

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 3 лютий 2025

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 3 лютий 2025 р.

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

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»

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

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

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

Свідоцтво КВ № 23727-13567ПП від 17.12.2018 року
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

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

Поштова адреса:

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

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nauka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

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

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

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

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 04.02.25 р.
Підписано до друку 04.02.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 41.8.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0402/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

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

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

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

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 3 лютий 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Райко Д. В.

Стратегування розвитку підприємств у контексті економіки вражень: маркетинговий підхід 7

Берідзе Т. М., Бугра А. В., Бондаренко О. О.

Моделювання прогнозу валового регіонального продукту 13

Дорошенко Г. О., Калініченко Л. А., Фрідман О. А.

Розвиток гнучких форм корпоративного управління в умовах цифрової економіки 21

Шкодін І. В., Чемчикаленко Р. А.

Модель інтеграції цифрових фінансів у стійке фінансування в умовах фрагментованої економіки 28

Лазарева О. В., Новотарська Н. С., Іващенко А. С.

Необхідність впровадження драйверів економічного зростання у системі землекористування після закінчення війни 35

Пасемко Г. П., Сербін В. В.

Управління інтелектуальною власністю та інтелектуальним капіталом персоналу підприємств 40

Шлапак А. В., Юрченко О. А., Никонюк К. О.

Організаційно-економічне забезпечення функціонування міських агломерацій: європейський досвід 45

Машіка Г. В., Кампов Н. С., Вітвіцький О. М.

Сучасна модель трансформації сфери туризму та рекреації та її логістичних мереж 51

Бережна Г. В., Ковтун О. А., Данильчук Г. Б., Слюсарчук О. П.

Сталість в проєктах і проєктному менеджменті: ключові поняття, принципи, підходи 57

Вдовиченко Л. Ю.

Глобальний тренд розвитку шерингової економіки в Україні 66

Волкова І. А.

Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід 72

Дученко М. М., Підлісна О. А.

Аналіз сучасних підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств в умовах економічної турбулентності 78

Костогриз В. Г., Гаряга Л. О.

Автотранспортне страхування в Україні в період дії воєнного стану 85

Крахмальова Н. А.

Ефективність впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах 92

Кушнір О. К., Ткачук В. В., Чаплінський В. Р.

Роль інноваційного бізнесу у розвитку економіки 99

Лепетан І. М., Жарлінська Р. Г.

Глобальні моделі фінансування охорони здоров'я: порівняння та перспективи розвитку 107

Паласевич М. Б., Лапчук Я. С., Процишин О. Р., Зінкевич В. І.

Стимулююча функція держави у розвитку ринку електронних платіжних систем в Україні 115

Загороднюк О. В., Гоменюк М. О., Длугоборська Л. В., Пітель Н. Я., Мизин В. Ю.

Застосування технологій тимблдингу при управлінні корпоративною культурою в контексті європейського вектору розвитку 121

Сергієнко С. С., Заяц О. В., Андросович І. І., Кравцова Л. А.

Фінансово-економічна ефективність інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах земельної реформи та агресивної маркетингової політики 127

Витвицька У. Я., Лесюк Р. І.

Концептуалізація сутності фінансової стійкості підприємства та фактори впливу на її формування 136

Мартинець В. В., Білошапка В. А.

Менеджмент освіти в Україні: сучасні виклики та роль державного регулювання 142

Пікус Р. В., Бівалькевич Є. Б.

Фінансовий ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління страховою компанією 149

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 3 лютий 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Білан Є. В.

Розвиток будівельної сфери України: принципи організації діяльності компаній
в умовах повоєнного відновлення 158

Лагунов К. В.

Аналіз фінансового стану як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства 163

Чередніченко В. В.

Актуалізація міні-пекарень як сучасної бізнес-моделі малого підприємництва
в сфері хлібопекарської промисловості України у період воєнного часу 168

Яценко О. О.

Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму:
інноваційні підходи 175

Державне управління

Залізнюк В. П., Близнюк А. С.

Державна політика України в умовах глобальної світової інтеграції 180

Запорожець Т. В.

Теоретичні засади формування концепту публічно-сервісної діяльності в контексті управлінських змін 185

Кочеров М. В.

Удосконалення механізмів публічного управління у сфері сталого розвитку міських агломерацій 191

Дегтярьова І. О., Мороз В. В.

Зарубіжний досвід запобігання корупції в органах публічної влади 200

Добрянська Н. А., Курченко Д. С.

Ключові проблеми публічного управління туристичними ресурсами регіонів
у контексті екологічної стійкості 207

Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф.

Психологічна стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-економічного розвитку 213

Гринчук Н. М.

Забезпечення фінансової автономії місцевого самоврядування
через використання потенціалу податку на майно 221

Ковальський М. Р., Негрич М. М.

Еволюція інституту державно-приватного партнерства в умовах цифрової економіки 227

Смик О. П., Пашов Р. І.

Євроінтеграційні виклики вдосконалення функціональної та організаційної взаємодії
органів регіонального управління України 233

Кравченко О. І.

Теоретичні засади визначення загроз національної безпеки в умовах інформаційного суспільства 239

Марченко Є. І.

Механізми формування еко-індустріальних парків: стан функціонування та перспективи розвитку 245

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 3 / 2025

CONTENTS:

Economy

Raiko D.

STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE EXPERIENCE ECONOMY:
A MARKETING APPROACH 7

Beridze T., Buhra A., Bondarenko O.

MODELING OF GROSS REGIONAL PRODUCT FORECAST 13

Doroshenko H., Kalinichenko L., Fridman O.

DEVELOPMENT OF FLEXIBLE FORMS OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE DIGITAL ECONOMY 21

Shkodina I., Chemchykalenko R.

THE MODEL OF INTEGRATING DIGITAL FINANCE INTO SUSTAINABLE FINANCING
IN A FRAGMENTED ECONOMY 28

Lazarieva O., Novotarska N., Ivashchenko A.

THE NEED TO IMPLEMENT ECONOMIC GROWTH DRIVERS IN THE LAND USE SYSTEM AFTER THE END OF THE WAR 35

Pasemko H., Serbin V.

MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY AND INTELLECTUAL CAPITAL OF ENTERPRISE PERSONNEL 40

Shlapak A., Yurchenko O., Nykoniuk K.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE FUNCTIONING OF URBAN AGGLOMERATIONS:
EUROPEAN EXPERIENCE 45

Mashika H., Kampov N., Vitvitskij A.

MODERN MODEL OF TRANSFORMATION IN TOURISM AND RECREATION SPHERE
AND ITS LOGISTICAL NETWORKS 51

Berezhna G., Kovtun O., Danylchuk H., Sliusarchuk O.

PROJECT SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT:
KEY CONCEPTS, PRINCIPLES, APPROACHES 57

Vdovychenko L.

GLOBAL TREND OF SHARING ECONOMY DEVELOPMENT IN UKRAINE 66

Volkova I.

MODELS FOR DIAGNOSTIC PROBABILITY OF BANKRUPTCY OF ECONOMIC ENTITIES: DOMESTIC
AND FOREIGN EXPERIENCE 72

Duchenko M., Pidlisna O.

ANALYSIS OF MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS
OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE 78

Kostohryz V., Gariaga L.

MOTOR TRANSPORT INSURANCE IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW 85

Krakhmalova N.

EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN ENTERPRISES 92

Kushnir O., Tkachuk V., Chaplinsky V.

THE ROLE OF INNOVATIVE BUSINESS IN ECONOMIC DEVELOPMENT 99

Lepetan I., Zharlinska R.

GLOBAL MODELS OF HEALTHCARE FINANCING: COMPARISON AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT 107

Palasevich M., Lapchuk Ya., Protsishyn O., Zinkevich V.

THE STIMULATING FUNCTION OF THE STATE IN THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC
PAYMENT SYSTEMS MARKET IN UKRAINE 115

Zahorodniuk O., Homeniuk M., Dluhoborska L., Pitel N., Myzyn V.

APPLICATION OF TEAM BUILDING TECHNOLOGIES IN CORPORATE CULTURE MANAGEMENT IN THE CONTEXT
OF THE EUROPEAN DEVELOPMENT VECTOR 121

Serhiienko S., Zaiats O., Androsovyh I., Kravtsova L.

FINANCIAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF INNOVATIVE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF LAND REFORM AND AGGRESSIVE MARKETING POLICY 127

Vytvytska U., Lesiuk R.

CONCEPTUALIZATION OF THE ESSENCE OF FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISE AND FACTORS INFLUENCING
ITS FORMATION 136

Martynets V., Biloshapka V.

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND THE ROLE OF STATE REGULATION 142

Pikus R., Bivalkevich E.

FINANCIAL RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR CRISIS MANAGEMENT IN AN INSURANCE COMPANY 149

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 3 / 2025

CONTENTS:

Economy

Bilan Y.

THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE: THE PRINCIPLES OF ORGANIZING THE ACTIVITIES OF COMPANIES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY 158

Lagunov K.

ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION AS A TOOL FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE 163

Cherednichenko V.

ACTUALIZATION OF MINI BAKERIES AS A MODERN BUSINESS MODEL OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN THE BAKERY INDUSTRY OF UKRAINE DURING THE WARTIME PERIOD 168

Iashchenko O.

PROSPECTS FOR MARKETING STRATEGIES IN TIMES OF CRISIS AND INCREASING INFORMATION NOISE: INNOVATIVE APPROACHES 175

Public administration

Zalizniuk V., Blyznyuk A.

STATE POLICY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL WORLD INTEGRATION 180

Zaporozhets T.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF THE CONCEPT OF PUBLIC SERVICE ACTIVITY IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT CHANGES 185

Kocherov M.

IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SPHERE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF URBAN AGGLOMERATIONS 191

Dehtiarova I., Moroz V.

FOREIGN EXPERIENCE OF PREVENTING CORRUPTION IN PUBLIC AUTHORITIES 200

Dobrianska N., Kurchenko D.

KEY PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF TOURIST RESOURCES OF REGIONS IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY 207

Voytenko A., Yakobchuk V., Mosienko O., Plotnikova M.

PSYCHOLOGICAL STABILITY OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES IN SOCIO AND ECONOMIC DEVELOPMENT 213

Grynychuk N.

ENSURING FINANCIAL AUTONOMY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT THROUGH THE USE OF PROPERTY TAX POTENTIAL 221

Kovalskyi M., Negrych M.

EVOLUTION OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP INSTITUTE IN THE DIGITAL ECONOMY 227

Smyk O., Pashov R.

EUROINTEGRATION CHALLENGES OF IMPROVING THE FUNCTIONAL AND ORGANIZATIONAL INTERACTION OF REGIONAL GOVERNANCE BODIES IN UKRAINE 233

Kravchenko O.

THEORETICAL PRINCIPLES OF DETERMINING NATIONAL SECURITY THREATS IN THE INFORMATION SOCIETY 239

Marchenko Ye.

THEORETICAL PRINCIPLES OF DETERMINING NATIONAL SECURITY THREATS IN THE INFORMATION SOCIETY 245

Д. В. Райко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9307-103X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.7

СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ: МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД

D. Raiko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE EXPERIENCE
ECONOMY: A MARKETING APPROACH

У межах сучасної економічної парадигми, що характеризується зростанням значущості феномену економіки вражень, іманентна необхідність стратегічного реформування підприємств з урахуванням естетико-експерієнціальних детермінант є об'єктивною реальністю. Інтенсифікація емотивно-орієнтованих векторів у споживчій поведінці провокує переосмислення аксіологічних підвалин стратегування, акцентуючи увагу на впровадженні інноваційних маркетингових концептів, що здатні генерувати емоційно забарвлені сенси. Мета статті — розкрити маркетингові підходи до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, спрямовані на створення унікального клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності. Основний акцент зроблено на ідентифікації мультиаспектних чинників, які формують потенціал емоційної взаємодії зі споживачами через маркетингові механізми.

Методологічна конструкція дослідження базується на виключно теоретичному дискурсі із залученням дескриптивного і компаративного аналізу та інтроспекції концептуальних моделей. Синергетичний підхід до аналізу джерел дозволяє консолідувати міждисциплінарні парадигми та визначити ключові закономірності в процесі стратегічної трансформації підприємств.

У результаті аналітичного дослідження встановлено, що адаптація стратегічних моделей управління до викликів економіки вражень вимагає інтеграції естетичних, сенсорно-експресивних та когнітивно-емоційних параметрів. Розроблено концептуальну модель стратегічного управління, що включає такі складові: когнітивну модуляцію емоційного капіталу, естетизацію комунікаційних процесів та ко-креативну генерацію цінності.

