well as the resources and capabilities of the enterprise	Allows to determine a set of actions to counteract and prevent risks, algorithms for adjusting these actions in accordance with changes in the external environment and internal conditions of the enterprise	
<u>Flexibility</u>	The risk management system is capable of adapting to changes		
<u>Economic efficiency</u>	The costs of risk management should be justified by the expected results.	Obtaining tangible results in the form of reduced losses, increased profitability, and stability of operations. Obtaining tangible results related to other business processes.	
<u>Integration</u>	Risk management is an integral part of the overall enterprise management system		
<u>Awareness</u>	Risk management is based on reliable, up-to-date, and comprehensive information.	It includes data on risks, their sources, and potential consequences	
<u>Responsibility</u>	Clearly defined individuals are responsible for managing risks at all levels of the enterprise.	It includes a responsibility matrix that covers all levels of the organizational structure	

Source: formulated by the author based on [1; 3; 5].

1. Based on their source, risks are classified into external and internal risks. So, among external risks: political (changes in the political situation of the partner country such as wars, revolutions, sanctions, embargoes, changes in government, etc.), economic (such as fluctuations in currency exchange rates, inflation, recession, changes in tax legislation, customs tariffs, etc.), legal (differences in legal systems of countries, changes in legislation, difficulties in dispute resolution), cultural (due to differences in culture, mentality, business ethics, which can lead to misunderstandings and conflicts), natural (natural disasters, epidemics, pandemics). Among internal risks: are financial (insufficient financial resources, liquidity problems, credit risks), commercial (non-performance of contracts by counterparts, market demand fluctuations, competition), and operational (human errors, technical failures, logistics problems).

2. Based on their impact, risks are categorized into pure risks (associated solely with the possibility of losses, such as fire, and theft) and speculative risks (associated

with both the possibility of losses and gains, such as currency exchange rate fluctuations).

3. Based on the level of control, risks are categorized into controlled risks (where the enterprise can influence their probability and consequences) and uncontrollable risks (where the enterprise cannot influence their occurrence).

4. By the sphere of manifestation, there are currency risks (if such risks are associated with changes in exchange rates), credit risks (if such risks are associated with non-fulfillment of debt obligations by counterparties), transport risks (associated with the transportation of goods), customs risks (associated with customs clearance of goods), and country risks (associated with the political and economic situation in the partner country).

So, the most common examples of risks arising in the foreign economic activity of enterprises are:

Political risk. An example of its occurrence is the case when an enterprise exports goods to a country where a coup d'etat takes place, as a result of which the new government imposes an embargo on the import of goods from the exporting country.

Economic risk. An example of its occurrence is the case when an enterprise imports raw materials

from a country where the national currency is devalued, increasing the cost of raw materials.

Financial risk. An example of its occurrence is the case when an enterprise takes out a loan in a foreign currency to finance foreign economic activity, but the exchange rate of this currency increases, which leads to an increase in the cost of servicing the loan.

Logistics risk. An enterprise sends a batch of goods to another country, but due to delays in the port and damage to the container during transportation, some of the goods become unusable, leading to financial losses and loss of reputation.

Technical risk. An enterprise purchases a new technological line from Germany, but due to incorrect setup and lack of qualified personnel, the line often breaks down, leading to production downtime and losses.

The examples provided only partially reflect the complex and multifaceted nature of risks in foreign economic activity. That is why effective management of these risks is critical to the success of an enterprise in the

international arena. It can be argued that effective risk management in foreign economic activity is an essential condition for the successful operation of an enterprise in the global market.

Risk management in foreign economic activity (FEA) is a systematic process of identifying, assessing, analyzing, and controlling risks associated with the activities of an enterprise in international markets.

This process aims to minimize the negative impact of risks on the financial results and activities of the enterprise, as well as to take advantage of opportunities that arise due to risks. An example of turning risks into opportunities is the company Airbnb, which was founded in 2008 during the global financial crisis (during which the real estate market was experiencing a downturn, and many homeowners were looking for additional sources of income) [2]. Airbnb offered a platform that allowed homeowners to rent out their apartments and houses to travelers, providing hosts with additional income and travelers with affordable accommodation. The risk associated with the financial crisis became a catalyst for Airbnb's success. The company used the crisis as an opportunity to create an innovative business model that changed the way people travel and rent accommodation.

Among the basic features of effective risk management in foreign economic activity (Table 1) are: comprehensiveness; systematicity; proactivity; adequacy; flexibility; economic efficiency; integration; awareness; and responsibility [2]. It should be noted that each of these features determines its focus on achieving specific goals, such as increasing profitability, reducing losses, improving competitiveness, and ensuring the stability of the enterprise's operations.

Risk management in foreign economic activity (FEA), aligning with the characteristics outlined above, allows the enterprise to [2]:

- 1) minimize the negative consequences of adverse events or circumstances;
- 2) capitalize on opportunities arising from risks to achieve strategic goals and enhance competitiveness in the global market.

Table 2. Techniques for minimizing the negative consequences of adverse events or circumstances in foreign economic activity (FEA) by enterprises

<u>Risk mitigation techniques</u>	<u>Methods, tools, and strategies that are used</u>	<u>Characteristics of minimizing adverse events or circumstances</u>
Risk Transfer	Insurance	Insurance policies against various risks (currency, political, transportation, etc.) can compensate for financial losses.
	Hedging	The use of financial instruments to fix currency exchange rates or commodity prices, which protects against adverse fluctuations.
	Factoring and forfeiting	Selling accounts receivable to a factoring company or bank, which removes the risk of non-payment from the enterprise.
Risk Reduction	Diversification	Allocation of activities across different markets, with diverse products and counterparties, which reduces dependency on a single source of risk
	Limitation	Setting limits on transaction volumes, lending, investments in specific assets, or countries.
	Reserving	Creation of reserve funds to cover potential losses.
	Implementation of quality management systems	Quality control of products, services, and processes, which reduces the risk of claims, returns, and other issues
Risk Avoidance	Avoidance of risky operations	If the risk is too high and cannot be effectively reduced or transferred, the enterprise may opt to refrain from such an operation.
	Selection of reliable partners	Thorough selection of counterparties, verifying their financial stability and reputation.
	Compliance with legislation	Compliance with the legislation requirements of Ukraine and the partner country to mitigate the risk of fines and sanctions.
Operational Response Measures	Emergency action plan	Development of a contingency plan for adverse events (e.g., force majeure situations)
	Monitoring system	Continuous monitoring of risks and timely response to changes.
	Staff training	Enhancement of employees' qualifications in risk management.
Information-Analytical Support	Collecting and analyzing information	Using various sources of information (news, analytics, expert assessments) for forecasting and risk assessment
	Consulting with experts	Engaging experts in law, finance, insurance, logistics, and other fields.

Source: formulated by the author based on [2—3; 5].

Techniques for minimizing the negative consequences of adverse events or circumstances in foreign economic activity (FEA) are a set of methods, tools, and strategies used by enterprises to reduce the probability of risks occurring or mitigate their negative impact on operations in the international economic sphere. These techniques include (Table 2): risk transfer (through insurance, hedging, factoring, and forfeiting), risk reduction (through diversification, limitation, provisioning, and implementation of quality management systems), risk avoidance (by refusing risky operations, selecting reliable partners, compliance with legislation), measures for operational response (emergency action plan, monitoring system, staff training), and information-analytical support (through data collection and analysis, expert consultations) [3; 5].

Techniques for leveraging business opportunities arising from risks should be viewed as a combination of methods, tools, and strategies that allow turning potential threats into

Table 3. Techniques for leveraging business opportunities arising from risks

<u>Opportunity utilization techniques</u>	<u>Methods, tools, and strategies that are used</u>	<u>Characterization of the features of using opportunities arising from risks at an enterprise</u>
<u>Identification of hidden opportunities</u>	<u>Analysis of market trends</u>	Risks associated with market changes, the analysis of which can uncover new niches, customer needs, or technological breakthroughs that can be leveraged to create new products or services
	<u>Studying competitors</u>	Observing how competitors react to risks can provide valuable ideas and approaches for your own business
	Conducting SWOT analysis	Researching the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as the opportunities and threats associated with risks. This forms the basis for identifying development directions.
Creation of innovations	Investments in research and development	Risks can stimulate innovation by prompting enterprises to seek new solutions and technologies to overcome challenges
	Collaboration with partners	Collaborating with other companies or research institutions can accelerate the innovation development process and reduce risks
	Experimentation	Not being afraid to try new approaches and ideas, even if they involve some risk. Successful experiments can lead to significant breakthroughs.
Ensuring adaptation and operational flexibility	Development of scenarios	Modeling various scenarios related to risks allows for preparation for potential challenges and enables quicker responses to changes.
	Creation of contingency plans	Having alternative courses of action ensures flexibility and the ability to adapt quickly to unforeseen circumstances.
	Continuous assessment and adjustment	Regular monitoring of risks and their impact on business operations allows for timely adjustments to strategy and tactics.
Development of human capital	Training and development of employees	Investments in employee training will help better understand and manage risks.
	Creation of an innovation culture	Encouraging employees to seek new ideas and solutions will promote the development of the company's innovation potential.
	Engagement of external experts	Consultations with experts in various fields will help gain new knowledge and approaches to risk management.

Source: formulated by the author based on [5—7].

competitive advantages and using them to achieve long-term goals [5—6]. These techniques include (Table 3): identifying hidden opportunities (through market trend analysis, competitive analysis, conducting SWOT analysis), fostering innovation (by investing in research and development, partnering with collaborators, and experimenting), ensuring adaptability and operational flexibility (through scenario planning, creating contingency plans, continuous assessment and adjustment), developing human capital (through training and development of employees, fostering an innovative culture, engaging external experts) [5; 7].

Actually, applying these techniques will enable the enterprise not only to effectively manage risks in foreign economic activity (FEA) but also to use them as a catalyst for development, innovation, and achieving strategic goals.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

Within the research, it has been noted that foreign economic activity (FEA) opens up new opportunities for

enterprises, but it also carries various risks. These risks are interpreted as the likelihood of unfavorable events or circumstances occurring during the conduct of foreign economic activity, which could lead to financial losses, damage to reputation, contract failures, or other negative consequences for the enterprise. Outlined provisions allow us to state:

1. Among the fundamental characteristics of effective risk management in foreign economic activity (FEA) are comprehensiveness, systematic approach, proactivity, adequacy, flexibility, economic efficiency, integration, awareness, and responsibility. It should be noted that each of these characteristics is aimed at achieving specific goals such as increasing profitability, reducing losses, enhancing competitiveness, and ensuring the stability of enterprise operations. Effective risk management in FEA, corresponding to the outlined characteristics above, enables an enterprise to minimize the negative consequences of adverse events or circumstances and capitalize on opportunities arising from risks to achieve strategic goals and enhance competitiveness in the global market.

2. Techniques for minimizing the negative consequences of adverse events or circumstances in FEA are a set of methods, tools, and strategies used by enterprises to reduce the likelihood of risks occurring or mitigate their negative impact on activities in the foreign economic sphere. These techniques include risk transfer (through insurance, hedging, factoring, and forfeiting), risk reduction (via diversification, limitation, reserves, and implementation of quality management systems), risk avoidance (by refraining from risky operations, selecting reliable partners, compliance with legislation), emergency response measures (emergency action plans, monitoring systems, staff training), and information-analytical support (information gathering and analysis, expert consultations).

3. The techniques for leveraging enterprise opportunities arising from risks can be viewed as a collection of methods, tools, and strategies that allow transforming potential threats into competitive advantages and using them to achieve long-term goals. These techniques include: identifying hidden opportunities (through market trend analysis, competitor analysis, conducting SWOT analysis), fostering innovation (through investment in research and development, collaboration with partners, and experimentation), ensuring adaptability and operational flexibility (through scenario development, creating contingency plans, ongoing assessment and adjustment), developing human capital (through employee training and development, fostering an innovation culture, engaging external experts).

Prospects for further research involve creating comprehensive risk management models that consider various aspects of FEA and specific characteristics of enterprises, aiming to enhance management effectiveness and ensure sustainable business development

Література:

1. Гнилянська О.В., Карий О.І. Ефективне використання інтернету речей (іот) в адміністративному менеджменті: завдання та можливості для організацій у сучасному бізнес-середовищі. Підприємство і торгівля. 2023. Вип. 39. С. 58—66.
2. Гранатуров В. М., Лаврів В. В. Зовнішньоекономічні ризики: проблеми аналізу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2014. № 14 (1). С. 66—73.
3. Гончар Г.П. Ризики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство. 2017. № 12. С. 32—36.
4. Мантур-Чубата О.С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Хмельницький. 2015. URL: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-18-10.pdf>
5. Насипайко Д.С., Подплетний В.В. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/37.pdf
6. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46. № 3. С. 113—121.
7. Таран І.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності при здійсненні експортних операцій. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2005. № 52. Ч. 2. С. 97—100.

References:

1. Hnylyanska, O.V. and Kariy, O.I. (2023), "Effective use of the Internet of Things (IoT) in administrative management: tasks and opportunities for organizations in the modern business environment", *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, vol. 39, pp. 58—66.
2. Granaturov, V.M. and Lavriv, V.V. (2014), "External economic risks: problems of analysis", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 14 (1), pp. 66—73.
3. Gonchar, H.P. (2017), "Risks in the field of foreign economic activity", *Ekonomika tasyuspil'stvo*, vol. 12, pp. 32—36.
4. Mantur-Chubata, O.S. (2015), "Organizational and economic mechanism of risk management of foreign economic activity of the enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and Enterprise Management. Khmelnytskyi National University. Khmelnytskyi, Ukraine.
5. Nasypayko, D.S. and Podpletniy, V.V. (2019), "The main risks of foreign economic activity of enterprises in the conditions of the development of globalization processes", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/37.pdf (Accessed 4 January 2023).
6. Sviderska, A. (2014), "The concept and classification of risks in the foreign economic activity of the enterprise", *Halyts'ky ekonomichnyy visnyk* no. 46, vol. 3, pp. 113—121.
7. Taran, I.V. (2005), "Risk management of foreign economic activity during export operations", *Aktual'ni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, vol. 52 (2), pp. 97—100.

Стаття надійшла до редакції 09.07.2024 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

Є. Р. Слюсаренко,
аспірант, НДФІ ДННУ "Академія фінансового управління", Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6822-4938>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.177

УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ БАНКІВ У КОНТЕКСТІ НАДЗВИЧАЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ

Іє. Sliusarenko,
Postgraduate student, SESE "The Academy of Financial Management", Kyiv, Ukraine

MANAGEMENT OF PROBLEM ASSETS OF BANKS IN THE CONTEXT OF EXTRAORDINARY CHALLENGES AND THREATS IN UKRAINE

В сучасних реаліях Україна знаходиться в постійному політичному й економічному турбулентному середовищі, стикається з низкою викликів й загроз у сфері корпоративного управління в банківських установах. Ця стаття присвячена визначенню специфіки управління проблемними активами банків у період російської воєнної агресії, адже у період кризогенних подій та геополітичних конфліктів банківський сектор відіграє магістральну роль в забезпеченні фінансової стабільності та забезпеченні доступу до фінансових ресурсів для економіки держави. У статті визначено вплив воєнних ризиків на розвиток банків в Україні, проведено аналіз основних фінансових результатів банківської діяльності, зокрема за такими векторами управління проблемними активами банків, як: оцінка індикаторів щодо управління проблемними активами банків; аналіз нормативно-правового базису, який є основою будь-якого предмету дослідження і був відповідно змінений відповідно до вимог, пов'язаних з воєнним станом в Україні й встановлення параметрів функціонування ринкових учасників у рамках законодавчого поля України та їх регламентації. У статті проведено SWOT-аналіз, який дозволив оцінити поточну ситуацію з NPL, виділивши їх слабкі та сильні сторони й також можливості й загрози. Це допомогло надати рекомендації щодо розробки оптимальних стратегій щодо управління NPL в умовах воєнних ризиків для запобігання подальшому економічному впливу кризи з урахуванням Плану для реалізації програми "Ukraine Facility" й Меморандуму про економічну та фінансову політику, укладеного між Україною та МВФ. Висновки статті підкреслюють необхідність подальшого удосконалення управління проблемними активами банків, застосовуючи комплексний підхід, який включає в себе превентивні заходи, оперативні інструменти для управління NPL та підтримку з боку регуляторних органів, що сприятиме економічному зростанню в країні в цілому.

In modern realities, Ukraine is in a constant political and economic turbulent environment, faces a number of challenges and threats in the field of corporate governance in banking institutions. The article is aimed at identifying the peculiarities of managing problem assets of banks during the period of Russian military aggression, since in the context of crisis phenomena and geopolitical conflicts the banking sector plays an important role in ensuring financial stability and providing access to financial resources for the economy of the State. The management of banks' non-performing assets, in particular NPLs, is an extremely important issue for the Ukrainian banking system, especially in the context of the ongoing military conflict with Russia. The war has led to significant economic disruption, destruction of infrastructure, internal displacement of people and business shutdowns, which has significantly increased the level of NPLs.

Banks are facing increased macroeconomic risks, such as inflation and currency devaluation, which in turn affect the ability of borrowers to meet their financial obligations. Effective management of non-performing assets is critical to ensuring the financial stability of banks and maintaining their ability to continue lending to the economy. The article identifies the impact of military risks on the development of banks in Ukraine, analyses the main financial results of banking activities, in particular, in the following vectors of management of banks' problem assets: assessment of indicators of management of banks' problem assets; analysis of the regulatory framework, which is the basis of any subject of research and has undergone appropriate changes in accordance with the requirements related to the introduction of martial law in Ukraine and establishment of parameters for the functioning of market participants within the legislative framework of Ukraine. The article conducts a SWOT-analysis, which allowed to assess the current situation with NPLs, highlighting their weaknesses and strengths, as well as opportunities and threats. This allowed us to provide recommendations on the development of optimal strategies for the management of non-performing loans in the context of military risks to prevent future economic impact of the crisis, taking into account the Ukraine Facility Plan and the Memorandum for Economic and Financial Policy concluded by Ukraine with the IMF. The conclusions of the article emphasise the need to further improve the management of banks' non-performing assets using a comprehensive approach that includes preventive measures, operational tools for NPL management and support from regulators, which will contribute to economic growth in the country as a whole.

Ключові слова: банківський сектор, банки, непрацюючі кредити (NPL, Non-Performing Loans), управління проблемними активами банків, реструктуризація, кредитні операції, План Ukraine Facility, Меморандум про економічну та фінансову політику, укладений між Україною та МВФ.

Key words: banking sector, banks, NPL (Non-Performing Loans), management of problematic bank assets, restructuring, credit operations, Ukraine Facility Plan, Memorandum on economic and financial policy concluded between Ukraine and the IMF.

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

Управління проблемними активами банків, зокрема непрацюючими кредитами (NPL, Non-Performing Loans) є надзвичайно актуальним питанням для банківського сектору України, особливо в умовах тривалого військового конфлікту з росією. Війна призвела до значних економічних потрясінь, руйнування інфраструктури, внутрішніх переміщень населення та зупинки бізнесів, що суттєво підвищило рівень NPL. Банки стикаються з посиленими макроекономічними ризиками, такими як інфляція й девальвація валюти, що, в свою чергу, впливає на здатність позичальників виконувати свої фінансові зобов'язання. Ефективне управління проблемними активами є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності банків і підтримки їхньої здатності

продовжувати кредитування економіки. Зменшення рівня NPL сприяє покращенню кредитоспроможності банків, зниженню ризику системної кризи та збереженню довіри вкладників та інвесторів. Впровадження нових технологій для моніторингу ризиків, реформа правової системи та створення спеціалізованих структур задля роботи із проблемними активами є ключовими стратегіями для ефективного управління NPL. Ці дії дозволить банкам очистити свої баланси, зосередитися на основній діяльності та підтримати економічне відновлення України в постконфліктний період. Таким чином, управління проблемними активами є не лише засобом забезпечення стабільності банківського сектору в умовах кризи, але й важливим фактором для стійкого економічного зростання в майбутньому.

Незважаючи на це, банки демонструють стійкість, продовжуючи виконувати свою ключову роль в підтримці економіки. Однак, серед довготривалих про-

блем, які залишаються актуальними і зараз, є високий рівень непрацюючих кредитів (NPLs).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Управління проблемними активами банків є об'єктом професійної уваги багатьох вітчизняних вчених, котрі зробили значний внесок у дослідження окресленої проблематики. Зокрема, такими провідними науковцями є Андрос С. В., Герасимчук С. В., Зайцева І. Ю., Малишко Н. В., Палій О. В., Краснова І. В., Степанець В. С., Клименко К. В., Ухналь Н. М., Столяров В. Ф., Рибак О. М., Пуськов Д. О., Дячек С. М., Виговський В. Г., Ходакевич С. І., Щеглюк М. С., Озадовський О. М., Стрижак А. П., Мельник О. О. та інші [1—8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета цієї статті — дослідити важливість ефективного управління проблемними активами банків у контексті надзвичайних викликів і загроз в Україні, зумовлених військовим конфліктом та економічною нестабільністю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Насамперед відзначимо, що непрацюючі кредити (NPL) — це кредити, за якими позичальники не здійснюють платежі протягом певного періоду часу, зазвичай більше 90 днів. Цей показник відображає кредити, які мають високий ризик невиклати і, таким чином, не приносять банкам доходів у вигляді відсоткових платежів або основної суми боргу. Високий рівень NPL може свідчити про серйозні проблеми у фінансовому стані позичальників або загалом в економіці, що впливає на здатність банків здійснювати свою основну діяльність і підтримувати кредитування. NPL є важливим показником фінансового здоров'я банківського сектору, оскільки великий обсяг таких кредитів може знизити прибутковість банків, підвищити потребу у додатковому капіталі та зменшити їх здатність фінансувати економіку. Ефективне управління NPL включає в себе реструктуризацію боргу, посилення процедур стягнення та впровадження інноваційних рішень для зниження ризиків.

Високий рівень NPL є значним ризиком для банківської системи, оскільки він може підірвати її фінансову стабільність, зменшувати ліквідність та підірвати довіру вкладників й інвесторів.

Управління проблемними активами банків в Україні є надзвичайно актуальним питанням на сьогоднішній день, зумовленим низкою ключових факторів та викликів, які суттєво впливають на фінансову систему країни, економічну стабільність і добробут громадян та бізнесів.

Серед цих факторів варто виділити наступні:

1. Військовий конфлікт та економічна нестабільність:

— тривалий військовий конфлікт з РФ призвів до значних руйнувань, втрат доходів і майна, що суттєво вплинуло на платоспроможність позичальників. Внаслідок цього рівень NPL в банках зріс, що підірвав фінансову стабільність банківської системи;

— економічна нестабільність, включаючи інфляцію, коливання валютних курсів та скорочення економічної

активності, ускладнює здатність позичальників виконувати свої зобов'язання перед банками.

2. Необхідність підтримки економічного зростання:

— банківський сектор відіграє ключову роль у фінансуванні економіки, особливо в кризові періоди. Високий рівень NPL обмежує здатність банків видавати нові кредити, що стримує економічне зростання та розвиток малого й середнього бізнесу (МСБ);

— управління проблемними активами є критично важливим для відновлення кредитоспроможності банків, що дозволить їм продовжувати надавати фінансову підтримку підприємствам і домогосподарствам.

3. Зміцнення фінансової стійкості банків:

— високий рівень NPL негативно впливає на фінансову стійкість банків, знижуючи їх прибутковість і підвищуючи потребу в додатковому капіталі. Ефективне управління проблемними активами дозволяє банкам зберігати фінансову стабільність і уникати системних криз;

— рішення проблеми NPL є важливим для збереження довіри вкладників та інвесторів, що сприяє залученню капіталу і стабільній роботі банків.

4. Адаптація до нових технологічних та ринкових умов:

— сучасні технологічні інструменти і підходи до управління кредитними ризиками можуть значно покращити процеси моніторингу та управління проблемними активами. Впровадження таких технологій є важливим задля підвищення ефективності управління NPL;

— банки повинні адаптуватися до нових ринкових умов, включаючи змінюючі потреби клієнтів та регуляторні вимоги, що вимагає гнучких і інноваційних підходів до управління активами.

Таким чином, ефективне управління проблемними активами є магістрально важливим задля забезпечення фінансової стабільності банківського сектору України, підтримки економічного зростання та розвитку, а також для зміцнення довіри з боку вкладників та міжнародних партнерів.

В межах дослідження проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити поточну ситуацію з непрацюючими кредитами, виділивши їх слабкі та сильні сторони й також можливості й загрози. Це допомагає розробити ефективні стратегії для управління NPL і покращення фінансової стабільності банківського сектору.

Високий рівень непрацюючих кредитів в Україні є серйозною проблемою, котра потребує комплексного й синергійного підходу щодо її вирішення. Банківський сектор має чітко оцінити свої сильні сторони та можливості, водночас розробляючи стратегії для зменшення впливу слабких сторін і загроз.

Зростання кількості NPL після початку масштабного вторгнення РФ знову вимагає значних зусиль від банківських установ для їхнього врегулювання. Враховуючи тривалість та складність процесу судового стягнення, банки частіше обирають шлях добровільного врегулювання. Перш за все, це передбачає пролонгацію основної суми заборгованості та впровадження періоду пільгової сплати процентів. За найбільшими кредитами банки навіть йдуть на значне зменшення процентної ставки.

Реалізація кредитного ризику й подальше збільшення обсягів непрацюючих кредитів є типовими наслідка-

Таблиця 1. SWOT-аналіз щодо управління NPL в умовах надзвичайних викликів та загроз

Strengths (Сильні сторони) Зростаюча стійкість банківського сектору: - Незважаючи на високий рівень NPL, український банківський сектор продемонстрував стійкість в умовах війни, підтримуючи основні банківські операції та кредитування. - Покращена капіталізація та ліквідність банків після попередніх криз. Реформи в банківському секторі: - Останні реформи, спрямовані на зміцнення банківського нагляду та поліпшення корпоративного управління, створили основу для подальшого зниження NPL. - Підвищення прозорості та звітності банків. Міжнародна підтримка та досвід: - Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, такими як МВФ і Світовий банк, забезпечує доступ до передового досвіду та ресурсів для управління NPL. - Реформи, підтримані міжнародними донорами, сприяють зміцненню фінансової системи.	Weaknesses (Слабкі сторони) Високий рівень NPL: - В Україні один з найвищих рівнів NPL в Європі, що суттєво впливає на фінансову стабільність банків і обмежує їхню здатність кредитувати економіку. - Непрацюючі кредити створюють значне навантаження на банківські баланси та знижують прибутковість. Проблеми з корпоративним управлінням: - У деяких банках спостерігається слабе корпоративне управління, що веде до низької якості управління ризиками та недобросовісної практики кредитування. Недостатній моніторинг кредитного ризику: - Системи управління ризиками в багатьох банках недостатньо розвинені, що призводить до високого рівня NPL. - Недостатній контроль за оцінкою кредитоспроможності позичальників. - Неефективні процедури стягнення боргів і виконання судових рішень ускладнюють банкам можливість повернення проблемних активів. - Недостатня правова база для ефективного управління банкрутствами та реструктуризацією боргу.
Opportunities (Можливості) Реформа правової та регуляторної бази: - Можливість покращити законодавство щодо банкрутства та виконання судових рішень для швидшого та ефективнішого управління NPL. - Впровадження нових стандартів кредитування та управління ризиками. Технологічні інновації: - Впровадження нових технологій для моніторингу кредитного ризику та прогнозування неплатоспроможності може покращити управління NPL. Створення спеціалізованих структур: - Створення «поганих банків» або інших структур задля управління проблемними активами може значно очистити баланси комерційних банків. - Це дозволить банкам зосередитися на своєму основному бізнесі, зменшивши навантаження від NPL. Зростаюча економічна активність: - Відновлення економічної активності після закінчення військового конфлікту може підвищити платоспроможність позичальників і знизити рівень NPL. - Інвестиції в економіку можуть сприяти загальному зростанню та підвищити попит на кредити. Міжнародна допомога і фінансування: - Можливості для залучення міжнародних кредитів та інвестицій для підтримки реструктуризації банків і управління NPL. - Співпраця з міжнародними фінансовими фінансовими установами може забезпечити додаткові ресурси та експертну підтримку.	Threats (Загрози) Тривалий воєнний конфлікт: - Продовження військових дій створює значні ризики для економіки та банківського сектору, погіршуючи платоспроможність позичальників і підвищуючи рівень NPL. - Невизначеність та економічна нестабільність можуть спричинити зростання кількості проблемних кредитів. Макроекономічні ризики: - Інфляція, коливання валютного курсу та зниження економічної активності можуть погіршити фінансове становище позичальників. - Високі ставки за кредитами та фінансова нестабільність можуть підвищити рівень NPL. Невиконання реформ: - Затримки або неефективність у впровадженні необхідних реформ можуть знизити здатність банків справлятися з NPL. Посилення регуляторного тиску: - Вимоги до зниження рівня NPL можуть створити додаткове навантаження на банки, особливо в умовах обмеженого доступу до капіталу. - Жорсткіші регуляторні стандарти можуть обмежити можливості банків для маневрування в кризових ситуаціях. Відтік капіталу: - Втрата довіри до банківської системи може призвести до відтоку капіталу та погіршення фінансової стабільності. - Відтік іноземних інвесторів через високі ризики може знизити доступ до фінансування та інвестицій.

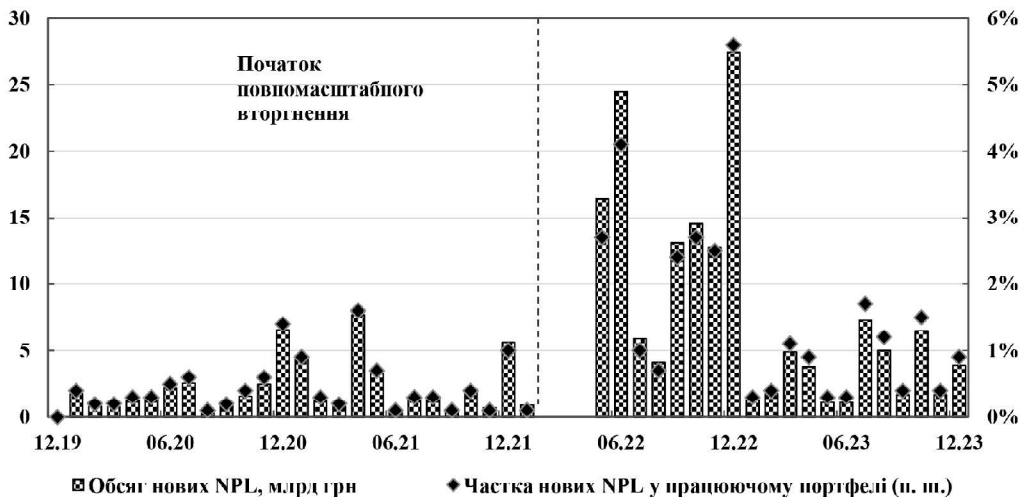
Джерело: систематизовано автором.

ми економічних кризових явищ. Повномасштабний збройний конфлікт став значним потрясінням для української економіки. Як результат, значна кількість боржників опинилася в стані неплатоспроможності. Незважаючи на багаторічну діяльність банківських установ із врегулювання NPL, їх питома вага в останні 2 роки помітно продемонструвала тенденцію до зростання. У травні 2024 р. непрацюючі кредити становили близько 44% валового кредитного портфеля бізнесу, що на понад 12% перевищує показник, зафіксований до початку

повномасштабного вторгнення рф. Приблизно третина від сукупного обсягу корпоративних NPL — це так звані "воєнні" кредити, що виникли під час та внаслідок агресії рф. Пік втрат від цих "воєнних" кредитів вже минув, однак рівень дефолтів залишається вищим порівняно з довоєнним періодом. Проте банки не припиняли свою діяльність із врегулювання NPL під час конфлікту. Вони володіють достатнім арсеналом інструментів, якими активно користуються.

З усіх корпоративних непрацюючих кредитів (NPL) банків, 45% складають кредити колишніх власників Приватбанку (рис. 1). Враховуючи неринкову природу цього портфеля, єдиним можливим способом компенсації збитків є судове стягнення. Відповідні судові процеси проти колишніх власників Приватбанку відбуваються у численних юрисдикціях, але остаточних рішень ще не досягнуто. З точки зору загальноринкової практики, приклади успішного судового захисту прав банків все ще залишаються рідкісними. Зважаючи на обмежену ефективність судових процесів, банки прагнуть використовувати інші методи. Найпоши-

ренішими інструментами роботи банків із NPL є позасудові реструктуризації, які мають на меті зменшити боргове навантаження на клієнта та забезпечити йому можливість відновлення платоспроможності. Банки здійснили реструктуризацію приблизно половини всіх корпоративних NPL, що зараз залишаються на їхніх балансах. Винятком є кредити колишнім власникам Приватбанку, без урахування яких ця частка перевищує 90%. У подальшому було проведено аналіз умов та ефективності реструктуризацій, що проводилися з 2020 року.



Примітка: розрахунки НБУ.

За березень-травень 2022 року дані відсутні, всі міграції за цей період відображено у червні 2022 року.

Рис. 1. Міграція корпоративних кредитів у NPL

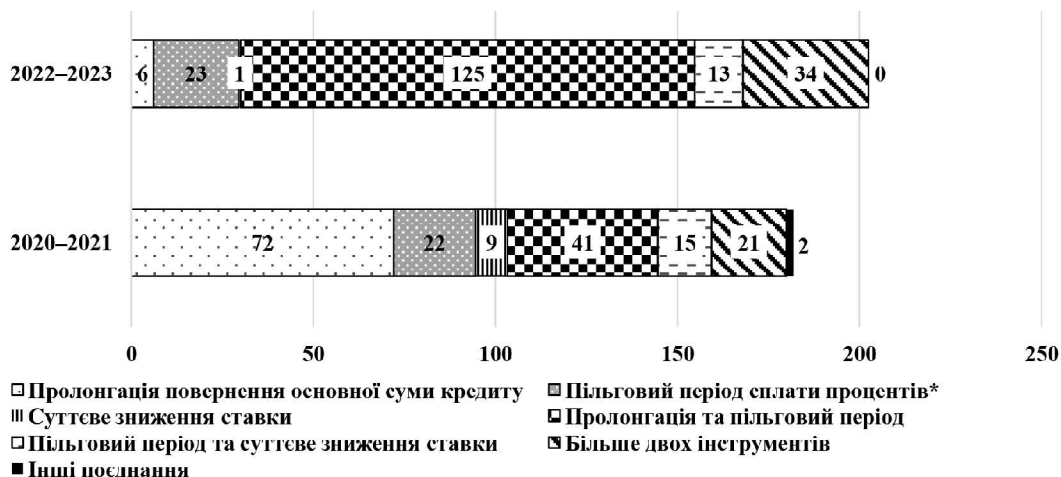
Джерело: побудовано за даними [9].