Доведено, що стратегічний розвиток підприємств у форматі економіки вражень базується на трансформації класичних економічних підходів із домінантним акцентом на емоційний компонент, естетичну рефлексію та персоналізовану взаємодію. Концептуалізація новітніх маркетингових підходів, представлена у дослідженні, може слугувати теоретичним підґрунтям для подальших наукових розвідок у сфері стратегічного управління.

Within the framework of the modern economic paradigm, characterized by the increasing significance of the phenomenon of the experience economy, the inherent necessity for strategic reform of enterprises, considering aesthetic and experiential determinants, is an objective reality. The intensification of emotion-oriented vectors in consumer behavior provokes a rethinking of the axiological foundations of strategizing, emphasizing the implementation of innovative marketing concepts capable of generating emotionally charged meanings.

The purpose of the article is to explore marketing approaches to strategizing enterprise development in the context of the experience economy, aimed at creating unique customer experiences and enhancing competitiveness. The primary focus is placed on identifying the multifaceted factors that shape the potential for emotional interaction with consumers through marketing mechanisms.

The methodological framework of the study is based exclusively on theoretical discourse, incorporating descriptive analysis, comparative synthesis, and introspection of conceptual models. A synergistic approach to analyzing sources allows for the consolidation of interdisciplinary paradigms and the identification of key patterns in the process of strategic transformation of enterprises.

As a result of analytical research, it has been determined that adapting strategic management models to the challenges of the experience economy requires the integration of aesthetic, sensory-expressive, and cognitive-emotional parameters. A conceptual model of strategic management has been developed, encompassing the following components: cognitive modulation of emotional capital, the aestheticization of communication processes, and co-creative value generation.

It is substantiated that the strategic development of enterprises in the format of the experience economy is based on the transformation of classical economic approaches, with a dominant focus on the emotional component, aesthetic reflection, and personalized interaction. The conceptualization of novel marketing approaches presented in the study can serve as a theoretical foundation for further research in the field of strategic management.

Ключові слова: економіка вражень, стратегічне управління, естетичні стратегії, емотивна комунікація, персоналізовані наративи, креативні платформи.

Key words: experience economy, strategic management, aesthetic strategies, emotional communication, personalized narratives, creative platforms.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуалізація концептуальних засад економіки вражень у сучасному глобальному економічному дискурсі детермінує необхідність інтеграції феноменологічних та гедоністичних підходів у стратегічне управління підприємствами. У середовищі, насиченому постіндустріальними викликами, домінуючу роль набувають естетичні, афективні та когнітивні компоненти, що уможливають формування симбіотичного простору взаємодії між суб'єктами бізнесу та споживачами [3]. Така парадигма постулює перехід від матеріально-функціональної орієнтації до створення багатовимірного спектра переживань, що конституують суб'єктивну вартість пропонованого продукту або послуги. Інструментарій маркетингового стратегування, адаптований до емоційно-центричного вектору розвитку, передбачає залучення палітри дискурсів, що включають синестезійні, метафізичні та семіотичні аспекти [14]. Складність процесу полягає у розробці багаторівневих підходів до формування емоційного резонансу, що ґрунтується на активації латентних споживчих архетипів. Зростає значущість інтертекстуального використання культурних кодів, символів та міфологем, здатних забезпечити стійкість естетичного сприйняття та інтеграцію продукту в ширший соціокультурний контекст.

Імплементація стратегій, орієнтованих на економіку вражень, ускладнюється в умовах глобальної турбулентності, що інтенсифікується технологічними інноваціями та динамікою когнітивно-поведінкових зрушень. У цьому контексті ключовим стає концепт експерієнційного диференціатора, що дозволяє підприємствам формувати конкурентну перевагу шляхом продукування автентичних сенсорних переживань [9]. Значущість когнітивно-емпатійних механізмів у стратегічному управлінні унеможливорює редукцію до спрощених моделей взаємодії, потребуючи комплексного синергетичного підходу.

Проблематика узгодження корпоративної ідентичності зі змінними запитами соціокультурного середовища потребує інтердисциплінарної верифікації стратегій розвитку. Детермінанти, що формують нову економічну реальність, включають трансгресивність ринкових процесів, екологічні дисбаланси та загрозу ентропійності культурних патернів [8]. У таких умовах стратегування є не лише питанням інновацій, але й процесом екзистенційного переосмислення цілей та засобів підприємницької діяльності. Відповідно, стратегічна трансформація підприємств у напрямку економіки вражень передбачає не лише технократичну адаптацію, але й концептуальне заглиблення у парадигму емоційного й

естетичного досвіду. Успіх у даній площині залежить від здатності підприємств виявляти та актуалізувати приховані смислові контексти, забезпечуючи синтез економічної доцільності та культурно-ціннісної значущості в умовах поліваріантності сучасного світу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дискурс щодо стратегування підприємств у контексті економіки вражень дедалі більше спрямовується на рефлексію над складними феноменологічними аспектами перцептивного й когнітивного впливу на аудиторію споживачів. У численних академічних розвідках (Дишкантюк О. В. [1], Кончик Д. [6], Найт Г. [15], Райко Д. В. [4], Форстер Л. [15], Ястремська О. [6].) простежується інтенція до ретельного аналізу багатовекторних підходів до формування споживчого досвіду, що ґрунтується на симбіозі когнітивної психології, семіотичних структур й концептів інтерактивного дизайну. Акценти робляться на необхідності впровадження полісенсорних стратегій, які здатні трансформувати звичні моделі споживання у площину емоційно насичених і незабутніх подій.

Наукові парадигми, що досліджують економіку вражень, вказують на домінування парадигматичного зсуву в бік когнітивно-емоційного моделювання стратегій розвитку підприємств. У роботах сучасних дослідників (Двіведі А. [9], Елліс-Чедвік Ф. [8], Кінгснорт С. [12; 13], Крюгер Г. [14], Кужель В. [2], Лікарчук Н. [3; 5], Пойсі Н. [9], Чаффі Д. [8]) спостерігається акцентуація на використанні трансцендентних концептів, таких як гедоністична конвергенція, яка передбачає інтенсифікацію естетичних, етичних і утилітарних компонентів у маркетингових стратегіях. Інтеграція елементів інноваційного дизайну, а також диференційованих підходів до створення емоційно збагачених наративів є підґрунтям для формування унікального споживчого досвіду.

Філософія стратегічного управління в межах економіки вражень концентрується на переосмисленні ролі підприємств як провайдерів естетизованих сенсів та культурно насичених сценаріїв. У численних теоретичних й прикладних дослідженнях (Аверса П., Бонадіо Г., Хейге А. [7], Ерхан Т., Їлдиз Б., Сіркінті А., Чжан Х. [10]) обґрунтовується необхідність урахування гіперсуб'єктивних детермінант, таких як сенсорна інтерпретація брендових ідентичностей та культурно-антропологічна адаптивність. Висновки науковців свідчать про те, що ефективне стратегування базується на інтегративному використанні методів нейромаркетингу, перформативних практик та інструментарію цифрової імерсивності, що дозволяє досягати вражаючої гармонізації між комерційною раціональністю та культурним капіталом.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті — розкрити маркетингові підходи до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, спрямовані на створення унікального клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Парадигмальний дискурс стратегування економічного розвитку суб'єктів господарювання у контексті

економіки вражень постає як концептуально багатовимірний процес, що інтегрує синергетичну взаємодію між когнітивно-афективними конструктами, естетико-антропологічними модальностями та постструктуралістськими інтерпретаціями споживчого досвіду [1]. Такий підхід вимагає реконфігурації усталених моделей управління через застосування міждисциплінарних підходів, здатних відобразити складну онтологію сучасного ринкового середовища. У середовищі, позначеному гіпертрофованою роллю постматеріальних цінностей, економіка вражень формує нові аксіологічні орієнтири, які передбачають інверсію традиційних утилітарних критеріїв оцінки бізнес-успішності. Стратегічні підходи, адаптовані до таких змін, тяжіють до залучення емоційно-центричних практик, що активізують латентні когнітивно-афективні механізми сприйняття споживачами брендових наративів.

Ключовим аспектом економіки вражень є трансформація символічного капіталу в інтегральний ресурс, який забезпечує конкурентоспроможність шляхом стимуляції сенсорно-естетичних реакцій і когнітивного резонансу [5]. Розробка стратегій, спрямованих на формування імерсивного досвіду, передбачає застосування емерджентних технологій, що поєднують мультимодальні впливи з глибоким розумінням архетипічних моделей сприйняття. Інструментарій імерсивного залучення базується на впровадженні інтерактивних платформ, які уможливають інтеграцію доповненої реальності, нейроінтерфейсів та біометричних методик для аналізу емоційно-поведінкових патернів [6]. Сучасні технології не лише підсилюють споживчий досвід, але й формують нові механізми адаптації стратегій до мінливих перцептивних парадигм. Розвиток економіки вражень супроводжується фрагментацією ринків, що ускладнює прогнозування споживчої поведінки та потребує залучення нейромаркетингових інструментів [10]. Використання цих підходів сприяє формуванню дискурсивно стійких брендових наративів, які корелюють із соціокультурними ідентичностями аудиторії, забезпечуючи довгострокову прихильність споживачів.

На нашу думку, стратегування в межах економіки вражень передбачає багатовимірну концептуалізацію, що базується на інтеграції когнітивно-афективних, семантико-естетичних та технологічно орієнтованих інновацій. Цей процес сприяє не лише формуванню економічного та емоційного капіталу, але й адаптації бізнесу до нових викликів глобалізованого та висококонкурентного середовища.

У парадигмі еволюції постіндустріального суспільства, детермінованого гіпертрофованими механізмами симулякрів та дискурсивної економіки сенсів, розвиток суб'єктів господарювання вимагає інкорпорації полісемантичних, трансдисциплінарних та аксіоматично-емотивних принципів, що формують синергетичну конвергенцію когнітивно-естетичних, афективно-реляційних й аксіологічно-категоріальних векторів взаємодії зі споживачем:

— виходячи з фундаментальних засад постмодерністської економіки, доцільно розглядати підприємство як суб'єкт, що функціонує у парадигмі симулякрів, де акцент зміщується з матеріальних продуктів на створення сенсів і досвідів;

— пріоритетного значення набуває естетичне конструювання продукту, що формує культурно-емоційний зв'язок між суб'єктом споживання та його ціннісними орієнтаціями, активуючи гедоністичний потенціал клієнтської взаємодії;

— інтеграція у маркетингову стратегію елементів, здатних викликати екзистенційний катарсис у клієнта, що стимулює формування емоційної прив'язаності до бренду;

— використання багатоканальної стимуляції органів чуття для створення синергетичного досвіду, який посилює інтерактивність й глибину емоційного залучення;

— застосування складних семіотичних кодів, що дозволяють підприємству створювати багатопланові комунікаційні структури, де кожен елемент наповнений прихованими культурними та символічними значеннями;

— формування продуктів й послуг, які є емерджентними системами, здатними адаптуватися до динамічних змін у соціокультурному середовищі та переосмислювати свій функціонал відповідно до актуальних тенденцій;

— побудова клієнтського досвіду через застосування наративних структур, що активують архетипічні образи та сприяють створенню довготривалих асоціативних зв'язків із брендом;

— упровадження інтерактивних та доповнених реальностей, які здатні перетворювати споживання у феноменологічний досвід, що розширює межі раціонального сприйняття;

— розробка самовідтворювальних систем управління клієнтським досвідом, що базуються на інтеграції штучного інтелекту, нейромережових алгоритмів та емоційно-орієнтованих інтерфейсів;

— перехід від утилітарної до трансцендентної концепції цінності, що дозволяє підприємству виходити за межі матеріального задоволення потреб й формувати глибокі, багатогранні сенси;

— адаптація комунікаційних стратегій до ментальних схем споживача через використання інтерпелятивних механізмів, що стимулюють когнітивну рефлексію та емоційне занурення;

— модифікація споживчих звичок і практик шляхом формування нових габітусів через комунікацію з використанням соціальних, культурних та естетичних кодів;

— розробка стратегій, що базуються на створенні багаторівневих дискурсів, які формують інтелектуальну, емоційну та культурну прив'язаність до продукту;

— формування індивідуалізованих комунікацій через вивчення і використання суб'єктивного досвіду, психосоціальних характеристик та поведінкових патернів споживача;

— побудова взаємовідносин, які базуються на коеволюційному розвитку, що передбачає спільну адаптацію та вдосконалення клієнтських очікувань і пропозицій підприємства;

— інтеграція принципів соціальної відповідальності та етичної взаємодії у стратегії бренду, що стимулює довіру, лояльність та ідентифікацію споживача з підприємством [12; 13].