До повномасштабного вторгнення найпоширенішим поступленням клієнтам із непрацюючими кредитами (NPL) була пролонгація боргових зобов'язань. Фінансові установи використовували цей інструмент у близько 40% випадків реструктуризованого корпоративного NPL портфеля. У ще чверті випадків пролонгацію поєднували з наданням пільгового періоду для сплати відсотків за кредитами. Під час повномасштабного конфлікту банки стали більш адаптивними. Щоб забезпечити клієнтам більше ресурсів для швидшого відновлення їхнього фінансового стану, банки почали застосовувати кілька інструментів одночасно. Частка реструктуризацій, у яких пролонгація кредитів поєднувалася з пільговим періодом для сплати відсотків, зросла до 62%. Найчастіше такі послаблення надавалися на ко-

роткий термін, від 3 до 6 місяців. В умовах економічної невизначеності довгострокова реструктуризація є майже неможливою через складність прогнозування. Натомість короткострокові реструктуризації забезпечують банкам гнучкість у подальшій взаємодії з клієнтами [9].

Часто до непрацюючих кредитів застосовуються дві-три й більше послідовних відносно коротких реструктуризацій, зазвичай кожна наступна має довший термін, ніж попередня. Водночас банківські установи рідко знижують відсоткові ставки (рис. 2).

Характерним підходом до роботи із непрацюючими кредитами є реструктуризації згідно до Закону України "Про фінансову реструктуризацію" (далі — Закон). Прийнятий у 2016 році даний Закон запровадив механізм добровільної та комплексної реструктуризації для підприємств у критичному фінансовому стані, котрі одночасно мають потенціал для відновлення своєї діяльності. Процедури за цим Законом провели 8 банків для 47 боржників. Їхні кредити становлять 29% корпоративних NPL без урахування кредитів колишніх власників Приватбанку. Найбільша кількість реструктуризацій згідно із Законом здійснювалася державними банками протягом 2017—2021 рр. Реструктуризації проводилися здебільш для боржників великих бізнес-груп. Загаль-



Примітка: розрахунки НБУ.

За кредитами більше 2 млн грн, за курсом на 1 січня 2024 року.

* Класифікація інструментів ґрунтується на зміні умов договорів, крім пільгового періоду сплати процентів. Пільговим періодом вважається накопичення нарахованих непрострочених процентів за кредитом більш ніж на 10% порівняно з попереднім місяцем три місяці поспіль.

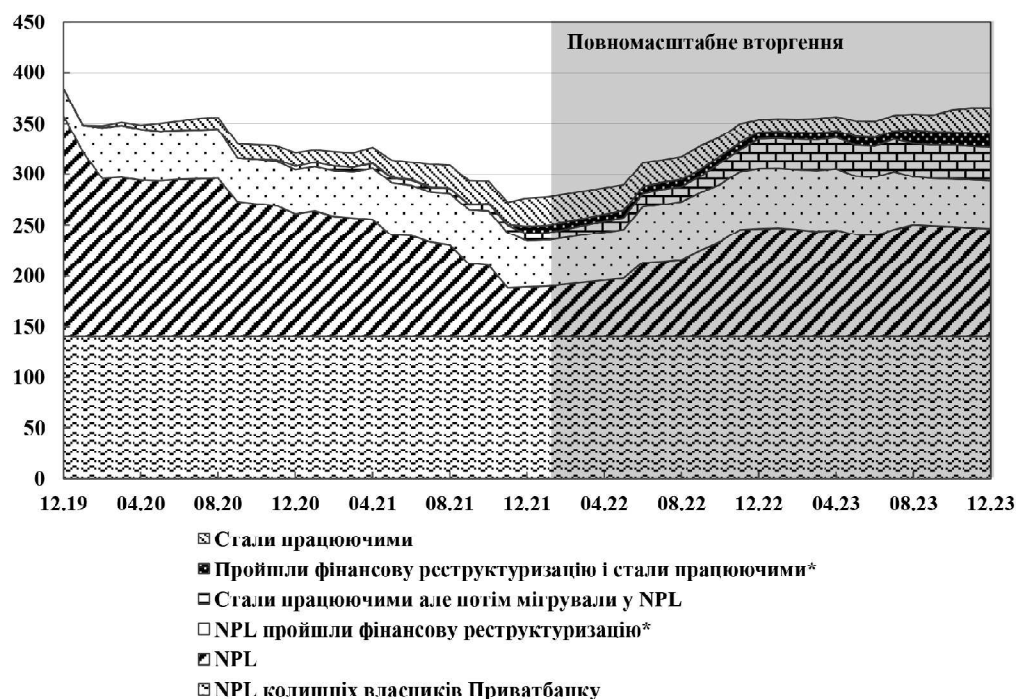
Рис. 2. Застосування інструментів реструктуризації до корпоративних NPL (крім реструктуризованих згідно із Законом України "Про фінансову реструктуризацію"), млрд грн

Джерело: побудовано за даними [9].

ною рисою більшості клієнтів був поганий фінансовий стан на момент видачі позик й надмірне боргове навантаження після залучення кредиту. Дані кредити становили вагомую частку відносно капіталу банків. Під час реструктуризації банки часто йшли на дуже сприятливі умови: пролонгацію кредиту на понад десять років, зниження ставок до неринкового рівня (часто менше 1%) з дуже повільним відновленням у майбутньому. За оцінками банківських установ, стягнення або продаж в більшості випадків могли б забезпечити компенсацію не більше третини суми сукупного боргу [9].

Незважаючи на всі зусилля, відновлення якості реструктуризованих NPL залишається рідкістю. Відповідно до Закону, заборгованість перед банками скоротилася на близько 8% після реструктуризації. Приблизно п'ята частина кредитів, що пройшли фінансову реструктуризацію, повернулася до категорії працюючих [9] (рис. 3).

Загалом наразі від переважної більшості корпоративних NPL (не враховуючи кредитів колишнім власникам Приватбанку), банки отримують лише невеликі платежі, передусім у вигляді процентів. За більш як 2/3 портфеля основна сума боргу не погашається. Чим довше



Примітка: розрахунки НБУ.

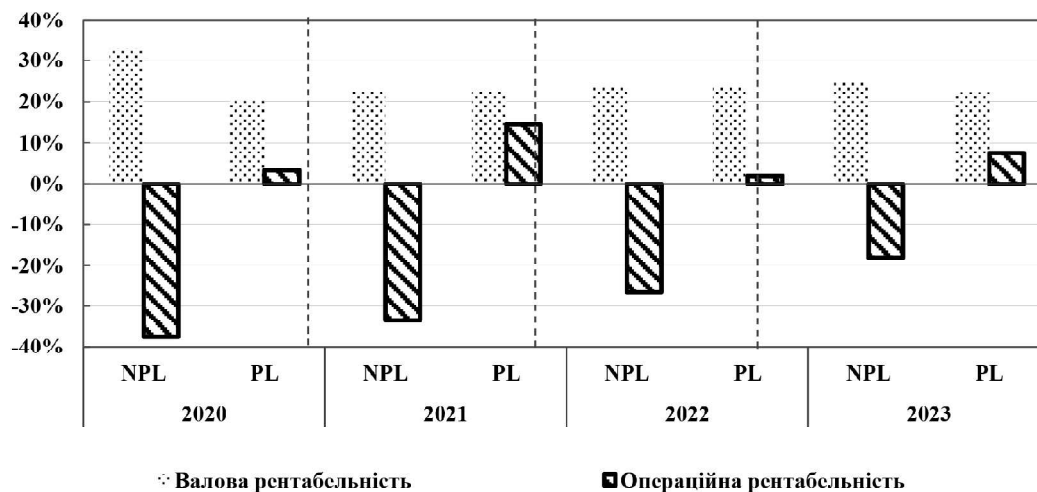
За кредитами більше 2 млн грн, за курсом на 1 січня 2024 року.

* Фінансова реструктуризація згідно із Законом України "Про фінансову реструктуризацію".

Рис. 3. Портфель корпоративних NPL, млрд грн

Джерело: побудовано за даними [9].

кредит залишається NPL, тим менша його ймовірність подальшого відновлення. Навіть клієнти, котрі відновили обслуговування боргу, залишаються для банків групою підвищеного ризику. Приблизно 1/2 з них з часом повторно переходить у стан NPL. Основні "симптоми" — від'ємні показники операційної рентабельності й відсутність операційних прибутків навіть задля сплати процентів. Фінансовий стан клієнтів із NPL загалом значно гірший, ніж у випадку з позиками, котрі обслуговуються [9] (рис. 4).

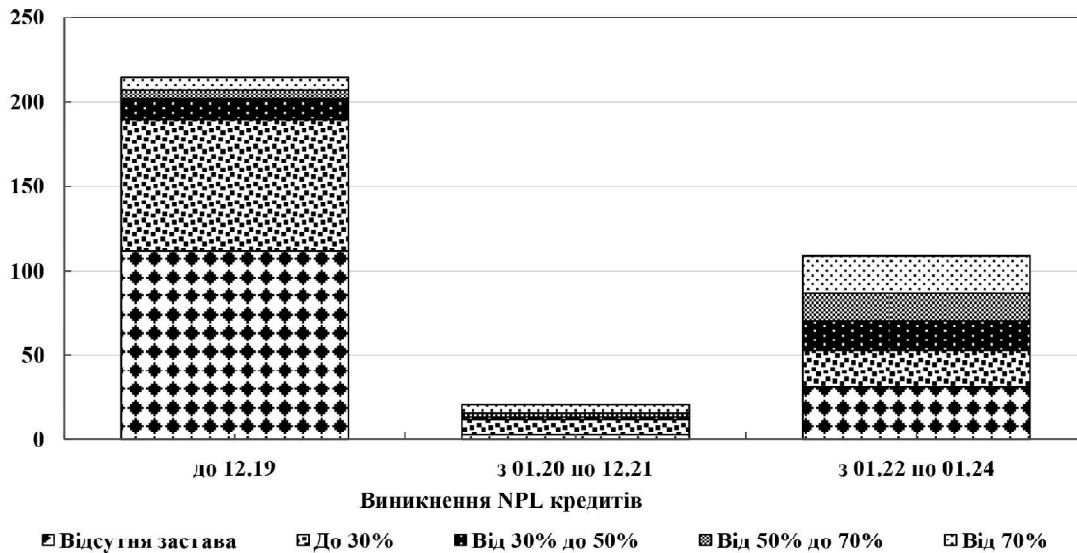


Примітка: Портал відкритих даних, НБУ.

PL — працюючі кредити. Показники зважені на валовий борг за кредитами на перше число наступного року. Усі позичальники з кредитами понад 2 млн грн, що подали річну фінансову звітність за відповідний рік.

Рис. 4. Фінансові показники корпоративних боржників

Джерело: побудовано за даними [9].



За кредитами більше 2 млн грн, за курсом на 1 січня 2024 року.
Без кредитів колишнім власниками Приватбанку.

Рис. 5. Покриття валових корпоративних кредитів NPL заставою (за датою виникнення), млрд грн

Джерело: побудовано за даними [9].

Вирішальний захід "останньої надії" у врегулюванні NPL — стягнення й продаж застави банком. Найпоширенішими видами застави є нерухомість (65%) та устаткування (16%). З урахуванням коефіцієнтів ліквідності, котрі відображають ризик втрати вартості застави із-за тривалості процедур стягнення й продажу майна, валові кредити NPL покриті заставою на рівні 35%. "Воєнні" NPL, зокрема, забезпечені краще, ніж "старі" кредити, що свідчить, в свою чергу, про впровадження більш виважених стандартів кредитування в останні роки. Проте в цілому низький рівень покриття кредитів заставою робить заходи

добровільного врегулювання для банків ще більш значущими (рис. 5).

У банківському секторі питома вага NPL станом на 01.05.2024 р. склала 35,5%, що на 0,5 в. п. нижче показника станом на 01.04.2024 р. Сукупний обсяг NPL за місяць скоротився на 20,6 млн грн, одночасно загальний обсяг наданих банками кредитів продемонстрував тенденцію до зростання на 17,7 млрд грн.

До повномасштабного вторгнення РФ в нашу країну питома вага NPL в українських банках стало скорочувалася з 53,83% у 2019 р. до 36,10% у 2021 р., а обсяг кредитів у банках зростав (табл. 2).

Таблиця 2. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів

Активна операція	Усього								
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.02.2024	01.03.2024	01.04.2024	01.05.2024
Кредитні операції:									
Кредити корпоративному сектору	847 259	795 405	835 658	847 586	828 444	819 505	818 805	832 196	838 174
непрацюючі кредити	456 074	371 157	301 665	363 321	365 532	364 185	363 772	365 507	366 272
частка непрацюючих кредитів, %	53,83	46,66	36,10	42,87	44,12	44,44	44,43	43,92	43,70
Кредити фізичним особам (включно із фізичними особами-підприємцями)	214 252	208 383	256 291	224 260	240 825	246 029	249 301	255 234	260 892
непрацюючі кредити	73 077	58 230	43 210	68 272	56 636	56 090	55 716	54 678	53 894
частка непрацюючих кредитів, %	34,11	27,94	16,86	30,44	23,52	22,80	22,35	21,42	20,66
Міжбанківські кредити, депозити (за виключенням коррахунків)	31 368	34 057	30 581	36 917	43 144	60 896	61 644	60 956	67 604
непрацюючі кредити	946	984	256	4	0	0	0	0	0
частка непрацюючих кредитів, %	3,02	2,89	0,84	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредити органам державної влади та місцевого самоврядування	4 717	11 734	27 037	24 800	18 361	17 718	17 232	17 018	16 461
непрацюючі кредити	683	0	0	507	191	187	185	131	129
частка непрацюючих кредитів, %	14,48	0,00	0,00	2,04	1,04	1,05	1,07	0,77	0,78
Всі кредити	1 097 595	1 049 579	1 149 567	1 133 563	1 130 774	1 144 148	1 146 983	1 165 403	1 183 131
у т.ч. банки:									
з державною часткою, з них	624 856	540 326	539 403	609 131	693 215	711 255	710 160	714 299	728 274
АТ КБ "Приватбанк"	305 163	245 013	249 621	258 532	285 836	300 127	299 530	295 299	307 238
з державною часткою крім АТ КБ "Приватбанк"	319 693	295 313	289 782	350 599	407 380	411 128	410 630	419 000	421 036
іноземних банківських груп	330 599	344 206	400 930	315 381	204 437	202 155	204 831	207 990	209 343
з приватним капіталом	142 140	164 673	209 234	209 051	233 122	230 738	231 991	243 113	245 514
неплатоспроможні	0	374	0	0	0	0	0	0	0

Активна операція	Усього								
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.02.2024	01.03.2024	01.04.2024	01.05.2024
непрацюючі кредити	530 780	430 371	345 131	432 105	422 360	420 461	419 673	420 316	420 296
у т.ч. банки:									
з державною часткою, з них	396 903	310 225	253 977	323 134	352 632	351 498	350 828	352 813	353 019
АТ КБ "Приватбанк"	239 197	181 196	174 533	178 929	179 934	179 950	180 107	180 246	180 302
з державною часткою крім АТ КБ "Приватбанк"	157 707	129 029	79 444	144 205	172 698	171 548	170 721	172 567	172 717
іноземних банківських груп	107 476	95 891	71 426	59 627	32 427	32 347	31 952	31 909	31 493
з приватним капіталом	26 401	23 975	19 728	49 344	37 300	36 615	36 893	35 594	35 784
неплатоспроможні	0	280	0	0	0	0	0	0	0
частка непрацюючих кредитів, %	48,36	41,00	30,02	38,12	37,35	36,75	36,59	36,07	35,52
у т.ч. банки:									
з державною часткою, з них	63,52	57,41	47,08	53,05	50,87	49,42	49,40	49,39	48,47
АТ КБ "Приватбанк"	78,38	73,95	69,92	69,21	62,95	59,96	60,13	61,04	58,68
з державною часткою крім АТ КБ "Приватбанк"	49,33	43,69	27,41	41,13	42,39	41,73	41,58	41,19	41,02
іноземних банківських груп	32,51	27,86	17,82	18,91	15,86	16,00	15,60	15,34	15,04
з приватним капіталом	18,57	14,56	9,43	23,60	16,00	15,87	15,90	14,64	14,57
неплатоспроможні	0,00	74,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довідково: кількість банків, що надали звітність:	75	74	71	67	63	63	63	63	63
Інші активи:									
Дебіторська заборгованість									
Дебіторська заборгованість, за якою не оцінюється кредитний ризик	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість, за якою оцінюється кредитний ризик	18 097	17 942	18 457	21 331	19 978	19 666	21 388	21 740	21 308
непрацюючі активи	7 211	7 128	5 155	6 233	4 874	4 584	4 655	5 553	5 371
частка непрацюючих активів, %	39,85	39,73	27,93	29,22	24,40	23,31	21,76	25,54	25,21
Цінні папери та інші фінансові інвестиції									
Цінні папери та інші фінансові інвестиції	564 674	819 719	861 246	1 075 304	1 508 504	1 449 964	1 451 391	1 466 207	1 437 137
непрацюючі активи	4 591	5 035	1 922	3 064	1 132	1 141	1 122	1 129	1 190
частка непрацюючих активів, %	0,81	0,61	0,22	0,28	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Кошти на коррахунках в інших банках									
Кошти на коррахунках, за якими не оцінюється кредитний ризик	76 144	47 385	54 466	84 898	216 416	229 639	226 580	230 667	285 758
Кошти на коррахунках, за якими оцінюється кредитний ризик	121 830	182 626	182 890	326 775	359 133	342 955	347 638	370 601	375 677
непрацюючі активи	4 083	5 129	160	1 163	2 049	973	898	1 958	831
частка непрацюючих активів, %	3,35	2,81	0,09	0,36	0,57	0,28	0,26	0,53	0,22
Похідні фінансові активи									
Похідні фінансові активи	894	631	1 580	4 105	1 204	1 097	1 089	820	688
непрацюючі активи	56	1	0	0	0	24	2	1	0
частка непрацюючих активів, %	6,32	0,17	0,00	0,00	0,02	2,18	0,16	0,08	0,03
Усього за активними операціями (без фінансових зобов'язань)	1 879 323	2 117 882	2 268 207	2 645 975	3 236 008	3 187 471	3 195 070	3 255 438	3 303 699
<i>Інші активи</i>	<i>103 305</i>	<i>92 765</i>	<i>90 776</i>	<i>70 908</i>	<i>72 613</i>	<i>77 377</i>	<i>87 309</i>	<i>94 361</i>	<i>75 497</i>
Загальні активи	1 982 628	2 210 647	2 358 982	2 716 883	3 308 621	3 264 847	3 282 379	3 349 799	3 379 196
непрацюючі активи	546 722	447 663	352 367	442 564	430 414	427 183	426 350	428 956	427 687
частка непрацюючих активів, %	27,58	20,25	14,94	16,29	13,01	13,08	12,99	12,81	12,66
Фінансові зобов'язання (позабалансові)									
Фінансові зобов'язання, за якими не оцінюється кредитний ризик	386 519	484 571	662 070	591 930	762 037	773 515	778 030	778 382	770 772
Фінансові зобов'язання***, за якими оцінюється кредитний ризик	63 807	121 740	149 604	137 717	142 739	120 579	144 159	159 609	160 525
непрацюючі активи	5 855	4 979	1 675	5 265	2 710	5 802	5 192	2 595	3 180
частка непрацюючих активів, %	9,18	4,09	1,12	3,82	1,90	4,81	3,60	1,63	1,98
Загальні активи та фінансові зобов'язання	2 432 955	2 816 958	3 170 656	3 446 530	4 213 398	4 158 941	4 204 567	4 287 790	4 310 494
непрацюючі активи	552 577	452 642	354 042	447 829	433 124	432 985	431 542	431 551	430 868
частка непрацюючих активів, %	22,71	16,07	11,17	12,99	10,28	10,41	10,26	10,06	10,00

файли статистичної звітності D5х, 02х

* Дані та розрахунки наведені за загальними активами (без вирахування резервів). Непрацюючі активи визначені відповідно до правил Постанови НБУ № 351 від 30.06.2016. Непрацюючими визначено активи, за якими відбулася подія дефолту. Дефолт визначається фактом прострочення платежу за активом понад 90 днів (30 для банків-боржників), або якщо вчасне погашення боргу позичальником є малоімовірним без стягнення забезпечення.

** Інформація на цю дату відсутня для ряду банків.

*** Фінансові зобов'язання вказані без врахування коефіцієнта кредитної конверсії.

Джерело: складено за даними [10].

Впровадження реформ і підтримка міжнародних партнерів

Реформи у фінансовому секторі, спрямовані на зниження рівня NPL, є важливими для зміцнення банківської системи та підвищення довіри інвесторів. Це, в свою чергу, сприятиме економічному відновленню та зростанню. Кабінет Міністрів України у березні 2024 р. затвердив документ під назвою "План України для Ukraine Facility" [11], який є необхідним задля реалізації й виконання програми фінансової підтримки від Європейського Союзу протягом 2024—2027 років. Однією з ключових частин даного плану є реформа фінансового сектору, що, в свою чергу, включає заходи задля вирішення проблеми високого рівня NPL у банках, що сприятиме зміцненню стійкості банківської системи та підвищенню довіри з боку інвесторів.

Реформи, передбачені Планом фінансування для України, поділяються на три головні блоки, а саме: економічні реформи, базові реформи й ключові сектори Плану. Існує також три наскрізні напрямки з конкретними заходами в усіх розділах, зокрема це такі розділи як європейська інтеграція, цифрова трансформація й "зелений перехід" [12].

Блок "Економічні реформи"

Реформи проводяться у чотирьох сферах: приватизація й управління державними активами, фінансові ринки, людський капітал та бізнес-середовище. Ці заходи спрямовані на створення прозорої, справедливої й ефективної системи залучення інвестицій, зручної як для підприємців, так і для держави. Найважливішим є збільшення кількості професіоналів за рахунок покращення освіти та повернення громадян [12].

Зміни плануються впроваджувати за 4 основними напрямками: фінансові ринки, управління державними активами й приватизація, людський капітал та бізнес-середовище. Ці ініціативи спрямовані на створення справедливої й ефективної системи, що полегшить залучення інвестицій та зробить її привабливою як для підприємців, так і для держави. Ці заходи дадуть можливість бізнесу отримати доступ до фінансів та активів, а також сприятимуть зростанню кількості кваліфікованих фахівців завдяки підвищенню якості освіти та поверненню наших співгромадян [12].

Напрямок "Фінансові ринки"

Фінансовий сектор має бути здоровим, спроможним та прозорим, щоб забезпечити українським підприємцям стійку підтримку, розширюючи доступ до фінансування та залучення додаткових ресурсів.

— Відновлення оцінки стійкості та перевірки якості активів найбільших банків.

— Поступове скорочення держвласності в банківському секторі.

— Розв'язання проблеми непрацюючих кредитів (NPL) банків.

— Вдосконалення держрегулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків.

Ефект: посилення стійкості банківської системи, кращі умови кредитування для бізнесу, підвищення довіри інвесторів до сектору [12].

У відповідності з Меморандумом про економічну та фінансову політику, укладеним між Україною та з МВФ 11.03.2024 р. [13] передбачено, що Україна планує про-

довжувати працювати над нашими давніми пріоритетами, включно із своєчасним поверненням вартості "історичних" NPLs та активів банків, які були виведені з ринку з одночасною максимізацією повернення їх економічної вартості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, проблема непрацюючих кредитів NPL є серйозним викликом для банківської системи України, оскільки вона може значно підірвати фінансову стабільність банків та економіки в цілому. Для ефективного розв'язання цієї проблеми банки можуть використовувати кілька стратегій. По-перше, необхідно покращувати процеси управління ризиками та кредитного аналізу, щоб запобігати видачі ризикованих кредитів. По-друге, реструктуризація боргів може допомогти відновити платоспроможність позичальників, дозволяючи їм знизити платежі або подовжити терміни виплат. По-третє, продаж непрацюючих кредитів спеціалізованим компаніям або інвесторам може зменшити ризики та вивільнити капітал. Нарешті, важливу роль відіграють регуляторні органи, які можуть впроваджувати політики, що стимулюють очищення балансів банків від NPL, та надавати підтримку через програми рекапіталізації або державні гарантії. Також необхідно врахувати кілька додаткових аспектів, а саме: впровадження ефективних механізмів збору інформації про кредитоспроможність позичальників може значно знизити ризики невиплати. Це включає в себе використання передових аналітичних інструментів задля оцінки ризиків та моніторингу кредитного портфеля в режимі реального часу; залучення незалежних аудиторів та консультантів для оцінки якості активів банків може забезпечити об'єктивний погляд на проблемні кредити та допомогти у розробці планів дій. Інноваційні фінансові інструменти, можуть також сприяти зниженню навантаження на банківську систему. Це дозволяє банкам передавати ризики інвесторам, що готові їх прийняти, і таким чином зменшити обсяг проблемних активів на своїх балансах. Окрім цього, важливою є співпраця між банками та позичальниками, спрямована на пошук взаємовигідних рішень, таких як реструктуризація кредитів або конверсія боргу в акції компаній. Також вкрай важливо здійснення реформи у фінансовому секторі, спрямовані на зниження рівня NPL в рамках виконання Плану для реалізації програми "Ukraine Facility" та Меморандуму про економічну та фінансову політику, укладеним між Україною та з МВФ 11.03.2024 р. Зрештою, комплексний підхід, який включає в себе превентивні заходи, оперативні інструменти для управління NPL та підтримку з боку регуляторних органів, міжнародних партнерів є ключем до успішного вирішення проблеми непрацюючих кредитів. Системний підхід до управління NPL допоможе банкам відновити свою фінансову стійкість та їх відповідність сучасним фінансовим вимогам, а також сприяти економічному зростанню в країні в цілому.

Література:

1. Андрос С. В., Герасимчук С. В. Механізм врегулювання проблемних банківських кредитів в умовах війни. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 1 (65). С. 12—25: DOI: 10.15276/ETR.01.2023.1. DOI: 10.5281/zenodo.7834231

2. Зайцева І. Ю., Малишко Н. В., Палій О. В. Управління проблемними банків. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 199—207.

3. Краснова І. В., Степанець В. С. Євроінтеграційні імперативи врегулювання неплатоспроможності банків в Україні. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 217—228. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-217-228>

4. Клименко К. В., Ухналь Н. М., Столяров В. Ф., Слюсаренко Є. Р. Функціонування державних банків в Україні в умовах воєнних ризиків. Наукові праці НДФІ. 2023. № 2. С. 84—111. <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.02.084>

5. Рибак О. М., Пуськов Д. О. Реструктуризація проблемних кредитів банків в умовах кризових явищ. Інноваційна економіка. 2020. № 3—4. С. 65—70. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.9

6. Дячек С. М., Вигovskyй В. Г. Система внутрішньобанківського контролю як напрям попередження появи проблемних кредитів у банках. Вісник ЖДТУ. 2019. № 1 (87) С. 197—201. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-197-202](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-197-202)

7. Ходакевич С. І., Щеглюк М. С., Озадовський О. М., Стрижак А. П. Ознаки визнання проблемного та неплатоспроможного банку. Збірник наукових праць "Вчені записки". К. КНЕУ, 2023. 32 (3). С. 266—278. DOI 10.33111/vz_kneu.32.23.03.24.171.177

8. Мельник О. О. Проблемні кредити: аналіз якості кредитного портфеля банків України. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 1. С. 200—211.

9. Звіт про фінансову стабільність, червень 2024 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku>

10. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

11. Уряд затвердив План для реалізації програми Ukraine Facility. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-dlia-realizatsii-prohramy-ukraine-facility>

12. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukraine-facility.me.gov.ua/>

13. Лист про наміри та Меморандум про економічну і фінансову політику від 11 березня 2024 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Lol_MEFP_Ukraine_2024-03-11.pdf

References:

1. Andros, S.V. and Gerasymchuk, V.H. (2023), "Mechanism for Settlement of Problem Bank Credits in the Conditions of War", Scientific journal, vol. 1 (65), pp. 12—25.

2. Zaytseva, I. YU., Malyshko, N.V. and Paliy, O.V. (2019), "Management of problem loans of bank", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 68, pp. 199—207.

3. Krasnova, I.V. and Stepanets, V.S. (2023), "The European Integration Imperatives for Bank Resolution in Ukraine", Biznes Inform, vol. 8, pp. 217—228.

4. Klymenko, K., Ukhna, N., Stolyarov, V. and Sliu-sarenko, I. (2023), "Functioning of state banks in Ukraine in the conditions of war risks", RFI Scientific Papers, vol. 2, pp. 84—111.

5. Rybak, O.M., and Puskov, D.O. (2020), "Restructuring of problem loans of banks in times of crisis", Innovative Economy, vol. 3—4, pp. 65—70.

6. Diachek, S.M. and Vyhovskyi, V.H. (2019), "The system of internal bank control as a way to prevent the emergence of non-performing loans in banks", Visnyk ZSTU, vol. 1 (87), pp. 197—201.

7. Khodakevych, S.I., Shchegliuk, M.S., Ozadovskyi, O.M. and Stryzhak A.P. (2023), "Signs of recognition of a problem and insolvent bank". Zbirnyk naukovykh prats "Vcheni Zapysky". KNEU, vol. 32 (3), pp. 266—278.

8. Melnyk, O. O. (2019), "Problem loans: analysis of the quality of the loan portfolio of Ukrainian banks", Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya, vol. 1 (63), pp. 200—211.

9. National Bank of Ukraine (2024), "Financial Stability Report", June 2024, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku> (Accessed 30 June, 2024).

10. National Bank of Ukraine. (2024), available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 25 June, 2024).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024), "Government approves plan to implement Ukraine Facility programme", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-dlia-realizatsii-prohramy-ukraine-facility> (Accessed 22 June, 2024).

12. Ministry of Economy Ukraine. (2024), "Facility", available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (Accessed 20 June, 2024).

13. Ministry of Finance of Ukraine. (2024), "IMF-Ukraine: Letter of Intent and Memorandum for Economic and Financial Policy", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Lol_MEFP_Ukraine_2024-03-11.pdf (Accessed 20 June, 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Р. І. Маматов,
аспірант, Західноукраїнський національний університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7775-5341>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.187

ПОСТАЧАЛЬНИКИ ІТ-ПОСЛУГ: ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ

R. Mamatov,
Postgraduate student, West Ukrainian National University

IT SERVICE PROVIDERS: SPECIFICS OF OPERATIONS AND ACCOUNTING ORGANIZATION

Стаття присвячена дослідженню особливостей діяльності постачальників ІТ-послуг та специфіки організації бухгалтерського обліку на підприємствах даної сфери.

Розглянуто різні підходи до класифікації ІТ-компаній, наголошено на важливості їх поділу залежно від послуг, які вони надають (постачальники послуг хостингу; постачальники послуг з оброблення даних; постачальники інтернет-послуг; постачальники послуг з інформаційної безпеки; інші постачальники ІТ-послуг). Виділено основні особливості ІТ-підприємств, які впливають на ведення бухгалтерського обліку, зокрема: висока залежність від інтелектуального капіталу; проектний характер діяльності; нематеріальність послуг; необхідність постійного оновлення технологій; значні інвестиції в дослідження та розробки.

Проаналізовано специфіку організації обліку в ІТ-компаніях, зокрема поширеність аутсорсингової форми. Розглянуто переваги аутсорсингу бухгалтерських послуг для ІТ-компаній та надано рекомендації щодо ефективної організації обліку при використанні інсорсингової форми.

The article is devoted to the study of the specifics of the activities of IT service providers and the specifics of the organization of accounting at enterprises in this field.

In the research process, such methods as generalization, systematization, systematic approach, comparative analysis, statistical analysis were used. The theoretical basis of the research was the works of scientists dedicated to the indicated problem.

Different approaches to the classification of IT companies are considered, the importance of their division depending on the services they provide (hosting service providers; data processing service providers; Internet service providers; information security service providers; other IT service providers) is emphasized.

The article highlights the main features of IT enterprises that affect accounting. These include: high dependence on qualified personnel and intellectual capital; project nature of activity; intangible nature of services; the need for constant updating of technologies and knowledge; significant investment in research and development.

Special attention is paid to the analysis of accounting organization forms in IT companies. The prevalence of the outsourcing form of accounting among enterprises of the industry was noted. The advantages of outsourcing accounting services for IT enterprises are considered, including the ability to focus on core activities, saving resources, access to professional knowledge and modern accounting systems, and reducing the risk of reporting errors. The special relevance of outsourcing in the conditions of martial law and economic instability is emphasized.

For companies that choose an insourced form of accounting organization, recommendations are provided for the effective organization of the accounting process. Among them: the development of an adapted accounting policy, ensuring the automation of accounting processes, creating a project accounting unit, setting up an internal control system, and ensuring the proper qualification of personnel.

The need for further research in the field of accounting for IT services is emphasized, in particular in the direction of the development of industry standards and methodological recommendations that would take into account the specifics of the activities of IT service providers and contribute to improving the quality and informativeness of financial reporting in the industry.

*Ключові слова: IT-послуга, IT-компанія, аутсорсинг, бухгалтерський облік.
Key words: IT service, IT company, outsourcing, accounting.*

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

Індустрія інформаційних технологій стрімко розвивається, а попит на якісні IT-послуги невідомо зростає. Постачальники IT-послуг відіграють важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи сучасного бізнесу та державних установ. Ці компанії забезпечують широкий спектр послуг: від розробки програмного забезпечення та хмарних рішень до кібербезпеки та управління IT-інфраструктурою. Однак специфіка їх діяльності вимагає особливого підходу до організації обліку та звітності. Розуміння цих особливостей є важливим не лише для бухгалтерів та фінансових менеджерів IT-компаній, але й для інвесторів, аудиторів та регуляторних органів, які взаємодіють з цим динамічним сектором економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання організації та методики бухгалтерського обліку в постачальників IT-послуг привертають увагу багатьох науковців. Зокрема, в цьому напрямі проводили дослідження такі науковці, як О. Лаговська, Г. Лоскоріх, О. Петрук, І. Грабчук, Н. Курган, А. Папінко, Л. Пилипенко, Т. Яцук, К. Озарко, Т. Андрухів. Проте, незважаючи на значну кількість праць, питання специфіки ведення бухгалтерського обліку в IT-компаніях, зокрема в умовах аутсорсингу, залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні та аналізі особливостей діяльності постачальників IT-послуг та специфіки організації бухгалтерського обліку на підприємствах даної сфери.

Таблиця 1. Характеристика основних типів IT-компаній

№ з/п	Тип	Характеристика
1.	Продуктові компанії	Займаються виготовленням продукту, постійно проводять маркетингові дослідження
2.	Аутсорсингові компанії	Розробляють продукти – додатки та програмне забезпечення на замовлення третіх осіб
3.	Аутстаф компанії	Припускають «оренду» технічних фахівців для роботи на проєкті клієнта, але він залишається в штаті своєї IT-компанії
4.	Консалтингові компанії	Допомагають ввести у користування вже готове програмне забезпечення, забезпечують роботу підприємства або його розвиток за допомогою використання IT-технологій як з комп'ютерним обладнанням, так і з програмним забезпеченням
5.	IT відділи нетехнічних компаній	Передбачає поєднання принципів продуктової та аутсорсингової компанії: робота здійснюється на замовника, але при цьому він один і в одній сфері

Джерело: узагальнено за [8].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Постачальники IT-послуг — це компанії або фізичні особи-підприємці, які надають різноманітні послуги у сфері інформаційних технологій. Як класифікація IT-послуг, так і класифікація постачальників, які їх надають, є досить різноманітною. Причому саме остання значною мірою і визначається тими видами IT-послуг, які надаються.

Практики та науковці наводять різноманітний склад суб'єктів, які здійснюють свою діяльність в сфері IT. Так, описуючи особливості IT-компаній та вказуючи їх переваги і недоліки, Л. Солкарян наводить п'ять їх видів (таблиця 1).

Представлені автором види IT-компаній враховують специфіку надання IT-послуг та є важливими з точки зору організації бухгалтерського

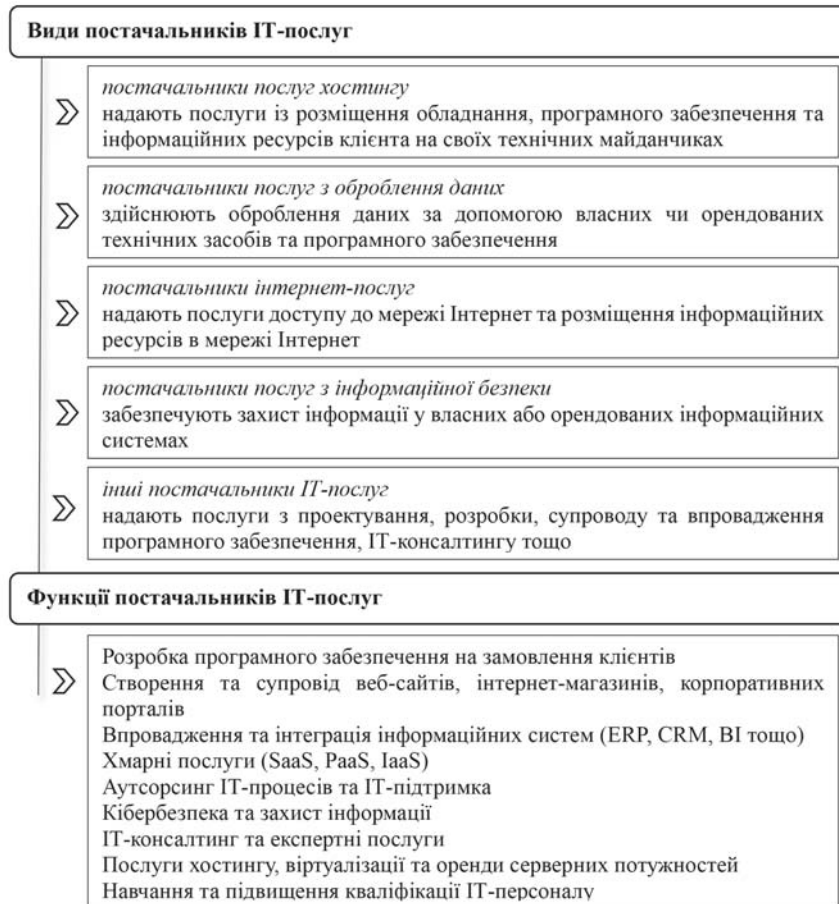


Рис. 1. Основні види та функції постачальників ІТ-послуг

обліку на них, адже їх характеристика може мати вирішальне значення при виборі облікових методів, обґрунтуванні розрізів представлення інформації.

Курган Н.В. виділяє в структурі ІТ-підприємств дві групи: "ІТ-підприємства, основним видом господарської діяльності яких є розробка програмних продуктів, та ті, що є постачальниками ІТ-послуг" [1, с. 26] з подальшим детальним поділом кожної. Щодо останньої групи, то в її складі автором визначено:

— ІТ-підприємства, які допомагають впровадити готові програмні продукти (це компанії, послуги яких пов'язані з апаратним забезпеченням, та компанії, послуги яких пов'язані з програмним забезпеченням);

— ІТ-підприємства, які надають послуги, пов'язані з обробкою даних та зберіганням електронної інформації (зокрема, які надають хмарні послуги; які надають послуги, пов'язані з обігом віртуальних активів; які надають маркетингові та рекламні послуги; які надають послуги графічного контенту та копірайтингу; які надають інші інформаційні послуги у сфері комп'ютерних технологій).

Погоджуємося з позицією Н.В. Курган та вважаємо, що при розгляді видів ІТ-компаній слід конкретизувати послуги, які вони надають, адже це визначає специфіку відображення операцій з їх надання в обліку та звітності.

Лаговська О.А. та Лоскоріх Г.Л. пропонують здійснювати класифікацію ІТ-підприємств з огляду на вимоги до організації бухгалтерського обліку за такими оз-

наками, як замовник (продуктові, сервісні та сервісно-продуктові); система оподаткування (ті, які перебувають на загальній системі оподаткування, та ті, які перебувають на спрощеній системі оподаткування); види проектів, що виконуються (ті, які займаються наданням послуг з програмування, та ті, які займаються розробленням продуктів) [3, с. 119]. Незважаючи на визначені та обґрунтовані класифікаційні ознаки саме для цілей бухгалтерського обліку, на нашу думку, науковцям слід було б приділити увагу більше процесам надання ІТ-послуг, які також визначають особливості організації обліку (рис. 1).

Надаючи такий широкий перелік ІТ-послуг, їх постачальники відіграють важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи та ефективного функціонування бізнесу та державних установ в епоху цифрової трансформації.

Для ІТ сфери характерні такі риси, як швидкі темпи технологічного розвитку, специфіка визначення вартості наданих послуг, які можуть мати складну структуру витрат, включаючи розробку, утримання, апгрейд та ліцензійні витрати. Вибір адекватних способів дозволяє точно визначити вартість ІТ-послуг та їхній вплив на фінансовий стан підприємства.

Враховуючи, що основною діяльністю постачальників ІТ-послуг є розробка програмного забезпечення, надання консалтингових послуг у сфері інформаційних технологій, впровадження та супровід ІТ-систем, хмарних сервісів, а також аутсорсинг ІТ-процесів, то основ-

ним продуктом є нематеріальні активи та інтелектуальна праця фахівців. Ця характеристика і визначає відмінності від виробничих підприємств та дозволяє виділити особливості, які повинні бути враховані при організації їх діяльності в цілому, зокрема і щодо бухгалтерського обліку.

Узагальнюючи праці науковців, Л.М. Пилипенко та Т.Ю. Яцук визначають організаційно-технологічні особливості, що впливають на організацію й методику бухгалтерського обліку в ІТ-підприємствах:

— використання в операційній діяльності значного обсягу комп'ютерної техніки, інформаційно-комунікаційного обладнання та програмного забезпечення до них;

— основним чинником, який створює економічні вигоди, є людський капітал;

— проєктний характер діяльності;

— масова реєстрація працівників як фізичних осіб — суб'єктів підприємницької діяльності з використанням спрощеної системи оподаткування;

— значна частка клієнтів є резидентами іноземних держав [7].

Наведені особливості відображають специфіку діяльності ІТ-компаній та обумовлюють специфічні вимоги до ведення бухгалтерського обліку в цій галузі.

Проте Папінко А. наводить ширший перелік особливостей, які притаманні суб'єктам ІТ-бізнесу та які визначають специфіку їх діяльності порівняно з іншими галузями:

— опис впливу на діяльність та організацію процесів;

— інновації та швидкість;

— гнучкість та агільність;

— висока частка інтелектуального капіталу;

— клієнтоорієнтованість;

— глобальна природа бізнесу;

— безпека інформації;

— кросфункціональні команди;

— цифрова трансформація [5, с. 154—155].

В цілому погоджуючись з представленими характеристиками, в межах нашого дослідження звузимо та конкретизуємо окремі з них, які визначатимуть особливості організації та ведення обліку на ІТ-підприємствах, зокрема, до їх складу віднесемо:

— висока залежність від кваліфікованих кадрів та інтелектуального капіталу;

— проєктний характер діяльності з чітко визначеними термінами та етапами;

— переважно нематеріальний характер послуг та результатів праці;

— необхідність постійного оновлення та вдосконалення технологій і знань;

— значні інвестиції в дослідження та розробки.

Ці особливості визначають ряд вимог до організації обліку та звітності у постачальників ІТ-послуг, зокрема в розрізі таких його ділянок, як облік доходів від надання ІТ-послуг та виконання проєктів; облік витрат на утримання персоналу, інвестицій у дослідження та розробки; облік нематеріальних активів та капіталізація витрат на розробку програмного забезпечення; управлінський облік проєктів та контроль їх рентабельності, а також складання управлінської звітності.

Аналізуючи діючу практику, можна виділити також і особливості щодо форм організації обліку. Так, О.М. Петрук та І.Л. Грабчук стверджують, що: "В сучасних умовах серед ІТ-компаній поширена така форма організації обліку, як аутсорсинг, яка має в умовах використання цифрових технологій декілька варіантів реалізації" [6]. Вибір зовнішніх суб'єктів для ведення обліку багато в чому зумовлений організаційними аспектами формування роботи персоналу ІТ-компаній. Так, для вітчизняних підприємств в даній сфері притаманні такі структурні моделі їх формування:

"— в штаті перебуває директор (мінімальний адміністративний персонал, а із програмістами-розробниками укладаються договори як із приватними підприємцями (фізичними особами підприємцями);

— працевлаштовуються всі програмістів-розробники;

— змішана схема (адмінперсонал, топ-фахівці працюють за трудовим договором, у той час як програмісти-розробники — за цивільно-правовим договором)" [4].

Саме для першої та останньої моделі передача функцій з ведення бухгалтерського обліку зовнішнім суб'єктам є найбільш оптимальною, оскільки фактично підлаштовується під загальний порядок організації діяльності компанії. Використання аутсорсингової форми ведення обліку дозволяє зосередитися на своїй основній діяльності — розробці програмного забезпечення та наданні ІТ-послуг, не відволікаючись на складнощі бухгалтерського обліку.

Аутсорсинг забезпечує значну економію ресурсів, оскільки не має потреби в утриманні штату бухгалтерів та інвестуванні в придбання чи розробку спеціалізованого програмного забезпечення. Фірми, які надають послуги з ведення бухгалтерського обліку, мають доступ до сучасних облікових систем. Крім того, ІТ-компанії мають можливості залучити ще на самому початку своєї діяльності професійних бухгалтерів, які добре знайомі з особливостями обліку в ІТ-сфері та постійно підтримують свої знання відповідно до змін законодавства. Саме на досвід працівників аутсорсера, в першу чергу, пропонують звернути увагу О.А. Лаговська та Г.Л. Лоскоріх [2].

Для ІТ-компаній, які часто працюють на міжнародному ринку, цінним є досвід аутсорсерів у веденні обліку за міжнародними стандартами. Важливим фактором є також зниження ризиків, пов'язаних з помилками в обліку та звітності, оскільки відповідальність за це несе аутсорсингова компанія.

Для вітчизняних ІТ-компаній, які здійснюють свою діяльність в умовах війни, використання зовнішніх суб'єктів ведення обліку стає необхідністю. Про це вказує необхідність понесення додаткових витрат на облаштування укриття для персоналу на тлі значних скорочень замовлень. Так, в 2023 р. експорт ІТ-послуг скоротився на 8,5% [9], що зумовило необхідність переведення значної чисельності співробітників в резерв у зв'язку з нестачею ІТ-проєктів.

Цей далеко неповний перелік факторів свідчить про привабливість аутсорсингу бухгалтерських послуг для ІТ-компаній.

Проте ІТ-компанія може надати перевагу інсорсинговій формі організації обліку, тобто облікові функції покладені на окремо створений відділ на чолі з головним бухгалтером. В такому випадку для ефективної організації обліку рекомендується:

- розробити та впровадити облікову політику, адаптовану до специфіки ІТ-послуг;
- забезпечити належну автоматизацію облікових процесів за допомогою спеціалізованих ІТ-рішень;
- створити окремий підрозділ або призначити відповідальних осіб за облік проектів та формування управлінської звітності;
- налагодити систему внутрішнього контролю та аудиту;
- забезпечити належну кваліфікацію облікового персоналу щодо відображення специфічних операцій зі сфери ІТ.

ВИСНОВКИ

Діяльність постачальників ІТ-послуг має свої особливості, пов'язані з нематеріальним характером послуг, проектним підходом та залежністю від інтелектуального капіталу. Це вимагає ретельного підходу до організації обліку та звітності в ІТ-компаніях, зокрема в напрямку розробки галузевих стандартів та методичних рекомендацій, які б враховували специфіку діяльності постачальників ІТ-послуг та сприяли підвищенню якості та інформативності фінансової звітності в галузі. Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації обліку, а також належна кваліфікація персоналу є запорукою ефективного управління фінансово-господарською діяльністю постачальників ІТ-послуг.

Література:

1. Курган Н.В. Автоматизація обліку експортної діяльності ІТ-підприємств України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 1 (23). С. 23—35.
2. Лаговська О. А., Лоскоріх Г. Л. Форми організації бухгалтерського обліку для ІТ-підприємств: проблеми вибору. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 114—118. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-114-118](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-114-118)
3. Лаговська О. А., Лоскоріх Г. Л. Класифікація ІТ-підприємств: обліковий аспект. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (2). С. 115—119.
4. Озарко К., Андрухів Т. Особливості формування оптимальних організаційних структур управління ІТ-бізнесом як елемент його інформаційної безпеки. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-21>
5. Папінко А. Створення інформації про бізнес-процеси ІТ-компанії в управлінському обліку. Вісник економіки. 2023. Вип. 4. С. 150—170. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.150>
6. Петрук О. М., Грабчук І. Л. Організація обліку ІТ-компаній: вплив цифровізації. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9299>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.17
7. Пилипенко Л. М., Яцук Т. Ю. Особливості бухгалтерського обліку в ІТ-підприємств. Облік, аналіз, аудит,

оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах глобалізаційних змін: Збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції; 08 грудня 2022 року. К.: КНЕУ, 2022. С. 143—144.

8. Солкарян Л. Види ІТ компаній та переваги роботи в них. 14 липня 2022 р. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/types-of-it-companies-and-their-advantages>

9. Що чекає український ІТ ринок у 2024: тренди та прогнози. 19 лютого 2024 р. URL: <https://www.the-gravity.agency/blog/sho-chekaye-ukrayinskij-it-rinok-u-2024-trendi-ta-prognozi>

References:

1. Kurhan, N.V. (2023), "Automation of accounting for export activities of IT enterprises of Ukraine", *Ekonomicznyj zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol. 1 (23), pp. 23—35.
 2. Lahovs'ka, O.A. and Loskorikh, H.L. (2019), "Forms of organization of accounting for IT enterprises: problems of choice", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (89), pp. 114—118, DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-114-118](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-114-118)
 3. Lahovs'ka, O.A. and Loskorikh, H.L. (2019), "Classification of IT enterprises: accounting aspect", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 1(2), pp. 115—119.
 4. Ozarko, K. and Andrukhiv, T. (2022), "Peculiarities of the formation of optimal organizational structures of IT business management as an element of its information security", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-21>
 5. Papinko, A. (2023), "Creating information about business processes of an IT company in management accounting", *Visnyk ekonomiky*, vol. 4, pp. 150—170. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.150>
 6. Petruk, O.M. and Hrabchuk, I.L. (2021), "Accounting organization of IT companies: impact of digitalization", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9299> (Accessed 4 July 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.17
 7. Pylypenko, L.M. and Yatsuk, T.Yu. (2022), "Features of accounting in IT enterprises". *Zbirnyk materialiv VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Oblik, analiz, audit, opodatkovannia ta finansovij monitorynh v umovakh hlobalizatsijnykh zmin* [Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference. Accounting, analysis, audit, taxation and financial monitoring in the conditions of globalization changes], Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.
 8. Solkarian, L. (2022), "Types of IT companies and advantages of working in them", available at: <https://blog.ithillel.ua/articles/types-of-it-companies-and-their-advantages> (Accessed 4 July 2024).
 9. The Gravity Agency (2024), "What awaits the Ukrainian IT market in 2024: trends and forecasts", available at: <https://www.thegravity.agency/blog/sho-chekaye-ukrayinskij-it-rinok-u-2024-trendi-ta-prognozi> (Accessed 4 July 2024).
- Стаття надійшла до редакції 10.07.2024 р.*

В. М. Ємельянов,

д. держ. упр., професор, директор, Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили МОН України, м. Миколаїв

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2995-8445>

С. М. Гололобов,

к. держ. упр., докторант, Національний авіаційний університет, доцент за наказом кафедри івент-менеджменту і соціальних комунікацій, Відокремлений підрозділ "Миколаївська філія Київського національного університету культури і мистецтв"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6283-003X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.192

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

V. Yemelyanov,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Director of the of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of the Petro Mohyla Black Sea National University

S. Hololobov,

PhD in Public Administration, Doctoral Candidate,

National Aviation University,

Associate Professor of the Department of Event Management and Social Communications, Separate Division "Mykolaiv Branch of the Kyiv National University of Culture and Arts"

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING CULTURAL DIPLOMACY IN MODERN CONDITIONS

Стаття присвячена комплексному дослідженню інноваційних і традиційних підходів до реалізації культурної дипломатії, враховуючи сучасні глобальні виклики, такі як глобалізація, цифровізація, геополітичні конфлікти та інформаційні війни. У статті розглядаються теоретичні основи культурної дипломатії, що включають історичну еволюцію концепції та сучасні моделі реалізації, які поєднують традиційні та новітні інструменти. Особливу увагу приділено аналізу існуючих механізмів культурної дипломатії, що включають культурні обміни, організацію виставок, фестивалів, освітніх програм та діяльність культурних інститутів. Розглянуто інноваційні підходи, такі як використання цифрових технологій, соціальних медіа та штучного інтелекту, що відкривають нові можливості для культурного обміну та зміцнення міжнародного впливу держави. У статті також акцентовано увагу на значенні партнерства держави з недержавними акторами, включаючи неурядові організації, культурні інститути та приватний сектор, для мобілізації ресурсів та експертизи у реалізації культурних проєктів. Дослідження сучасних викликів та загроз, таких як геополітичні конфлікти, зокрема воєнна агресія Російської Федерації проти України, підкреслює важливість культурної дипломатії як інструменту боротьби за міжнародну підтримку, мобілізацію міжнародної солідарності та донесення правдивої інформації про події в країні. Розглянуто роль кібербезпеки та захисту інформаційного простору у забезпеченні ефективності культурної дипломатії в умовах зростання цифрових загроз. У статті аналізуються перспективи розвитку культурної дипломатії, включаючи інтеграцію культурної дипломатії у зовнішню політику держави, розвиток міжнародних партнерств та обмін досвідом, а також прогнозування розвитку у контексті глобальних трендів. Наголошено на необхідності розробки національних програм, що враховують специфіку національної культури, історичний контекст та сучасні глобальні тенденції. Зазначено, що активна участь дипломатичних місій та консульств є одним із ключових елементів успішної реалізації культурних ініціатив за кордоном.

The article is devoted to a comprehensive study of innovative and traditional approaches to the implementation of cultural diplomacy, taking into account current global challenges such as globalisation, digitalisation, geopolitical conflicts and information wars. The article discusses the theoretical foundations of cultural diplomacy, including the historical evolution of the concept and modern models of implementation that combine traditional and modern tools. Particular attention is paid to the analysis of existing mechanisms of cultural diplomacy, including cultural exchanges, organisation of exhibitions, festivals, educational programmes and activities of cultural institutions. Innovative approaches, such as the use of digital technologies, social media and artificial intelligence, are considered, which open up new opportunities for cultural exchange and strengthening the international influence of the state. The article also focuses on the importance of the state's partnership with non-state actors, including non-governmental organisations, cultural institutions and the private sector, to mobilise resources and expertise in the implementation of cultural projects. The study of modern challenges and threats, such as geopolitical conflicts, in particular the military aggression of the Russian Federation against Ukraine, emphasises the importance of cultural diplomacy as a tool for fighting for international support, mobilising international solidarity and conveying truthful information about events in the country. The role of cybersecurity and protection of the information space in ensuring the effectiveness of cultural diplomacy in the context of growing digital threats is considered. The article analyses the prospects for the development of cultural diplomacy, including the integration of cultural diplomacy into the foreign policy of the state, the development of international partnerships and the exchange of experience, as well as forecasting development in the context of global trends. The author emphasises the need to develop national programmes that take into account the specifics of national culture, historical context and current global trends. It is noted that the active participation of diplomatic missions and consulates is one of the key elements of successful implementation of cultural initiatives abroad.

Ключові слова: державне управління, зовнішня політика, інноваційні підходи, культура, культурна дипломатія, культурна політика, механізми реалізації.

Key words: public administration, foreign policy, innovative approaches, culture, cultural diplomacy, cultural policy, implementation mechanisms.

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

Актуальність дослідження механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах обумовлена низкою чинників, що відображають як науковий, так і практичний інтерес до цього питання. Сучасна міжнародна політична система, у якій домінують глобалізаційні процеси, інформатизація та зростання значущості м'якої сили, ставить перед державами нові виклики та вимоги щодо підтримки свого міжнародного іміджу, встановлення ефективних комунікацій та зміцнення культурних зв'язків. У цьому контексті культурна дипломатія набуває особливої важливості як інструмент зовнішньої політики, що здатен не лише зміцнити позиції держави на міжнародній арені, але й сприяти вирішенню внутрішніх соціально-економічних та політичних завдань.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію суверенної України у 2022 році створило нові умови для функціонування системи державного управління та визначило нові пріоритети зовнішньої політики України. В умовах військової агресії, культурна дипломатія стає одним із ключових механізмів для підтримки міжнародної солідарності, мобілізації міжнародної підтримки та донесення правдивої інформації про події в Україні. Культурна складова дипломатії використовується для зміцнення зв'язків з діаспорою, залучення міжнародної культурної спільноти до підтримки української культури, а також для протидії дезінформації та пропаганді з боку агресора. Новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу механізмів реалізації культурної дипломатії в умовах сучасних викликів, серед яких ключовими є гібридна війна, інформаційні атаки та загрози національній безпеці. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних підходів та інструментів, таких як цифрові технології та

штучний інтелект, для підвищення ефективності культурної дипломатії. Важливим є також дослідження ролі партнерства з недержавними акторами, включаючи неурядові організації, культурні інститути та приватний сектор, у реалізації культурної дипломатії, що дозволяє розширити спектр інструментів та підвищити їхню адаптивність до змінних умов міжнародної політики [1].

Сучасні глобальні виклики, такі як зростання міжнародної конкуренції, зміни у світовій економіці та політичній архітектурі, вимагають від держав активного використання культурної дипломатії для просування своїх національних інтересів та зміцнення культурного впливу. В цьому контексті особливої уваги заслуговує дослідження механізмів використання культурної спадщини як інструменту дипломатії, що дозволяє не лише зберегти та популяризувати національну культуру, але й створює підґрунтя для розвитку міжнародного культурного співробітництва [2].

Актуальність дослідження підкреслюється також необхідністю розробки нових стратегій та механізмів інтеграції культурної дипломатії у зовнішню політику держави, що дозволить більш ефективно реагувати на сучасні виклики та загрози, забезпечити національну безпеку та сприяти розвитку міжнародних партнерств. Таким чином, дослідження механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах вбачається актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє розробити нові підходи та стратегії для ефективного використання культурної дипломатії у зовнішній політиці держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах виявляє широкий спектр підходів та аспектів, що відображають як історичні, так і сучасні виклики та можливості в цій сфері. Дослідження Torelli C. (2023) [1] зосереджується на аналізі паттернів насильства в Україні в контексті військових конфліктів. Це дослідження важливе для розуміння впливу військових дій на культурну дипломатію, особливо у випадках, коли культурна дипломатія використовується для протидії наслідкам конфліктів та мобілізації міжнародної підтримки. Однак, у цьому дослідженні відсутній акцент на конкретних механізмах культурної дипломатії, що створює необхідність у додатковому вивченні цієї теми. Winter T. (2015) [2] у своєму дослідженні "Heritage diplomacy" досліджує роль культурної спадщини у дипломатії. Це дослідження підкреслює значення збереження та використання культурних об'єктів як інструменту для зміцнення міжнародних відносин. Проте, воно не охоплює новітні аспекти культурної дипломатії, такі як використання цифрових технологій, що є важливим у сучасному глобалізованому світі. Clarke D. (2020) [3] у своїй роботі "Cultural Diplomacy" надає глибокий огляд еволюції концепції культурної дипломатії, включаючи її сучасні моделі та практики. Ця робота є фундаментальною для розуміння теоретичних основ культурної дипломатії, але потребує доповнення аналізом практичних механізмів та інноваційних підходів, які з'явилися в останні роки. Clarke D. (2016) [4] у роботі "Theorising the

role of cultural products in cultural diplomacy from a Cultural Studies perspective" досліджує роль культурних продуктів у культурній дипломатії, використовуючи підхід культурологічних студій. Це дослідження додає важливі теоретичні аспекти, але бракує практичного аналізу механізмів реалізації культурної дипломатії у сучасних умовах. Sarayannis E. і Campbell D. (2011) [5] у своїй роботі досліджують концепції відкритої інноваційної дипломатії та новітні системи знань. Це дослідження є важливим для розуміння інноваційних підходів у культурній дипломатії, але зосереджується переважно на загальних інноваційних концепціях, а не на конкретних механізмах культурної дипломатії. Li'anin M. (2021) [6] у своїй праці досліджує особливості культурної дипломатії США, що є важливим прикладом для аналізу національних стратегій у цій сфері. Однак, це дослідження обмежене територіальним фокусом і не надає глобальної перспективи щодо новітніх інструментів культурної дипломатії. Pohan S., Pohan H. і Savitri I. (2017) [7] у своєму дослідженні "Digital Diplomacy-Maximizing Social Media in Indonesia's Economic and Cultural Diplomacy" підкреслюють важливість цифрових технологій у культурній дипломатії. Це дослідження є важливим для розуміння ролі соціальних медіа, але потребує розширення на інші аспекти цифрової дипломатії та їх інтеграції у загальну стратегію культурної дипломатії.

Dahan N., Doh J., Oetzel J. і Yaziji M. (2010) [8] у своїй роботі аналізують співпрацю між корпораціями та НУО у створенні нових бізнес-моделей. Ця робота підкреслює важливість партнерства з недержавними акторами, що є ключовим для сучасної культурної дипломатії, але не зосереджується на культурному аспекті цієї співпраці. Hicks C. (2007) [9] у своїй статті "Wealth from creativity" досліджує майбутні стратегії міжнародних культурних відносин, підкреслюючи значення креативних індустрій. Це дослідження є важливим для розуміння економічного аспекту культурної дипломатії, але потребує подальшого аналізу щодо практичних механізмів реалізації. Winter T. (2021) [10] у роботі "Geocultural diplomacy" досліджує геокультурну дипломатію, що підкреслює геополітичний контекст культурної дипломатії. Це дослідження є актуальним у світлі сучасних конфліктів, але потребує розширення на новітні інструменти та стратегії. Bjola C. і Manor I. (2022) [11] у своїй праці "The rise of hybrid diplomacy" досліджують гібридну дипломатію, зосереджуючись на адаптації до цифрових інновацій. Це дослідження є важливим для розуміння сучасних викликів, але не охоплює всі аспекти культурної дипломатії. Zwartz H., Toit J. і Solms B. (2022) [12] у своїй роботі досліджують кібердипломатію та кібербезпеку, що є критично важливими для сучасної культурної дипломатії. Це дослідження підкреслює необхідність захисту інформаційного простору, але потребує інтеграції з іншими аспектами культурної дипломатії. Tereshchuk V. (2019) [13] у своїй статті досліджує культурну дипломатію України, підкреслюючи інституційний вимір. Це дослідження є важливим для національного контексту, але потребує глобальної перспективи та аналізу новітніх інструментів. Dragoni L. et al. (2014) [14] досліджують стратегічне мислення через глобальний досвід роботи, що є важливим для розвитку лідерських якостей у культурній дипломатії. Це дослідження

підкреслює значення культурної відстані, але не зосереджується на конкретних механізмах культурної дипломатії. Gosling J. (2021) [15] у своїй роботі "Maximising Soft Power" досліджує роль цифрової дипломатії у побудові довіри, що є важливим аспектом культурної дипломатії. Це дослідження підкреслює значення м'якої сили, але потребує подальшого аналізу конкретних механізмів.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що хоча існує значна кількість досліджень, присвячених різним аспектам культурної дипломатії, залишається необхідність комплексного дослідження, яке б інтегрувало новітні інструменти, такі як цифрові технології та штучний інтелект, з традиційними підходами і враховувало сучасні геополітичні та кібербезпекові виклики. Це підкреслює актуальність даного дослідження, яке спрямоване на розробку ефективних механізмів реалізації культурної дипломатії в умовах сучасних глобальних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціллю статті є комплексне дослідження механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах з метою підвищення ефективності культурної дипломатії та забезпечення її інтеграції у зовнішню політику держави. Основними завданнями є: дослідити теоретичні основи культурної дипломатії; провести аналіз існуючих механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах; визначити інноваційні підходи до реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах; дослідити вплив сучасних викликів та загроз на культурну дипломатію; визначити перспективи та стратегії розвитку культурної дипломатії в контексті сучасних умов.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичні основи культурної дипломатії. Теоретичні основи культурної дипломатії є складною та багатогранною категорією, що включає в себе як історичний розвиток концепції, так і сучасні теоретичні підходи до її аналізу та моделі реалізації в умовах глобалізованого світу. Розглянемо кожен з цих аспектів детальніше.

Еволюція концепції культурної дипломатії відображає історичні зміни у способах використання культурних інструментів для досягнення зовнішньополітичних цілей. Витоки культурної дипломатії можна знайти у давніх цивілізаціях, де обмін культурними надбаннями слугував засобом зміцнення міждержавних зв'язків і взаєморозуміння. Однак як окремий напрям державної політики культурна дипломатія почала формуватися у XX столітті, коли держави стали активно використовувати культурні заходи для поширення своїх ідеологічних цінностей та зміцнення міжнародного іміджу. Після Другої світової війни культурна дипломатія стала важливим інструментом у період Холодної війни, коли Сполучені Штати Америки та Радянський Союз змагалися за вплив на культурному фронті. Цей період характеризується широкомасштабними програмами культурних обмінів, фестивалів, виставок, що мали на меті продемонструвати переваги культурної системи однієї держа-

ви над іншою. З кінця XX століття і до сьогодні концепція культурної дипломатії еволюціонує у бік більш інтегрованих підходів, де культура розглядається не лише як інструмент пропаганди, але й як засіб побудови довготривалих відносин, зміцнення довіри та взаєморозуміння між народами [3].

Теоретичні підходи до аналізу культурної дипломатії є численними та різноманітними, відображаючи складність цього явища. Один з основних підходів базується на теорії м'якої сили, запропонованій Джозефом Наєм. Відповідно до цієї теорії, культурна дипломатія є ключовим компонентом м'якої сили, що дозволяє державам досягати своїх зовнішньополітичних цілей шляхом приваблення та переконання, а не примусу чи військової сили. Інший підхід, заснований на концепції культурного капіталу, підкреслює значення культурних ресурсів та активів як важливих чинників міжнародного впливу. В межах цього підходу культура розглядається як стратегічний ресурс, що може бути використаний для зміцнення економічного та політичного впливу держави. Крім того, інтерпретаційний підхід до культурної дипломатії акцентує увагу на значенні символічних та семіотичних аспектів культурних обмінів, які сприяють формуванню національної ідентичності та міжнародного іміджу [4].

Сучасні моделі культурної дипломатії у глобалізованому світі характеризуються інтеграцією традиційних та інноваційних підходів до реалізації культурної політики. Однією з таких моделей є модель мережевої культурної дипломатії, яка базується на активному залученні різних акторів, включаючи державні установи, неурядові організації, культурні інститути та приватний сектор. Ця модель підкреслює важливість партнерства та співпраці для досягнення спільних цілей у сфері культурної дипломатії. Іншою сучасною моделлю є цифрова культурна дипломатія, яка використовує можливості інтернету та соціальних медіа для просування культурних цінностей та ідеалів на глобальному рівні. Цифрова культурна дипломатія дозволяє державам швидко і ефективно доносити свої культурні меседжі до широкої міжнародної аудиторії, що є особливо важливим в умовах інформаційної війни та пропаганди [5].

Також слід зазначити модель креативної культурної дипломатії, яка акцентує увагу на використанні креативних індустрій, таких як мистецтво, дизайн, музика, кіно, як інструментів зовнішньої політики. Креативні індустрії не лише сприяють економічному розвитку, але й відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу держави на міжнародній арені. Вони здатні створювати потужні культурні бренди, які асоціюються з інноваціями, талантом та культурною різноманітністю.