У контексті постмодерністського трансформування традиційних бізнес-парадигм, стратегічне управління

підприємствами набуває нових вимірів, інтегруючи концептуальні елементи, що виходять за межі чисто економічних інтересів. Зокрема, феномен виникнення так званої "економіки вражень" (experience economy) постає як інноваційний підхід, що фокусується на створенні синергії між сенсорними, емоційними та когнітивними компонентами споживчого досвіду [4]. У цій парадигмі акцент зміщується на формування мультимодального впливу, який враховує не лише функціональні характеристики продукту, але й його естетичний, символічний і ритуальний виміри. Виходячи з цього, підприємства змушені розробляти маркетингові стратегії, здатні не лише задовольняти базові фізіологічні та утилітарні потреби споживачів, а й активно залучати їх до трансцендентного досвіду [15]. Такий досвід стимулює складні афективні, перцептивні та психосоціальні реакції, що ведуть до стійкої емоційної прив'язаності й когнітивного закарбування бренду у свідомості клієнтів.

Такі стратегічні підходи потребують застосування не лише новітніх цифрових технологій, але й концептів з когнітивної психології, нейроестетики й культурної антропології [2]. Зокрема, інтеграція віртуальних і доповнених реальностей (VR/AR), персоналізованих рекомендаційних систем із застосуванням штучного інтелекту, а також технологій, що стимулюють мультисенсорні та гештальт-враження, є невід'ємною частиною стратегічних ініціатив найбільш передових міжнародних корпорацій [7]. Підприємства, як-от Nike, впроваджують кастомізовані платформи, що дозволяють кожному клієнту створювати унікальний продукт, орієнтуючись на індивідуальні естетичні й функціональні уподобання. Глибоке занурення у світ бренду, яке пропонують такі компанії як Apple чи Disney, не обмежується фізичними або матеріальними характеристиками товарів чи послуг. Їхні бізнес-моделі базуються на залученні технологій афективного дизайну й когнітивного конструювання, що формують тривалі й значущі відносини з клієнтами, які виходять далеко за межі простої транзакції з придбання товарів. Наприклад, бренди Disney і Cirque du Soleil створюють не лише продукт, а й багаторівневий сенсорний досвід, що перетворюється на частину особистісної міфології споживача, іноді навіть формуючи культову прив'язаність [11].

Одним із важливих аспектів є естетична капіталізація, яка реалізується через впровадження ексклюзивних і крафтових дизайнерських рішень, здатних пробуджувати у споживачів почуття престижу, соціального капіталу й індивідуальності.

Наприклад, компанії Hermes та Rolex акцентують увагу на винятковій досконалості, застосовуючи концепти лімінованості та емоційної синестезії для створення продукції, що забезпечує не лише естетичне задоволення, але й соціокультурну значущість володіння їхніми продуктами [11]. Споживачі інтегруються в ексклюзивні спільноти, які підсилюють їхню емоційну залученість і статусність. У таблиці 1 наведено ключові стратегічні підходи й приклади міжнародних підприємств, які ефективно інтегрують принципи економіки вражень у свої маркетингові практики.

Отже, підприємства, що активно застосовують стратегії економіки вражень, не лише перерозподіляють споживчу цінність через мультисенсорні й культурно за-

Таблиця 1. Детермінанти стратегічного моделювання підприємств у парадигмі економіки вражень: мультидисциплінарний маркетинговий ракурс

Положення	Опис	Приклади підприємств
Сенсорна конвергенція	Інтеграція багатокомпонентних сенсорних стимулів, спрямованих на формування синестетичного досвіду, що стимулює емоційну залученість і підвищує когнітивну сприйнятливість споживачів.	Disney (парки розваг), Lush (аромати й текстури продуктів), Bose (аудіовізуальні технології).
Когнітивно-емоційний резонанс	Формування стратегій, які забезпечують когнітивну стимуляцію через емоційні тригери, підкріплені культурними архетипами і персоналізованими наративами.	Nike (натхнення через спорт), Pixar (емоційні сюжети), Coca-Cola (глобальні емоційні кампанії).
Іммерсивна інтеграція	Використання інструментів віртуальної, доповненої реальності та інших технологій, що забезпечують споживачам глибоке занурення у взаємодію з брендом.	Meta (віртуальні платформи), IKEA (AR-додатки), Audi (VR-презентації нових моделей).
Гедоністичний прагматизм	Поєднання утилітарної та гедоністичної цінності продукту або послуги з метою забезпечення балансу між функціональністю та емоційним задоволенням.	Apple (дизайн та інновації), Tesla (екологічність і статус), Starbucks (атмосфера споживання).
Наративна унікальність	Створення унікальних історій, що посилюють ідентифікацію бренду через використання символів, метафор та культурних кодів, які резонують з аудиторією.	Rolex (історія престижу), Patagonia (історія про сталий розвиток), LEGO (конструювання власної реальності).
Екзистенційна релевантність	Акцент на глибинних цінностях, які відповідають етичним, екологічним та соціальним орієнтирам сучасного суспільства.	Patagonia (екоактивізм), Ben & Jerry's (соціальна відповідальність), Tesla (сталий розвиток).
Лімінальні практики	Створення середовищ, що сприяють переходу споживачів у стан зміненої свідомості через інтенсивний сенсорний вплив і унікальні просторові рішення.	Cirque du Soleil (шоу-програми), Meow Wolf (арт-інсталяції), Aman Resorts (ексклюзивний релакс).
Персоналізована інтерактивність	Впровадження кастомізованих підходів до взаємодії з клієнтами, що підвищують їхню лояльність через врахування індивідуальних переваг і запитів.	Nike By You (кастомізація взуття), Spotify (персоналізовані плейлисти), Netflix (рекомендаційні алгоритми).
Естетична капіталізація	Застосування естетичних принципів у всіх аспектах діяльності з метою створення гармонійного та привабливого середовища для споживачів.	Hermès (витонченість і деталі), Louis Vuitton (дизайнерські інтер'єри), Chanel (візуальна досконалість).
Трансформаційний досвід	Формування пропозицій, які не лише задовольняють поточні потреби, але й сприяють змінам у поведінці, сприйнятті чи життєвих пріоритетах споживачів.	Airbnb (унікальний досвід подорожей), Peloton (інтеграція спорту в життя), Duolingo (персоналізоване навчання).

Джерело: [7; 12; 13; 14; 15].

барвлені елементи, але й трансформують саму концепцію споживчого досвіду. Кожен етап створення цього досвіду є частиною складної гетерогенної системи взаємодій, що перетворює бізнес на активного агента в психологічному, соціокультурному та навіть аксіологічному житті своїх клієнтів.

ВИСНОВКИ

Стратегічна перспектива розвитку суб'єктів господарювання у контексті економіки вражень, побудована на маркетингових доктринах, інспірується принципами когнітивної комплексності та багаторівневої адаптації до полісемантичних очікувань споживчих сегментів. Інституціоналізація таких підходів передбачає інтеграцію синергетичних моделей взаємодії, які корелюють із постмодерністськими концепціями експерієнс-орієн-

тованої цінності. Особлива увага приділяється ідентифікації латентних характеристик споживчої поведінки, що ґрунтуються на симбіозі антропологічних, естетичних і емоційних параметрів.

Генерація конкурентоспроможності у згаданому векторі вимагає застосування гіперсофістикованих аналітичних механізмів, орієнтованих на екстраполяцію дискретних маркерів ринкових трендів. У цьому контексті критичною необхідністю є ускладнення методологічного арсеналу через інкорпорацію аксіологічних, семіотичних й феноменологічних аспектів у стратегії брендингу. Розширення семантичних меж маркетингових комунікацій дозволяє формувати метанаративи, що стимулюють тривалу емотивну залученість аудиторії, спираючись на трансцендентні архетипи. Детермінація успішності стратегічних ініціатив у вимірі економіки вражень постулюється через здатність підприємств синтезувати інноваційні технології та ідеологічні конструкції уніфікованого споживчого досвіду. Полівалентність рішень, що імплементуються у процеси менеджменту, обумовлює необхідність глибокої когнітивної інтроспекції та рефлексивного аналізу трансдисциплінарних знань. Важливу роль у цьому відіграє імплементація принципів естетизації комунікацій, що ґрунтуються на адаптивному міксі культурних кодів і сенсорної синергії.

Концептуалізація стратегування у рамках економіки вражень набуває характеру полісистемного процесу, який корелює з еволюційними імперативами діджиталізації та когнітивної диференціації. Розвиток таких практик забезпечується через контекстуальну інтеграцію інноваційних підходів, здатних до трансценденції стандартних ринкових парадигм. У підсумку, підприємства, що орієнтуються на мультивекторну адаптацію, отримують унікальні можливості для зміцнення своїх позицій у глобалізованому економічному ландшафті.

Література:

1. Дишкантюк О. В. Економіка вражень — сучасний етап розвитку суспільного виробництва. Економіка харчової промисловості. 2016. Т. 8, Вип. 4. С. 3—9.
2. Кузьмел В. Економіка вражень як джерело конкурентоспроможності. Інноваційне підприємництво:

стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2021 р. М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". Київ: КНЕУ, 2021. С. 154—156.

3. Лікарчук Н. Державний маркетинг: фактори становлення. *Socialand Human Sciences*. 2015. № 3 (07). С. 65—78.

4. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу в бізнес-модель. *Бізнес-інформ*. 2024. № 8. С. 459—465.

5. Сучасні тенденції та актуальні проблеми підготовки менеджера маркетингових комунікацій / Н. Лікарчук та ін. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). С. 522—528.

6. Ястремська О., Кончик Д. Визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів в умовах економіки вражень. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3 (4). С. 26—41.

7. Aversa P., Huyghe A., Bonadio G. First impressions stick: Market entry strategies and category priming in the digital domain. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58 (7). P. 1721—1760.

8. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital marketing*. Pearson, 2022. 560 p.

9. Dwivedi A., Pawsey N. Examining the drivers of marketing innovation in SMEs. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 155. URL: https://e-tarjome.com/storage/shop/files/2023-09-04/1693802996_13700-English.pdf

10. Erhan T., Zhang X., Yildiz B., Sirkinti A. Digital marketing innovation and firm performance: the role of decision-making comprehensiveness in dynamic environments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2024. Vol. 36 (2). P. 435—456.

11. Hartman K. *Digital marketing analytics: in theory and in practice*. Independently published, 2023. 333 p.

12. Kingsnorth S. *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. Kogan Page, 2022. 416 p.

13. Kingsnorth S. *The digital marketing handbook: deliver powerful digital campaigns*. Kogan Page, 2022. 288 p.

14. Kroger G. *Understanding digital marketing: The principles of digital marketing explained simply and practically*. Independently published, 2021. 130 p.

15. Likarchuk N., Andreeva O., Likarchuk D., Bernatskyi A. Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere. *Studies in Media and Communication*. 2022. Vol. 10. (1). P. 9—16.

16. Vorster L., Knight H. *Digital marketing in practice: design, implement and measure effective campaigns*. Kogan Page, 2023. 496 p.

References:

1. Dyshkantiuk, O. V. (2016), "The economy of impressions as the current stage of social production development", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 8 (4), pp. 3—9.

2. Kuzhel, V. (2021), "The economy of impressions as a source of competitiveness", *Innovatsiynе pidpryemnytstvo: stan ta perspektvy rozvytku: zbirnyk materialiv VI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Innovative Entrepreneurship: State and Development Prospects: Collection of Materials of the VI All-Ukrainian Scientific-practical Conference]*, KNEU, Kyiv, Ukraine, 29—30 march, pp. 154—156.

3. Likarchuk, N. (2015), "State marketing: Factors of formation", *Social and Human Sciences*, vol. 3 (07), pp. 65—78.

4. Raiko, D. V. (2024), "Strategic enterprise management in the context of the economy of impressions: Integration of emotional marketing into the business model", *Biznes-inform*, vol. 8, pp. 459—465.

5. Likarchuk, N., Yarvis, M., Varenik, O., and Malykhina, S. (2022), "Current trends and pressing issues in training marketing communication managers", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (42), pp. 522—528.

6. Yastremska, O. and Konchuk, D. (2024), "Defining the attractiveness of enterprises to form rational impressions of stakeholders in the economy of impressions", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3 (4), pp. 26—41.

7. Aversa, P., Huyghe, A. and Bonadio, G. (2021), "First impressions stick: Market entry strategies and category priming in the digital domain", *Journal of Management Studies*, vol. 58 (7), pp. 1721—1760.

8. Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F. (2022), *Digital marketing*, Pearson, London, UK.

9. Dwivedi, A. and Pawsey, N. (2023), "Examining the drivers of marketing innovation in SMEs", *Journal of Business Research*, vol. 155, available at: https://e-tarjome.com/storage/shop/files/2023-09-04/1693802996_13700-English.pdf (Accessed 05 Jan 2025).

10. Erhan, T., Zhang, X., Yildiz, B. and Sirkinti, A. (2024), "Digital marketing innovation and firm performance: The role of decision-making comprehensiveness in dynamic environments", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 36 (2), pp. 435—456.

11. Hartman, K. (2023), *Digital marketing analytics: in theory and in practice*, Independently published, Traverse City, USA.

12. Kingsnorth, S. (2022a), *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*, Kogan Page.

13. Kingsnorth, S. (2022b), *The digital marketing handbook: deliver powerful digital campaigns*, Kogan Page.

14. Kroger, G. (2021), *Understanding digital marketing: the principles of digital marketing explained simply and practically*, Independently published.

15. Likarchuk, N., Andrieieva, O., Likarchuk, D. and Bernatskyi, A. (2022), "Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere", *Studies in Media and Communication*, vol. 10 (1), pp. 9—16.

16. Vorster, L. and Knight, H. (2023), *Digital marketing in practice: design, implement and measure effective campaigns*, Kogan Page.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2025 р.

Т. М. Берідзе,

д. е. н., професор, професор кафедри електрична інженерія,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2509-3242>

А. В. Бугра,

к. пед. н., доцент, доцент кафедри вищої математики,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3978-3404>

О. О. Бондаренко,

к. е. н., доцент кафедри загальноінженерних дисциплін та обладнання,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0387-3486>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.13

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОГНОЗУ ВАЛОВОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ПРОДУКТУ

T. Beridze,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Electrical Engineering,

Kryvyi Rih National University

A. Buhra,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Higher Mathematics, Kryvyi Rih National University

O. Bondarenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of General Engineering

Disciplines and Equipment, Kryvyi Rih National University

MODELING OF GROSS REGIONAL PRODUCT FORECAST

У статті досліджено сутність часового ряду валового регіонального продукту України задля формалізації та реалізації моделювання валового регіонального продукту, як стохастичного процесу. Рівень розвитку регіонів формується із синергії всіх його складових компонентів. Дослідження розвитку регіонів містять значну кількість впливових факторів, які віддзеркалюються в валовому регіональному продукті. В даному контексті розуміється, що існує необхідність використання в методологічних дослідженнях розвитку регіональних ресурсів методів прогнозування. Науково-практичні дослідження, представлені в площині моделювання прогнозування валового регіонального продукту, зосереджені в основному на застосуванні аналізу часових рядів без врахування стохастичних процесів. Пропонується проводити аналіз часових рядів, що характеризують значення показника валового регіонального продукту України, шляхом дослідження стохастичних складових з урахуванням песимістичного та оптимістичного розвитку подій.

The article explores the essence of the time series of the gross regional product of Ukraine in order to formalize and implement the modeling of the gross regional product as a stochastic process. The level of development of regions is formed from the synergy of all its constituent components. Studies of the development of regions contain a significant number of influential factors that are reflected in the gross regional product. In this context, it is understood that there is a need to use

forecasting methods in methodological studies of the development of regional resources. The use of extrapolation methods for forecasting economic indicators has been used before, but the emergence of modern IT technologies has made it possible to make qualitative changes in solving these problems through a more in-depth study of the material. Research into the concepts of economic forecasting in general and regions separately provides grounds for analyzing their features. Currently, there is a need to carefully study possible ways to ensure goodness by involving new approaches. One of such approaches is the study and forecasting of regional development. The level of regional development is formed from the synergy of all its components. Studies of regional development contain a significant number of influential factors that are reflected in the gross regional product. The relevance of studying the issue of economic forecasting of gross regional product is, first of all, for conducting rational regional policy. Scientific and practical studies presented in the area of modeling the forecasting of the gross regional product are focused mainly on the application of time series analysis without taking into account stochastic processes. The conducted analysis of scientific publications proves the relevance of using ARIMA modeling to solve rather complex problems. Analysis of economic indicators by studying time series using ARIMA models allows predicting future corresponding values with sufficient accuracy. Scientific and practical research presented in the area of modeling of forecasting gross regional product is focused mainly on the application of time series analysis without taking into account stochastic processes. It is proposed to analyze time series characterizing the value of the gross regional product indicator of Ukraine by studying stochastic components taking into account pessimistic and optimistic developments.

Ключові слова: валовий регіональний продукт, часовий ряд, прогнозування, стохастичність.
Key words: gross regional product, time series, forecasting, stochasticity.

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

Модернізація сучасної економіки — головна передумова зменшення соціальних ризиків та загроз. Вектор соціально-економічного розвитку направлений на відповідне підвищення рівня та якості життя населення. Сьогоденність не дозволяє в повній мірі задовольнити різноманітні потреби усіх членів суспільства. Наразі існує потреба ретельного вивчення можливих шляхів забезпечення доброти за допомогою залучення нових підходів. Одним з таких підходів є дослідження та прогнозування розвитку регіонів. Рівень розвитку регіонів формується із синергії всіх його складових компонентів. Дослідження розвитку регіонів містять значну кількість впливових факторів, які віддзеркалюються в валовому регіональному продукті. В даному контексті розуміється, що існує необхідність використання в методологічних дослідженнях розвитку регіональних ресурсів методів прогнозування. Використання методів екстраполяції для прогнозу економічних показників застосовувалося і раніше, проте поява сучасних ІТ — технологій дало змогу зробити якісні зміни під час вирішення цих завдань шляхом більш глибокого опрацювання матеріалу. Дослідження концепцій економічного прогнозування загалом та регіонів окремо дають підстави для проведення аналізу їх особливостей. Актуальність вивчення питання економічного прогнозування валового регіонального продукту полягає, перш за все, для проведення раціональної регіональної політики

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням прогнозування на підставі застосування часових рядів присвячено чимало публікацій. Багаторічні дослідження науковців вказують на те, що розвиток є динамічним явищем. В працях вчених закладене вагоме методологічне та методичне підґрунтя для різнопланового та глибокого дослідження досліджуваної проблеми. Ґрунтовне дослідження щодо регіонального розвитку проведено автором Гринів В. М. Системно проаналізовано структура складних об'єктів. Визначено вплив на кількісні характеристики об'єкта структурних змін. Зазначено нерівномірність розвитку соціально-економічних процесів [1]. Науковцями Савченко Е.А., Тутова Е.В. досліджено та запропоновано побудову прогнозних моделей на основі індуктивного підходу. Ними проаналізовано тенденції економічного розвитку регіону на основі сукупності демографічних та соціальних показників [2]. Дослідження Ємець К. присвячене порівнянню моделей прогнозування часових рядів, з вираженою сезонністю. Зазначено, що застосування таких моделей передбачає значну кількість часових ресурсів. Автор акцентує увагу на доцільності пріоритетності замовника та конкретизації задач [3]. Авторами А. П. Феєр Д. В. Ланде застосовано технологію OSINT. Підкреслено результативність ARIMA для формування прогнозу [4]. Дослідження Мулеса О. Ю., Гече Ф. Е., Батюк А. Є., Мельник О. О. присвячено вирішенню проблеми покращення якості прогнозу. Науковці запропонували прогнозну схему, яка є синтезом базових прогнозних моделей. Крім того визначено ме-

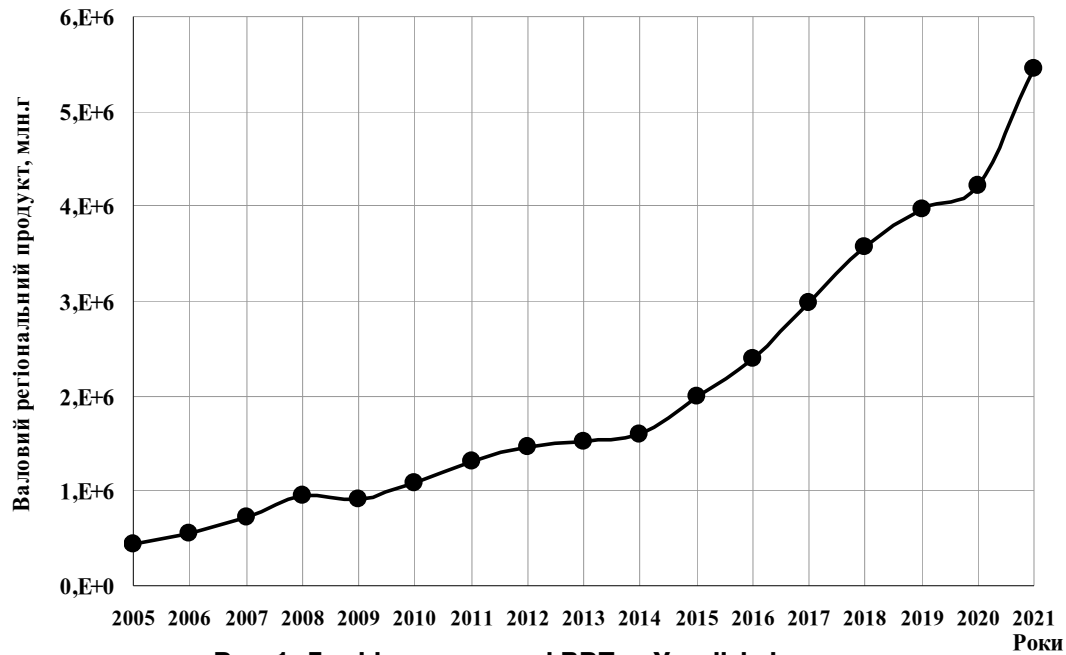


Рис. 1. Графік залежності ВРП в Україні від часу

Джерело: сформовано на основі [15].

тод побудови цільової функції для задачі оптимізації у вигляді лінійної комбінації результатів прогнозування базовими прогнозними моделями [5]. Вчені М.С. Широкопетлева, О.А. Пономаренко, Дудар З.В. акцентували увагу на реальних проблемах при моделюванні прогнозу шляхом порівняння методів прогнозування. Науковці пропонують застосовувати модель ARIMA для вирішення задач прогнозування [6]. Прогнозування безпосередньо виробництвом запропоновано Хомяк Т., Малиенко А., Симонец Х. Науковці провели системний аналіз на засадах функціональної моделі з подальшим вирішенням задачі прогнозування [8]. Дослідження особливостей сфер використання моделей прогнозування часових рядів проведено Андрусенко Ю.О. Автором проведена класифікація основних моделей прогнозування часових рядів, що дозволило визначити їх особливості [9]. Науковці Стукало Н.В, Литвин М.В дослідили світовий досвід фінансування регіонального розвитку. Наукова праця вчених відображає глибинні тенденції особливостей фінансування регіонального розвитку [10]. Варто звернути увагу на наукові дослідження вченого Медвідь В, який запропонував теоретичне узагальнення та методологічне обґрунтування прогнозування сучасного регіонального розвитку. Автором визначено, "...що прогнозування як інструмент економічного регулювання регіонального розвитку є деякою функцією, покликаною забезпечувати обґрунтований вибір основної гіпотези можливого становища регіону, що описується за допомогою певного набору показників..." [11]. Системний підхід досліджено. в науковій публікації авторами Діденко Є. О., Цалко Т. Р., Кирилко Н. М. Сформовано теоретико-методичні засади дослідження стану стратегічного потенціалу регіону. Регіон виступає системою, що може мати як внутрішньодержавний, так і міждержавний характер [12]. Автором Більською О. В. здійснено критичний аналіз рівня значень та динаміки соціально-економічних показників. Доведено доцільність застосування методу інтегрального оцінювання.

Визначені "...траєкторія соціально-економічного розвитку України ..." [13]. Важливо, що методичні підходи моделювання прогнозування дозволяють визначити як можливі майбутні тренди, у фарватері яких відбуватимуться коригування. Проведений аналіз наукових публікацій доводить актуальність застосування ARIMA моделювання для вирішення досить складних завдань. Аналіз економічних показників шляхом дослідження часових рядів за допомогою ARIMA — моделей дозволяє з достатньою точністю передбачити майбутні відповідні значення. Науково-практичні дослідження, представлені в площині моделювання прогнозування валового регіонального продукту, зосереджені в основному на застосуванні аналізу часових рядів без врахування стохастичних процесів. Пропонується проводити аналіз часових рядів, що характеризують значення показника валового регіонального продукту України, шляхом дослідження стохастичних складових з урахуванням песимістичного та оптимістичного розвитку подій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідження значень показників часового ряду валового регіонального продукту України задля формалізації та реалізації моделювання валового регіонального продукту, як стохастичного процесу з метою формування підґрунтя щодо раціонального управління регіонами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Запропоновано методика дослідження показників часового ряду валового регіонального продукту, як стохастичного процесу. Відповідно до методологічних положень щодо розрахунку валового регіонального продукту "...валовий регіональний продукт (ВРП) — це інтегрований показник економічного розвитку регіону, який характеризує результат виробничої діяльності резидентів в межах економічної території регіону і вимі-

рюється сукупною вартістю товарів та послуг, виготовлених ними для кінцевого використання..." [14]. Розрахунки ВРП ґрунтуються на міжнародних стандартах Системи національних рахунків 2008 та Європейської системи національних і регіональних рахунків 2010.