Таким чином, теоретичні основи культурної дипломатії відображають її еволюцію, багатогранність теоретичних підходів та різноманітність сучасних моделей, що дозволяють державам ефективно використовувати культурні ресурси для досягнення зовнішньополітичних цілей у складних умовах глобалізованого світу.

Аналіз механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах. Аналіз механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах є важливим аспектом дослідження у сфері державного управління, оскільки дозволяє визначити ефективність традиційних

підходів, оцінити інноваційні інструменти та розкрити потенціал використання культурної спадщини як засобу дипломатичного впливу.

Традиційні механізми реалізації культурної дипломатії мають глибоке історичне коріння та включають такі інструменти, як культурні обміни, організація виставок, фестивалів, освітні програми та діяльність культурних інститутів за кордоном. З часів Античності, коли дипломатичні місії супроводжувалися обмінами культурними досягненнями, до XX століття, коли культурна дипломатія набула інституціоналізованих форм, цей вид дипломатичної діяльності завжди відіграв важливу роль у зміцненні міждержавних відносин. Історично культурна дипломатія часто використовувалася як інструмент пропаганди та демонстрації культурної переваги. Наприклад, під час Холодної війни культурні обміни між США та СРСР слугували важливим каналом для демонстрації культурних досягнень та ідеологічних цінностей. Ефективність традиційних механізмів культурної дипломатії полягала у здатності створювати позитивний імідж держави, сприяти взаєморозумінню між народами та підтримувати мирні відносини. Проте в сучасних умовах глобалізації та цифрової революції традиційні підходи потребують адаптації до нових реалій [6].

Новітні інструменти культурної дипломатії, такі як цифрові технології та соціальні медіа, відкривають нові можливості для держав у просуванні своїх культурних цінностей та впливу на міжнародну аудиторію. Цифрові технології дозволяють державам використовувати інтернет-платформи для організації віртуальних виставок, онлайн-курсів, трансляцій культурних заходів, що значно розширює географічне та демографічне охоплення аудиторії. Соціальні медіа, зокрема такі платформи як Facebook, Twitter, Instagram, дозволяють швидко та ефективно комунікувати з мільйонами користувачів по всьому світу, що робить їх потужним інструментом культурної дипломатії. Використання цих платформ дозволяє державам не лише транслювати свої культурні продукти, але й активно взаємодіяти з аудиторією, отримувати зворотний зв'язок та адаптувати свої стратегії відповідно до потреб та інтересів цільових груп. Цифрові технології також сприяють розвитку нових форм культурного обміну, таких як віртуальні музеї, цифрові архіви та онлайн-співпраця між культурними інституціями різних країн. Це створює нові можливості для культурної дипломатії, але також вимагає нових підходів до управління та забезпечення кібербезпеки [7].

Використання культурної спадщини як інструменту дипломатії є ще одним важливим аспектом культурної дипломатії, що має значний потенціал для зміцнення міждержавних відносин та просування національних інтересів. Культурна спадщина включає в себе як матеріальні об'єкти, такі як пам'ятки архітектури, історичні артефакти, так і нематеріальні елементи, такі як традиції, мова, музика, звичаї. Використання культурної спадщини у дипломатії дозволяє державам демонструвати свої культурні досягнення, сприяти збереженню та популяризації національної ідентичності та сприяти культурному обміну. Наприклад, організація міжнародних виставок, присвячених національним культурним надбанням, може значно підвищити міжнародний імідж держави та сприяти розвитку культурного туризму. Од-

нак, використання культурної спадщини у дипломатії також пов'язане з низкою викликів, серед яких важливими є питання збереження та захисту культурних об'єктів, етичні аспекти репрезентації культурної спадщини та ризики її комерціалізації.

Таким чином, аналіз механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах дозволяє виявити як традиційні, так і новітні інструменти, що використовуються державами для просування своїх культурних цінностей та зміцнення міжнародного впливу. З огляду на сучасні глобальні виклики, включаючи інформаційні війни та зростаючу роль цифрових технологій, держави мають адаптувати свої стратегії культурної дипломатії, інтегруючи інноваційні підходи та забезпечуючи ефективне використання культурних ресурсів у зовнішньополітичній діяльності.

Інноваційні підходи до реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах. Інноваційні підходи до реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах представляють собою ключовий напрям розвитку зовнішньополітичних стратегій, що дозволяє державам ефективно реагувати на глобальні виклики та використовувати новітні технології і партнерства для зміцнення свого міжнародного впливу. Одним з найважливіших аспектів цього процесу є використання штучного інтелекту (ШІ), що відкриває нові горизонти для культурної дипломатії. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси збору, аналізу та поширення інформації, створюючи інноваційні платформи для культурного обміну. Використання ШІ у культурній дипломатії включає розробку чат-ботів для взаємодії з міжнародною аудиторією, аналіз великих масивів даних для визначення культурних трендів та вподобань, а також застосування технологій машинного навчання для адаптації культурних продуктів до різних цільових груп. Це дозволяє державам не лише більш ефективно просувати свої культурні цінності, але й створювати персоналізовані культурні пропозиції для різних сегментів міжнародної спільноти.

Партнерство держави з недержавними акторами, такими як неурядові організації (НУО), культурні інститути та приватний сектор, є ще одним важливим елементом інноваційних підходів до реалізації культурної дипломатії. Це партнерство дозволяє державам розширити свій вплив та збільшити ефективність культурної дипломатії шляхом мобілізації ресурсів та експертизи недержавних акторів. НУО, зокрема, відіграють важливу роль у поширенні культурних цінностей та реалізації культурних проєктів, що сприяють зміцненню міжкультурного діалогу та взаєморозуміння. Культурні інститути, такі як Інститут Гете, Британська рада, Альянс Франсез, забезпечують інституційну підтримку культурної дипломатії, організовуючи виставки, фестивалі, освітні програми та інші заходи, що сприяють міжнародному культурному обміну. Приватний сектор, зі свого боку, може виступати важливим партнером у реалізації культурних ініціатив, надаючи фінансову підтримку та інноваційні рішення для просування національних культурних продуктів на міжнародний ринок. Взаємодія держави з приватними компаніями, що спеціалізуються на цифрових технологіях, креативних індустріях, медіа, створює синергію, яка

дозволяє реалізувати амбітні культурні проєкти на глобальному рівні [8].

Креативні індустрії також займають центральне місце у сучасній культурній дипломатії, оскільки вони не лише генерують економічний розвиток, але й відіграють ключову роль у формуванні культурного бренду держави. До креативних індустрій належать такі сектори, як мистецтво, музика, кіно, дизайн, мода, архітектура, що мають значний потенціал для культурного впливу. Використання креативних індустрій у культурній дипломатії дозволяє державам створювати привабливі культурні продукти, що знаходять відгук у різних країнах та культурних середовищах. Наприклад, успіх українських художників на міжнародних виставках, участь українських фільмів у престижних кінофестивалях, популярність української музики на світовій сцені сприяють підвищенню міжнародного іміджу України та зміцненню її культурних позицій. Крім того, креативні індустрії сприяють розвитку міжкультурного діалогу та взаєморозуміння, оскільки культурні продукти, створені у цих індустріях, часто мають універсальне значення та здатні об'єднувати людей різних культур [9].

Таким чином, інноваційні підходи до реалізації культурної дипломатії, включаючи використання штучного інтелекту, партнерство з недержавними акторами та активне залучення креативних індустрій, створюють нові можливості для держав у зміцненні свого міжнародного впливу та просуванні національних культурних цінностей. В умовах глобалізації та інформаційних війн ці підходи дозволяють державам більш ефективно адаптуватися до змінних міжнародних реалій, забезпечуючи стабільність та розвиток культурної дипломатії у сучасному світі.

Культурна дипломатія в умовах сучасних викликів та загроз. Культурна дипломатія в умовах сучасних викликів та загроз набуває особливої значущості як інструмент зовнішньої політики, спрямований на зміцнення міжнародного іміджу держави, сприяння міжкультурному діалогу та захист національних інтересів. Сучасні геополітичні конфлікти, пандемія COVID-19 та питання кібербезпеки становлять нові виклики для реалізації культурної дипломатії, вимагаючи від держав адаптації своїх стратегій та підходів до нових умов.

Вплив сучасних геополітичних конфліктів на культурну дипломатію є значним і багатогранним. Конфлікти, такі як агресія Російської Федерації проти України, створюють нові реалії для культурної дипломатії, змушуючи держави змінювати свої пріоритети та стратегії. В умовах війни культурна дипломатія стає інструментом боротьби за міжнародну підтримку та донесення правди про події в країні. Україна, зіткнувшись з військовою агресією, активно використовує культурну дипломатію для привернення уваги світової спільноти до своїх проблем, мобілізації міжнародної солідарності та підтримки. Культурні заходи, організовані українськими дипломатичними місіями, сприяють поширенню інформації про українську культуру, історію та сучасні виклики, з якими стикається країна. Це допомагає формувати позитивний імідж України на міжнародній арені та залучати підтримку інших держав і міжнародних організацій. Крім того, культурна дипломатія в умовах геополітичних конфліктів має також значення для зміцнення на-

ціональної ідентичності та підтримки внутрішньої стійкості суспільства [10].

Культурна дипломатія в умовах пандемії COVID-19 вимагає адаптації до нових форматів та умов, пов'язаних з обмеженнями на проведення масових заходів та міжнародні поїздки. Пандемія стала серйозним викликом для традиційних форм культурного обміну, змусивши держави шукати нові способи взаємодії з міжнародною аудиторією. Важливим аспектом адаптації культурної дипломатії стало активне використання цифрових технологій та онлайн-платформ. Віртуальні виставки, онлайн-концерти, вебінари та інші цифрові формати дозволяють продовжувати культурний обмін навіть в умовах карантину та соціальної дистанції. Ці нові формати відкривають нові можливості для культурної дипломатії, дозволяючи досягати ширшої аудиторії та знижуючи витрати на організацію заходів. Держави, які швидко адаптувалися до нових умов, змогли зберегти свою присутність на міжнародній культурній арені та продовжувати просувати свої культурні цінності [11].

Кібербезпека та захист інформаційного простору є ще одним важливим аспектом культурної дипломатії в сучасних умовах. Зростання значущості цифрових технологій та інтернету робить культурну дипломатію вразливою до кібератак та інформаційних загроз. Недержавні актори та ворожі держави можуть використовувати кіберпростір для дезінформації, пропаганди та підризу культурних ініціатив. Це створює нові виклики для держав, які мають забезпечити захист своїх цифрових ресурсів та інформаційного простору. Важливим завданням стає розробка та впровадження стратегій кібербезпеки, що включають захист від кібератак, моніторинг інформаційного простору та протидію дезінформації. Держави повинні також співпрацювати з міжнародними організаціями та іншими країнами для обміну досвідом та розробки спільних підходів до забезпечення кібербезпеки у сфері культурної дипломатії [12].

Таким чином, культурна дипломатія в умовах сучасних викликів та загроз потребує інноваційних підходів та адаптації до нових реалій. Геополітичні конфлікти, пандемія COVID-19 та питання кібербезпеки вимагають від держав перегляду своїх стратегій культурної дипломатії та використання нових інструментів для досягнення своїх цілей. В умовах глобалізації та зростання ролі цифрових технологій культурна дипломатія залишається важливим інструментом зовнішньої політики, здатним сприяти зміцненню міжнародних відносин, підтримці національних інтересів та забезпеченню стабільності у складних міжнародних умовах.

Перспективи та стратегії розвитку культурної дипломатії в контексті сучасних умов. Перспективи та стратегії розвитку культурної дипломатії в контексті сучасних умов є важливим напрямом досліджень у сфері державного управління, оскільки вони визначають можливості та шляхи ефективного використання культурних ресурсів для зміцнення міжнародного впливу держави та просування її національних інтересів. Інтеграція культурної дипломатії у зовнішню політику держави вимагає розробки та впровадження комплексних стратегій, що враховують як традиційні підходи, так і сучасні виклики та можливості.

Стратегії інтеграції культурної дипломатії у зовнішню політику держави передбачають систематичний підхід до використання культурних інструментів у взаємодії з міжнародною спільнотою. Однією з ключових стратегій є розробка національних програм культурної дипломатії, що визначають пріоритети, цілі та завдання у цій сфері. Ці програми повинні враховувати специфіку національної культури, історичний контекст та сучасні глобальні тенденції. Важливим елементом таких програм є забезпечення координації між різними державними органами та інституціями, відповідальними за реалізацію культурної дипломатії. Крім того, інтеграція культурної дипломатії у зовнішню політику потребує активної участі дипломатичних місій та консульств, які повинні виступати як ключові виконавці культурних ініціатив за кордоном. Це включає організацію соціокультурних заходів, підтримку культурних обмінів, співпрацю з місцевими культурними інституціями та забезпечення інформаційної підтримки культурних проєктів [13].

Міжнародні партнерства та обмін досвідом у сфері культурної дипломатії є важливими елементами розвитку цієї сфери, оскільки вони дозволяють державам взаємодіяти, обмінюватися кращими практиками та розробляти спільні проєкти. Міжнародні організації, такі як ЮНЕСКО, Європейський Союз, Рада Європи, відіграють важливу роль у підтримці культурної дипломатії, забезпечуючи платформу для співпраці та координації зусиль. У межах таких організацій проводяться конференції, семінари, воркшопи, що сприяють обміну досвідом та розробці нових підходів до культурної дипломатії. Крім того, двосторонні та багатосторонні угоди між державами щодо культурного співробітництва сприяють зміцненню міждержавних відносин та розвитку культурних обмінів. Важливим аспектом міжнародних партнерств є також залучення недержавних акторів, таких як неурядові організації, культурні інститути, університети, які можуть сприяти реалізації спільних культурних проєктів та ініціатив [14].

Прогнозування розвитку культурної дипломатії в контексті глобальних трендів є важливим завданням для дослідників та практиків у сфері державного управління. Сучасні глобальні тенденції, такі як цифровізація, глобалізація, зростання значущості м'якої сили, вимагають від держав розробки адаптивних та інноваційних стратегій у сфері культурної дипломатії. Одним з важливих напрямів є розвиток цифрової культурної дипломатії, яка передбачає активне використання цифрових технологій для просування національних культурних цінностей та залучення міжнародної аудиторії. Це включає створення віртуальних платформ для культурного обміну, використання соціальних медіа, розробку мобільних додатків та інших цифрових інструментів. Крім того, важливим трендом є зростання ролі креативних індустрій, що відкриває нові можливості для культурної дипломатії. Держави повинні підтримувати розвиток креативних індустрій, сприяти їх інтеграції у зовнішню політику та використовувати їх потенціал для зміцнення міжнародного іміджу [15].

У контексті сучасних глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, кібербезпека, геополітичні конфлікти, держави повинні бути готовими до адаптації

своїх стратегій культурної дипломатії та розробки нових підходів до її реалізації. Це вимагає постійного моніторингу міжнародного середовища, аналізу нових тенденцій та викликів, а також гнучкості у розробці та впровадженні культурних ініціатив. Прогнозування розвитку культурної дипломатії повинно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, забезпечуючи збалансований підхід до реалізації культурних політик.

Таким чином, перспективи та стратегії розвитку культурної дипломатії в контексті сучасних умов вимагають системного та інноваційного підходу, що враховує сучасні виклики та можливості. Інтеграція культурної дипломатії у зовнішню політику держави, розвиток міжнародних партнерств та обмін досвідом, а також прогнозування розвитку у контексті глобальних трендів є ключовими напрямками, що забезпечують ефективне використання культурних ресурсів для зміцнення міжнародного впливу та просування національних інтересів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Механізми реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах є комплексом інструментів, методів та стратегій, що використовуються державами для просування своїх культурних цінностей, зміцнення міжнародного іміджу та досягнення зовнішньополітичних цілей через культурні обміни та взаємодію. Сучасні умови вимагають від держав адаптації цих механізмів до нових викликів, таких як глобалізація, цифровізація, геополітичні конфлікти та інформаційні війни.

Механізми реалізації культурної дипломатії включають як традиційні, так і інноваційні підходи. Традиційні механізми, що мають глибоке історичне коріння, включають організацію культурних обмінів, виставок, фестивалів, освітніх програм та діяльність культурних інститутів за кордоном. Вони сприяють зміцненню міждержавних відносин, створенню позитивного іміджу держави та підтримці мирних взаємин. Проте, у сучасних умовах ці підходи потребують адаптації та оновлення для забезпечення їхньої ефективності.

Інноваційні механізми культурної дипломатії включають використання цифрових технологій та соціальних медіа, які дозволяють державам швидко та ефективно доносити свої культурні меседжі до міжнародної аудиторії. Цифрова культурна дипломатія передбачає створення віртуальних платформ для культурного обміну, використання соціальних медіа для комунікації з аудиторією, розробку мобільних додатків та інших цифрових інструментів. Ці нові формати відкривають можливості для досягнення ширшої аудиторії, зниження витрат на організацію заходів та підвищення адаптивності до змінних умов міжнародного середовища.

Крім того, важливим аспектом сучасних механізмів культурної дипломатії є використання штучного інтелекту для автоматизації та оптимізації процесів збору, аналізу та поширення інформації. Штучний інтелект дозволяє створювати інноваційні платформи для культурного обміну, аналізувати великі масиви даних для визначення культурних трендів та вподобань, а також адаптувати культурні продукти до різних цільових груп.

Партнерство з недержавними акторами, такими як неурядові організації, культурні інститути та приватний сектор, також є важливим елементом механізмів реалізації культурної дипломатії. Це партнерство дозволяє розширити вплив держави, мобілізувати додаткові ресурси та експертизу, а також реалізувати амбітні культурні проєкти на глобальному рівні.

Таким чином, під поняттям "Механізми реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах" ми розуміємо сукупність інструментів, методів та стратегій, спрямованих на просування культурних цінностей та ідеалів держави, зміцнення її міжнародного іміджу та досягнення зовнішньополітичних цілей через культурні обміни та взаємодію. Ці механізми включають як традиційні підходи (культурні обміни, виставки, фестивалі, освітні програми), так і інноваційні (цифрові технології, соціальні медіа, штучний інтелект), а також партнерства з недержавними акторами для забезпечення гнучкості та ефективності в умовах глобалізації, цифровізації та сучасних геополітичних викликів. Це розуміння враховує сучасні тенденції та виклики, підкреслює важливість інноваційних підходів та інтеграції культурної дипломатії у зовнішню політику держави, що забезпечує її адаптивність та ефективність у динамічному міжнародному середовищі.

У зв'язку з цим, органи публічної влади мають враховувати сучасні глобальні тенденції та виклики при розробці та впровадженні стратегій культурної дипломатії. Одним з основних аспектів є інтеграція культурної дипломатії у загальну стратегію зовнішньої політики держави. Це включає розробку актуальних національних програм, що визначають пріоритети, цілі та завдання у сфері культурної дипломатії, а також забезпечення координації між різними державними органами та інституціями. Важливою є також активна участь дипломатичних місій та консульств, які повинні виступати ключовими виконавцями культурних ініціатив за кордоном.

Цифровізація культурної дипломатії є ще одним важливим аспектом, який слід враховувати органам публічної влади. Використання цифрових технологій та соціальних медіа дозволяє значно розширити географічне та демографічне охоплення аудиторії, підвищити ефективність комунікації та знизити витрати на організацію заходів. Органам публічної влади рекомендується активно використовувати інтернет-платформи для організації віртуальних виставок, онлайн-курсів, трансляцій культурних заходів, а також взаємодії з міжнародною аудиторією через соціальні медіа. Особливу увагу слід приділяти питанням кібербезпеки та захисту інформаційного простору, розробляючи відповідні стратегії та механізми протидії кіберзагрозам.

Партнерство з недержавними акторами, такими як неурядові організації, культурні інститути та приватний сектор, також є важливим елементом ефективної культурної дипломатії. Органам публічної влади слід підтримувати та розвивати співпрацю з цими акторами, залучаючи їх до реалізації спільних культурних проєктів та ініціатив. Це дозволяє мобілізувати додаткові ресурси та експертизу, розширити спектр інструментів культурної дипломатії та підвищити їхню адаптивність до змінних умов міжнародного середовища.

Перспективи подальших досліджень у сфері механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах є багатограними та включають кілька ключових напрямів. По-перше, необхідно продовжувати дослідження інноваційних підходів до культурної дипломатії, зокрема використання цифрових технологій та штучного інтелекту. Це дозволить розробити нові інструменти та методи для підвищення ефективності культурної дипломатії та адаптації її до сучасних викликів. По-друге, важливо продовжувати дослідження ролі партнерства між державою та недержавними акторами у реалізації культурної дипломатії. Вивчення кращих практик та моделей співпраці дозволить розробити ефективні стратегії взаємодії, що сприятимуть зміцненню міжнародного впливу держави та розвитку міжкультурного діалогу. По-третє, перспективним напрямом є дослідження впливу сучасних геополітичних конфліктів на культурну дипломатію та розробка адаптивних стратегій для забезпечення національної безпеки та підтримки міжнародної солідарності. Важливо вивчати, як культурна дипломатія може використовуватися для протидії дезінформації та пропаганді, зміцнення національної ідентичності та підтримки внутрішньої стійкості суспільства.

Таким чином, висновки та перспективи подальших досліджень у сфері механізмів реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах вказують на необхідність системного та інноваційного підходу до розробки та впровадження культурних стратегій. Органи публічної влади мають активно використовувати сучасні технології, розвивати міжнародні партнерства та враховувати глобальні тенденції та виклики для забезпечення ефективного використання культурних ресурсів у зовнішній політиці держави.

Література:

1. Torelli, C. (2023). Patterns of Explosive Violence Harm in Ukraine: Comparing Patterns of Harm Associated with Explosive Weapons in Ukraine from 2014 to February 2022, and After February 2022. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 17, e408. DOI: <https://doi.org/10.1017/dmp.2023.70>
2. Winter, T. (2015). Heritage diplomacy. *International Journal of Heritage Studies*, 21(10), 997-1015. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527258.2015.1041412>
3. Clarke, D. (2020). Cultural Diplomacy. *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*. Retrieved 22 May. 2024, from <https://oxfordre.com/international-studies/view/10.1093/acrefore/9780190846626-001.0001/acrefore-9780190846626-e-543>
4. Clarke, D. (2016). Theorising the role of cultural products in cultural diplomacy from a Cultural Studies perspective. *International Journal of Cultural Policy*, 22 (2), 147—163. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2014.958481>
5. Carayannis, E., & Campbell, D. (2011). Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the "Mode 3" Knowledge Production System. *J Knowl Econ*, 2, 327—372. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-011-0058-3>

6. Lisanin, M. (2021). Features of cultural diplomacy of the United States of America. *Kultura*, (173), 69—81. DOI: <https://doi.org/10.5937/kultura2173069L>
 7. Pohan, S., Pohan, H., & Savitri, I. (2017). Digital Diplomacy-Maximizing Social Media in Indonesia's Economic and Cultural Diplomacy. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 81 1st International Conference on Social and Political Development (ICOSOP 2016). DOI: <https://doi.org/10.2991/ICOSOP-16.2017.52>
 8. Dahan, N., Doh, J., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43, 326—342. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.11.003>
 9. Hicks, C. (2007). Wealth from creativity: Insights and strategies for the future of international cultural relations. *Futures*, 39, 1223—1233. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2007.05.002>
 10. Winter, T. (2021). Geocultural diplomacy. *International Journal of Cultural Policy*, 28, 385—399. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2021.1967943>
 11. Bjola, C., Manor, I. (2022). The rise of hybrid diplomacy: from digital adaptation to digital adoption, *International Affairs*, Volume 98, Issue 2, March 2022, Pages 471—491, DOI: <https://doi.org/10.1093/ia/iia005>
 12. Zwarts, H., Toit, J., & Solms, B. (2022). A Cyber-Diplomacy and Cybersecurity Awareness Framework (CDAF) for Developing Countries. *European Conference on Cyber Warfare and Security*. Vol. 21, No. 1, 341—349. DOI: <https://doi.org/10.34190/eccws.21.1.226>
 13. Tereshchuk, V. (2019). Cultural Diplomacy as a Tool of Ukraine's Foreign Policy: Institutional Dimension. *Historia i Polityka*, 28 (35), 59—70. DOI: <https://doi.org/10.12775/HiP.2019.015>
 14. Dragoni, L., Oh, I., Tesluk, P., Moore, O., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 867—882. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0036628>
 15. Gosling, J. (2021). Maximising Soft Power: the Role of Digital Diplomacy in Building Trust with Nation-Branding. 1, 1—19. DOI: <https://doi.org/10.51330/GAR.0020212>
- References
1. Torelli, C. (2023), "Patterns of Explosive Violence Harm in Ukraine: Comparing Patterns of Harm Associated with Explosive Weapons in Ukraine from 2014 to February 2022, and After February 2022", *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, vol. 17, e408. DOI: <https://doi.org/10.1017/dmp.2023.70>
 2. Winter, T. (2015), "Heritage diplomacy", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 21, no. 10, pp. 997—1015. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527258.2015.1041412>
 3. Clarke, D. (2020), "Cultural Diplomacy", *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*, available at: <https://oxfordre.com/international-studies/view/10.1093/acrefore/9780190846626.-001.0001/acrefore-9780190846626-e-543> (Accessed 22 May 2024).
 4. Clarke, D. (2016), "Theorising the role of cultural products in cultural diplomacy from a Cultural Studies perspective", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 22, no. 2, pp. 147—163. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2014.958481>
 5. Carayannis, E. and Campbell, D. (2011), "Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the "Mode 3" Knowledge Production System", *J. Knowl Econ*, vol. 2, pp. 327—372. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-011-0058-3>
 6. Li'anin, M. (2021), "Features of cultural diplomacy of the United States of America", *Kultura*, vol. 173, pp. 69-81. DOI: <https://doi.org/10.5937/kultura2173069L>
 7. Pohan, S., Pohan, H., Savitri, I. (2017), "Digital Diplomacy-Maximizing Social Media in Indonesia's Economic and Cultural Diplomacy", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, vol. 81, 1st International Conference on Social and Political Development (ICOSOP 2016). DOI: <https://doi.org/10.2991/ICOSOP-16.2017.52>
 8. Dahan, N., Doh, J., Oetzel, J., Yaziji, M. (2010), "Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets", *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 326—342. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.11.003>
 9. Hicks, C. (2007), "Wealth from creativity: Insights and strategies for the future of international cultural relations", *Futures*, vol. 39, pp. 1223—1233. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2007.05.002>
 10. Winter, T. (2021), "Geocultural diplomacy", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 28, pp. 385-399. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.-2021.1967943>
 11. Bjola, C., Manor, I. (2022), "The rise of hybrid diplomacy: from digital adaptation to digital adoption", *International Affairs*, vol. 98, no. 2, pp. 471—491. DOI: <https://doi.org/10.1093/ia/iia005>
 12. Zwarts, H., Toit, J., Solms, B. (2022), "A Cyber-Diplomacy and Cybersecurity Awareness Framework (CDAF) for Developing Countries", *European Conference on Cyber Warfare and Security*, vol. 21, no. 1, pp. 341—349. DOI: <https://doi.org/10.34190/eccws.21.1.226>
 13. Tereshchuk, V. (2019), "Cultural Diplomacy as a Tool of Ukraine's Foreign Policy: Institutional Dimension", *Historia i Polityka*, vol. 28, no. 35, pp. 59—70. DOI: <https://doi.org/10.12775/HiP.2019.015>
 14. Dragoni, L., Oh, I., Tesluk, P., Moore, O., VanKatwyk, P., Hazucha, J. (2014), "Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no. 5, pp. 867—882. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0036628>
 15. Gosling, J. (2021), "Maximising Soft Power: the Role of Digital Diplomacy in Building Trust with Nation-Branding", *Global Affairs Review*, vol. 1, pp. 1—19. DOI: <https://doi.org/10.51330/GAR.0020212>

Стаття надійшла до редакції 10.07.2024 р.

Л. В. Антонова,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

Я. Ф. Жовнірчик,
д. держ. упр., професор, в.о. завідувача відділу проблем державного управління
та адміністративного права, Інститут держави і права
імені В.М.Корецького Національної академії наук України, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>

О. М. Штирков,
к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,
Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.201

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА ГЕНЕРУЮЧА КОМПОНЕНТА ВІДБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ МІСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

L. Antonova,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Auditing of the Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv,
Ukraine.

Ya. Zhovnirchik,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Manager of the Department of Public Administration and Administrative Law, Institute of State and Law VM Koretsky
National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

O. Shtyrov,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Government and Regional
Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea
National University

MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS AN INDEPENDENT GENERATING COMPONENT OF THE CONSTRUCTION AND DEVELOPMENT OF URBAN INFRASTRUCTURE

У статті окреслено методологічний концепт модернізації публічного управління як невід'ємної генеруючої компоненти відбудови та розвитку міської інфраструктури. Окреслено контури сучасного українського публічного управління, що поєднує у собі ознаки постійної потреби адаптуватися до змін соціальної дійсності. Системно представлено ознаки, що обумовлюють політику модернізації, яка є глобальним проектом перетворення у відповідь викликам сучасності.

Визначено напрями політики модернізації державної служби, що спрямовані на зменшення внутрішньої та зовнішньої жорсткості, характерної для бюрократичної логіки, шляхом переходу до більш гнучкої та відкритої організаційної моделі. Аргументовано, що неефективна публічна політика має негативний вплив на міський розвиток. Представлено перелік проблем міського розвитку та цілеспрямованих векторів на удосконалення системи публічного управління в Україні. Конкретизовано найважливіші модернізаційні напрями, які можуть істотно вплинути на ефективність і стійкість міського розвитку.

Сформовано основні інструменти підвищення ефективності сталого міського розвитку, що охоплюють різні аспекти управління, планування та взаємодії з громадськістю та приватним сектором. Визначено коло сучасних можливостей щодо використання цифрових технологій для зміни існуючої моделі управління міським розвитком. Представлено алгоритмічність процесу розробки стратегії для розвитку "розумного міста". Систематизовано принципи які мають бути покладені в основу модернізації публічного управління з акцентом на забезпечення якості управління територіями.

Доведено, що модернізація публічного управління є двигуном процесів, спрямованих на міський розвиток, адже формування соціально-економічних систем, у яких домінують інноваційні ознаки діяльності, що забезпечують конкурентні переваги вищого порядку, є характерною рисою сучасного територіального розвитку. Наголошено, що модернізація підходів до управління, методів і форм використання ресурсів на всіх рівнях впливу забезпечує необхідне стратегічне бачення, фінансові ресурси, нормативну базу, інфраструктурну підтримку та інституційну координацію, що сприяє інтеграції і розвитку розумних технологій у міському середовищі.

The article outlines the methodological concept of modernization of public administration as an integral generating component of reconstruction and development of urban infrastructure. Outlines of modern Ukrainian public administration are outlined, which combines signs of a constant need to adapt to changes in social reality. Systematically presents the signs that determine the policy of modernization, which is a global project of transformation in response to the challenges of modernity.

The directions of the modernization policy of the civil service aimed at reducing the internal and external rigidity characteristic of bureaucratic logic by moving to a more flexible and open organizational model have been determined. It is argued that ineffective public policy has a negative impact on urban development. A list of urban development problems and targeted vectors for improving the public administration system in Ukraine is presented. The most important modernization trends that can significantly affect the efficiency and sustainability of urban development are specified.

The main tools for increasing the efficiency of sustainable urban development have been formed, covering various aspects of management, planning and interaction with the public and the private sector. The range of modern possibilities for the use of digital technologies to change the existing model of urban development management has been determined. The algorithmic nature of the process of developing a strategy for the development of a "smart city" is presented. The principles that should be the basis for the modernization of public administration with an emphasis on ensuring the quality of territory management are systematized.

It has been proven that the modernization of public administration is the engine of processes aimed at urban development, because the formation of socio-economic systems dominated by innovative features of activity that provide competitive advantages of a higher order is a characteristic feature of modern territorial development. It is emphasized that the modernization of management approaches, methods and forms of resource use at all levels of influence provides the necessary strategic vision, financial resources, regulatory framework, infrastructural support and institutional coordination, which contributes to the integration and development of smart technologies in the urban environment.

Ключові слова. Модернізація, публічне управління, відбудова, розвиток міської інфраструктури, цифровізація, міський розвиток, інноваційний розвиток.

Key words. Modernization, public administration, reconstruction, development of urban infrastructure, digitalization, urban development, innovative development.

ВСТУП

Система публічного управління вважається дуже складною структурою, яка постійно стикається з кризою через свою переобтяженість, непрозорість, бюрократію та неефективність. Проте вона також є резуль-

татом довгого історичного розвитку, що дозволяє державі забезпечувати управління суспільством.

Сучасні кризові явища в Україні посилюють вади цієї системи: її громіздкість, низьку ефективність, віддаленість від місцевого рівня управління та недостатність

демократичних процедур керівництва. За роки незалежності так і не сформовано рівновагу між зовнішніми директивними та внутрішніми самоорганізованими принципами суспільного життя, що призвело до дисбалансу між інститутами державного і громадського управління.

Практично спостерігається тенденція до надмірного адміністрування з боку державних органів управління, як результат це здійснило пригнічення громадських механізмів соціальної ініціативи та контролю "знизу". Процеси формування нових організаційних структур і розвиток методів управління більше ґрунтувалися на бюрократизації та формалізації, а ніж на забезпеченні ефективності державного апарату, формуванні правової культури і сприянні розвитку форм активності громадян та їх громадянської участі в управлінні [8]. Перш за все, це відображається в ускладненні механізмів взаємодії та домінуванні управлінських структур, посиленні їх контрольних функцій. При цьому загальний і особистий рівень відповідальності за результати діяльності суттєво знизився. Різко впав рівень прогнозування, планування та концептуалізації бажаних соціальних змін і стратегічного бачення розвитку суспільства загалом.

Також, проблемою у системі публічного управління в Україні є системність суперечностей. Суть даного явища виявляється у явній невідповідності якості та рівня управлінської діяльності соціальним та економічним викликам, які таїть у собі XXI століття з його стрімким та непередбачуваним розвитком. Існуюча система управління вже не тільки не здатна адекватно і результативно регулювати глобальні зміни та спрямовувати їх розвиток у русло бажаних для суспільства соціальних, економічних, політичних, духовно-гуманітарних перетворень, а й своєчасно зрозуміти процеси, що відбуваються, і правильно оцінити перспективи розвитку.

Наведена проблематика обумовлює позиціонування модернізації публічного управління як невід'ємної генеруючої компоненти відбудови та розвитку міської інфраструктури.

Мета. Окреслити методологічний концепт модернізації публічного управління як невід'ємної генеруючої компоненти відбудови та розвитку міської інфраструктури.

Результати. Контури сучасного українського публічного управління поєднують у собі ознаки постійної потреби адаптуватися до змін соціальної дійсності, що і обумовлюють політику модернізації, яка є глобальним проектом перетворення, спрямованих сучасним викликам.

У світовій практиці визначено певний порядок модернізації публічного управління: спочатку акцент зосереджується на створенні нормативних основ і законодавства, наступною стадією є формування нових управлінських засад, а лише потім переходять до питань підвищення ефективності управлінської діяльності, виходячи із розробленої "ідеальної" моделі.

Для України модернізація управлінської діяльності розглядається як засіб консолідації українського суспільства, як механізм його виживання та поступового розвитку в умовах "суспільства ризику". Фактично, це — зміна зі старої системи до нової моделі публічного управління, орієнтованого на циклічний розвиток з різно-

манітною динамікою процесів, що відбуваються, з великою мірою їхньої невизначеності, викликами глобального масштабу та новими регуляторами соціальної діяльності.

У своєму функціональному значенні, публічне управління спрямоване на вирішення різноманітних завдань, перш за все, виконуючи традиційну місію забезпечення суспільних інтересів. Це передбачає встановлення миру та суспільної безпеки, які необхідні для захисту життя, здоров'я, прав і свобод громадян України, іноземних громадян, осіб без громадянства; протидії злочинності, охороні громадського порядку, власності та забезпечення громадської безпеки, що мають на меті забезпечити спокійне життя в країні.

Але поняття "забезпечення суспільних інтересів" можна розглядати більш широко, включаючи сукупність громадських інститутів, що сприяють громадському порядку та безпеці, таких як армія, правосуддя, поліція, а також освітні та соціальні установи. Далі йдуть завдання створення та регулювання державних установ, які необхідні для органів місцевого самоврядування, особливо, коли приватна ініціатива практично відсутня. Це змушує державну владу втручатися за допомогою дій/впливів у сферу і безпеки, оборони, правосуддя та також у багатьох інших сферах, включаючи економіку, освіту, соціальні та культурні галузі. Згідно з етатистськими концепціями, державне втручання має велике значення і передбачає, що держава повинна втручатися в життя суспільства і контролювати його економічні та соціальні інститути.

Також, як соціологічна теорія, етатизм обґрунтовує необхідність саме активного втручання держави в економічне та політичне життя суспільства та розглядає "втручання" як вищий результат і мету розвитку.

Сьогодні дискусія про сучасну перебудову держави виражається, насамперед, у трьох формах: "відповідальна держава", "держава-стратег" та "соціальна держава" [7].

Поняття "відповідальної держави" розкриває суперечності між двома концепціями: "концепцією держави-керівника" як соціального актора, який бере на себе відповідальність за проведення дій з метою звільнення від приватного контролю задля збереження загальних інтересів, та концепцією "держави-гаранта", що визначає принципи, норми та цінності, що спрямовані на забезпечення діяльності приватних акторів. Цей останній підхід передбачає аналіз легітимних меж, у рамках яких можливе державне втручання в суспільне життя, а також умови, за яких держава може відмовитися від деяких видів діяльності. При цьому залишає за собою контроль як певний запобіжний захід.

Термін "держава-стратег" визначає перехід до нових методів державної діяльності, спрямованих на зміцнення своїх можливостей у довгостроковій перспективі.

Функції "держави-стратега" включають в себе поєднання завдань програмування роботи з діагностики, виконання обов'язків у достроковому діапазоні, управління та розвитку державних політик, а також регулювання.

"Соціальна держава" вже не обмежується лише роллю держави, але передбачає соціально-економічні на-

слідки політичних виборів або концепцій розвитку суспільства, зокрема, через функцію перерозподілу. Це означає "першочергове та самостійне забезпечення функціонування та управління суспільством, що є обов'язком держави" [7].

Тому державі потрібно реагувати на проблему дефіциту демократичної легітимності, з якою вона зіткнулася. У цьому контексті перехід від соціально-центричної концепції до державно-центричної концепції громадянства означає, що держава повинна бути у центрі процесу створення та впровадження нових форм демократії, нових "діалогових" відносин з різними сегментами суспільства та розробки нових методів управління суспільством, в яких ключовим є поняття "території". Основні напрями політики модернізації державної служби спрямовані на зменшення внутрішньої та зовнішньої жорсткості, характерної для бюрократичної логіки, шляхом переходу до більш гнучкої та відкритої організаційної моделі.

Це виражається у трьох головних позиціях:

1. Зміна внутрішніх відносин та модернізація методів управління. Передбачає впровадження сучасних методів та принципів менеджменту з метою активізувати і раціоналізувати управління державою; розширення сфери "персоніфікованого" управління за допомогою децентралізації компетенцій; встановлення центрів відповідальності, які прагнуть надавати адміністративним службам велику свободу управління, замість зобов'язань, прописаних у питанні про цілі та про періодичну оцінку результатів.

2. Зміна відносин із громадянами. Воно досягається різними засобами: розвитком способів участі, акцентуванням на інформуванні населення, переглядом питань адміністративної таємниці, поліпшенням якості послуг, зменшенням кількості формальностей тощо. У рамках державної реформи влада визнає необхідність приділити більшу увагу потребам та очікуванням громадян. Держава повинна стежити за тим, щоб турбота всіх служб була спрямована на їхнього споживача.

3. Оцінка суспільної політики. Спрямована на пошук найкращої ефективності громадських служб.

Резюмуючи вищенаведене, слід зазначити, що основна проблема державного управління в Україні полягає у системній невідповідності якості та рівня управлінської діяльності відносно соціальних викликів сьогодення, які характеризуються швидким та непередбачуваним розвитком. Існуюча система управління вже не може адекватно й результативно регулювати глобальні зміни та впливати на їхній розвиток у відповідності до суспільних, економічних, політичних і духовно-гуманітарних перетворень, які бажані для суспільства. Крім того, вона також неспроможна вчасно розпізнати процеси, що відбуваються, та правильно оцінювати перспективи розвитку. Відповідно, сучасна система публічного управління в Україні характеризується потребою постійної адаптації до змін у соціальній дійсності.

Процеси модернізації державного управління та інституціоналізації управління стають все складнішими в умовах дисперсно-організованого суспільства, що об'єднує в собі історичну спадщину та потребу у постійній адаптації до сучасних проблем. Вони відображають роль держави у створенні смислів та соціальної консолідації.

Оновлення публічного управління, як процесу, має забезпечити ефективне функціонування системи органів державної влади (включаючи регіональні та місцеві органи самоврядування, громадські неурядові організації, фізичні особи та інші суб'єкти громадянського суспільства), з метою реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, здійснюючи сталий розвиток регіонів у системі забезпечення високого рівня національної безпеки держави.

07 лютого 2024 року, відбулося XXXI засідання Координаційної ради з питань реформування державного управління, адже реформа державного управління залишається фундаментальною для запровадження системи управління, здатної до проведення якісних трансформацій в Україні, із дотриманням принципів демократії, верховенства права, захисту прав людини та принципів гендерної рівності, інклюзивності та спільної участі [3]. У моніторинговому звіті Програми SIGMA "Державне управління в Україні" зазначено, що серед багатьох викликів, пов'язаних із успішним процесом вступу до ЄС, початковим діалогом з ОЕСР щодо вступу, післявоєнним відновленням та модернізацією системи державного управління, на вирішення у пріоритетному порядку заслуговують такі [3]:

— Збереження надійних стратегічних засад Реформи державного управління та Управління державними фінансами, посилення узгодженості та взаємодії між ними (наприклад, через планування політики та бюджету, оптимізацію процесів, надання послуг та цифровізацію) і приділення більшої уваги кінцевим відчутним результатам.

— Збереження тенденції до зростання цифровізації, якості та доступності послуг, із одночасним забезпеченням належного виконання Закону України "Про адміністративну процедуру" для ефективного дотримання верховенства права та захисту прав сторін в адміністративних процедурах; забезпечення відповідності галузевого законодавства Закону та відсутності необґрунтованих винятків із сфери його дії.

— Посилення координації європейської інтеграції для прискорення виконання законодавчих зобов'язань у сфері європейської інтеграції, перегляд документів планування у сфері європейської інтеграції та створення переговорних структур відповідно до зобов'язань країни-кандидата на вступ до ЄС.

— Зміцнення співпраці між Урядом і Верховною Радою України для покращення якості законодавства, беручи до уваги відповідальність Уряду за формування та реалізацію державної політики та відповідальність Парламенту за нагляд над формуванням Урядом політик.

— Оптимізація та зміцнення системи аналізу регуляторного впливу, зокрема, для законодавства, що транспонує *acquis* ЄС, і запровадження обов'язкових та ефективних публічних консультацій щодо проєктів законів та нормативно-правових актів.

— Розвиток спроможності державної служби, щоб вона могла справлятися з викликами, пов'язаними з інтеграцією до ЄС, відновленням та впровадженням національних реформ без підтримки зовнішніх консультантів.

— Відновлення призначення на вакантні посади державної служби за результатами відкритих конкурсів, як

тільки це дозволить безпекова ситуація; вдосконалення процедур задля забезпечення відбору кандидатів з належним досвідом, знаннями, навичками та компетенціями.

— Продовження реформи оплати праці на державній службі для підвищення конкурентоспроможності та справедливості, із повним урахуванням обмежень та непередбачуваності фінансової ситуації при розробці графіка впровадження.

— Переосмислення сфери застосування та вдосконалення процедур відбору на посади вищого корпусу державної служби.

— Продовження вдосконалення організаційної структури міністерств, з урахуванням досвіду реорганізації пілотних міністерств, інтеграція концепції ФПР у майбутню систему оплати праці.

— Продовження реформ управління бюджетом, зокрема, щодо вдосконалення середньострокових бюджетних рамок та достовірності їх планування.

— Посилення ролі та відповідальності галузевих міністерств у бюджетному процесі в секторах політики, за які вони відповідають.

— Удосконалення внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту та продовження приведення роботи Рахункової палати України у відповідність до міжнародних стандартів (ISSAIs).

— Гармонізація законодавства у сфері публічних закупівель із *acquis* ЄС, у тому числі щодо оцінювання відповідності критеріїв місцевих складових нормам ЄС.

Впевнено можна стверджувати, що неефективна публічна політика має негативний вплив на міський розвиток. Відповідно на сьогодні, в Україні фіксується низький рівень розвитку інфраструктури, неконтрольована міграція, корупція тощо. У презентації аналітичного звіту "Міста 2030: модернізуйся або вимирай" було зазначено, що сучасні українські міста зіштовхнулися з такими викликами [2]:

1. Демографічна криза.
2. Повільне осучаснення міської економіки.
3. Застарілий житловий фонд.
4. Зношена інфраструктура.
5. "Розповзання" міст — хаотична забудова, важко побачити межі міста.
6. Низька мобільність населення в межах країни.
7. Відсутність системи аналітики міських процесів.
8. Відсутність сучасної транспортної стратегії.
9. Нерозподілена земля.
10. Низький рівень залученості мешканців у рухи протесту, що зумовлює стихійні протести або революції.
11. Застарілий підхід до розроблення містобудівної документації.
12. Ущільнення в історичних центрах.
13. Проблема збереження об'єктів культурної спадщини в містах.

Виходячи з наведеного переліку проблем міського розвитку та векторів спрямованих на удосконалення системи публічного управління в Україні, конкретизуємо найважливіші модернізаційні напрями, які можуть істотно вплинути на ефективність і стійкість міського розвитку.

Так, основними компонентами цього процесу є такі:

1. Цифровізація та впровадження технологій.

Сучасні інформаційні технології, такі як Інтернет речей (IP, англ. Internet of Things, IoT) та великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ) та блокчейн, можуть значно підвищити ефективність публічного управління. Вони дозволяють покращити збір та аналіз даних, прискорити і спростити взаємодію між громадянами та державними органами.

2. Транспарентність та відкритість даних.

Відкриті дані та прозорі процеси прийняття рішень підвищують довіру громадян до влади та дозволяють виявляти проблеми на ранніх стадіях. Це також сприяє активній участі громадськості в управлінні містом.

3. Участь громадян у прийнятті рішень.

Публічне управління має включати механізми для активного залучення громадян до обговорення та прийняття рішень. Це може включати громадські слухання, онлайн-опитування, платформи для подання скарг та пропозицій.

4. Стійкий розвиток та екологічна відповідальність.

Сучасне публічне управління має враховувати принципи сталого розвитку, включаючи турботу про довкілля. Це передбачає розробку і впровадження екологічно чистих технологій, ефективне використання ресурсів і планування зелених зон.

5. Партнерство з приватним сектором та НУО.

Управління міською інфраструктурою потребує співпраці з приватними компаніями та неурядовими організаціями.

Публічно-приватне партнерство є одним із основних механізмів для залучення інвестицій у різні інфраструктурні проекти.

6. Освіта та підвищення кваліфікації.

Навчання та постійне підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного управління відіграють ключову роль в ефективному управлінні проектами та впровадженні нових технологій.

7. Фінансова стійкість та бюджетування.

Ефективне управління міською інфраструктурою потребує обґрунтованого планування та розподілу бюджетних коштів, а також пошуку додаткових джерел фінансування, включаючи гранти та міжнародні інвестиції.

Модернізація публічного управління з метою підвищення якості життя громадян автоматично створює умови для сталого економічного зростання та розвитку міст. Загальний успіх залежить від спільних зусиль уряду, бізнесу та суспільства [5].

Дану думку також виловлюють науковці [1] Державного університету "Житомирська політехніка" наголошуючи на необхідності встановлення значущих для міста цілей та завдань розвитку та реалізовувати їх спільно з усіма суб'єктами управління містом. Всі зацікавлені сторони мають брати активну участь в управлінні містом, що передбачає розробку і застосування таких конкретних рішень, які дозволять кожній людині мати вільний доступ до всіх благ міста.

Підвищення ефективності сталого міського розвитку потребує комбінації стратегій та інструментів, що охоплюють різні аспекти управління, планування і взаємодії з громадськістю та приватним сектором. Основні інструменти, які можна використовувати

вати для досягнення цієї мети наведено в таблиці 1.

Окрему увагу варто приділити сучасним можливостям щодо використання цифрових технологій для зміни існуючої моделі управління міським розвитком за допомогою технологій, що безперервно розвиваються.

Так, одним з стратегічних пріоритетів блоку "Національні індикатори" досягнення Цілей сталого розвитку, що відповідають сталому розвитку міста за Стратегічним напрямом "ЕКОНОМІКА" є "Розумне" місто.

У загальному визначенні, під "розумним" містом мається на увазі інноваційне місто, яке використовує інформаційно-комунікаційні технології для досягнення цілей і завдань сталого розвитку. Таким чином, "розумне" місто — це місто, що використовує інформаційні технології для більш ефективного функціонування з урахуванням потреб його мешканців. Ідея "розумного" міста (Smart City) полягає в тому, щоб завдяки збору та обробці великих обсягів даних у режимі реального часу, інфраструктура та ресурси міста використовувались максимально ефективно. Впровадження ІТ-технологій має охоплювати такі сфери життя мешканців міста, як економіка, безпека, транспорт, медичні послуги, комунальне господарство, благоустрій тощо. Джерелами даних мають слугувати відеокameraми, датчики, сенсори, інформаційні системи, які впроваджуються у повсякденне життя [6].

Окремі напрями, що слугують ознаками розбудови "розумного" міста такі [6]:

1. Залучення жителів міста до управління.

Однією з важливіших ознак "розумного" міста є активна участь громадськості в управлінні містом. Для цього реалізуються такі системи, як "електронний уряд", "відкритий бюджет", "відкриті закупівлі", "електронні звернення", а також інші системи, що передбачають отримання інформації від міських органів влади в онлайн.

2. "Розумний" громадський транспорт. Технологія "розумного" транспорту передбачає контроль за усім, що відбувається в салоні та зовні протягом руху і передачу інформації про порушення у відповідні органи влади. Технологія реалізується за допомогою встановлення камер внутрішнього та зовнішнього відеоспостереження, наявності Wi-Fi, можливості використання геолокації, що дозволяє відслідковувати рух транспорту за маршрутом.

Таблиця 1. Основні інструменти ефективного управління міською інфраструктурою

Інструментарний блок	Інструмент
1. Планування та управління.	- Генеральні плани та стратегії сталого розвитку, які інтегрують соціальні, економічні та екологічні цілі. - Географічні інформаційні системи (ГІС) які як технологічний комплекс інтегрують та поєднують багато інформаційних технологій. Використовуються для аналізу даних, зонування та планування міських територій. -Інструменти моніторингу та оцінки для конкретизації показників та ключових параметрів для відстеження просування проєктів.
2. Цифровізація та розумні технології	- Системи "розумного міста" (Smart City technologies) які включають розумні транспортні системи, системи управління енергомережами, розумні будівлі та інфраструктуру. - Інтернет речей (ІР) передбачає підключення різних пристроїв та сенсорів для збору та аналізу даних у реальному часі. -Великі дані та аналіз даних дозволяють забезпечити високий рівень якості управління та планування.
3. Управління ресурсами та енергоефективність	- Енергоефективні технології та ВДЕ (Інвестування в Зелену енергетику та розвиток відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова тощо). - Системи управління водними ресурсами)Технології для контролю та оптимізації використання води). -Управління відходами (Системи для переробки та утилізації відходів, а також програми зі зниження їх обсягу)
4. Соціальна участь та взаємодія**	- Громадські форуми та дискусійні платформи (Організація заходів та онлайн-платформ для обговорення міських проєктів з громадянами). - Краудсорсинг та краудфандинг (Залучення ідей та ресурсів від населення для реалізації проєктів). - Освітні програми (Підвищення обізнаності населення щодо сталого розвитку через освітні ініціативи).
Фінансові інструменти**	- Зелені облігації (Емісія цінних паперів для фінансування екологічно чистих проєктів). - Співпраця з приватним сектором для фінансування та реалізації інфраструктурних проєктів (Публічно-приватне партнерство). - Гранти та субсидії (Залучення міжнародних та національних грантів та субсидій для підтримки сталого міського розвитку).
Законодавство та політичні заходи	- Регулювання та стандарти - Введення та дотримання нормативів, спрямованих на сталий розвиток (енергоефективність будівель, викиди CO ₂ тощо). - Створення податкових пільг та інших фінансових стимулів для стратегічно значущих проєктів. - Просування змін у законодавстві, спрямованих на покращення управління міськими територіями.
Екологічні та природоохоронні заходи	- Зелена інфраструктура- Створення та підтримка парків, садів та інших зелених просторів у місті. - Функціонування комплексної системи керування якістю повітряного середовища (Заходи щодо зниження забруднення повітря, включаючи обмеження використання транспортних засобів з високим рівнем викидів). - Програма з охорони біорізноманіття (Підтримка екосистем та біорізноманіття в межах міських кордонів).

3. Інтелектуальні системи управління дорожнім рухом. Такі системи передбачають підвищення безпеки та ефективності транспортного процесу, комфортності для водіїв і користувачів транспорту. Наприклад, у багатьох країнах світу, і в Україні, зокрема, встановлюється відеонагляд на автошляхах, що дозволяє контролювати порушення правил дорожнього руху. Крім того, важливу роль у цій концепції відіграє інформація про стан доріг, завантаженість паркувальних майданчиків у місті, інформування пасажирів про час прибуття громадського транспорту, зміни у напрямках руху тощо.

4. Розумний підхід до вуличного освітлення. Важливою ознакою "розумного" міста є реалізація концепції енергозбереження. Особливої популярності набуває використання LED-освітлення та встановлення датчиків руху, які вмикають світло лише коли фіксують певні рухи чи спостерігається присутність машин на дорогах чи людей на вулицях.

5. "Розумний" будинок. Ця технологія передбачає використання системи високотехнологічних пристроїв для створення умов найбільш комфортного проживання людей (як на рівні окремих осель, так і на рівні багатопверхових житлових будинків). Зокрема, виділяють кілька основних напрямів упровадження технологій "розумного" будинку: безпека (датчики руху, присутності, вібрації, розбиття скла, відкриття вікна або дверей, відеоспостереження, електронні замки тощо); управління освітленням (розумні вимикачі, модулі управління шторами та рольотами, контролери для управління світлодіодними світильниками, датчики руху і присутності); управління кліматом ("розумні" лічильники, датчики вологості і температури, термостати для підтримки постійної температури або її автоматичного регулювання, терморегулятори для управління потужністю батарей опалення тощо).

6. Використання сонячних панелей. Вже у багатьох містах світу така практика є невід'ємною складовою "розумного" міста. На дахах будівель встановлюються сонячні батареї, які можуть забезпечити автономне електропостачання будинку.

7. Впровадження міської мережі Wi-Fi. У "розумному" місті доступ до мережі Wi-Fi має стати нормою. Україна також прямує до цього. Початковими кроками у цьому напрямі є забезпечення бездротового доступу до Інтернету в публічних місцях, у громадському транспорті, в центральних кварталах міст тощо.

8. Надзвичайні ситуації: сповіщення і кнопки екстреного реагування. У "розумному" місті має бути розвинена ефективна система реагування на надзвичайні ситуації. Запровадження кнопок екстреного реагування допомагає правоохоронним органам швидше зреагувати на певні події та прибути на місце оперативніше. Запровадження персональної мережі оповіщення, що відправляє SMSповідомлення на телефони абонентів, які знаходяться в зоні надзвичайних ситуацій, дозволяє запобігти нападам паніки, зберегти життя людей у надзвичайних умовах.

9. Безготівкові платежі. Однією з ознак "розумного" міста є розвиток систем безготівкових платежів, що потребує встановлення спеціальних приладів, які дозволятимуть проводити оплату не тільки платіжними картками, але й за допомогою мобільних телефонів.

Алгоритмічність процесу розробки стратегії для розвитку "розумного міста", визначаючи пріоритети та ключові напрями включає такі компоненти:

1. Постановка конкретних та вимірних цілей для різних компонентів розумного міста (транспорт, енергетика, охорона здоров'я тощо).

2. Бюджетне виділення коштів у розвиток розумних технологій.

3. Створення умов для залучення приватного капіталу та міжнародних інвестицій у розвиток розумних проектів через інструменти нахшталт публічно-приватного партнерства (PPP).

4. Розробка нормативних актів та стандартів, необхідних для впровадження і роботи розумних систем (наприклад, стандарти на IoT-пристрої, питання кібербезпеки).

5. Створення регуляторного середовища, яке підтримує інновації та експериментальні проекти,

6. Інституційна підтримка та координація — формування спеціальних агентств або підрозділів, які займатимуться розвитком "розумних" міських рішень.

7. Координація між різними державними структурами задля забезпечення комплексного підходу до впровадження "розумних" технологій.

8. Ініціація та підтримка проектів зі створення базової інфраструктури, такої як мережі високошвидкісного інтернету, системи збирання та аналізу даних, "розумні" транспортні системи.

9. Реалізація пілотних проектів для випробування та демонстрації нових технологій та рішень.

10. Упровадження заходів щодо забезпечення кібербезпеки в розумних системах, захист цих городян.

11. Розробка законів та норм, що регулюють збір, зберігання та використання даних громадян, щоб уникнути порушення їхніх прав та свобод.

12. Розробка та впровадження освітніх програм та курсів для підвищення обізнаності мешканців і співробітників про можливості та технології "розумного міста".

13. Інформування громадськості про переваги "розумних" технологій через різноманітні комунікаційні канали.

14. Розробка та впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності "розумних" міських рішень.

15. Використання міжнародного досвіду та співробітництво з глобальними організаціями для запозичення найкращих практик.

16. Включення міста до міжнародних програм та проектів з розвитку розумних міст.

Інтернет речей (IoT) — це концепція взаємопов'язаності фізичних пристроїв, які можуть обмінюватися даними через інтернет та виконувати певні завдання без людського втручання.

У контексті міської інфраструктури, IoT є потужним інструментом для підвищення її ефективності, стійкості та зручності для мешканців. Ключовими напрямками застосування IoT в управлінні міською інфраструктурою є такі: "розумне" освітлення, управління трафіком, управління парковками, управління водопостачанням та каналізацією, затоплень, моніторинг навколишнього середовища, розумні будівлі, громадська безпека, управління відходами, енергоефективність. Упровадження IoT в управління міською інфраструктурою не лише робить міста "розумнішими", але й значно покращує якість життя їх мешканців, знижує експлуатаційні витрати та екологічний вплив. Однак для успішної реалізації всіх цих переваг потрібна надійна інфраструктура зв'язку (наприклад, мережі 5G), а також питання безпеки даних та конфіденційності має бути пріоритетним.

Наведені інструменти, у разі комплексного використання, можуть значно підвищити стійкість та ефективність міського розвитку, сприяючи створенню комфортного, екологічно чистого і соціально орієнтованого міського середовища.

Також, проаналізувавши бачення науковців щодо принципів, які мають бути покладені в основу модернізації публічного управління з акцентом на ефективне управління територіями було встановлено, що більшість з них виділяють такі законності, науковості, субсидіарності, цілісності та комплексності, відкритості та прозорості, збалансованості та ефективності, повноти територіального охоплення, функціональності територій, безпеки та комфортності середовища, соціальної справедливості та доступності, економічності, екологічності, на базі яких необхідно формувати систему публічного управління міським розвитком.

Неведені принципи спрямовані на забезпечення прогресивного процесу комплексного реформування чинного інституту публічної служби в умовах війни та в післявоєнний період у контексті її адаптації до європейських стандартів, сприятиме збереженню стійкості та дієвості державного управління і місцевого самоврядування в умовах війни та національної відбудови; підвищенню якості та конкурентоспроможності публічної служби.

ВИСНОВКИ

Таким чином, модернізація публічного управління є двигуном процесів, спрямованих на міський розвиток, адже формування соціально-економічних систем, у яких домінують інноваційні ознаки діяльності, що забезпечують конкурентні переваги вищого порядку, є характерною рисою сучасного територіального розвитку. Модернізація підходів до управління, методів і форм використання ресурсів на всіх рівнях впливу забезпечує необхідне стратегічне бачення, фінансові ресурси, нормативну базу, інфраструктурну підтримку та інституційну координацію, що сприяє інтеграції та розвитку розумних технологій у міському середовищі.

Важливо підкреслити, що перш ніж розпочати реалізовувати проекти відродження економіки країни та її регіонів, необхідно не лише досягти мирної угоди на умовах, вигідних для України, а й максимально унеможливити виникнення нових військових конфліктів або їх рецидив. Адже будь-які кроки щодо відновлення країни після війни будуть безглузді, якщо не буде гарантовано її територіальну цілісність. Щоб продовжувати покладатися на підтримку міжнародної спільноти, яка лише посилюватиметься, Україна має суворо дотримуватися демократичних норм у своїй внутрішній та зовнішній політиці, забезпечити модернізацію публічного управління, як процесу що згенерує ефективне функціонування системи органів державної влади, з метою реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, здійснюючи сталий розвиток регіонів у системі забезпечення високого рівня національної безпеки держави.

Література:

1. Ксендзук В.В., Войціцька К. М., Орел В. Р., Сергієнко І. Г. Публічне управління містом в контексті інклюзивного розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 12. URL: <http://www.dy-nauka.com.ua/?op=1&z=1554>.
2. Міста 2030: модернізуєшся або вимираєш. Український інститут майбутнього. — URL: <https://www.slideshare.net/ZubkoGennadiy/book2030cityinfuture>.
3. Моніторинговий звіт Програми SIGMA "Державне управління в Україні". Грудень 2023. — URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pid-chas-zasidannia-koordinatsiinoi-rady-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-predstavleno-monitorynhovyi-zvit-prohramy-sigma>
4. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf>
5. Мельниченко О. А. Концептуальні засади Стратегії післявоєнної відбудови України / О. А. Мельни-

ченко // Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 15-28 квітня 2022 р., Київ: у 3 т. — Київ: ДЗВО "УМО" НАПН України, 2022. Т. 3. С. 137—140.

6. Стратегія сталого "розумного" розвитку міста до 2032 року — URL: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/STRATEGIYA_2032_BC.pdf

7. Timsit G. Le nouveau retour de l'Etat? Reflexion sur l'experience francaise Revue internationale des sciences administratives. 2006. Vol. 72. N°4.

8. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023). Strategic Planning for the Sustainable Development of Territorial Communities. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 18, No. 7, pp. 2097—2105. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712>

References:

1. Ksendzuc, V., Voitsitska, K., Orel, V. and Serhiienko, I. (2019), "Public management of the city in the context of inclusive development", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 12, available at: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1554> (Accessed 05 Jul 2024).
2. Ukrainian Institute of the Future (2018), "Cities 2030: modernize or die", available at: <https://www.slideshare.net/ZubkoGennadiy/book2030cityinfuture> (Accessed 25 June 2024).
3. Government portal (2023), "Monitoring report of the SIGMA Program "Public administration in Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/pid-chas-zasidannia-koordinatsiinoi-rady-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-predstavleno-monitorynhovyi-zvit-prohramy-sigma> (Accessed 25 June 2024).
4. decentralization (2022), "Monitoring of the reform of local self-government and territorial organization of power", available at: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf> (Accessed 25 June 2024).
5. Mel'nychenko, O. A. (2022), "Conceptual principles of the Strategy of post-war reconstruction of Ukraine", *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh vijny i v postvoienyj period v Ukraini: materialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Public management and administration in the conditions of war and in the post-war period in Ukraine: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference], DZVO "UMO" NAPN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, vol. 3, pp. 137—140.
6. Bila Tserkva (2020), "Strategy of sustainable "smart" development of the city until 2032", available at: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/STRATEGIYA_2032_BC.pdf (Accessed 25 June 2024).
7. Timsit, G. (2006), "Le nouveau retour de l'Etat?", *Reflexion sur l'experience francaise Revue internationale des sciences administratives*, Vol. 72, no. 4.
8. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023), "Strategic Planning for the Sustainable Development of Territorial Communities", *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 7, pp. 2097—2105. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712>

Стаття надійшла до редакції 10.07.2024 р.

УДК 338.45:658.5:351.824

Є. В. Міщук,
д. е. н., доцент, професор кафедри обліку, оподаткування, публічного управління
та адміністрування, Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>
Д. С. Воронов,
директор ТОВ "Білдинг мд"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8000-317X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.209

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ie. Mishchuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting,
Taxation, Public Administration, and Administration, Kryvyi Rih National University
D. Voronov,
Director of LLC "Building md"

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF EUROPEAN INTEGRATION: MANAGERIAL APPROACHES
AND THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Стаття присвячена визначенню системи управлінських підходів до інноваційного розвитку в умовах євроінтеграційних процесів з урахуванням впливу публічного управління. Обґрунтовано, що в умовах воєнних дій змістовному наповненню поняття "інноваційний розвиток" зміщуються акценти від розуміння його як процесу якісних змін до сприйняття як здатності підприємств адаптуватися до нових реалій, знаходити нестандартні рішення та ефективно використовувати наявні ресурси. На цьому підґрунті удосконалено визначення інноваційного розвитку підприємств. Виконано аналіз витрат на наукові дослідження та розробки в Україні, який дав змогу виявити нестабільність їх фінансування. Для пошуку джерел додаткових фінансових ресурсів наведені заходи, що включають реорганізацію бюджетних пріоритетів, активізацію співпраці з міжнародними донорськими організаціями та використання механізмів державно-приватного партнерства. Виявлено також, що підприємницький сектор демонстрував високий рівень витрат на НДР. Показано, що євроінтеграційні процеси створюють зовнішнє середовище, яке активно впливає на інноваційний розвиток українських підприємств через доступ до фінансування, передових технологій, вдосконалення регуляторного середовища, обмін знаннями та покращення інфраструктури. Сформовано систему підходів до управління інноваційним розвитком промислових підприємств на макрорівні, розробка яких є прерогативою органів публічної влади. Ураховано, що їх упровадження на самих підприємствах здійснюється безпосередньо топ-менеджментом. Удосконалено систему підходів до управління інноваційним роз-

витком промислових підприємств на мікрорівні. Показано, що інтеграція макро— та мікрорівня управління утворює цілісний підхід, який у контексті євроінтеграційних процесів означає більш ефективне інтегрування внутрішніх структур підприємств у міжнародні економічні відносини та стандарти. Кожному із диференційованих управлінських підходів протиставлено відповідні показники оцінювання, які дозволяють об'єктивно аналізувати та контролювати ефективність впроваджуваних заходів.

The article is dedicated to defining a system of managerial approaches to innovative development within the context of European integration processes, considering the influence of public administration. It is substantiated that in the conditions of military actions, the concept of "innovative development" shifts its emphasis from being understood as a process of qualitative changes to being perceived as the ability of enterprises to adapt to new realities, find unconventional solutions, and effectively utilize available resources. Based on this, the definition of innovative development of enterprises has been improved. An analysis of expenditures on scientific research and development in Ukraine has been conducted, revealing the instability of their funding. Measures for finding sources of additional financial resources include reorganizing budget priorities, activating cooperation with international donor organizations, and using public-private partnership mechanisms. It has also been found that the entrepreneurial sector demonstrated a high level of expenditure on R&D. It is shown that European integration processes create an external environment that actively influences the innovative development of Ukrainian enterprises through access to funding, advanced technologies, regulatory environment improvements, knowledge exchange, and infrastructure enhancement. A system of approaches to managing the innovative development of industrial enterprises at the macro level has been formed, the development of which is the prerogative of public authorities. It is taken into account that their implementation within the enterprises themselves is carried out directly by top management. The system of approaches to managing the innovative development of industrial enterprises at the micro level has been improved. It is shown that the integration of macro— and micro-level management creates a holistic approach, which in the context of European integration processes means more effective integration of the internal structures of enterprises into international economic relations and standards. Each differentiated managerial approach is countered with appropriate evaluation indicators, which allow for objective analysis and control of the effectiveness of the implemented measures.

Ключові слова: воєнний стан; євроінтеграція; інновації; макрорівень; мікрорівень; публічне управління; розвиток; технології; управлінські підходи.

Key words: martial law; European integration; innovations; macro level; micro level; public administration; development; technologies; managerial approaches.