ВРП регіону як правило обчислюється дискретно через однаковий проміжок часу, утворюючи часові ряди, що дозволяє судити про динаміку зміни економічного розвитку регіону.

На рис. 1 приведено графік залежності ВРП в Україні від часу [15]. Аналіз приведенного графіка вказує на те, що має місце зростання ВРП з часом, але при цьому мають місце елементи стохастичності.

Приведений графік показує, що має місце часовий ряд. В загальному випадку часові ряди — це множина спостережень, що генеруються послідовно в часі. Якщо час безперервний, часовий ряд називається безперервним. Якщо час змінюється дискретно, часовий ряд дискретний. Спостереження дискретного часового ряду, зроблені у моменти часу $t_0, t_1, \dots, t_N$ можуть бути позначені через $x(t_0), x(t_1), \dots, x(t_N)$. В нашому випадку будуть розглядатися тільки дискретні часові ряди, в яких спостереження робляться через фіксований інтервал h . Коли є N послідовних значень такого ряду, доступних для аналізу, то пишемо $x_0, x_1, \dots, x_N$, позначаючи так спостереження в рівновіддалені моменти часу $t_0, t_0 + h, \dots, t_0 + N \cdot h$. Якщо приймається t_0 за початок і h за одиницю часу, то можна розглядати h як спостереження у момент часу t .

Враховуючи, що в нашому випадку $t_0 = 2005$ рік і $h = 1$ рік, тому для знаходження нових змінних треба скористатися формулою

$$k = t - 2005 \quad (1),$$

де $t = 2005, 2006, \dots, 2021$.

В нашому разі дискретний часовий ряд з'являється шляхом накопичення змінної протягом заданого проміжку часу.

Дані про ВРП є випадковим тимчасовим рядом, точніше реалізацією стохастичного процесу. Щоб дискретний випадковий процес був строго стаціонарним, взаємний розподіл будь-якої сукупності спостережень не повинен змінюватися при зрушенні всіх часів спостережень вперед чи назад [16]. Середнє значення і дисперсія стаціонарного стохастичного процесу не залежать від часу. Для дискретного стаціонарного стохастичного процесу середнє значення можна оцінити за формулою.

$$\bar{x} = \frac{1}{N+1} \sum_{t=0}^N x_t \quad (2),$$

а дисперсію за формулою

$$\sigma_x^2 = \frac{1}{N} \sum_{t=0}^N (x_t - \bar{x})^2 \quad (3).$$

З припущення про стаціонарність випливає, що спільний розподіл ймовірностей є однаковим для усіх часів, розділених однаковими інтервалами часу. Отже, природу цього спільного розподілу можна оцінити за діаграмою розсіювання, побудованою за парами значень x_t, x_{t+k} часового ряду, розділених постійною

затримкою k . Коваріація між значеннями x_{t-1}, x_{t+k} , відокремленими k інтервалами часу, називається автоковаріацією із затримкою k та визначається формулою

$$\gamma_k = \frac{1}{N} \sum_{t=0}^N [(x_t - \bar{x})(x_{t+k} - \bar{x})],$$

$$k = 0, 1, \dots, K \quad (4).$$

Автокореляція із затримкою k дорівнює

$$\rho_k = \frac{\gamma_k}{\gamma_0} \quad (5).$$

Для того, щоб стохастичний процес був строго стаціонарним, вся його ймовірнісна структура повинна залежати тільки від різниці часів. Менш жорстка вимога, яка називається слабкою стаціонарністю другого порядку, полягає в тому, щоб існували постійні середнє значення та дисперсія. Аналіз значень ВРП в Україні, приведених на графіку рис. 1, показує, що ці значення часового ряду можуть бути представлені за допомогою нелінійної нестаціонарної моделі. Зокрема, має місце тренд значень ВРП, який може бути апроксимований поліномом другого порядку у вигляді.

$$x_{tr}(k) = a \cdot k^2 + b \cdot k + c \quad (6),$$

де a, b, c — параметри.

Для знаходження невідомих параметрів a, b, c скористаємось неадаптивним алгоритмом ідентифікації. Для цього підставимо дані з табл. 1 в формулу (6). В результаті получимо систему із 17 рівнянь із 3 невідомими.

$$a \cdot k_i^2 + b \cdot k_i + c = x_i, i = 0, 1, \dots, 16 \quad (7).$$

Оскільки число невідомих менше числа рівнянь ($3 < 17$), то система рівнянь є несумісною. Несумісну систему рівнянь (7) вирішимо методом найменших квадратів, тобто мінімізуючи сумарну нев'язку правих і лівих частин рівнянь цієї системи. Для цього утворюємо функцію сумарної нев'язки у вигляді суми квадратів нев'язок кожного з рівнянь системи (7)

$$F(a, b, c) = \sum_{i=0}^{16} (a \cdot k_i^2 + b \cdot k_i + c - x_i)^2 \quad (8).$$

Як видно, функція (8) невід'ємна і дорівнює нулю при збігу правих та лівих частин рівнянь розв'язуваної системи (7). При цьому чим правіші частини рівняння (7) близькі до лівих, тим менше значення функції нев'язки (8). Це дає підставу вважати рішенням системи (7) таке значення параметрів

$$(a^*, b^*, c^*) \quad (9),$$

при яких функція нев'язки (8) мінімальна, тобто

$$F(a^*, b^*, c^*) = \min_{a, b, c} F(a, b, c).$$

Таким чином, для вирішення несумісної системи рівнянь (7) достатньо мінімізувати функцію сумарної нев'язки, тобто

$$F(a, b, c) \rightarrow \min_{a, b, c} \quad (10).$$

Функція (7) має специфічну структуру, яка полягає в лінійності функції щодо параметрів, що визначаються. Ця лінійність дозволяє звести завдання мінімізації (10) до розв'язання системи лінійних алгебраїчних рівнянь.

Знаходимо:

$$a = 20657.88, b = -55768.83, c = 692172.42.$$

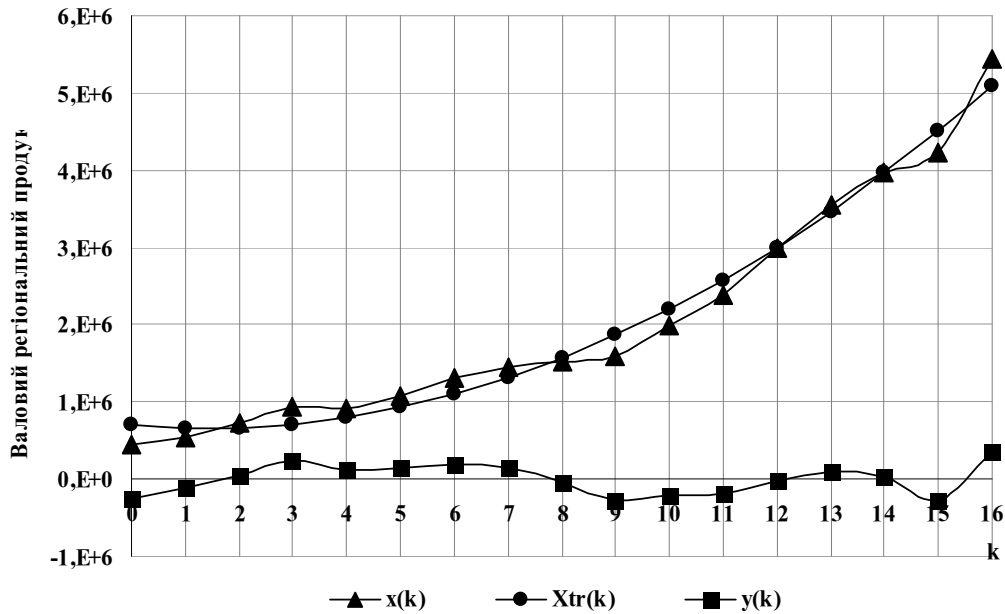


Рис. 2. Графіки залежності від часу ВРП в Україні, лінії тренду ВРП (11) та лінії відхилення ВРП від лінії тренду (12)

Джерело: сформовано на основі [16].

Таким чином, рівняння лінії тренду має вигляд

$$x_{tr}(k) = 20657.88 \cdot k^2 - 55768.83 \cdot k + 692172.42 \quad (11).$$

Істинний коефіцієнт детермінації моделі залежності випадкової величини x_{tr} від факторів k визначається наступним чином

$$R^2 = 1 - \frac{D[x_{tr}|k]}{D[x_{tr}]} = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma_{x_{tr}}^2},$$

де $D[x_{tr}] = \sigma_{x_{tr}}^2$ — дисперсія випадкової величини,

$D[x_{tr} | k] = \sigma^2$ — умовна (за факторами k) дисперсія залежною змінною (дисперсія помилки моделі).

Розрахуємо:

$$R^2 = 1 - \frac{38451978333}{2170247018962} = 0.982.$$

Обчислена величина коефіцієнта детермінації вказує, згідно шкали Чеддока, на "дуже високу тісноту зв'язку" [16].

Відхилення значень ВРП від її лінії тренду (11) визначається як різниця

$$y(k) = x(k) - x_{tr}(k) \quad (12).$$

Аналіз лінії відхилення (12) як часового ряду показує, що це відхилення можна розглядати як стохастичний лінійний стаціонарний процес, який характеризується вибірковими середнім $\bar{y} = -8.4$ і дисперсією $\sigma_y^2 = 3.85 \cdot 10^{10}$.

Для подальшого аналізу представимо (12) як відхилення від її вибіркового середнього

$$z(k) = y(k) - \bar{y} \quad (13).$$

Зрозуміло, що таке перетворення приведе до $\bar{z} = 0$ і збереження дисперсії, тобто $\sigma_z^2 = 3.85 \cdot 10^{10}$.

Для подальшого аналізу часового ряду обчислимо вибіркові оцінки автокореляцій. Найбільш задовільною оцінкою автокореляції при затримці l є

$$r_l = \frac{c_l}{c_0} \quad (14),$$

$$\text{де } c_l = \frac{1}{N} \sum_{i=0}^{N-l} (z(i) - \bar{z})(z(i+l) - \bar{z}),$$

$l = 0, 1, \dots, L$ — вибіркова оцінка автоковаріації, $\bar{z}$ — середнє значення часового ряду.

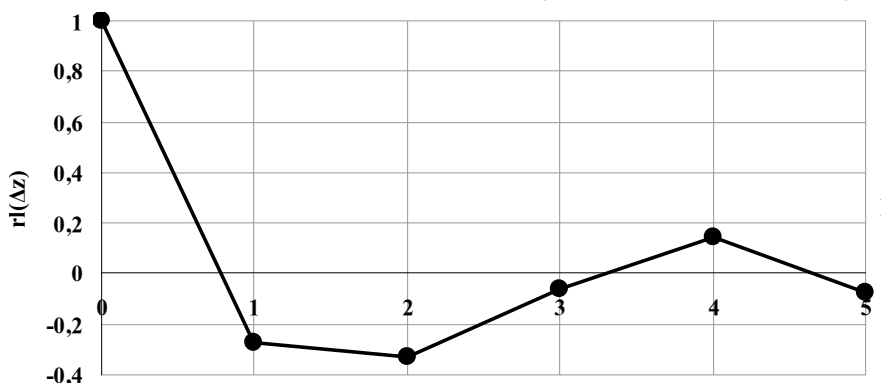


Рис. 3. Графік автокореляційної функції, обчисленої для першої різниці (15)

Джерело: сформовано авторами.

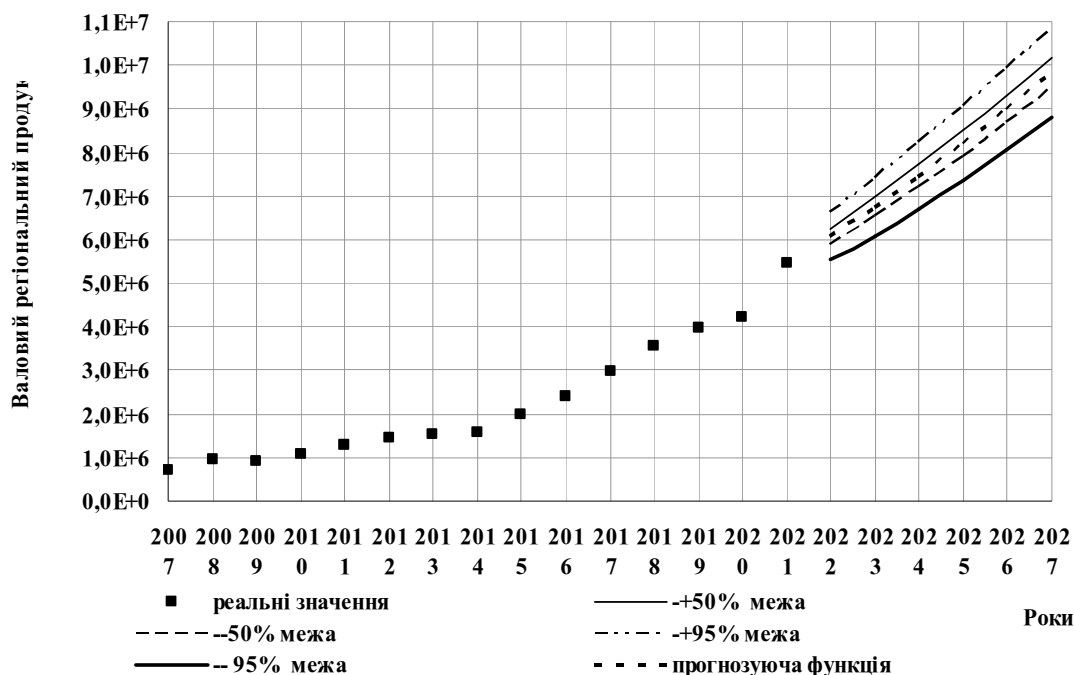


Рис. 4. Прогнози та ймовірні межі для тимчасового ряду ВРП України

Джерело: сформовано авторами на основі [16].

Далі знаходимо вибірку автокореляцію для першої різниці для вибірки — ∇z за формулою:

$$r_l(\nabla z) = \frac{c_l(\nabla z)}{c_0(\nabla z)} \quad (15),$$

$$\text{де } c_l(\nabla z) = \frac{1}{N-2} \sum_{i=0}^{N-1-l} (\nabla z(i) - \bar{\nabla z})(\nabla z(i+l) - \bar{\nabla z}),$$

$$l = 0, 1, \dots, L, \quad \bar{\nabla z} = \frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^{N-1} \nabla z(i).$$

На рис. 3 представлено автокореляційну функцію обчислену за формулою (15).

При цьому стандартна похибка оцінки автокореляції (15) може бути обчислена за формулою

$$D[r_l] \approx \frac{1}{N} (1 + 2 \cdot \sum_{i=1}^q \rho_i^2), \quad l > q \quad (16).$$

Використовуючи (16) з $q = 1$ і підставляючи r_l замість ρ_l , знаходимо, що за такої гіпотези вибіркової дисперсія для великих затримок дає стандартну похибку 0,308. Оскільки вибіркової автокореляції для затримок, більше ніж 1, не більше в порівнянні з цією стандартною похибкою, тому немає причин сумніватися в адекватності моделі $\rho_l = 0$ ($l \geq 1$). Таким чином, має місце математична модель першої різниці

$$\nabla z(k+j) - \bar{\nabla z} = a(k+j),$$

або

$$z(k+j) = z(k+j-1) + \bar{\nabla z} + a(k+j) \quad (17),$$

де $a(k+j)$ — остатня похибка прогнозу на шаг вперед.

Прогнозування за допомогою формули (17) в момент часу k проводиться по формулам на один крок, 2 кроки і т.д.

$$\hat{z}(k/1) = z(k) + \bar{\nabla z}, \quad \hat{z}(k/j) = \hat{z}(k/j-1), \\ j = 2, 3, \dots \quad (18).$$

Видно, що прогнози легко обчислюються рекурентним способом, починаючи з $\hat{z}(k/1), \dots$

Таким чином, побудована математична модель часового ряду ВРП в Україні, яка дозволяє прогнозувати значення ВРП, користуючись його значеннями в минулому.

В розгорнутому вигляді математична модель часового ряду ВРП в Україні запишеться у вигляді

$$x(k) = x_{tr}(k) + z(k) + \bar{\nabla z} + \bar{y} + a(k),$$

або

$$x(k) = 20657.88 \cdot k^2 - 55768.83 \cdot k + 730492.38 + z(k) + a(k), \quad k = 1, \dots, 16 \quad (19).$$

Для обчислення ймовірнісних меж при довільному випередженні дисперсія помилки прогнозу на j кроків уперед для будь-якого моменту часу k , що визначається як математичне очікування величини дорівнює

$$V(j) = [1 + \sum_{i=1}^{j-1} \psi_i^2] \sigma_a^2$$

З припущення, що помилка підпорядковується нормальному закону, впливає, що умовний розподіл ймовірності майбутнього значення процесу $z(k+j)$ буде також нормальним із середнім значенням $\hat{z}(k/j)$ та стандартним відхиленням $[1 + \sum_{i=1}^{j-1} \psi_i^2]^{0.5} \sigma_a$. Для обчислення ваг ψ_i скористаємось рівнянням

$$\varphi(B)\psi(B) = 1 \quad (20),$$

де B — оператор зсуву назад, який визначається як

$$Bz(k) = z(k-1).$$

В нашому випадку рівняння (20) має вигляд

$$1 + \psi_1 B + \psi_2 B^2 + \dots - B - \psi_1 B^2 - \psi_2 B^3 + \dots = 1.$$

Прямим прирівнюванням коефіцієнтів B^i при однакових ступенях, отримуємо

$$\psi_0 = 1, \\ \psi_1 = 1 \\ \psi_m = \psi_{m-1}, \quad m = 2, 3, \dots \quad (21),$$

Враховуючи, що σ_a можна замінити на вибіркове стандартне відхилення S_a , рівняння (21) і наближені $(1 - \varepsilon)\%$ — імовірнісні межі $x(k + j)(-)$ і $x(k + j)(+)$ будуть мати вигляд:

$$x(k + j)(\pm) = 20657.88 \cdot k^2 - 55768.83 \cdot k + 692164.06 + \hat{x}(k/j) \pm u_{\varepsilon} \cdot [1 + j]^{0.5} \cdot 196214.1 \quad (22),$$

де u_{ε} — квантиль рівня $1 - \frac{\varepsilon}{2}$ стандартного нормального розподілу.

50% — ні і 95% — ні імовірнісні межі визначаються за формулами

$$50\% \text{—ні межі: } \hat{x}(k/j) \pm 0.674 \cdot [1 + j]^{0.5} \cdot 196214.1,$$

$$95\% \text{—ні межі: } \hat{x}(k/j) \pm 1.96 \cdot [1 + j]^{0.5} \cdot 196214.1.$$

На рис. 4 представлено графіки результатів розрахунків ВРП на Україні залежно від часу спостереження.

На рис. 4 показаний прогноз ВРП на найближчі три роки після 2021 року. Крім того, вказані межі 50% і 95% — них довірчих інтервалів для цих прогнозів. Аналіз наведених прогнозів вказує на можливе зріст ВРП на Україні з урахуванням песимістичного та оптимістичного розвитку подій, виражених через 50% і 95% — ні довірчі інтервали.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Моделювання ВРП на підставі статистичних даних з 2005 р. по 2021р. дозволило за відповідною аналітичною залежністю, отриманою на основі дослідження часового ряду ВРП, провести точковий та інтервальний прогнози ВРП. Відповідно до отриманих аналітичних залежностей в оцифрованому вигляді показано, що за досліджуваний період ВРП зростає і на майбутні п'ять роки після 2021 року можливе також зростання ВРП з урахуванням песимістичного та оптимістичного розвитку подій, виражених через 50% і 95% — довірчі інтервали. В подальших дослідженнях варто враховувати відповідні часові статистичні показники, які характеризують показники ВРП.

Література

- Гринів В. М. Оцінка потенціалу соціально-економічного розвитку регіонів. (2021). Український журнал прикладної економіки та техніки. р. Том 6. № 4. 147 — 153. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-17>
- Савченко Е.А., Тутова Е.В. (2016). Прогнозування валового регіонального продукту областей України на основі індуктивного підходу. Управляющие системы и машины. № 3. С. 84—92. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/113325>
- Ємець К. (2024). Методи прогнозування часових рядів з вираженою сезонністю на основі трансформеїв. Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences, 333 (2), 131—134. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-333-2-20>
- Фегер А. П., Ланде Д. В. (2023). Аналіз методів прогнозування часових рядів в завданнях OSINT. Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених С. 184—187. <https://>

ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/12591177-0536-4257-baf0-3df424729f9a/content

- Мулеса О. Ю., Гече Ф. Е., Батюк А. Є., Мельник О. О. (2021). Інформаційна технологія прогнозування часових рядів методом синтезу прогнозу схем. Український журнал інформаційних технологій. Т. 3, № 2. С. 81—86 <https://doi.org/10.23939/ujit2021.02.081>
- Широкопетлева М.С., Пономаренко О.А., Дудар З.В. (2018). Порівняння методів прогнозування часових рядів. Бионика интеллекта. № 2 (91). С. 41—47. https://bionica-scimag.com/archives/2018/articles/91_06.pdf
- Барковська О., Воропаєва К., Руських О. (2023). Обґрунтування вибору нейромережного лінгвістичного класифікатора. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 3 (25), 5—14. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.25.005>
- Хомяк Т., Малиенко А., Симонец Х. (2024). Застосування методів згладжування для прогнозування обсягу виробництва. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології, С. 8—12. <https://doi.org/10.20998/2079-0023.2019.01.02>
- Андрусенко Ю.О. Аналіз основних моделей прогнозування часових рядів. Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. 2020. № 3 (65). С. 91—96. <https://doi.org/10.30748/zhp.2020.65.14>
- Стукало Н.В., Литвин М.В. Світовий досвід фінансування регіонального розвитку: Монографія. Інновація. Дніпропетровськ. 2015, 236 с. URL: http://repository.dnu.dp.ua:1100/?page=inner_material&id=1529
- Медвідь В. (2013). Методологічні основи прогнозування регіонального розвитку. Галицький економічний вісник. Економіка та управління національним господарством. № 1 (40). С. 71—76.
- Діденко Є. О., Цалко Т. Р., Кирилко Н. М. Дослідження стану стратегічного потенціалу як визначальна вимога ефективного регіонального управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 4. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.4.32
- Більська О. В. (2020). Траєкторія соціально-економічного розвитку України. Інвестиції: практика та досвід. № 15—16. С. 5—9. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.5
- Методологічні положення розрахунку валового регіонального продукту. Наказ Державної служби статистики 30.12.2022 № 461 https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2018/284/mp_roz_VRP.pdf
- Державна служба статистики України. Отримано з <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Лукаченко І.Г., Семко Р.Б. (2015). Динамічні стохастичні моделі загальної рівноваги: теорія побудови та практика використання у фінансових дослідженнях. Монографія. Текст. Київ. НУ "Києво Могилянська академія". 248 с.

References:

- Hryniv, V. (2021), "Assessment of the potential of socio-economic development of regions", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 6 (4), pp.147—152. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-17>

2. Savchenko, E.A. and Tutova, E.V. (2016), "Forecasting the gross regional product of regions of Ukraine based on an inductive approach", *Upravliaiushche systemy y mashyny*, vol. 3, pp. 84—92, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/113325> (Accessed 05 Jan 2025).

3. Yemets', K. (2024), "Methods for forecasting time series with pronounced seasonality based on transforms", *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 333 (2), pp. 131—134. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-333-2-20>

4. Feher, A. P. and Lande, D. V. (2023), "Analysis of time series forecasting methods in OSINT tasks", *Vseukrains'ka naukovo-praktychna konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh [All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduate Students and Young Scientists]*, Pp. 184-187, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/12591177-0536-4257-baf0-3df424729f9a/content> (Accessed 05 Jan 2025).

5. Mulesa, O. Yu., Heche, F. E., Batiuk, A. Ye. and Mel'nyk, O. O. (2021), "Information technology for time series forecasting using the forecast scheme synthesis method", *Ukrains'kyj zhurnal informatsijnykh tekhnologij*, vol. 3 (2), pp. 81—86. <https://doi.org/10.23939/ujit2021.02.08>

6. Shyrokopetlieva, M.S., Ponomarenko, O.A. and Dudar, Z.V. (2018), "Comparison of time series forecasting methods", *Byonyka yntellekta*, vol. 2 (91), pp. 41—47, available at: https://bionica-scimag.com/archives/2018/articles/91_06.pdf (Accessed 05 Jan 2025).