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

Процес євроінтеграції надає українським підприємствам нові можливості для розвитку, виходу на європейські ринки та підвищення конкурентоспроможності. Разом із цим, він вимагає від підприємств відповідності високим стандартам якості, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, що стимулює їх до впровадження інноваційних рішень у всіх сферах діяльності — від технологій до управлінських практик. При цьому, слід указати, що управлінські підходи, орієнтовані на

інноваційний розвиток, потребують нового рівня компетенцій керівників та працівників, а також зміни корпоративної культури, оскільки інноваційний менеджмент включає в себе не лише впровадження нових технологій, але й розробку стратегій довгострокового розвитку, оптимізацію організаційних структур та ефективне управління людськими ресурсами. Відтак, впровадження інновацій надає можливість не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, у т.ч. знизити витрати, розширити ринки збуту, але й збільшити вартість підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Публічні інституції, створюючи сприятливі умови для інноваційного розвитку, можуть як стимулювати під-

приємства до активного впровадження нововведень, так і стримувати їх. З одного боку, позитивний вплив стимулювання передбачає розробку та реалізацію державних програм підтримки інновацій, створення такої нормативно-правової бази, яка сприяє розвитку інноваційної діяльності, у т.ч. через фінансове та консультативне забезпечення. Публічне управління виступає сполучною ланкою у взаємодії між науковими установами, підприємствами та ринками, сприяючи, тим самим, створенню ефективної інноваційної екосистеми. З іншого боку, відсутність інноваційних стратегій як на державному рівні, так і серед пріоритетних цілей управління підприємствами, призводить до стагнації виробництва, зниження продуктивності та якості продукції, що, своєю чергою, зменшує інвестиційну привабливість підприємств і, як наслідок, цілих регіонів і країни в цілому. Без інноваційного розвитку підприємства не здатні ефективно реагувати на зміни ринкових умов, що ставить їх під загрозу витіснення більш прогресивними конкурентами. Не менш важливим є і те, що інновації забезпечують підвищення енергоефективності виробничих процесів, що є надзвичайно вагомим чинником у світлі енергетичної кризи, яка виникла в Україні через знищення енергетичної інфраструктури під час військових обстрілів.

Таким чином, дослідження інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах євроінтеграції є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє виявити основні чинники та механізми, які сприяють успішному впровадженню інновацій, визначити ефективні управлінські підходи та розробити рекомендації щодо їх удосконалення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інноваційного розвитку та управління ним завжди знаходиться в полі зору економістів, учених і практиків. Останні дослідження все більш переконливо доводять необхідність побудови цільного підходу, який би інтегрував чинники макро- та мікрорівнів в умовах впливу зовнішнього середовища. Так, Бугаєва М.В., Демченко С.В. диференціюють чинники успішного інноваційного розвитку, серед яких інноваційна політика держави, співпраця бізнес-структур з державою і науковою спільнотою на національному і міжнародному рівнях, вдосконалення нормативно-правової бази щодо інноваційної діяльності [1, с. 252—253]. Принципово погоджуючись із цим поглядом відмітимо, що додатково потрібно враховувати такі сучасні реалії, як євроінтеграційні тренди, котрі виступають двигуном і регулятором вищевказаних чинників. Науковці Сусіденко В.Т. і Сусіденко Ю.В., пропонуючи заходи покращення інноваційного клімату, не розмежовують їх на макро— і макрорівень, що ускладнює сприйняття і фокусує увагу переважно на державному регулюванні [2, с. 189]. Регіональний контекст інноваційної активності промислового сектору із виявленням проблемних питань представлений вченими Ішук С.О. і Созанським Л.Й. в роботі [3]. Варто відзначити тезу, висловлену в роботі Христенко О.В., Коцюруби Б.Ю. про принцип адаптивності в управлінні розвитком підприємства на інноваційній основі [4, с. 779]. Науковцем Горяченко Ю.Г. управління інноваційним розвитком підприємств розглядається

крізь призму його традиційних функцій — від планування до контролю, що, звісно, є цілком логічним, але, на наш погляд, фрагментарним представленням системи управлінських підходів [5, с. 35]. Майборода В.М. представив управління інноваційним розвитком більш комплексно — у вигляді структурованої моделі, додавши до функцій ще й механізми, методи і принципи управління, а також диференціювавши внутрішні і зовнішні детермінанти середовища функціонування підприємств [6, с. 51]. Такий погляд робить внесок у теоретичну парадигму досліджуваного питання, але залишає поза увагою процес євроінтеграції як важливий компонент зовнішнього середовища. Важливим внеском роботи Котуранової Т.В. і Коногової М. слід визнати визначення чинників, які гальмують розвиток інноваційної діяльності, але вони стосуються тільки будівельної галузі [7, с. 84—86]. Підсумовуючи, не можна не відзначити внесок у розвиток проблематики інноваційного розвитку таких видатних учених, як Шипулина Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М., які актуалізували інноваційну культуру в якості його ключового підґрунтя [8].

Отже, вагомість внеску зазначених науковців у концептуалізацію управління інноваційним розвитком не викликає сумніву. Однак через його багатогранність, мультикомпонентність й генерацію нових викликів реаліями воєнного стану та євроінтеграційним курсом дане питання потребує подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні системи управлінських підходів до інноваційного розвитку в умовах євроінтеграційних процесів з урахуванням впливу публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Процеси інтеграції у європейський простір створюють зовнішнє середовище, яке активно впливає на інноваційний розвиток українських підприємств через доступ до фінансування, передових технологій, вдосконалення регуляторного середовища, обмін знаннями та покращення інфраструктури. Так, програма "Горизонт Європа" надає можливість отримати фінансування для реалізації науково-дослідних проєктів, що сприяє розвитку нових продуктів та технологій [9]. Адаптація законодавства України до стандартів ЄС забезпечує прозорість та стабільність, що знижує інвестиційні ризики. Крім цього, гармонізація стандартів якості продукції дозволяє українським виробникам виходити на європейські ринки, стимулюючи їх до впровадження нових технологічних рішень та покращення показників якості. Завдяки участі ряду європейських фінансових інституцій стає можливим доступ до фінансових ресурсів. Зокрема, інноваційні проєкти в Україні активно фінансують Європейський банк реконструкції та розвитку та інші міжнародні фінансові організації, завдяки чому підприємства отримують можливості для модернізації виробництва, впровадження більш сучасних технологій тощо. Важливо, що навіть під час військових дій, українські університети та дослідницькі центри активно співпрацюють з європейськими партнерами в рамках спільних дослідницьких проєктів, що дозволяє отримувати доступ до

передових досліджень та розробок. Зазначене, своєю чергою, стимулює розвиток нових ідей та технологій, які можуть бути впроваджені у виробничі процеси українських підприємств. Європейські інвестиції у транспортну, енергетичну та інформаційну інфраструктуру України створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу та впровадження новітніх технологій. Зокрема, модернізація транспортної інфраструктури полегшує логістику, що дозволяє швидше та ефективніше доставляти продукцію на ринки збуту.

Адаптація національної політики щодо інноваційної діяльності до вимог ЄС здійснюється в Україні через відповідні інституції публічного управління. Через них же розробляються і реалізуються державні програми підтримки інновацій та підприємництва. Важливим аспектом цього процесу є підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів публічної влади, що сприяє створенню більш сприятливого бізнес-клімату і залученню іноземних інвестицій. Не менш значущою є роль публічного управління у створенні інституційних умов, які забезпечують ефективну взаємодію між державою та бізнесом, а також у підтримці інноваційної інфраструктури, включаючи розвиток науково-дослідних установ, технопарків та інкубаторів [9; 10].

Під час війни підприємства стикаються з численними викликами, які ставлять їх на межу фізичного знищення та ліквідації [11]. Проте, в умовах кризи інноваційний розвиток підприємств набуває особливого значення та може стати вирішальним чинником не лише для їх виживання, але й фундаментом для досягнення стабільності і майбутнього росту. Очевидно, що при воєнних діях у змістовному наповненні поняття "інноваційний розвиток" зміщуються акценти від розуміння його як процесу якісних змін до сприйняття як здатності підприємств адаптуватися до нових реалій, знаходити нестандартні рішення та ефективно використовувати наявні ресурси. Підприємства вимушені не тільки релокувати свої активи з небезпечних регіонів, але й перерієнтовувати діяльність, шукати нові ринки збуту та джерела постачання [10]. Успішне вирішення цих завдань вимагає впровадження інноваційних підходів і рішень.

Відтак, в умовах війни поняття "інноваційний розвиток підприємства" можна трактувати як комплекс заходів, спрямованих на підвищення адаптивності, забезпечення життєздатності та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Ефективні практики публічного управління діють в Ізраїлі, де запроваджена програма MOFET, яка спрямована на підтримку інноваційних досліджень і розробок саме для промислових підприємств. Так, держава підтримує витрати на вищезгадані дослідження у розмірі від 30% до 50%, підприємства звільняються від роялті тощо [12]. Що стосується України, то

Таблиця 1. Витрати на НДР, 2021—2023 рр.

Сектори діяльності, роки	Витрати на наукові дослідження і розробки			У т. ч. за видами досліджень, тис грн		
	тис .грн	у %		Фундаментальні	прикладні наукові	науково-технічні
		до загального обсягу витрат на НДР	до попереднього року			
Усього						
2021	20973775,2	100,0	123,2	5163652,8	4821306,2	10988816,2
2022	17117836,2	100,0	81,6	4081358,3	4827588,4	8208889,5
2023	21348062,6	100,0	124,7	4424348,0	6348434,0	10575280,6
за секторами діяльності						
- підприємницький						
2021	11339526,9	54,1	127,9	143462,3	1300178,5	9895886,1
2022	9257637,9	54,1	81,6	93398,0	1605389,0	7558850,9
2023	12613084,4	59,1	136,2	151253,3	2800025,0	9661806,1
- державний						
2021	8053346,4	38,4	118,2	4548898,4	2663035,5	841412,5
2022	6424190,9	37,5	79,8	3653773,5	2346211,3	424206,1
2023	7155517,9	33,5	111,4	3857973,0	2622609,9	674935,0
- вищої освіти						
2021	1580901,9	7,5	117,8	471292,1	858092,2	251517,6
2022	1436007,4	8,4	90,8	334186,8	875988,1	225832,5
2023	1579460,3	7,4	110,0	415121,7	925799,1	238539,5

Джерело: [13].

воєнний стан негативно впливає на фінансування інноваційної діяльності, створюючи комплексні виклики та обмеження для її розвитку. Однак, попри загальне скорочення державних програм підтримки інновацій, зростає зацікавленість новітніми технологіями у військовій та безпековій сферах, що стимулює розвиток специфічних напрямків наукових досліджень та розробок (далі по тексті — НДР). Витрати на НДР у передвоєнний 2021 рік та у період воєнного стану (2022—2023 рр.) представлені в табл. 1.

Витрати на НДР в Україні протягом 2021—2023 рр. зазнавали значних коливань. Так, у 2021 р. вони становили 20 973 775,2 тис. грн, що більше на 23,2% порівняно з попереднім роком. Однак, у 2022 р. їх величина знизилася до 17 117 836,2 тис. грн, що становило 81,6% від рівня 2021 р. У 2023 р. витрати знову зросли і склали 21 348 062,6 тис. грн, що на 24,7% більше порівняно з 2022 р. Описана динаміка характеризує нестабільність фінансування наукової сфери, що пов'язано як з економіко-політичними чинниками, так і військовими діями. Важливо, що підприємницький сектор демонструє високий рівень витрат упродовж усього аналізованого періоду, що підкреслює важливість приватного фінансування для розвитку науки і технологій. Водночас, державний сектор, попри значне зниження у 2022 р., показав зростання у 2023 р., що віддзеркалює певні зусилля уряду щодо підтримки науки. Витрати у секторі вищої освіти також зазнали коливань, але загалом вони зберегли стабільний рівень, який коливався в межах 7,4%—8,4% від загальної величини витрат на НДР за 2021—2023 рр. [13].

З метою покращення ситуації необхідно забезпечити стабільне і передбачуване фінансування НДР з боку держави, що може сприяти довгостроковому плануванню і розвитку наукової інфраструктури. При цьому, пошук фінансових ресурсів є складним викликом. Цілком усвідомлюючи, що в умовах війни висловлена пропози-

Таблиця 2. Система підходів до управління інноваційним розвитком промислових підприємств — макрорівень

Найменування управлінського підходу	Основний зміст управлінського підходу	Підходи та показники до визначення забезпечення інноваційного розвитку
Нормативно-правовий	Створення сприятливого нормативно-правового середовища, що відповідає європейським стандартам, у тому числі забезпечення захисту прав інтелектуальної власності та спрощення процедур започаткування і ведення бізнесу.	Показники відповідності законодавства (ступінь відповідності українського законодавства європейському); показник виконання зобов'язань перед ЄС (у відсотковому вираженні по кожному взятому Україною зобов'язанню та в середньому); показники прозорості та підзвітності державних органів (оцінюється наявність та доступність публічних звітів про діяльність органів влади, процеси консультацій з громадськістю, відсоток документів і рішень, що є в публічному доступі); показники ефективності судової системи (швидкість та справедливість судових процесів); показники боротьби з корупцією (індекс сприйняття корупції, кількість корупційних справ, оцінка виконання антикорупційних програм).
Управління інноваційними кластерами	Передбачає створення та підтримку інноваційних кластерів, що об'єднують підприємства, науково-дослідні установи та органи влади з метою спільного розвитку інноваційних проєктів, що дозволяє зосередити ресурси і знання, сприяти обміну досвідом та технологіями, а також прискорює комерціалізацію наукових розробок. Включає організацію навчальних програм, семінарів і конференцій, спрямованих на підвищення компетенцій учасників.	Показники кількості учасників кластеру; рівень інноваційної активності (кількість зареєстрованих патентів, ліцензій та інноваційних продуктів, створених учасниками кластеру за певний період); сумарний обсяг фінансових ресурсів, вкладених в інноваційні проєкти кластеру, включаючи державне фінансування, приватні інвестиції та гранти; оцінка кількості спільних проєктів, досліджень та публікацій між підприємствами, науково-дослідними установами та органами влади; Оцінка кількості та якості наукових досліджень, інноваційних розробок та впровадженнь нових технологій, що здійснюються учасниками кластеру та інші.
Управління інноваційною інфраструктурою	Передбачає розвиток інфраструктури підтримки інноваційної діяльності, включаючи створення бізнес-інкубаторів, технопарків та центрів трансферу технологій. Ці інституції надають підприємствам не тільки фізичний простір для роботи, але й доступ до необхідних ресурсів, консультативної допомоги, менторства та інвестиційних можливостей. Крім того, сюди доцільно включити впровадження електронних сервісів і цифрових платформ, які спрощують взаємодію між бізнесом, науковими установами і органами влади.	Кількість створених бізнес-інкубаторів; завантаженість бізнес-інкубаторів (частка заповнених місць у інкубаторах від їх загальної місткості); кількість стартапів у бізнес-інкубаторах (число підприємств, що використовують послуги інкубатора); частка стартапів, які продовжують діяльність після виходу з інкубатора; загальна сума інвестицій, залучених підприємствами під час перебування в інкубаторі та після нього; число нових робочих місць, створених компаніями у бізнес-інкубаторах та інші.
Управління фінансовим забезпеченням	Включає в себе розподіл бюджетних коштів, залучення інвестицій, створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності, а також забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення поставлених стратегічних цілей.	Показники ефективності бюджетних витрат у сфері інноваційної діяльності; обсяг залучених інвестицій в інноваційну сферу; інноваційний рейтинг країни; середній обсяг інвестицій на один проєкт; відсоток ВВП, що виділяється на НДР; частка витрат на інновації у загальному обсязі виробничих витрат; показники ефективності використання державних коштів (окупність, ROI тощо) та інші.
Управління адаптаційними процесами в сфері освіти	Адаптація національної системи освіти до європейських стандартів, що включає модернізацію навчальних програм, підвищення кваліфікації викладацького складу, а також розвиток міжнародної співпраці у сфері науки і освіти.	Наявність законів та нормативних актів, які відповідають європейським освітнім стандартам; кількість учасників у європейських освітніх програмах; наявність національних агенцій або інших органів, що відповідають за забезпечення якості освіти; кількість і питома вага навчальних програм, приведених у відповідність до європейських освітніх вимог; динаміка кількості програм обміну та співпраці з європейськими університетами; кількість і питома вага програм для підтримки студентів з особливими потребами; кількість програм для безперервного професійного розвитку викладачів і адміністративного персоналу та інші.

Джерело: систематизовано авторами.

ція може виглядати як лозунг, однак підтримка інновацій та наукової діяльності дозволить залучати таланти, зменшити відтік мізків і створити умови для стійкого розвитку країни після завершення воєнних дій. Задля цього уряд повинен зробити реорганізацію бюджетних пріоритетів, активно співпрацювати з міжнародними донорськими організаціями та активізувати використання механізмів державно-приватного партнерства. У рамках таких партнерств державі доцільно розглянути можливість податкових пільг для інноваційно-активних підприємств, а також запровадження спеціальних по-

датків (зборів), надходження від яких скеровуватимуться на фінансування інновацій. Крім того, державі доцільно стимулювати розвиток внутрішнього ринку венчурного капіталу. Для цього необхідно створити правову та інституційну базу, яка сприятиме залученню приватних інвесторів до інвестування в інноваційні стартапи.

Для сектору вищої освіти доцільно посилити взаємодію з промисловими підприємствами з метою залучення додаткових ресурсів, підвищення якості й практичної орієнтації наукових досліджень.

Таблиця 3. Система підходів до управління інноваційним розвитком промислових підприємств — мікрорівень

Найменування управлінського підходу	Основний зміст управлінського підходу	Підходи та показники до визначення забезпечення інноваційного розвитку
Стратегічне управління інноваціями	Визначення довгострокових цілей інноваційного розвитку, формулювання стратегій їх досягнення і визначення ресурсів для цього.	Виконання стратегії інноваційного розвитку; досягнення KPI; кількість нових технологій, які захищені патентом або авторським правом [1] та інші.
Управління фінансовим забезпеченням інновацій (тактичне, поточне, довгострокове)	Полягає в забезпеченні необхідних фінансових ресурсів для реалізації інноваційних ідей та проєктів.	Витрати на інноваційну діяльність; витрати на дослідження та наукові розробки; витрати на випробування, сертифікацію, отримання інших дозвільних документів; витрати на удосконалення основних засобів та технологічних процесів; витрати на навчання персоналу; суми витрат та їх частки щодо інноваційної діяльності: у собівартості та окремо з чистого прибутку; ефективність фінансування інноваційного розвитку [1] та інші.
Ресурсно-технологічне управління	Передбачає управління технологічними процесами, їх впровадження та оптимізація для підтримки інновацій	Коефіцієнт залучених основних засобів в інноваційній діяльності; коефіцієнт придатності основних засобів, залучених в інноваційній діяльності; коефіцієнт освоєння нової техніки; коефіцієнт автоматизації та механізації виробництва; частка матеріальних ресурсів на інноваційну діяльність у сумі матеріальних витрат; матеріаломісткість інноваційної продукції [1] та інші.
Управління талантами	Полягає у систематичному підході до привертання, розвитку і утримання висококваліфікованих працівників, спроможних створювати та реалізовувати інноваційні ідеї, що включає в себе процеси рекрутингу та відбору талантів, надання можливостей для професійного зростання і навчання, створення мотиваційних програм.	Частка працівників які залучалися до інноваційної діяльності; частка працівників, що мають інноваційні здібності; частка працівників з вищою освітою [1] та інші.
Управління організаційною культурою та лідерством	Передбачає створення сприятливої організаційної культури для стимулювання інновацій та розвитку лідерських якостей, котрі підтримують інновації.	Частота змін у стратегії та бізнес-процесах підприємства (кількість змінених процедур або стратегій за певний період часу); коефіцієнт імплементованих ініціатив, запропонованих працівниками (як співвідношення кількості прийнятих ініціатив до загальної кількості пропозицій); коефіцієнт відкритості та ефективності комунікації між відділами та рівнями управління (оцінка регулярності зустрічей між відділами, частота використання спільних робочих платформ тощо); частота виявлення підтримки ініціатив управління на різних рівнях (опитування працівників щодо їхнього відчуття підтримки від керівництва); кількість нагороджень або визнань за інноваційні ідеї (аналіз кількості присвоєнь нагород або заохочень за участь у проєктах інновацій) та інші.
Управління змінами	Передбачає здатність підприємства адаптуватися до змін внаслідок впровадження інновацій.	Часові показники (час від ідеї до її впровадження); фінансові показники (коефіцієнти ефективності витрат на інновації через ROI, NPV та інші); оцінка організаційної готовності (аналіз здатності виробничих систем до змін і адаптації; оцінка готовності персоналу до прийняття інновацій та нових технологій) та інші.
Маркетинговий підхід до інновацій	Грунтується на глибокому аналізі ринкових потреб і конкурентного середовища для розробки і впровадження інноваційних продуктів і послуг.	Оцінка змін в ринковій частці нового продукту або послуги, що стали можливими завдяки маркетингу; вимірювання рівня лояльності до нового продукту або бренду серед цільової аудиторії; опитування клієнтів для оцінки їхнього задоволення новим продуктом або послугою, яке може бути результатом маркетингових стратегій; аналіз впливу інновацій на соціальних медіа, включаючи вимірювання залучення, вподобань, репостів тощо.
Управління ризиками і нестабільністю	Передбачає ідентифікацію і управління ризиками, пов'язаними з інноваціями, врахування впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства.	Аналіз технологічних та ринкових трендів; оцінка ризиків: загрози конфіденційної інформації у сфері інноваційної діяльності підприємства, операційних ризиків (надійності технологічних процесів, інтеграції з існуючими системами), проєктних ризиків, соціальних та екологічних ризиків інноваційного проєкту, правових і регуляторних ризиків, організаційних, технічних, фінансових і ринкових ризиків тощо.
Управління співпрацею зі стейкхолдерами	Передбачає взаємодію з широким колом зацікавлених сторін, включаючи постачальників, споживачів, інвесторів, науково-дослідні установи, державні органи та інші зацікавлені групи задля забезпечення ефективної комунікації та координації дій між всіма учасниками інноваційного процесу, що сприяє формуванню синергетичного ефекту та досягненню стратегічних цілей підприємства.	Наявність партнерств з закладами освіти, науковими установами, організаціями; участь у стартапах, співпраця на основі ідей; командна робота в межах підприємства; навчання працівників (Так/Hi) [1] тощо.

Джерело: складено авторами.

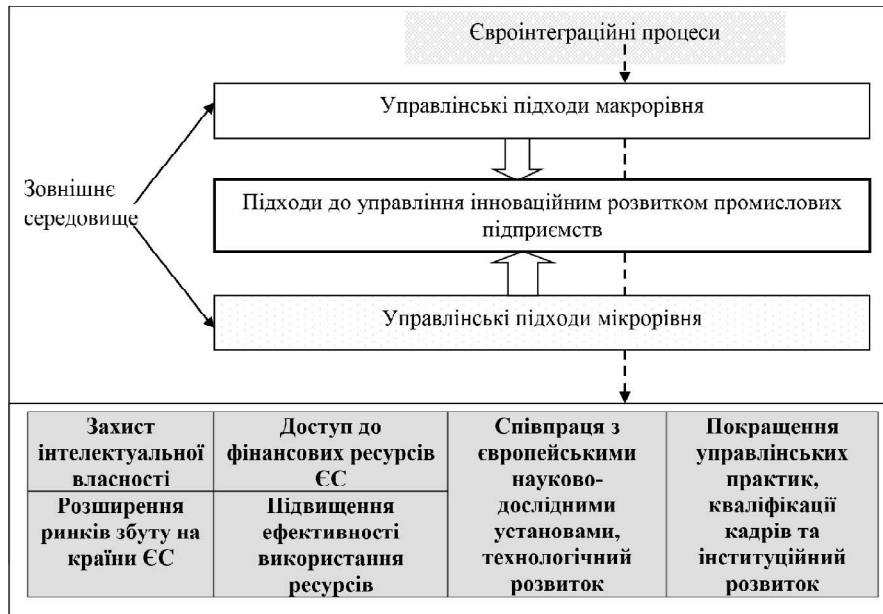


Рис. 1. Цілісний підхід до управління інноваційним розвитком підприємств

Джерело: сформовано авторами.

Тож, управлінські підходи до інноваційного розвитку макrorівня є важливим елементом публічного управління, який покликаний створити стимулююче та сприятливе середовище для підприємств задля підвищення ефективності їх діяльності. Дані підходи систематизовані нами в табл. 2.

Отже, управлінські підходи до інноваційного розвитку на макrorівні найчастіше сприймаються як загальна стратегічна задача, яка визначається економічними та соціокультурними чинниками. При цьому, урядові політики, міжнародні угоди та макроекономічні умови визначають загальний контекст для стимулювання інновацій у різних галузях економіки. Однак на мікрорівні, управління інноваційним розвитком впроваджується безпосередньо на рівні підприємств, що передбачає активну участь топ-менеджменту у формуванні відповідних стратегій, інвестування в НДР, а також залучення талантів і створення сприятливого середовища для творчого процесу та впровадження нових ідей. Ключові управлінські підходи мікрорівня представлені нами в табл. 3.

Інтеграція макро- та мікрорівня управління утворює цілісний підхід, що сприяє забезпеченню інноваційного розвитку промислових підприємств через максимізацію синергетичного потенціалу взаємодії заходів публічного управління і мікроекономічних підходів, адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що сприяє оптимізації виробничих процесів та стимулює креативний інтелектуальний капітал на основі сучасних парадигм управлінської діяльності.

У контексті євроінтеграційних процесів це означає більш ефективне інтегрування внутрішніх структур підприємств у міжнародні економічні відносини та стандарти (рис. 1).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах євроінтеграційного курсу під час воєнного стану стає вагомим чинником стійкості національної економіки та виживання українських підприємств. Ефективне управління ним вимагає інтеграції сучасних управлінських підходів, що включають, але не обмежуються стратегічним плануванням, управлінням знаннями та інвестиціями в технологічні тренди. Роль публічного управління в цьому контексті є надзвичайно важливою. Органи публічної влади повинні створювати сприятливе середовище для інновацій через підтримку науково-дослідних розробок, стимулювання приватних інвестицій та забезпечення відповідної нормативно-правової бази, яка поряд із іншим забезпечить належний захист інтелектуальної власності. Крім того, важливим аспектом є підтримка освітніх програм та професійної підготовки кадрів, що дозволить забезпечити підприємства висококваліфікованими працівниками. Особливі заходи повинні стосуватися пошуку фінансових ресурсів для державної підтримки інновацій під час війни, що включає оптимізацію державних витрат, залучення міжнародної допомоги, розвиток державно-приватного партнерства, впровадження спеціальних податків та стимулювання внутрішнього ринку венчурного капіталу.

Спільним для макро- та мікрорівня в управлінні інноваційним розвитком є фінансове забезпечення. Окрім нього на мікрорівні нами виділено стратегічне управління інноваціями, ресурсно-технологічне управління, управління талантами, управління організаційною культурою та лідерством, управління змінами, маркетинговий підхід до інновацій, управління ризиками і нестабільністю, управління співпрацею зі стейкхолдерами. Кожному із диференційованих управлінських підходів протиставлено відповідні показники оцінювання, які

дозволяють об'єктивно аналізувати та контролювати ефективність впроваджуваних заходів.

Отже, лише за умови координації зусиль на всіх рівнях можна забезпечити стійкий розвиток інноваційної діяльності, що є необхідним для успішного подолання викликів воєнного часу та забезпечення майбутнього зростання промислових підприємств та країни у цілому.

Напрямок подальших досліджень є практична апробація удосконаленої системи управлінських підходів до інноваційного розвитку промислових підприємств та визначення її ефективності.

Література:

1. Бугаєва М.В., Демченко С.В. Теоретичні витoki управління розвитком інноваційного підприємництва. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 247—257.

2. Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2020. № 2(6). С. 183—193.

3. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Порівняльна статистична оцінка інноваційної діяльності промислового сектору економіки України (регіональний розріз). Статистика України. 2022. № 1. С. 47—58.

4. Христенко О.В., Коцюруба Б.Ю. Особливості управління розвитком підприємства на інноваційній основі. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 777—781.

5. Горященко Ю.Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 17. С. 34—38.

6. Майборода В.М. Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. Entrepreneurship and Trade. 2022. № 33. С. 49—52.

7. Котуранова Т. В., Конохова М. Проблеми управління інноваційним розвитком будівельних підприємств в Україні. Економічний простір. 2022. № 182. С. 83—87.

8. Шипулина Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Інституціональна модель інноваційної економіки: кол. монографія / ред. В. І. Ляшенко, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненко. Київ: ІЕП НАНУ, 2019. Розд. 5. С. 97—113.

9. Міщук Є.В., Пасічник Н.В. Стратегічні маркетингові рішення у стимулюванні європейської інтеграції та управлінні ефективністю інноваційних компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 31—37.

10. Воронов Д.С., Воронов М.С. Показники забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Актуальні питання розвитку науки та освіти: Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. 9—10 грудня 2023 р. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 58—60.

11. Соболевська Л. Інновації під час війни — чи на часі? Український кластерний Альянс. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/>

12. Федак М. MOFET — як Ізраїль стимулює R&D у виробництві. Індустрія 4.0 в Україні. 2019. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/03/11/mofet-yak-izrail-stimulyue-rd-u-virobnictvi/>

13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm

References:

1. Buhaieva, M.V. and Demchenko, S.V. (2021), "Theoretical origins of managing the development of innovative entrepreneurship", Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky, vol. 6 (39), pp. 247—257.

2. Susidenko, V.T. and Susidenko, Yu.V. (2020), "The realities of innovative development of Ukrainian enterprises", European scientific journal of Economic and Financial innovation, vol. 2 (6), pp. 183—193.

3. Ischuk, S.O. and Sozans'kyj, L.J. (2022), "Comparative statistical assessment of innovative activity of the industrial sector of the economy of Ukraine (regional section)", Statystyka Ukrainy, vol. 1, pp. 47—58.

4. Khrystenko, O.V. and Kotsiuruba, B.Yu. (2017), "Peculiarities of enterprise development management on an innovative basis", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 13, pp. 777—781.

5. Horiaschenko, Yu.H. (2021), "Management of innovative development of enterprises in conditions of digitalization", Pidpryemnytstvo ta innovatsii, vol. 17, pp. 34—38.

6. Majboroda, V.M. (2022), "Management of innovative development of enterprises in the service sector", Entrepreneurship and Trade, vol. 33, pp. 49—52.

7. Koturanova, T.V. and Konohova, M. (2022), "Problems of managing the innovative development of construction enterprises in Ukraine", Ekonomichnyj prostir, vol. 182, pp. 83—87.

8. Shypulyna, Yu.S. Illiashenko, N.S. and Illiashenko, S.M. (2019), "Management of innovative development of the enterprise based on its innovative culture", Instytutsional'na model' innovatsijnoi ekonomiky [Institutional model of innovative economy], IEP NANU, Kyiv, Ukraine, vol. 5, pp. 97—113.

9. Mischuk, Ye.V. and Pasichnyk, N.V. (2024), "Strategic marketing decisions in stimulating European integration and managing the efficiency of innovative companies", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 8, pp. 31—37.

10. Voronov, D.S. and Voronov, M.S. (2023), "Indicators of ensuring innovative development of the enterprise", Aktual'ni pytannia rozvytku nauky ta osvity: Materialy X Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Actual issues of the development of science and education: Materials of the 10th International Scientific and Practical Conference], L'viv'skyj naukovyj forum, L'viv, Ukraine, pp. 58—60.

11. Sobolevs'ka, L. (2023), "Innovations during the war — is it timely?", Ukrains'kyj klasternyj Al'ians, available at: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/> (Accessed 25 June 2024).

12. Fedak, M. (2019), "MOFET — how Israel stimulates R&D in manufacturing", Industriia 4.0 v Ukraini, available at: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/03/11/mofet-yak-izrail-stimulyue-rd-u-virobnictvi/> (Accessed 25 June 2024).

13. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (Accessed 25 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.07.2024 р.

Р. Р. Проць,
к. с.-г. н., генеральний директор, ТзОВ "Сервіс-Агрозахід"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9143-2234>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.217

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

R. Prots,
PhD in Agricultural Sciences,
General Director, Service-Agrozahid LLC, Lviv, Ukraine

CHARACTERISTICS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN REGULATING THE USE OF ALTERNATIVE ENERGY SOURCES

У контексті глобальних енергетичних тенденцій, зменшення залежності від імпортованих ресурсів стає стратегічно важливим для багатьох країн, зокрема і для України, яка споживає великі обсяги енергоресурсів. Метою дослідження є характеристика особливостей міжнародного досвіду регулювання використання альтернативних джерел енергії. Доведено, що глобальна спільнота активно впроваджує відновлювані джерела енергії як ключову відповідь на енергетичні виклики, пов'язані із зменшенням використання традиційних видів палива та боротьбою із забрудненням. Визначено, що ураховуючи європейські стандарти біопалива, Україна може вирішити існуючі проблеми, такі як відсутність сертифікації та стандартів, які призводять до виробництва низькоякісної продукції. Ці стандарти можуть також допомогти в стабілізації ціноутворення та покращенні логістики вітчизняного ринку біопалива. Зацікавленість в аналізі міжнародного досвіду регулювання використання відновлюваних джерел енергії велика, і багато досліджень висвітлюють цю проблематику. Розглядаючи досвід провідних країн світу, встановлено, що наприклад, досвід Німеччини з її всебічним підходом до регулювання, який включає значні інвестиції в енергетичну інфраструктуру та технології, є важливим прикладом для наслідування. Німецький Закон про відновлювані джерела енергії та політика Energiewende підкреслюють зобов'язання країни до переходу до низьковуглецевої економіки. Визначено, що французька політика, яка сприяє розвитку через фінансові стимули та інновації, демонструє важливість державної підтримки в переході до стійких енергетичних систем. Ці досвіди можуть слугувати корисним прикладом для України у формуванні власної енергетичної політики, орієнтованої на інтеграцію з європейськими та глобальними енергетичними тенденціями. Визначено ключові особливості державного регулювання використання альтернативних джерел енергії в Німеччині й Франції.