7. Barkovs'ka, O. Voropaieva and K. Rus'kykh, O. (2023), "Justification of the choice of a neural network linguistic classifier", *Suchasnyj stan naukovykh doslidzhen' ta tekhnologij v promyslovosti*, vol. 3 (25), pp. 5—14. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.25.005>

8. Khomiak, T., Malyenko, A. and Symonets, Kh. (2024), "Application of smoothing methods for forecasting production volume", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriya: Systemnyj analiz, upravlinnia ta informatsijni tekhnologii*, vol. 1, pp. 8—12. <https://doi.org/10.20998/2079-0023.2019.01.02>

9. Andrusenko, Yu.O. (2020), "Analysis of basic time series forecasting models", *Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho universytetu Povitrianykh Syl*, vol. 3 (65), pp. 91—96. <https://doi.org/10.30748/zhups.2020.65.14>

10. Stukalo, N.V. and Lytvyn, M.V. (2015), *Svitovyj dosvid finansuvannia rehional'noho rozvytku: Monohrafiia [World experience in financing regional development: Monograph]*, Innovatsiia, Dnipropetrovsk, Ukraine, available at: http://repository.dnu.dp.ua:1100/?page=inner_material&id=1529 (Accessed 05 Jan 2025).

11. Medvid', V. (2013), "Methodological foundations of forecasting regional development", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk. Ekonomika ta upravlinnia natsional'nykh gospodarstvom*, vol. 1 (40), pp. 71—76.

12. Didenko, Ye., Tsalko, T. and Kyrylko, N. (2021), "Research on the state of strategic potential as a defining requirement for effective regional management", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 4, DOI: 10.32702/2307-2156-2021.4.32

13. Bil'ska, O. (2020), "The trajectory of socio-economic development of Ukraine", *Investytsi: praktyka ta dosvid*, vol. 15—16, pp. 5—9. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.5

14. State Statistics Service of Ukraine (2022), Order "Methodological provisions for calculating gross regional product", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2018/284/mp_roz_VRP.pdf (Accessed 05 Jan 2025).

15. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Regions of Ukraine: statistical collections for 2014—2021", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ2_u.htm (Accessed 05 Jan 2025).

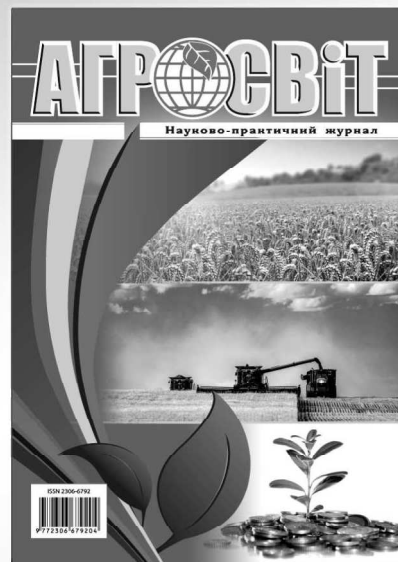
16. Lukianenko, I.H. and Semko R.B. (2015), *Dynamični stokhastychni modeli zahal'noi rivnovahy: teoriia pobudovy ta praktyka vykorystannia u finansovykh doslidzhenniakh. Monohrafiia [Dynamic stochastic general equilibrium models: theory of construction and practice of use in financial research. Monograph]*, NU "Kyivo Mohylians'ka akademiia", Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

УДК 658:330

Г. О. Дорошенко,
д. е. н., професор, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5535-8494>
Л. А. Калініченко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9847-8448>
О. А. Фрідман,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7437-6372>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.21

РОЗВИТОК ГНУЧКИХ ФОРМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Н. Doroshenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics
and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University
L. Kalinichenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics
and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University
O. Fridman,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University

DEVELOPMENT OF FLEXIBLE FORMS OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE DIGITAL ECONOMY

Дослідження розглядає розвиток гнучких форм корпоративного управління в умовах цифрової економіки, акцентуючи увагу на використанні досвіду ЄС в українських реаліях. Цифровізація вимагає від компаній швидкої адаптації та мінімізації ризиків, що досягається впровадженням гнучких структур управління. Аналізуються переваги цих структур, такі як покращена реакція на зміни, оптимізація витрат та фокус на інновації. Дослідження розглядає різні організаційні моделі та їх адаптацію до цифрового середовища. Особлива увага приділяється досвіду ЄС у впровадженні гнучких практик, що можуть служити орієнтиром для українських компаній. Запропоновано механізм впровадження гнучких структур, що включає аналітичний, стратегічний та операційний блоки. Висновки підкреслюють важливість гнучкості для стійкості та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації, враховуючи європейські тенденції та український контекст. Актуальність дослідження зумовлена інтеграційними процесами України до ЄС та забезпечення адаптації вітчизняних підприємств до європейських стандартів корпоративного управління.

This study explores the evolution of agile corporate governance structures in the rapidly evolving digital economy, focusing in particular on their application in financial and industrial groups (FIGs). The study highlights the growing importance of adaptability and flexibility for companies navigating the dynamic digital landscape, characterized by continuous technological advancement and changing market demands. Particular attention is paid to the EU's experience in implementing agile practices

that can serve as a guide for Ukrainian companies. The article analyses the benefits of agile management models, including improved responsiveness to change, risk mitigation, cost optimization, improved talent attraction and retention, and increased focus on innovation.

Furthermore, the paper explores the particular context of Ukraine, where the digital economy is experiencing significant growth despite ongoing challenges, and highlights the need for domestic enterprises to adapt their management practices. The study delves into the different organizational structures commonly used by FIGs, ranging from traditional functional structures to more adapted project and matrix structures: it assesses how these structures can be modified and improved to facilitate flexibility and agility in the digital context. A practical framework for the implementation of agile management is proposed, covering analytical, strategic and operational components. The analytical block assesses the external environment, internal capabilities and project portfolio. The strategic block defines goals, models agile structures, and formulates strategic and tactical plans. The operational unit ensures the smooth execution of business processes, monitoring and optimization. This framework provides an ecosystem approach for organizations seeking to move towards more agile management practices.

The article concludes that agile corporate governance is not just a desirable characteristic but a strategic imperative for companies seeking to thrive in the digital age. By embracing flexibility and adaptability, organizations can increase their competitiveness, resilience and long-term sustainability in the face of the ongoing digital transformation.

Key words: digital economy, management, flexible forms, competitiveness, corporate structures.

Ключові слова: цифрова економіка, управління, гнучкі форми, конкурентоспроможність, корпоративні структури.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Незважаючи на війну економіка України відтворює загально світові тенденції цифровізації. Так станом на початок 2025 року цифрова економіка України демонструє значний розвиток. Незважаючи на існуючі виклики, інформаційно-комунікаційні технології стали ключовим елементом стійкості та адаптації економіки до нових умов. Українська ІТ-галузь продовжує зростати, забезпечуючи стабільний експорт послуг [1]. Платформа "Дія" стала центральним елементом у наданні державних послуг в електронному форматі, спрощуючи взаємодію громадян та бізнесу з державними органами. У 2024 році було впроваджено нові функції, такі як розмитнення автомобілів через "Дію" та посилення прозорості митних процедур [2]. Україна активно працює над інтеграцією до європейського цифрового простору. У жовтні 2024 року відбулася зустріч з Європейською комісією, де обговорювалися питання відповідності національних реформ європейським стандартам та повної інтеграції України до цифрового простору ЄС.

Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються переходом на більш високий рівень взаємодії її учасників, що включає використання провідних цифрових технологій та інтелектуальних рішень для створення нової вартості. Наявність цих факторів розвитку ста-

ють для підприємств вирішальними у процесі формування конкурентних переваг. Переведення інноваційних процесів у цифрову площину відкриває нові можливості для забезпечення інтенсивного економічного зростання. Поточний рівень інноваційної активності в країні свідчить про недостатню готовність суб'єктів господарювання до такого переходу. Це вимагає розробки нових підходів до процесів управління підприємствами та їх об'єднаннями, до оновлення управлінських інструментів, з урахуванням їх цифрової зрілості, корпоративної культури та проєктних підходів до прийняття управлінських рішень.

Ці обставини підкреслюють актуальність та наукове значення дослідження шляхів вдосконалення механізмів та впровадження гнучких форм управління корпоративною діяльністю в умовах цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Одним із ключових трендів цифрової економіки є трансформація управлінських структур. Вивчають та поширюють досвід Європейського Союзу у цьому напрямі такі автори, як: Bednarcikova D., Repiska R., Dethine, B., Enjolras, M., Monticcolo, D. Bouwman, H., Nikou, S., de Reuver, M., Caputo A., Pizzi S., Pellegrini M. M., Dabic M. Також активно працюють за цією темою Бога-

Таблиця 1. Основні підходи до визначення сутності поняття цифрова економіка

Назва підходу	Сутність	Ключові аспекти
Технологічний підхід	Цифрова економіка — це економіка, заснована на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи штучний інтелект, хмарні обчислення, Інтернет речей, блокчейн...	Автоматизація бізнес-процесів. Інтеграція даних у виробництво та споживання
Інформаційний підхід	Цифрова економіка — це економіка, у якій дані є основою створення доданої вартості.	Обробка великих даних, монетизація даних, використання аналітики для прийняття рішень.
Системний підхід	Цифрова економіка — це економічна система, яка використовує цифрові інструменти для взаємодії між її елементами (бізнес, уряд, споживачі).	Взаємозв'язок цифрових платформ і екосистем. Електронний уряд і цифрові державні послуги. Онлайн-торгівля та електронна комерція.
Соціально-економічний	Цифрова економіка — це економіка, яка змінює способи виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг завдяки цифровим інноваціям.	Дистанційна зайнятість і нові моделі праці. Розвиток креативної економіки та цифрових професій. Економіка спільного споживання
Інституційний підхід	Цифрова економіка — це система економічних відносин, яка регулюється правовими, організаційними та інституційними нормами, адаптованими до умов цифровізації.	Законодавче забезпечення цифрової економіки. Політика кібербезпеки. Міжнародна співпраця у сфері цифрових технологій.
Інноваційний підхід	Цифрова економіка — це економіка, побудована на інноваціях, що впроваджуються завдяки цифровим технологіям.	Створення нових продуктів і послуг. Впровадження нових бізнес-моделей (SaaS, fintech, edtech).

тиррова К., Дєєва Н., Зінюк М., Карп, А., Кифяк В., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. Останні дослідження та публікації свідчать про зростаючий інтерес до гнучких форм корпоративного управління, особливо в умовах швидких змін та глобалізації. Зокрема, у статті "Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України" (2023) розглядаються ключові чинники, що впливають на розвиток корпоративного сектору в Україні, зокрема необхідність адаптації до нових умов господарювання та впровадження гнучких управлінських практик [3]. Крім того, Deloitte в публікації "Нові можливості для корпоративного управління" (2023) зазначає, що до кінця 2023 року акціонерні товариства повинні визначитися зі структурою управління, оновити статuti та внутрішні положення, що свідчить про необхідність адаптації до нових вимог та гнучких форм управління [4]. Загалом, останні дослідження підкреслюють важливість впровадження гнучких форм корпоративного управління для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у сучасних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити процес розвитку гнучких форм корпоративного управління фінансово-промислових груп в умовах цифрової економіки, виявити їх переваги, обмеження, а також запропонувати рекомендації щодо впровадження ефективного управлінського механізму для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ФПГ у динамічному цифровому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасна економіка визначається орієнтацією на інновації та цифровізацію всіх бізнес-процесів. Якщо раніше поняття "цифрова економіка" стосувалося лише створення цифрових даних у певній сфері діяльності, то зараз воно активно інтегрується в різні аспекти суспільного життя, представляючи новий тип економіки та технологічного устрою. Цифрова економіка є складним явищем, яке включає два взаємопов'язані процеси: створення цифрових систем управління та їх використання у виробничій діяльності, що відображає системну взаємозалежність цифрової і традиційної економіки. Характерними рисами сучасного етапу є:

— Цифрова трансформація бізнес-процесів (використання ERP-систем, CRM-платформ та інших інструментів для автоматизації обліку, виробництва, логістики та взаємодії з клієнтами; аналітика великих даних для прийняття обґрунтованих рішень);

— Гнучкі організаційні структури (agile підходи для швидкої адаптації до змін та управління командами у віртуальному середовищі за допомогою хмарних інструментів);

— Використання інноваційних технологій (штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей — з метою оптимізації процесів прогнозування, персоналізації та автоматизації, управління ланцюгами поставок, прозорості контрактів і безпеки транзакцій, контролю і оптимізації обладнання та процесів у реальному часі);

— Цифрові комунікації (соціальні мережі, платформи співпраці) та управління талантами;

— Інноваційні моделі управління бізнес-процесами, кібербезпека та управління ризиками.