In the context of global energy trends, reducing dependence on imported resources is becoming strategically important for many countries, including Ukraine, which consumes large volumes of energy resources. The purpose of this study is to describe the characteristics of international experience in regulating the use of alternative energy sources. It is proven that the global community actively implements renewable energy sources as a key response to energy challenges associated with reducing the use of traditional fuels and combating pollution. It is determined that considering European biofuel standards, Ukraine can resolve existing problems such as the lack of certification and standards, which lead to the production of low-quality products. These standards could also help stabilize pricing and improve the logistics of the domestic biofuel market. Interest in analyzing the international experience of regulating the use of renewable energy sources is significant, and many studies highlight this issue. Examining the experience of leading countries, it is established that, for example, Germany's comprehensive approach to regulation, which includes significant investments in energy infrastructure and technology, is an important example to follow. The German Renewable Energy Sources Act and the Energiewende policy underscore the country's commitment to transitioning to a low-carbon economy. It is identified that French policy, which promotes development through financial incentives and innovations,

demonstrates the importance of state support in transitioning to sustainable energy systems. These experiences can serve as a useful example for Ukraine in forming its own energy policy, oriented towards integration with European and global energy trends. The key features of state regulation of the use of alternative energy sources in Germany and France are identified. Summarizing, we note that energy, economy, and ecology play key roles in modern society, among which the first one is of decisive importance. It affects economic development and the state of the environment, managing the economic potential of countries and the quality of life of the population, and is also the main factor affecting ecosystems and the biosphere as a whole.

Ключові слова: міжнародний досвід, державне регулювання, перешкоди, енергія, альтернативні джерела, джерела енергії, процес регулювання, енергетична безпека, енергетика.

Key words: international experience, state regulation, barriers, energy, alternative sources, energy sources, regulation process, energy security, energy sector.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобальна спільнота розглядає застосування відновлюваних джерел енергії як обнадійливий спосіб вирішення існуючих енергетичних викликів. Відновлюваність та екологічна безпека цих джерел відіграють ключову роль у контексті скорочення використання традиційних видів палива та зростання рівнів забруднення навколишнього середовища. Локальна біомаса виступає як одне з найефективніших і доступних альтернативних джерел енергії на планеті. В Україні вона традиційно служила основним джерелом енергії протягом віків і сьогодні вона є четвертим у світі за значимістю паливом, забезпечуючи приблизно 15% всесвітнього енергетичного виробництва. Біомаса, активно використовувана у Європейському Союзі, США та Канаді, включає рослинний матеріал, що утворюється через фотосинтез, та відходи від тварин. За міжнародною класифікацією, до рослинної біомаси входить також і торф. Зменшення залежності від імпортованих енергетичних ресурсів є стратегічним питанням для багатьох розвинених країн. На фоні енергетичного дефіциту, Україна споживає близько 200 мільйонів тонн енергетичних ресурсів щорічно, задовольняючи близько 53% своїх енергетичних потреб. Проблеми з формуванням внутрішнього ринку біопалива у країні включають відсутність сертифікації та стандартів, що призводить до значної кількості низькоякісної продукції, недостатньо розвинену логістику та нестабільність у ціноутворенні. Урахування європейських стандартів біопалив у вітчизняній реальності може допомогти вирішити ці проблеми. Україна, яка зіштовхується з нерозв'язаними питаннями енергопостачання і прагне до інтеграції у європейську спільноту, повинна планувати свою енергетичну політику, виходячи з цього пріоритетного напрямку. Все це актуалізує питання дослідження міжнародного досвіду регулювання використання альтернативних джерел енергії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значна кількість праць щодо проблем використання альтернативних джерел енергії розкривалися в ро-

ботах таких вчених, як Т. Арделян, Р. Баранов, В. Берізько, К. Биков, К. Бисага, О. Біленко, А. Білецький, О. Білько, С. Браверман, С. Буяджи, А. Вавриш, В. Веклич, М. Височанський, І. Войтович, А. Волошенко, О. Гейц, О. Герасимов, Н. Голота, Д. Грицишен, Д. Гудков, А. Давидюк, А. Даниляк, О. Добрава, В. Дем'янчук, Ю. Дмитрієв, О. Силкін, А. Штангрет та інші. Проте, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті врахування досвіду провідних країн світу, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є характеристика особливостей міжнародного досвіду регулювання використання альтернативних джерел енергії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підхід Німеччини до регулювання використання альтернативних джерел енергії є всеосяжним та багатограним, що відображає її відданість переходу до стійкої, низьковуглецевої економіки. Нормативно-правова база в Німеччині покликана сприяти розвитку та інтеграції відновлюваних джерел енергії, таких як вітер, сонячна енергія та біомаса у національну енергетичну мережу. По-перше, Закон Німеччини про відновлювані джерела енергії (Erneuerbare-Energien-Gesetz, EEG) є наріжним каменем її політики регулювання [1—2]. Введений у 2000 році і відтоді неодноразово перегляданий, EEG спрямований на заохочення використання відновлюваних джерел енергії за допомогою фінансових стимулів, таких як зелені тарифи (FIT). Ці тарифи гарантують виробникам відновлюваної енергії фіксовані тарифи на вироблену ними електроенергію, що перевищують ринкові, забезпечуючи економічну життєздатність та стимулюючи зростання сектора. Закон встановлює амбітні цілі в галузі відновлюваної енергетики, прагнучи до того, щоб до 2030 року відновлювані джерела енергії становили 65% споживання електроенергії. Німеччина вклала значні кошти в мережеву інфраструктуру та технології, щоб ефективно збалансувати попит та пропозицію [3—5]. Це

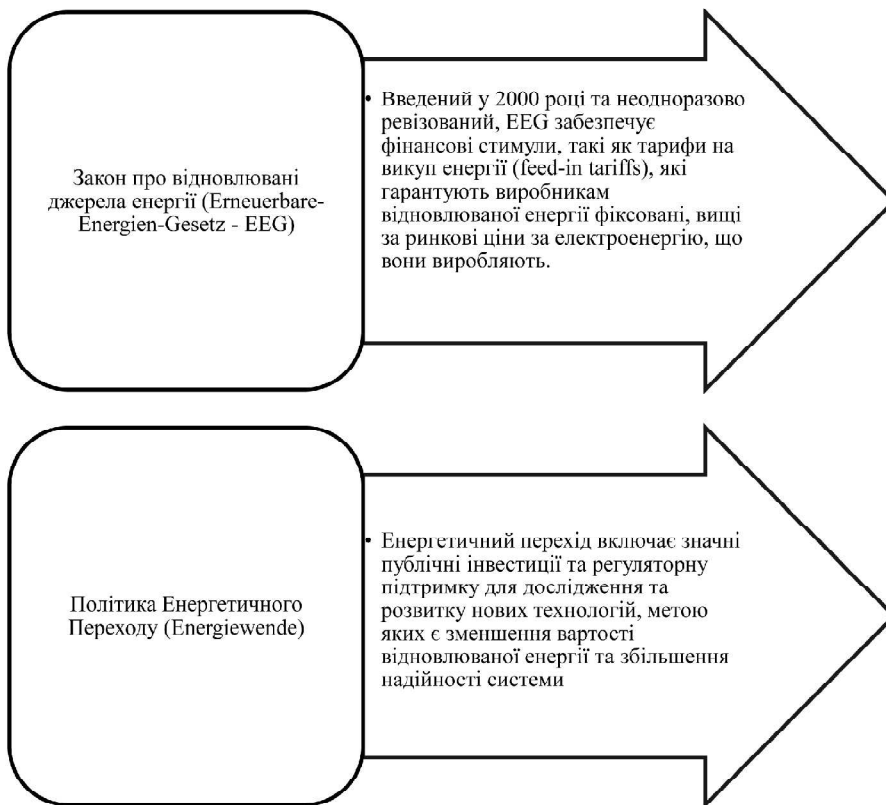


Рис. 1. Ключові особливості державного регулювання використання альтернативних джерел енергії в Німеччині

Джерело: сформовано автором.

включає впровадження технологій інтелектуальних мереж та розширення транскордонних між'єднань, які дозволяють експортувати надлишки відновлюваної енергії або імпортувати додаткові ресурси в міру потреби (рис. 1).

Політика Energiewende (енергетичний перехід) ще раз наголошує на прихильності Німеччини до декарбонізації своєї економіки. Ця широка політична основа не тільки фокусується на збільшенні частки відновлюваних джерел енергії в національній енергосистемі, але також наголошує на енергоефективності, скороченні енергоспоживання та поетапній відмові від атомної енергетики до 2025 року. Вона передбачає значні державні інвестиції та нормативну підтримку досліджень та розвиток енергетичних технологій з метою зниження витрат на відновлювану енергію та підвищення надійності системи [6—7]. Зрештою, щоб підтримати інтеграцію альтернативних джерел енергії, Німеччина прийняла політику, яка заохочує участь спільнот та громадян. До них належать дозвіл громадянам інвестувати у місцеві проекти відновлюваної енергетики та надання фінансових пільг, таких як зниження рахунків за електроенергію [8—10]. Цей демократичний підхід допомагає отримати громадську підтримку енергетичного переходу, роблячи його соціально інклюзивним зусиллям.

Регулювання альтернативних джерел енергії у Франції відображає її чітку енергетичну стратегію та національні цілі, спрямовані на диверсифікацію структури енергетики та скорочення викидів вуглекислого газу. Французька політика підкріплена міцною законодавчою базою та урядовими стимулами, спрямованими на спри-

яння зростанню відновлюваної енергетики у ширшому контексті енергетичного переходу. Першим рівнем цієї нормативно-правової бази є Закон про енергетичний перехід для зеленого зростання, ухвалений у 2015 році. Цей закон є амбітним за своїми масштабами та цілями, метою якого є зниження залежності Франції від ядерної енергетики приблизно з 75% до 50% до 2035 року та збільшити частку відновлюваних джерел енергії у загальному енергоспоживанні до 32% до 2030 року.

Франція підтримує розвиток відновлюваної енергетики через фінансові стимули, аналогічні тим, які існують в інших європейських країнах. Такий підхід гарантує, що проекти відновлюваної енергетики одночасно заощаджуються та економічно життєздатні. Уряд також пропонує податкові пільги та субсидії для встановлення відновлюваної енергетики у житловому, комерційному та промисловому секторах. Франція має регіональні ініціативи, які сприяють використанню конкретних видів віднов-

люваної енергії на основі регіональних можливостей. Наприклад, прибережні регіони можуть зосередитися на морській енергії, тоді як більш сонячні регіони можуть надати пріоритет розвитку сонячної енергетики. Ці локалізовані стратегії підтримуються регіональним плануванням та фінансуванням, що дозволяє застосовувати індивідуальний підхід, який оптимізує географічні та кліматичні умови кожного регіону (рис. 2).

Франція також приділяє особливу увагу технологічним інноваціям та дослідженням у своїй енергетичній політиці. Уряд активно фінансує проекти досліджень та розробок у галузі нових відновлюваних технологій через державні установи та через партнерство між приватними компаніями та дослідницькими інститутами. Ця прихильність до інновацій не тільки підтримує зростання вітчизняної галузі відновлюваної енергетики, а й позиціонує Францію як лідера у світовому секторі екологічно чистої енергетики.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, зауважимо, що у сучасному суспільстві ключові ролі відіграють енергетика, економіка, і екологія, серед яких саме перша має вирішальне значення. Вона впливає на економічний розвиток та стан довкілля, керуючи економічним потенціалом країн і якістю життя населення, а також є головним фактором впливу на екосистеми та біосферу в цілому. Екологічні проблеми, такі як кліматичні зміни, забруднення довкілля, безпосередньо чи непрямо пов'язані з діяльністю енергетичного сектора. Тому, рішення енергетичних проблем має ключове значення для вирішення глобальних екологічних проблем. Швидкий розвиток виробниц-

тва підкреслює необхідність забезпечення енергетичної безпеки та мінімізації антропогенного впливу на навколишнє середовище.

Традиційна енергетика, що базується на невідновлюваних ресурсах з обмеженими запасами, не може забезпечити тривалий безпечовий розвиток глобальної енергетики та є основним чинником глобального погіршення стану довкілля. Альтернативна енергетика, що включає виробництво енергії з відновлюваних джерел, таких як сонячна, вітрова, геотермальна, енергія хвиль та припливів, гідроенергія, біомаса, та інші, представляє собою майбутнє стійкого розвитку енергетики.

Література:

1. Jackson, H., & Patel, S. K. Impact of Solar Power on National Grid Stability and Economics. *Renewable Energy Journal*, 30(2), 2020, 98—110.
2. Williams, B., & Kumar, A. Wind Energy Advancements and Their Environmental Impacts. *Environmental Studies Quarterly*, 45 (1), 2019, 134—145.
3. Martinez, L., & Zhou, W. Geo-Thermal Energy Extraction: Methods and Environmental Concerns. *Geothermal Energy Review*, 28 (4), 2021, 88—102.
4. Anderson, T., & Nguyen, P. Hydro Power as a Sustainable Energy Source: Case Studies and Future Directions. *Hydro Energy Journal*, 22 (3), 2017, 200—212.
5. Bennett, C., & Gupta, R. The Role of Bioenergy in Modern Power Systems. *Bioenergy Technology*, 15(2), 2018, 65—76.
6. Thompson, R., & Lee, M. J. Integration Challenges for Renewable Energy Sources into Urban Grids. *Urban Energy Management*, 18 (1), 2021, 159—170.
7. Kim, D., & Park, J. H. Economic Implications of Large-Scale Photovoltaic Systems in Urban Areas. *Solar Energy Insights*, 32 (3), 2020, 213—228.
8. Sanders, J., & Zhao, F. Effects of Renewable Energy Policies on Market Dynamics and Pricing. *Energy Economics Journal*, 26 (4), 2019, 104—116.
9. O'Connor, E., & Malhotra, I. Biomass Energy Utilization: Efficiency and Technological Innovations. *Biomass and Bioenergy*, 19 (2), 2022, 126—139.
10. Turner, A., & Fitzpatrick, M. Addressing the Variability in Wind Energy Production through Technology and Policy. *Wind Technology Review*, 29 (1), 2021, 77—89.

References:

1. Jackson, H., and Patel, S. K. (2020), "Impact of Solar Power on National Grid Stability and Economics", *Renewable Energy Journal*, vol. 30 (2), pp. 98—110.

Закон про енергетичний перехід для зеленого зростання (La loi de transition énergétique pour la croissance verte)

- Закон встановлює мету зменшення частки ядерної енергії з приблизно 75% до 50% до 2035 року і підвищення частки відновлюваних джерел до 32% загального енергоспоживання до 2030 року. Це зобов'язання також передбачає заходи з підвищення енергоефективності та зниження споживання енергії в усіх секторах

Фінансові стимули та інвестиції у дослідження та розвиток

- Франція використовує ряд фінансових інструментів для підтримки розвитку відновлювальної енергетики, включаючи тарифи на викуп енергії для малих установок та тендерні процедури для великих проєктів

Рис. 2. Ключові особливості державного регулювання використання альтернативних джерел енергії у Франції

Джерело: сформовано автором.

2. Williams, B., and Kumar, A. (2019), "Wind Energy Advancements and Their Environmental Impacts", *Environmental Studies Quarterly*, vol. 45 (1), pp. 134—145.
3. Martinez, L., and Zhou, W. (2021), "Geo-Thermal Energy Extraction: Methods and Environmental Concerns", *Geothermal Energy Review*, vol. 28 (4), pp. 88—102.
4. Anderson, T., & Nguyen, P. (2017), "Hydro Power as a Sustainable Energy Source: Case Studies and Future Directions", *Hydro Energy Journal*, vol. 22 (3), pp. 200—212.
5. Bennett, C., and Gupta, R. (2018), "The Role of Bioenergy in Modern Power Systems", *Bioenergy Technology*, vol. 15 (2), pp. 65—76.
6. Thompson, R., and Lee, M. J. (2021), "Integration Challenges for Renewable Energy Sources into Urban Grids", *Urban Energy Management*, vol. 18 (1), pp. 159—170.
7. Kim, D., and Park, J. H. (2020), "Economic Implications of Large-Scale Photovoltaic Systems in Urban Areas", *Solar Energy Insights*, vol. 32(3), pp. 213—228.
8. Sanders, J., and Zhao, F. (2019), "Effects of Renewable Energy Policies on Market Dynamics and Pricing", *Energy Economics Journal*, vol. 26 (4), pp. 104—116.
9. O'Connor, E., and Malhotra, I. (2022), "Biomass Energy Utilization: Efficiency and Technological Innovations", *Biomass and Bioenergy*, vol. 19 (2), pp. 126—139.
10. Turner, A., and Fitzpatrick, M. (2021), "Addressing the Variability in Wind Energy Production through Technology and Policy", *Wind Technology Review*, vol. 29 (1), 2021, pp. 77—89.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2024 р.

В. С. Лисюк,
к. е. н., докторант, Університет "КРОК", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3805-6937>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.221

ПРАВИЛА ТА НОРМАТИВИ В РЕАЛІЗАЦІЇ МОНЕТАРНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИК

V. Lysyuk,
Doctoral student, "KROK" University, Kyiv

RULES AND NORMS IN THE IMPLEMENTATION OF MONETARY AND FINANCIAL POLICY

Правила та нормативи політики стали важливим елементом системи сучасного публічного (державного) управління в багатьох країнах. Реалізація економічної політики передбачає визначення алгоритму дій інститутів економічної влади, взаємозв'язку між ними, визначення процедур та регламентів їх впровадження. У системі правил економіки традиційно використовують монетарні та фінансові (фіскальні), що стосуються відповідних сфер.

В статті проведений аналіз використання правил та нормативів у проведенні монетарної та фіскальної політик в Україні. Зокрема монетарні правила постійного економічного зростання грошової маси, правило темпу зростання грошової бази, Правило визначення короткострокової процентної ставки. Серед фінансових правил економічної політики найбільшої уваги привертає фіскальне правило обмеження частки державного боргу у ВВП, правило частки податків у ВВП, яке є похідним від правила обмеження частки державного боргу у ВВП, "золоте правило".

With the help of norms and regulations public management of the economy is carried out at the expense of changing the amount of progress in the desired direction. The entire set of norms and standards can be classified according to various characteristics, the main of which is belonging to the phase of the reproduction process and the object of management. At the same time, the number of isolated species will depend on the degree of detailing of the system of norms and standards necessary for the implementation of each management function.

Application of the system of norms and regulations increases the efficiency of public administration in all its functions. At the national, regional and municipal levels, norms and standards have a significant scope for expanding their use in the development and analysis of the implementation of the state budget, budgets of territorial units and territorial communities.

Political rules have become an important element of the system of modern public (state) management in many countries. At the same time, they are an element of the scientific toolkit of macroeconomic science. "Implementation of the rules" is determined by the specifics of the development of the sphere of the national economy to which these rules are applied.

Implementation of economic policy involves determining the algorithm of actions of institutions of economic power, the relationship between them, and determining the procedures and regulations for their implementation. In the system of economic rules, monetary and financial (fiscal) rules are traditionally used, relating to the respective fields.

The article analyzes the use of rules and regulations in the conduct of monetary and fiscal policies in Ukraine. In particular, the monetary rules of constant economic growth of the money supply, the rule of the rate of growth of the monetary base and the rule for determining the short-term interest rate.

Among the financial rules of economic policy, the following attract the most attention: the fiscal rule of limiting the share of public debt in GDP, the rule of the share of taxes in GDP, which is derived from the rule of limiting the share of public debt in GDP and the "golden rule".

Ключові слова: правила, економічна політика, монетарні правила, фінансові правила, облікова ставка, грошова маса, інфляція, правило Фрідмена, правило Б. Мак Каллума, правило Дж. Тейлора, модель IS-PC-MR, державний борг, дефіцит державного бюджету, модель IS-DC-FR, нормативи.

Key words: rules, economic policy, monetary rules, financial rules, discount rate, money supply, inflation, Friedman's rule, B. McCullum's rule, J. Taylor's rule, IS-PC-MR model, public debt, state budget deficit, IS-DC-FR model, regulations.

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

Світовий досвід здійснення економічної політики засвідчує, що в розвинених країнах успішне її проведення здійснювалося на чіткому впровадженні монетарних та фінансових правил, пріоритетність яких визначалися внутрішніми та зовнішніми чинниками, цілями економічної стратегії та системами контролю за їх виконанням.

Імплементация правил, нормативів, стандартів, процедур в економічну політику, програмування діяльності НБУ, уряду, уникнення негативних наслідків, запобігання ризиків в реалізації монетарної, фінансової політики задля економічного зростання та добробуту нації. У дослідженнях вітчизняних науковців недостатньо досліджується роль правил, нормативів, стандартів як інструментів публічного / державного управління задля реалізації ефективної монетарної та фінансової політики.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розкриттю суті основних монетарних і фінансових правил, обґрунтуванню нормативів та процедур їх впровадження присвячено багато монографій, наукових статей. Зокрема представляють інтерес наукові праці Радіонової І.Ф., Усік В., Малого І., Міненко М.А., Топал Н.А., Бурлай Т., Алімпієва Є. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обґрунтувати необхідність впровадження основних правил, виділення основних оптимальних індикаторів, алгоритму дій національних / наднаціональних регуляторів задля успішної реалізації монетарної та фінансової політики, проаналізувати результати монетарної та фінансової політик в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Правила економічної політики як інструмент публічного управління передбачають визначення цільових показників та їх індикаторів — критичних оптимальних значень, меж допустимих відхилень, адміністративних процедур для їх виконання / невиконання, ідентифікації суб'єктів, відповідальності тощо.

Можливість реалізації правил забезпечується нормативно визначеними індикаторами, обмеженнями, алгоритмами дій національних / наднаціональних регуляторів. Нормативи — кількісний вираз економічних показників, які є об'єктом управління державної влади, контролю, моніторингу уряду. Головне призначення нормативів — визначення, що буде стимулювати / дестимулювати розвиток національної економіки.

Реалізація економічної політики передбачає визначення алгоритму дій інститутів економічної влади, взаємозв'язку між ними, визначення процедур та регламентів їх впровадження.

У системі правил економіки традиційно використовують монетарні та фінансові (фіскальні), що стосуються відповідних сфер.

Монетарні правила відображають певні вимоги щодо дій національного банку у монетарній сфері. Під монетарними правилами розуміють залежності, які визначають бажану реакцію центрального банку у відповідь на зміни декількох основних макроекономічних змінних за допомогою інструментів грошового регулювання. Монетарні правила подаються у вигляді рівнянь, лівої частини яких уявляють собою інструменти грошового регулювання (грошовий агрегат або процентна ставка, встановлена центральним банком), а праві — макроекономічні змінні, на який цей інструмент має реагувати. Зазвичай у правилах відображені кількісні залежності, отримані економетрично. Якщо конкретне правило відображає реальні зв'язки макроекономічних змінних, то воно стає правильним орієнтиром для дій Національного банку.

Найбільш відомими монетарними правилами є:

— монетарне правило постійного економічного зростання грошової маси М. Фрідмана;

— правило темпу зростання грошової бази Б. Мак-Каллума (1988 р.), відповідно до якого центральний банк змінює грошову базу. Коефіцієнт зміни грошової бази перебуває у прямій залежності від змін номінального продукту та в оберненій — від швидкості обігу грошової бази;

— правило визначення короткострокової процентної ставки Дж. Тейлора (1993 р.) використовується за режиму таргетування інфляції та є способом реагування монетарної влади на відхилення інфляції від таргетованого показника [1, с. 293; 2, с. 520—521].

Правило Тейлора досить точно пояснювало зміни кількісних значень — номінальної ставки відсотка у США в період 1987—1993 рр. з інфляцією як $2 \pm 1\%$ [1, с. 293]. Практика засвідчує значний розкид цільової інфляції в країнах ІТ. Так, у 2012 р. вона варіювала від $1\text{—}3\%$ в Ізраїлі та Новій Зеландії і 2% у Великобританії і Швеції до $8,7\% + 2\%$ в Гані. При цьому Чехія та Перу визначали цільову інфляцію як $2\% + 1\%$, а Канада — 2% . В інших країнах з ІТ цільова інфляція була вищою: Австралія — $2\text{—}3\%$, Вірменія — $4 \pm 1,5\%$, Південна Африка — $3\text{—}6\%$, Бразилія — $4,5 \pm 2\%$ тощо. При цільовій інфляції в 1% її, мабуть, можна вважати близькою до рівня стабільних цін при $4\text{—}5\%$ — вже складно, а при 10% — просто нелогічно. Проте для ІТ усі три випадки однаково прийнятні та можуть розглядатися як синонім цінової стабілізації [3].

Визначення центральними банками монетарних правил як мінімум має означати відмову від дискреційних непередбачуваних змін у монетарній сфері. Тож передбачуваною ставатиме і грошова політика, і реакція економічних суб'єктів на дії монетарної влади. Ця незаперечна перевага грошового регулювання за правилами може реалізуватися за умови досконалості самих правил, що передбачає відображення реальних кількісних залежностей та врахування повного набору впливових макроекономічних змінних.

Імплементація монетарного правила в модель IS-PC-MR, яке презентоване рівнянням $Y - Y^e = -b(\pi - \pi^T)$,

де: Y, Y^e — відповідно, фактичне і рівноважне (таке, що відповідає тренду) значення випуску (ВВП);

b — емпірично визначений параметр (коефіцієнт) залежності розриву інфляції фактичної й таргетованої та розриву випуску;

π — фактичне значення темпу інфляції;

π^T — таргетоване значення темпу інфляції, визначає певний алгоритм стабілізаційних дій монетарної влади. Якщо з певних причин інфляція відхиляється від тієї, що визначена центральним банком, то слід шляхом зміни ставки відсотка впливати на сукупний попит (AD) (за логікою IS), що через зміни попиту і випуску (за логікою PC) поверне інфляцію до таргетованого рівня [1, с. 50—52].

Якщо $\pi > \pi^T$, то $\begin{matrix} r \uparrow \rightarrow AD \downarrow \rightarrow Y \downarrow \rightarrow \pi \downarrow \rightarrow Y \uparrow \rightarrow \pi = \pi^T \\ \text{IS} \qquad \qquad \qquad \text{PC} \qquad \qquad \qquad \text{MR} \end{matrix}$

Слід відмітити, що аналіз дій банку в режимі інфляційного таргетування за допомогою моделі IS-PC-MR де-

монстрували Канада, Чехія. За твердженнями багаторічного віце-президента та члена Ради Національного банку Чехії пана Л. Нідермайєра, банк цієї країни керується трьома каналами трансмісії. Зміст основного каналу полягає у тому, що "зростання номінальної ставки відсотка спричиняє переоцінку курсу національної валюти, що зменшує ціни імпортованих товарів і послуг та за логікою кривої Філіпса, визначає зменшення внутрішньої інфляції за споживчими цінами" [4]. Для цього варіанту монетарної трансмісії акцент робиться на опосередковуючій ролі курсу валюти: $r \rightarrow q \rightarrow P_{IM} \rightarrow Y^{AD} \rightarrow \pi$. Але, в підсумку, йдеться про зв'язок тих самих — r, Y^{AD}, Y, π — змінних.

Два інших канали монетарної трансмісії враховують зв'язок ставки відсотка з розривом продуктивності, досягнутої Чехією та її основними торговельними партнерами, з граничною продуктивністю чеського капіталу, з премією на ризик у країні. На наш погляд, саме ідея врахування у монетарній трансмісії цих "опосередковуючих елементів", які репрезентують реальний сектор національної економіки, мало б стояти визначальною для українського регулятора монетарної сфери [1, с. 53].

Фінансові (фіскальні) правила, в яких відображаються певні вимоги щодо дій уряду у фінансовій сфері, є суттєвим інструментом аналізу фінансової політики уряду.

Міжнародний досвід свідчить, що основними причинами впровадження фінансових правил є:

- забезпечення макроекономічної стабільності;
- підвищення довіри до фіскальної політики уряду та проведення фіскальної консолідації;
- забезпечення довгострокової стійкості податково-бюджетної політики тощо [1, с. 264].

Фінансові правила відображаються у вигляді критичних значень важливих макроекономічних пропорцій. Вони законодавчо обмежують дефіцит державного бюджету та державний борг або містять норми про балансування дефіциту бюджету протягом економічного циклу тощо. Фіскальні правила охоплюють умови за яких допускаються відхилення від встановлених обмежень та допустимий розмір таких відхилень.

Фінансові правила було вперше обгрунтовано як специфічні нормативно-правові норми та процедури, які обмежують та раціоналізують фінансову діяльність держави. Практично застосування фінансових правил сприяє програмуванню діяльності уряду, інституціоналізації цих правил реалізації економічної політики у фінансовій сфері.

Дослідники виокремлюють декілька етапів практичного застосування фінансових правил. Перший етап, на думку Дж. Копіц, припадає на середину XIX ст. і пов'язаний з зобов'язаннями більшості урядів США та деяких кантонів Швейцарії в 1920-х роках підтримувати на певному рівні поточного балансу бюджету з метою отримання доступу до ринкового фінансування капітальних видатків [5].

Другий етап застосування фінансових правил припадає на проміжок часу після Другої світової війни, коли індустріальні країни (Німеччина, Італія, Японія, Нідерланди) впроваджували правила балансування бюджету задля підтримки програм економічної стабілізації. У 1960-х роках деякі країни, що розвиваються, зокрема Індонезія, країни зони франка, почали обмежувати або

забороняти фінансування дефіциту бюджету за рахунок діяльності центральних банків [6, с. 59].

Початком сучасного етапу застосування фінансових (фіскальних) правил вважаються 1990-ті роки, коли були прийняті Закон про фіскальну відповідальність (Нова Зеландія, 1994 р.) і пакт стабільності та зростання ЄС (Амстердам 1997 р.) [7].

Актуальність встановлення правил у цей період зумовлена істотною різницею в частці державного боргу у ВВП між країнами зі схожими економіками. У середині 1990-х років державний борг таких країн як Греція, Ірландія, Італія перевищував 95% ВВП, натомість у Німеччині, Франції та Великобританії він був меншим за 50% ВВП. На думку А. Алесіна та Р. Перотті, така різниця була спричинена насамперед розбіжностями в правилах регулювання бюджетного процесу та структурі державної влади цих країн [8].

Серед фінансових правил економічної політики найбільшої уваги привертає фіскальне правило обмеження частки державного боргу у ВВП, правило частки податків у ВВП, яке є похідним від правила обмеження частки державного боргу у ВВП, "золоте правило".

В Пакті стабільності та зростання ("Stability And Growth Pact" (1997 р.)) країн Європейського Союзу йдеться про правила обмеження річного дефіциту державного бюджету показником 3% ВВП та державного боргу — 60% ВВП.

Однак, реалії свідчать, що ці правила виконуються не завжди. Зокрема 2006 р. державний борг Франції становив 64,7% ВВП, Німеччини — 66,8%, Греції та Італії перевищував 100% ВВП. 2008 року державний борг Норвегії становив 83,1% ВВП. Визнається, що такі перевищення за певних умов обґрунтовані. Саме тому вже 2005 р. були зроблені послаблення щодо виконання обмежень у дефіциті та боргу.

Зміни у фіскальних правилах стали реакцією на зяви урядів країн ЄС про їх гальмівний вплив на соціальний розвиток, економічне зростання та здатність урядів здійснювати антициклічне регулювання. Послаблення щодо виконання правил утилилось у запровадженні переліку витрат, які можна не включати, обчислюючи частку державного боргу. До таких віднесені витрати на освіту, дослідження, соціальну допомогу, оборону [1, с. 324].

"Золоте правило" фіскальної політики є вимогою використовувати державний борг упродовж всього економічного циклу — як при спадах, так і при піднесеннях — лише для здійснення державних інвестицій, спрямованих на оновлення інфраструктури, а отже, на реформування економіки. Саме ці інвестиції визначають процес відтворення у майбутньому. Тому логічним є відшкодування витрат на такі інвестиції майбутніми поколіннями, які і сплачуватимуть борг. Натомість, державні витрати на фінансування поточних потреб мають фінансуватися за рахунок податків сьогоднішніх платників.

Застосування "золотого правила" обґрунтовується тим, що за інших рівних умов на макроекономічному рівні реалізується наступна логіка зв'язків:

$$B \uparrow \rightarrow r \uparrow \rightarrow I^D \downarrow \rightarrow K \downarrow \rightarrow g_Y \downarrow$$

Де B — державний борг;

I^D — державні інвестиції;

g_Y — темп економічного зростання [1, с. 323].

Використання у фіскальній політиці "золотого правила" потребує чіткого визначення державних інвестиційних проектів, що будуть фінансувати за рахунок державного боргу, зіставлення витрат на їх здійснення та соціальної віддачі від їх реалізації.

"Золоте правило" фіскального регулювання було офіційно запроваджено у Великобританії наприкінці 1990-х років завдяки зусиллям Г. Брауна — прем'єр-міністра цієї країни з 2007р. та міністра фінансів у 1997—2007 рр. "Золоте правило" стало елементом лейбористської програми реформування британської економіки кінця 1990-х років [1, с. 324].

У багатьох країнах фіскальні правила відіграють важливу роль у системі заходів з подолання фіскальних дисбалансів і сприяють підтриманню довіри і досягненню політичного консенсусу щодо курсу бюджетно-податкової політики. Фінансові правила, зазвичай, презентуються у вигляді критичних, що не мають бути перейдені при реалізації фінансової політики — значень важливих макроекономічних балансів. Потенціал фіскальних правил у реалізації макроекономічної політики реалізується з метою мінімізації впливу макроекономічних шоків, досягнення довгострокових орієнтирів при плануванні державної фінансової політики, коригування обсягів державних витрат та непродуктивного нарощування боргу у періоди спаду з метою підвищення фіскальної відповідальності та стійкості державних фінансів [9].

Планування діяльності уряду на основі фіскальних правил — це створення стратегії розвитку урядових програм на основі обраних ним фіскальних правил при проведенні податково-бюджетної політики, як одного з напрямків публічного управління економікою.

З огляду на існуючий світовий досвід інституціоналізації фіскальних правил, можна стверджувати, що власне зміст фінансових правил фіксується у законодавстві вищого рівня: Конституції, законах про фіскальну відповідальність, Бюджетному кодексі. Технічні ж аспекти обчислення фіскальних показників, засоби контролю, порядок використання запобіжників при наближенні до критичних рівнів показників тощо регламентуються законодавством нижчого рівня [10].

Імплементация фінансових правил в макроекономічну модель IS-DC-FR передбачає врахування можливості офіційного визначення параметрів певних макроекономічних залежностей, що стосуються фінансової сфери, призводять до довгострокового планування, контролю та відповідальності відповідних інститутів, функціонуючих у цій сфері.

Модель IS-DC-FR представлена трьома функціями: IS — інвестиції-споживання, DC — функція державного боргу та MR — фінансові правила, взаємозв'язок між якими щодо впливу на макроекономічну стабільність можна представити наступним чином:

$$\text{якщо } b > b_s^T,$$

$$\text{то } Y^{AD} \uparrow \rightarrow Y \uparrow \rightarrow r \downarrow \rightarrow b \downarrow \rightarrow Y \uparrow \rightarrow b = b_s^T,$$

де Y — ВВП;

Y^{AD} — сукупний попит;

r — фактична відсоткова ставка;

b — фактична частка державного бюджету у ВВП;

b_s^T — таргетована частка державного боргу у ВВП [10].

Таблиця 1. Динаміка державного боргу України та його складових у період 2010—2020 рр., млрд. дол. США

Показники	Роки						
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Загальна сума державного боргу та гарантованого державного боргу	54,30	65,51	70,97	76,31	78,32	84,37	90,25
% до ВВП	28,75	60,93	65,16	58,24	51,35	48,2	51,4

Джерело: сформовано автором за джерелом [13].

Правила економічної політики втілюються в певних нормативах, залежностях між параметрами економіки, визначених урядом таргетах розвитку. Нормативи — кількісний вираз економічних показників, які є об'єктом уряду. Головне призначення нормативів — це визначити що безпечно для розвитку національної економіки, стимулює її розвиток.

Слід відмітити, жодне правило нездатне запобігти непередбачуваним ситуаціям, тому інститутам економічної влади потрібно враховувати певні як внутрішні, так і зовнішні ризики в короткостроковій та довгостроковій перспективі від запровадження правил.

Аналіз монетарної та фінансової політики в Україні за 2006—2020 рр. засвідчив зростаючу динаміку державного боргу за абсолютними показниками, показниками внутрішнього боргу до ВВП, показниками внутрішніх та зовнішніх складових державного боргу. За 2006—2020 рр. обсяг державного боргу зріс майже на 33% (32,6%), по відношенню до ВВП зріс більше як в 4 рази (з 12,1% до 51,4%), що вказує на вагому роль боргового каналу у вітчизняній практиці фінансового регулювання. У 2016 р. питома вага державного боргу до ВВП сягнула максимального значення 65,16%. У 2017—2019 рр. відбулося поступове її зниження з деяким незначним зростанням у 2020 р. (табл. 1).

За офіційною статистикою за час активної фази війни порівняно з 2020 р. загальний борг зріс в 1,6 рази і склав на 31.12.2023 р. 145,32 млрд. дол. США. [13].

Відповідно до Бюджетного кодексу України максимальний розмір співвідношення державного боргу і ВВП складає 60%. Згідно з методикою Світового банку ліміт складає 64% для країн, що розвиваються (кожний відсоток перевищення обмеження коштуватиме 0,02% ВВП [11, 7], МВФ розробив більш суворі критерії: критичне значення для країн, що розвиваються складає 42,8% [12, с. 19]. Отже, обсяг державного боргу в Україні у 2016р та у 2020 р. перевищував критичне значення відповідно більше як в 1,5 рази та 1,2 рази, незважаючи на тенденцію його зниження.

Внаслідок математичних перетворень даних стосовно державного боргу України за 2006—2020 рр. отримуємо лінійну функцію тренду:

$$Y_t = 164101,93 + 549871,4t,$$

яка показує, що щорічне зростання державного боргу складає 549871,4 млн грн.

За умов мирного часу у 2025 р. можна очікувати зростання державного боргу порівняно з 2020 р. більше як вдвічі (розрахунок автора).

В національній економіці існує пряма залежність між обсягами державного боргу і дефіциту державного

бюджету. За 2006—2021 рр. дефіцит бюджету зріс майже в 60 разів і майже вдвічі перевищував зростання державного боргу.

За даними офіційної статистики за час активної фази війни (2022 р.) дефіцит державного бюджету порівняно з 2021 р. зріс більше як в 1,5 рази і склав 314701,7 млн грн [14]. За розрахунками автора лінійна функція тренду дефіциту бюджету України свідчить, що щорічне зростання дефіциту бюджету становить 8288, 3971 млн грн.

Існує межа дефіциту державного бюджету, безпечна для економіки. Для країн розвинутої ринкової економіки — це 3% від ВВП. Для країн перехідної економіки — це більше як 1—1,5% [15, с. 187].

На жаль, в Україні рівень бюджетного дефіциту, починаючи з 2009 р. був вищим критичної межі для перехідної економіки за виключенням 2017 р. Так, у 2020 р. він перевищував критичний рівень майже в 4 рази (3,57 рази). Рівень бюджетного дефіциту в Україні перевищував також критичну межу дефіциту і для країн розвинутої ринкової економіки — в 2010 р. в 1,9 рази та в 1,8 рази в 2020 р. Починаючи з 2011 р., спостерігається тенденція нерівномірного скорочення цієї межі з різким зростанням в 2020 р.

Починаючи з 2009 р. дефіцит державного бюджету коливався в межах 3,42—5,74% до ВВП, за винятком 2011 р., 2015—2019 рр. В середньому за 7 років дефіцит Зведеного бюджету склав майже 4,5% до ВВП (4,37%), що свідчить про те, що Україна є "постстабілізаційною" країною.

За даними офіційної статистики за 2006—2020 рр. грошова маса за агрегатом М3 зросла в 7,1 рази. За виведеної нами на основі динаміки показника М3 за 2006—2020 рр. функції тренду М3, припускаємо, що у 2025р. порівняно з 2020 р. грошова маса М3 зросте майже в 1,5 рази (розрахунок автора).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз монетарної та фінансової політики в Україні упродовж 2006—2021 рр. засвідчив про недостатню увагу з боку інститутів економічної влади щодо імплементації правил в проведенні фінансової та монетарної політики, про недостатню обґрунтованість оптимальних індикаторів, алгоритму дій відповідних інститутів, відповідальних за результативність монетарної та фінансової політики, чіткого проведення процедур, контролю за їх виконанням. Це свідчить про недостатній рівень державного управління, низьку професійну компетентність державних службовців відповідних економічних інститутів.

Література:

1. Радіонова І.Ф., Бурлай Т.В., Алімпієв Є.В. Макроекономіка — 2: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2009, 423 с.
2. Манків Грегори Н. Макроекономіка: Київ: Основа, 2000, 588 с.
3. Кораблін С. Монетарна політика: проблема цільових орієнтирів URL: <https://www.dt.ua/macroeconomy/monetarnapolitikaproblemaci-lovihorieyementriv>

4. Niedermayer L. Notes On The Monetary-Transmission Mechanism In Czech Economy. Bis Papers № 35. URL: <http://www.bis.org/publ/bppdt/bispar35j.pdf>

5. Kopits G. Fiscal Rules: Useful Policy Framework Or Unnecessary Ornament? IMF, Working Paper. wp/01/145 URL: http://www.citation.allacademic.com/.../p.178583_25.ph

6. Радіонова І.Ф. Правила фінансової політики та бюджетні обмеження уряду. Фінанси України. 2013. № 4. С. 58—69.

7. Stability and Growth. Pact Summaries of EU Legislation. EUR Lex. URL: http://www.eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri_LEGISSUM3A125021

8. Alesina A. Fiscal Expansion And Fiscal Adjustment In OECD Countries. NBER Working Paper Series, Working Paper 5214. 1995. August URL: <http://www.nber.org/papers/w5214>

9. Антонов М.С. Впровадження фінансових правил як основи управління борговою стійкістю в Україні в умовах циклічності фінансової політики. Бізнес-інформ. 2016. № 6. С. 197—203.

10. Усік В.І., Радіонова І.Ф. Теоретичний та прикладний аспекти правил політики в контексті фінансування освіти. Економічна теорія. 2018. № 4. С. 79—92.

11. Caner M., Grennes T., Koehler-Geib F. Finding the Tipping Point When Sovereign Debt Turns Bad. The World Bank Policy Research Working Papers. 2010. No. WPS 5391. URL: <http://hdl.handle.net/10986/3875>

12. Assessing Fiscal Stress / Prepared by Emanuele Baldacci, Iva Petrova, Nazim Belhocine, Gabriela Dobrescu, and Samah Mazraani. IMF Working Paper. May 2011. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp11100.pdf>

13. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.mof.gov.ua> (дата звернення 25.04.2024).

14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 25.04.2024).

15. Радіонова І.Ф. Макроекономіка: теорія і практика: Підручник: Київ: Таксон. 2004. 348 с.

References:

1. Radionova, I.F., Burlaj, T.V. and Alimpiiev, Ye.V. (2009), Makroekonomika — 2 [Macroeconomics — 2], KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. Mankiv, H.N. (2000), Makroekonomika [Macroeconomics], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

3. Korablin, S. (2015), "Monetary policy: the problem of target orientations", available at: <https://www.dt.ua/macroecolevel/monetarnapolitikaproblemaci-loviho-rieymentriv> (Accessed 25.04.2024).

4. Niedermayer, L. (2008), "Notes On The Monetary Transmission Mechanism In Czech Economy", Bis Papers, vol. 35, available at: <http://www.bis.org/publ/bppdt/bispar35j.pdf> (Accessed 25.04.2024).

5. Kopits, G. (2001), "Fiscal Rules: Useful Policy Framework Or Unnecessary Ornament?", IMF Working Paper. wp/01/145, available at: http://www.citation.allacademic.com/.../p.178583_25.ph (Accessed 25.04.2024).

6. Radionova, I.F. (2013), "Financial policy rules and government budget restrictions", Finansy Ukrainy, vol. 4,

pp. 58—69.

7. EUR Lex. (2017), "Stability and Growth. Pact Summaries of EU Legislation", available at: http://www.eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri_LEGISSUM3A125021 (Accessed 25.04.2024).

8. Alesina, A. (1995), "Fiscal Expansion And Fiscal Adjustment In OECD Countries", NBER Working Paper Series, Working Paper 5214, available at: <http://www.nber.org/papers/w5214> (Accessed 25.04.2024).

9. Antonov, M.S. (2016), "Implementation of fiscal rules as the basis of debt sustainability management in Ukraine in conditions of pro-cyclical fiscal policy", Biznes-inform, vol. 6, pp. 197—203.

10. Usik, V.I. and Radionova I.F. (2018), "Theoretical and applied aspects of policy rules in the context of education financing", Ekonomichna teoriia, vol. 4, pp. 79—92.

11. Caner, M. Grennes, T. and Koehler-Geib, F. (2010), "Finding the Tipping Point When Sovereign Debt Turns Bad", The World Bank Policy Research Working Papers. No. WPS 5391, available at: <http://hdl.handle.net/10986/3875> (Accessed 25.04.2024).

12. Baldacci, E. Petrova, I. Belhocine, N. Dobrescu, G. and Mazraani, S. (2011), "Assessing Fiscal Stress", IMF Working Paper, available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp11100.pdf> (Accessed 25.04.2024).

13. Ministry of Finance of Ukraine (2024), available at: <http://www.mof.gov.ua>. (Accessed 25.04.2024).

14. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 25.04.2024).

15. Radionova, I.F. (2004), Makroekonomika: teoriia i praktyka [Macroeconomics: theory and practice], Takson, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2024 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

В. В. Поляков,
аспірант, Національний аерокосмічний університет
ім. М.Є. Жуковського "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9805-2985>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.227

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В РАМКАХ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕРЖАВИ

V. Poliakov,
Postgraduate student, National Aerospace University named after M.E. Zhukovsky "Kharkiv Aviation Institute"

CURRENT FEATURES OF THE ACTIVITIES OF PUBLIC GOVERNMENT BODIES WITHIN THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC STATE SYSTEM

У статті проаналізовані сучасні особливості діяльності органів публічної влади в рамках розвитку системи електронної держави. Зазначено, що у науці справедливо зазначається, що "електронна держава" означає новий етап розвитку демократичної держави. Роль інформаційних технологій у розвитку електронної держави полягає в: розширенні доступу громадськості, бізнесу до державної інформації та служб; посилення їхньої ролі в процесі прийняття рішень; у підвищенні ефективності, оперативності, нововведень та загальної якості роботи державних структур. На нашу думку, електронний уряд — це змінами в системі органів публічної влади через використання такими органами Інтернету та інших інформаційно-цифрових технологій з метою надання послуг, інформації, а також забезпечення демократичних процедур; підвищення відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у системі державного управління не тільки змінює вимоги до компетенцій держслужбовця та підходи до роботи з даними, а й формує в Україні передумови для реалізації моделі держави як платформи, що здатна стати унікальним досвідом у світовій практиці, де провідним напрямом є інформатизація.

Обґрунтовано, що архітектура електронної держави підтримує можливість відкриття користувачем доступу до частини відомостей особистого кабінету (віртуального офісу) для

сервісів системи управління зв'язками з користувачами, зокрема для підготовки проактивних сповіщень та пропозицій користувачеві про нові пільги, які йому стають доступними та інших можливостях. Електронна держава має низку вигідних рис як для населення, так і для самої держави, оскільки включає цілу низку елементів: інформаційні системи виконавчої влади; інформаційні системи органів місцевого самоврядування; структура загального доступу; центри доступу до громадських приймалень; відомчі та регіональні центри електронного обслуговування; сайти публічних органів влади у мережі Інтернет; регіональні центри надання адміністративних послуг.

Запропоновані основні принципи, мета яких — захист прав та інтересів громадян, національної безпеки, а також посилення та розвиток інших галузей соціального життя, зокрема: гнучка і своєчасна адаптація до загроз інформаційній безпеці, вимог та очікувань громадян, реформування законодавства та технологій; концентрація на реальних запитах населення; застосування інноваційних методів співпраці з бізнесом; врахування особливостей запитів та можливостей різних груп громадян і соціальних верств; збільшення обсягу надання державних та адміністративних послуг за допомогою мобільних застосунків; формування у кожній адміністративно-територіальній одиниці центрів надання послуг в електронному форматі; формування сучасної культури електронного держави; мотивування громадян використати можливості електронної держави; відстеження показників ефективності діяльності органів публічної влади у сфері здійснення функцій електронної держави тощо.

The article analyzes modern features of the activities of public authorities within the framework of the development of the electronic state system. The author states that science rightly notes that the "electronic state" means a new stage in the development of a democratic state. The role of information technologies in the development of the electronic state consists in: expanding public and business access to state information and services; strengthening their role in the decision-making process; in increasing efficiency, efficiency, innovations and general quality of work of state structures. Electronic government is changes in the system of public authorities through the use of the Internet and other information and digital technologies by such bodies for the purpose of providing services, information, as well as ensuring democratic procedures; increasing the openness and transparency of the activities of public authorities.

The implementation of information and communication technologies in the public administration system not only changes the requirements for civil servant competencies and approaches to working with data, but also creates the prerequisites in Ukraine for the implementation of the state model as a platform that can become a unique experience in global practice, where informatization is the leading direction.

The author substantiates that the architecture of the electronic state supports the possibility for the user to open access to part of the information of the personal account (virtual office) for the services of the system of managing relations with users, in particular for the preparation of proactive notifications and offers to the user about new benefits that become available to him and other opportunities. The electronic state has a number of beneficial features both for the population and for the state itself, as it includes a number of elements: information systems of the executive power; information systems of local self-government bodies; public access structure; access centers to public receptions; departmental and regional electronic service centers; websites of public authorities on the Internet; regional centers for the provision of administrative services.

The author proposed the main principles, the purpose of which is to protect the rights and interests of citizens, national security, as well as strengthening and developing other areas of social life, in particular: flexible and timely adaptation to threats to information security, demands and expectations of citizens, reforming legislation and technologies; concentration on real requests of the population; application of innovative methods of cooperation with business; taking into account the characteristics of requests and opportunities of different groups of citizens and social strata; increasing the scope of providing state and administrative services using mobile applications; formation of service provision centers in electronic format

in each administrative-territorial unit; formation of the modern culture of the electronic state; motivating citizens to use the possibilities of the electronic state; tracking performance indicators of public authorities in the sphere of implementation of electronic state functions, etc.

Ключові слова: публічне управління, публічна влада, органи публічного управління, електронний уряд, електронні послуги, інформаційно-комунікативні технології.

Key words: public administration, public power, public administration bodies, electronic government, electronic services, information and communication technologies.

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

Процес впровадження електронної держави в Україні має відбуватися в умовах форматування існуючої державної системи управління. Необхідне проведення модернізації та удосконалення системи органів публічної влади, їх кадрового потенціалу, інформаційного забезпечення, формування інформаційної культури у службовців тощо. Цей процес повинен включати створення повноцінної електронної системи взаємодії органів державної та муніципальної влади з населенням.

По суті, електронна держава є системою певних публічно-правових інститутів, що забезпечують регулювання надання державних та адміністративних послуг населенню у форматі онлайн.

Необхідно, щоб архітектура електронної держави включала в себе інноваційні види пристроїв та точок доступу. Для цього, наприклад, можна передбачити голосовий інтерфейс. Оцінюючи ефективність застосування інноваційних пристроїв, необхідно, крім іншого, брати до уваги їх соціальну значимість — наприклад, слід забезпечити можливість доступу до них людей із інвалідністю, людей похилого віку, багатодітних сімей та ін. [1].

На сьогодні внаслідок війни та воєнних дій набуває актуальності процес активного запровадження цифрових та електронних послуг у сучасну систему життєдіяльності українського суспільства. Адже, не всі громадяни можуть скористатися державними та адміністративними послугами, внаслідок небезпеки перебування в певних населених пунктах, деякі громадяни перебувають за межами нашої країни, а деякі особи не знають про своє право на отримання певних компенсацій та пільг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання особливостей розвитку та діяльності органів публічної влади в рамках розвитку системи електронної держави, розвиток системи електронного урядування, системи електронного уряду, електронної держави, запровадження інформаційно-комунікативних технологій у системі діяльності органів публічної вла-

ди, удосконалення організаційної структури органів публічної влади аналізують багато учених, у тому числі: В. Авер'янов, О. Андрійко, І. Арістова, О. Баранов, А. Берлач, К. Беляков, Ю. Битяк, В. Білоус, Г. Білінова, В. Гавловський, З. Гбур, М. Гурковський, О. Декалюк, Н. Даміров, І. Жаровська, Р. Калюжний, О. Карпенко, Т. Коломоець, В. Колпаков, А. Комзюк, Б. Кормич, О. Кузьменко, В. Курило, А. Новицький, В. Ліпкан, С. Петков, О. Рябченко, В. Цимбалюк, М. Швець, І. Шопіна, Х. Ярмак та ін. Разом з тим, зазначені автори аналізують проблеми та перспективи розвитку моделі електронного уряду та електронної держави у мирний час.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є системний аналіз сучасних особливостей діяльності органів публічної влади в рамках розвитку системи електронної держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Електронна держава формується внаслідок використання інформаційно-комунікаційних технологій органами публічної влади. Незважаючи на те, що останнім часом почастишало згадка даного терміна в науковій літературі, єдиної думки щодо його визначення поки що не існує. Більше того, в науковому обігу використовується кілька термінів, на перший погляд схожих за змістом: "електронна держава", "електронний уряд" та "електронне управління". Різноманітність використовуваних у науковій літературі термінів обумовлено тим, що вживаний у зарубіжній літературі термін "e-government" розглядається у вітчизняній науковій доктрині відразу в кількох значеннях.

Термін "електронна держава" найбільше відповідає англійському терміну "e-government", оскільки в зарубіжній політико-правовій доктрині цей термін вживається для опису процесів, що відбуваються в державі в цілому і торкаються всіх трьох гілок публічної влади.

У науці справедливо зазначається, що "електронна держава" означає новий етап розвитку демократичної держави. Роль інформаційних технологій у розвитку електронної держави полягає в: 1) розширенні доступу громадськості, бізнесу до державної інформації та служб; 2) посилення їхньої ролі в процесі прийняття

рішень; 3) у підвищенні ефективності, оперативності, нововведень та загальної якості роботи державних структур [2].

На нашу думку, електронна держава — це змінами в системі органів публічної влади через використання такими органами Інтернету та інших інформаційно-цифрових технологій з метою надання послуг, інформації, а також забезпечення демократичних процедур; підвищення відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади. Електронна держава спрямована на відкритий та прозорий діалог органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, бізнесом, населенням.

За допомогою електронної держави громадськість, бізнес зможе звертатися за державними послугами через засоби інформаційно-комунікативних технологій та отримувати такі послуги без паперової тяганини, корупції, зволікань, додаткових документів та зайвої бюрократії.

Архітектура електронної держави — це також технічний супровід державної інформації, інформації користувачів та третіх осіб [3]. В даний час відбувається формування реєстру інформаційних ресурсів із змістовними та формалізованими метаданими, тому важливо передбачити можливість гнучкої зміни організації, формування, публікації, зміни та архівування інформації залежно від реальних запитів та потреб користувачів.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у системі публічного управління не тільки змінює вимоги до компетенцій держслужбовця та підходи до роботи з даними, а й формує в Україні передумови для реалізації моделі держави як платформи, що здатна стати унікальним досвідом у світовій практиці, де провідним напрямом є інформатизація.

Інформатизація публічного управління є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси реалізації державно-владних повноважень суб'єктами публічної влади. Цей підхід передбачає не тільки встановлення сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни у підходах до публічного управління. У цьому напрямі основним пріоритетом стає здобуття цифрових навичок та знань для державних службовців та дійсного розуміння можливостей, що дають інформаційні технології.

Ідея активного використання інформаційної та інформаційно-комунікаційних технологій — це принципово нова якість публічного управління, яка забезпечує перехід до точних "індивідуалізованих" (персоніфікованих) індикаторів рівня життя громадян та розвитку всіх сфер життя суспільства.

Повсюдна інформатизація робить неминучою відповідну трансформацію державних та адміністративних послуг. Активна та ефективна інформатизації та інформаційне забезпечення у сфері публічного управління може призводити до збільшення конкурентоспроможності держави [4; 5].

В Україні, ґрунтуючись на світові та вітчизняні тренди, формується своя концепція комплексної інформатизації управління: з точки задоволеності споживачів результатами інформатизації, на основі готовності країни до інформатизації, ґрунтуючись на одержанні кінце-

вих результатів інформатизації та одержання загальних результатів. Метою застосування інформаційно-комунікаційних технологій та формування електронної держави є зниження трудомісткості використання всіх ресурсів, які вбирають у себе основні складові інформаційного забезпечення:

- технічне забезпечення;
- програмне забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- організаційно-методичне забезпечення;
- математичне забезпечення;
- правове забезпечення;
- фінансово-економічне забезпечення;
- лінгвістичне забезпечення тощо.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології є сукупністю методів і процесів, об'єднаних у ланцюжок, що забезпечує автоматичний пошук, збирання, зберігання та розповсюдження інформації на базі застосування програмного забезпечення, способів, за допомогою яких інформація пропонується клієнтам з метою зниження трудомісткості процесів та підвищення надійності та оперативності. Інформаційна трансформація органів публічної влади означає перехід від традиційної технології, яка орієнтована на вирішення окремих завдань управління, до нового світу відкритих інформаційних систем, орієнтованих на людини та держава в цілому.

Зазначимо, що централізація інформаційних ресурсів загального користування поєднується з їх донесенням до реальних користувачів. Важливо, щоб у архітектурі електронної держави було передбачено послуги інформаційної безпеки та кібербезпеки. Необхідно безперервно аналізувати якість безпеки та розробляти систему комплексної безпеки [6; 7].

Центральний механізм організації активності користувачів електронної держави — індивідуальний інформаційний простір. Він може існувати в різних формах — у формі особистого кабінету користувача, віртуального офісу компанії, у формі застосунку на смартфоні та ін. Важливо, щоб цей простір підтримував діяльність індивіда у всіх ролях, в яких він виступає, звертаючись до електронної держави.

Архітектура електронної держави підтримує можливість відкриття користувачем доступу до частини відомостей особистого кабінету (віртуального офісу) для сервісів системи управління зв'язками з користувачами, зокрема для підготовки проактивних сповіщень та пропозицій користувачеві про нові пільги, які йому стають доступними та інших можливостях.

Управління розвитком архітектури електронної держави здійснюється на основі контролю відповідності проектних рішень та готових компонентів загальноприйнятим багаторівневим та багатоаспектним стандартам.

Архітектура електронної держави на інфраструктурному рівні спирається на можливості єдиної мережі передачі даних та національної системи центрів обробки даних для централізації програмних та інформаційних ресурсів, використання віртуалізації та інших технологій хмарних обчислень з метою зменшення питомих витрат електронного уряду та збільшення можливостей масштабування його систем.

Саме функціонування електронної держави дає можливість користуватись найпередовішими електронними технологіями населенню та швидко та якісно отримувати необхідні державні чи адміністративні послуги. Набір послуг, що надаються, в електронному вигляді формується заздалегідь з урахуванням можливостей надання таких послуг [8].

Дуже зручним стає використання правової інформатики, розташованої в системі різних сервісів. Така структура дозволяє проводити електронні торги та конкурси, залишаючи систему прозорою та перевіреною.

Електронна держава має низку вигідних рис як для населення, так і для самої держави, оскільки включає цілу низку елементів: інформаційні системи виконавчої влади; інформаційні системи органів місцевого самоврядування; структура загального доступу; центри доступу до громадських приймалень; відомчі та регіональні центри електронного обслуговування; сайти публічних органів влади у мережі Інтернет; регіональні центри надання адміністративних послуг.

Побудова електронної держави вимагає скоординованої роботи органів влади та інститутів громадянського суспільства. В іншому випадку можуть залишитися без уваги побажання громадян та їхня думка щодо функціонування органів влади в режимі онлайн та в умовах віддаленого доступу.

Вивчаючи досвід щодо впровадження та функціонування системи електронної держави у інших країнах необхідно зупинитися на досвіді європейських країн.

Естонія є одним із лідерів в області цифровізації державного управління, займаючи третє місце у рейтингу розвитку електронного уряду ООН. Видається важливим оцінити, перш за все, ефекти впровадження наступних технологій: ідентифікаційна смарт-картка, міжвідомча платформа обміну даними та їх вплив на доступ до державних послуг та політичних інститутів; електронна резиденція та її вплив на зростання різноманітності агентів управління та вилучення вартості [9].

В Італії, відповідно до п. 1, п. 2 ст. 63 Кодексу електронного уряду, органи державної влади розробляють та надають різноманітні послуги через мережу Інтернет. Мета цих послуг — задовольнити потреби громадян. Наприклад, забезпечити всебічний розгляд справ, перевірити результати та виявити рівень задоволеності користувачів [10].

У статті 5А Конституції Греції передбачається право на доступ населення до державних даних, а також право на участь в інформаційному суспільстві [11].

Слід зазначити, що багато країн передбачають норми, що регламентують електронну державу. Для цього створюються спеціальні закони та кодекси, а також регламентують процес створення електронної держави у національних конституціях.

Таким чином, основою запровадження системи електронної держави є нормативно-правова регламентація цього процесу у сучасних правових документах України, формування дієвих механізмів розвитку та реалізації електронної держави та докорінне реформування системи органів публічної влади з урахуванням вимог сучасної цифровізації та технологізації всіх процесів життєдіяльності суспільства.

У майбутньому необхідно забезпечити відповідність електронної держави декільком принципам, мета яких — захист прав та інтересів громадян, національної безпеки, а також посилення та розвиток інших галузей соціального життя:

- необхідно забезпечити гнучку і своєчасну адаптацію до загроз інформаційній безпеці та кібербезпеці, вимог та очікувань громадян, реформування законодавства та технологій;

- необхідно сконцентруватися на реальних запитах населення, для виявлення яких проводяться соціальні опитування за допомогою електронних інструментів комунікації;

- необхідно застосовувати інноваційні методи співпраці з бізнесом та формувати прозорі механізми співпраці держави та бізнесу;

- слід брати до уваги особливості запитів та можливостей різних груп громадян і соціальних верств (насамперед це стосується соціально незахищених категорій громадян);

- необхідно збільшити обсяг надання державних та адміністративних послуг за допомогою мобільних застосунків, терміналів та інших телекомунікаційних засобів;

- важливо, щоб у кожній адміністративно-територіальній одиниці були свої центри надання послуг в електронному форматі. Необхідно розробити їх електронну загальнодержавну картку;

- слід виробляти сучасну культуру електронної держави, до якої входить інформаційна та правова культура громадян, а також управлінська культура посадових осіб, які представляють державні та муніципальні органи управління;

- слід мотивувати громадян використати можливості електронної держави;

- важливо стежити за показниками ефективності діяльності органів управління у сфері здійснення функцій електронної держави у відкритому доступі;

- надання можливості людям з малозабезпечених сімей, тимчасово переміщеним особам, безробітним особам та іншим, які не мають можливості купувати гаджети, отримувати безкоштовно гаджети за рахунок місцевого бюджету з метою надання їм можливості скористатися електронними послугами та системою електронної держави;

- передбачити навчання публічних службовців, людей похилого віку, людей з інвалідністю щодо користування електронними державними та адміністративними послугами;

- сформувати Центр аналізу розвитку системи електронної держави в Україні з метою аналізу позитивних зрушень у цій сфері, а також запровадження позитивних світових практики розвитку електронної держави, наприклад, проведення електронних виборів тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті проаналізовано сучасні особливості діяльності органів публічної влади в рамках розвитку системи електронної держави. Доведено, що застосування

сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє полегшити та прискорити зв'язок між громадянами та органами публічної влади, ліквідувати обмеження, що накладаються розкладом роботи, або географічною віддаленістю, а також іншими факторами діяльності органів публічної влади, забезпечити доступність державних та муніципальних послуг.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології дедалі активніше використовуються у діяльності органів публічної влади. Інформатизація діяльності органів публічної влади в Україні в умовах воєнного часу — незамінний та важливий етап у становленні інформаційного суспільства, а також провідний напрямок реформування усієї системи державного управління.

На завершення зазначимо, що електронній державі необхідно звертати увагу насамперед на запити та потреби населення. Важливо, щоб вона була спрямована на те, щоб дотримуватися і забезпечувати права та свободи громадян. У зв'язку з цим необхідно, щоб усі механізми взаємодії відповідали міжнародно-правовим положенням, Конституції та законодавству України.

Література:

1. Борисенко В.Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2023. Випуск 76. Частина 2. С. 36—40.
2. Дніпров О.С. Поняття, суть та передумови впровадження електронного урядування в Україні. Право і суспільство. 2018. № 5. С. 144—150.
3. Міхровська М.С. Публічна адміністрація, державне управління та електронне урядування: особливості взаємозв'язку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО. 2022. Випуск 69. С. 299—303.
4. Бортник Н.П. Електронна держава та електронна демократія в умовах формування інформаційного суспільства. Академічні візії. 2023.(16). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/634>
5. Блінова Г. О. Правові засади використання електронних інформаційних ресурсів в концепції цифрової держави. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2021. № 2. С. 53—60.
6. Даміров Наміг Рафіг огли. Модель електронної держави як основа формування інноваційної системи публічного управління. Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис. 2023. Вип. 28. С. 344—349.
7. Ярова А.Б., Родіонов В.Д. Електронна держава: результати впровадження та проблематика в Україні. Основним інноваційним напрямком є впровадження концепція "Цифрової держави" через додаток "Дія": тези доповідей. Т. 2. Кривий Ріг, 2020. С. 62.
8. Юсіфбейлі Р. Електронне урядування в публічному управлінні та адмініструванні сучасної України. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. Випуск 20. С. 99—102.
9. Goede M. E-Estonia: The e-government cases of Estonia, Singapore, and Curacao. Archives of Business Research. 2019. № 7 (2). pp. 216—227.
10. Codice amministrazione digitale (Ultimo aggiornamento 06 Ottobre 2016). Art. 63.— Organizzazione e

fmalitadeiservizi in rete URL: <http://www.agid.gov.it/cad/codice-amministrazione-digitale>.

11. The Constitution of Greece. As revised by the parliamentary resolution of May 27-th 2008 of the VIII th Revisionary Parliament / URL: <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/001-156%20aggliko.pdf>.

References:

1. Borysenko, V.D. (2023), "Electronic governance in public administration", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii PRAVO*, Vol. 76, no. 2, pp. 36—40.
2. Dniprov, O.S. (2018), "The concept, essence and prerequisites for the introduction of electronic governance in Ukraine", *Pravo i suspilstvo*, Vol. 5, pp. 144—150.
3. Mikhrovskaya, M.S. (2022), "Public administration, public administration and e-government: features of the relationship", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii PRAVO*, Vol. 69, pp. 299—303.
4. Bortnyk, N.P. (2023), "The electronic state and electronic democracy in the conditions of the formation of the information society", *Akademichni vizii*, Vol. 16, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/634> (Accessed 1 Jun 2024).
5. Blinova, H. O. (2021), "Legal principles of using electronic information resources in the concept of a digital state", *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, Vol. 2, pp. 53—60.
6. Damirov, Namih Rafih ohly (2023), "The electronic state model as a basis for the formation of an innovative system of public administration", *Litopys Volyni. Vseukrainskyi naukovyi chasopys*, Vol. 28, pp. 344—349.
7. Iarova, A.B. & Rodionov, V.D. (2020), "Electronic state: implementation results and problems in Ukraine", *Osnovnym innovatsiinym napriamkom ye vprovadzhennia kontseptsii "Tsyfrovoi derzhavy" cherez dodatok "Diia": tezy dopovidei [The main innovative direction is the implementation of the "Digital State" concept through the "Diia" application: theses of reports]*, vol. 2. Kryvyi Rih, Ukraine.
8. Iusifbeili, R. (2020), "Electronic governance in public management and administration of modern Ukraine", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, Vol. 20, pp. 99—102.
9. Goede, M. (2019), "E-Estonia: The e-government cases of Estonia, Singapore, and Curaçao. Archives of Business Research", Vol. 7 (2), pp. 216—227.
10. Agency for Digital Italy (2016), "Digital administration code (Last update 06 October 2016). Art. 63.— Organization and validity of online services", available at: <http://www.agid.gov.it/cad/codice-amministrazione-digitale> (Accessed 1 Jun 2024).
11. Hellenic Parliament (2008), "The Constitution of Greece. As revised by the parliamentary resolution of May 27-th 2008 of the VIII th Revisionary Parliament", available at: <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/001-156%20aggliko.pdf> (Accessed 1 Jun 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2024 р.