Ці характеристики стають основними складовими частинами цієї економіки, забезпечуючи її конкурентоспроможність і стійкість.

Ця таблиця формує уявлення про багатосферність можливих підходів до визначення поняття цифрова економіка. Виходячи з завдань цього дослідження, цифрову економіку можна визначити як орієнтацію традиційної господарської діяльності на цифровий формат збору, обробки та використання економічних даних та здійснення управління з використанням цифрових технологій.

В умовах цифрової економіки, яка ґрунтується на інноваціях, даних та швидкому обміні інформацією, формуються нові виклики для корпоративного управління. Доцільність застосування гнучких форм управління визначається наступними перевагами, що продукуються такими системами:

1. Швидкістю адаптації до змін: Гнучкі форми управління дозволяють компаніям оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, коли нові технології та бізнес-моделі з'являються із високою швидкістю.

2. Зниженням ризиків: У цифровій економіці ризики виникають через постійні зміни у технологічному середовищі та поведінці споживачів. Гнучкі структури допомагають мінімізувати ці ризики, сприяючи швидкому виявленню проблем і корекції стратегії.

3. Оптимізації витрат: Гнучкі підходи, такі як проектне управління або створення партнерських мереж, дають змогу скоротити витрати на управління та водночас підвищити ефективність завдяки точковим інвестиціям у ключові напрями.

4. Залучення персоналу: Нові покоління працівників надають перевагу гнучким моделям не тільки роботи, а й управління, що засновані на спільності цінностей та візії. Це сприяє залученню й утриманню найкращих талантів, що критично важливо в умовах цифрової економіки.

5. Фокус на інноваціях: Гнучкі форми управління створюють середовище, у якому команди можуть експериментувати, швидко тестувати ідеї та запускати інноваційні продукти або сервіси. Це особливо важливо для компаній, що працюють у висококонкурентних або швидкозростаючих галузях.

Гнучкі структури корпоративного управління, зокрема корпоративні об'єднання підприємств, вирізняються різноманітністю складових. Це можуть бути підприємства та установи, які відрізняються характером наданих послуг, організаційними формами та внутрішніми управлінськими структурами. Особливість таких систем полягає у їхній динамічності, яка виявляється у постійному пошуку джерел зростання, підвищенні стандартів якості продукції та послуг, а також адаптації до суттєвих змін у зовнішньому середовищі.

Сучасні підходи до управління базуються на системному підході, який розглядає організацію як комплекс упорядкованих і взаємопов'язаних елементів. Ці елементи функціонують як єдине ціле та взаємодіють із зовнішнім середовищем. Ефективність роботи всієї систе-

ми залежить від структури управління та виконуваних нею функцій.

Реалізація великих інвестиційних проєктів, з огляду на їхню організаційну структуру, часто вимагає багаторівневої системи управління. Крім того вони можуть включати елементи різного масштабу, які виконують різні функції, а їхня успішність багато в чому визначається наявністю та якістю ресурсів, що підтримують реалізацію цих проєктів. Багаторівневість системи управління вимагає гнучкого поєднання елементів, ефективних каналів комунікації та наявності професіоналів на кожному рівні.

Найбільш популярними в Україні є такі форми корпоративних об'єднань як холдингові компанії (банківський сектор, агропромисловість, енергетика, телекомунікації та будівництво), фінансово-промислові групи (металургія, енергетика та машинобудування), концерни (хімічна промисловість, аграрний сектор, транспорт).

Станом на жовтень 2024 року понад 2 тис. фінансово-промислових груп. Ці ФПГ об'єднали в собі 38,5 тис. українських компаній та 26 тис. іноземних юридичних осіб. Найбільша кількість компаній зі складу ФПГ зареєстровані у Києві — 15 311, Дніпропетровській області — 3 023, Львівській — 2 487, Харківській — 2 459 та Київській області — 2 371. А найменш популярними регіонами стали Луганська область з 322 компаніями зі складу фінансово-промислових груп, а також Херсонська — 301 та Чернівецька область — 222. Найбільша кількість компаній, що пов'язані з фінансово-промисловими групами, зосереджені у сферах нерухомості — 6 157, сільському господарстві — 3 555 та будівництві — 2 695 [4].

ФПГ прийнято розглядати як об'єднання підприємств, які працюють у різних секторах економіки, але взаємодіють для досягнення спільної мети. Як правило вони включають банки та інші фінансові інститути, проєктні організації, інженерно-технічні та консалтингові компанії, а також компанії, що спеціалізуються на закупівлі, логістиці, ринкових дослідженнях та інших функціях. Серед найбільших ФПГ в Україні можна виділити: Систем Кепітал Менеджмент (об'єднує 46 великих компаній), Смарт-Холдинг (включає 23 компанії), Група "Приват" (контролює 19 компаній), Group DF (об'єднує 19 компаній), Миронівський хлібопродукт (МХП) (включає 13 компаній) та Енергетичний стандарт (контролює 14 компаній).

Типовий склад ФПГ, як правило, формується відповідно до європейської практики та передбачає 5 блоків, об'єднаних в єдине ціле на основі вибору різних організаційних і контрактних моделей функціонування:

— Фінансовий блок, який займається залученням і управлінням власними та залученими фінансовими ресурсами, управлінням ризиками;

— Виробничий блок, до функцій якого відноситься виробництво товарів і послуг, модернізація виробничих потужностей, оптимізація витрат і контроль якості;

— Торговий блок, що спеціалізується на реалізації продукції, управлінні логістикою, розширенні ринків збуту.

— Інноваційно-технологічний блок складається з науково-дослідних інститутів, центрів розробки та ІТ-компаній та забезпечує впровадження нових техно-

логій, розробку інноваційної продукції, збільшення ефективності виробничих процесів.

— Управлінський блок — ядро ФПГ, що здійснює координацію діяльності усіх інших блоків, стратегічне планування, контроль виконання планів, забезпечення корпоративного управління, також до цього блоку відносять реалізацію соціальної політики.

У структурі ФПГ основна роль належить її ядру, яке відповідає за досягнення ключових показників — вартості, термінів виконання проєктів і якості продукції. Для цього ядро реалізує повний спектр управлінських завдань, серед яких найважливішими є розвиток людського капіталу, забезпечення комунікацій і координації, моніторинг та аналіз виконання проєктів та створення гнучких організаційних структур. Такі структури забезпечують стійке функціонування інтегрованої виробничо-збутової системи навіть у динамічних умовах.

Як світовий, так і український досвід роботи інтегрованих систем управління групами компаній демонструє неефективність типових чи уніфікованих моделей управління, таких як Модель управління по принципу "відгори вниз", Стандартизовані бізнес-процеси (SOPs), Інтегровані управлінські системи ERP та інші. Основними вадами цих моделей в умовах цифрової економіки є низька гнучкість та адаптаційна здатність, повільне реагування.

Різноманіття характеристик об'єктів управління у складі ФПГ вимагає застосування різних механізмів і гнучкого підходу, що дозволяє адаптувати бізнес до зовнішніх викликів і внутрішніх змін. Стійкість управлінських механізмів може забезпечуватися специфікою організаційної структури, договірними інструментами довірного управління активами, взаємною участю директорів компаній у стратегічних рішеннях, системою делегування повноважень тощо. Водночас конкуренція за ресурси, таланти та фінансування, а також прагнення до адміністративного впливу вимагають оптимізації процесів управління та чіткого розподілу завдань між учасниками групи. Для цього необхідно дотримуватися цільового підходу, який ґрунтується на основних методологічних принципах управління групою компаній, які розглядаються у роботах Річарда Л. Дафта та Альфреда Чандлера:

1. Централізація на вищому управлінні, де стратегічні рішення приймаються одноосібно, а відповідальність за них покладається на одного керівника;

2. Кластеризація управлінських функцій за рівнями управління з виділенням функціональних кластерів, що мають автономне право прийняття рішень та повну делегацію повноважень;

3. Функціональна та процесна скоординованість діяльності підприємств, підрозділів та співробітників у відповідності до основних цільових пріоритетів;

4. Залучення всіх підприємств, рівнів управління та співробітників до процесів прийняття та реалізації управлінських рішень;

5. Інформаційна підтримка та диференціація доступу до інформаційних ресурсів за рівнями доступу та інші аспекти.

Загальна конфігурація системи управління може значно варіюватися залежно від обраної моделі управління.

Формування організаційних структур корпоративного управління відбувається на трьох рівнях. Внутрішньофірмовий рівень передбачає вибір оптимальних організаційних форм управління як для ядра ФПГ та окремих учасників її структури. Тут доцільно виділити форми управління, що базуються на: функціональному, дивізійному, проєктному і матричному типах організаційних структур. І хоча значна частина цих моделей відноситься до стандартних, наявний досвід підлаштування їх під гнучкі форми, що застосовуються на більш високих рівнях. На організаційно-функціональному та організаційно-договірному рівнях розглядаються процеси створення оптимальних організаційних і контрактних моделей взаємодії учасників ФПГ в процесі реалізації її стратегічних планів.

Формування організаційних структур управління повинно базуватися на аналізі цілей виробничої діяльності організації, потреби в управлінських функціях, а також на врахуванні зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію та реалізовані проєкти. При розробці структури доцільно спиратися на досвід застосування подібних структур, моделювання функціональних систем взаємовідносин підрозділів і різних варіантів організації виробництва. Функціональні організаційні структури є ефективними в корпоративних об'єднаннях середнього розміру.

Дивізійні організаційні структури дозволяють спеціалізуватися в межах організації для досягнення певних цілей, наприклад, за географічними регіонами, секторами ринку або типами клієнтів. В організації створюються дивізіони — виробничо-збутові об'єднання підрозділів, що нагадують самостійні філії. Центральне ядро ФПГ зберігає за собою функції стратегічного планування, єдину кадрову та фінансову політику, а також науково-дослідницьку діяльність, рекламу тощо. Дивізійна структура є зручною для управління фінансовими потоками великих багатопрофільних компаній, оскільки вона дозволяє диверсифікувати капітал і забезпечує високу стійкість розвитку компанії.

Проєктні організаційні структури управління є однією з найбільш гнучких та ефективних моделей для реалізації специфічних завдань, які потребують швидкого реагування на змінні умови. У такій структурі основна увага приділяється досягненню конкретних цілей проєкту, і весь процес організації роботи зосереджений навколо окремих проєктів чи програм. У таких структурах відповідальність за управління проєктами покладається на керівників проєктів, які формують групи для координації всіх етапів реалізації проєкту. Керівник не тільки управляє командою, але й несе повну відповідальність за результат роботи, виконання бюджету, терміни та якість. Цей тип структури не передбачає створення постійних виробничих підрозділів, а включає лише тимчасові команди, які взаємодіють мінімально. У проєктній організаційній структурі управління головний акцент робиться на автономії та самостійності проєктних груп. Проєктний офіс здійснює методичне керівництво менеджерами проєктів від імені керівництва організації. Основною перевагою проєктно-цільової структури є її здатність до високої гнучкості в управлінні, що досягається завдяки порівняно невеликій кількості управлінського персоналу, персональній відповідаль-

ності та чіткості поставлених задач. Така організаційна форма дозволяє ефективно адаптуватися до змін та швидко реагувати на нові виклики.

Матрична структура є ефективною в організаціях, які реалізують кілька складних проєктів одночасно, потребують високої координації між різними відділами і хочуть максимально використовувати потенціал своїх ресурсів. Матричні організаційні структури — це тип організації, в якому співробітники мають два або більше керівників: один за функціональним напрямом (наприклад, маркетинг, фінанси), інший — за проєктом або конкретним завданням. Така структура поєднує риси функціональної та проєктної організацій, що дозволяє комбінувати переваги обох моделей. Основні характеристики матричних структур:

— Співробітники підпорядковуються не лише керівнику функціонального підрозділу, а й керівнику проєкту або завдання, над яким вони працюють. Це дозволяє здійснювати інтеграцію різних функціональних спеціальностей для досягнення спільних цілей. Але це може стати і недоліком, оскільки можуть виникати конфлікти між керівниками функціональних підрозділів і керівниками проєктів через розподіл ресурсів і завдань.

— Матрична структура забезпечує високу гнучкість управління, оскільки дозволяє швидко адаптувати ресурси та персонал до змінних умов проєктів чи завдань. Зворотні сторона — можуть виникати конфлікти між керівниками функціональних підрозділів і керівниками проєктів через розподіл ресурсів і завдань.

— Завдяки інтеграції різних функцій у межах проєктів, матричні структури дозволяють більш ефективно використовувати ресурси та експертні знання компанії, що може супроводжуватися складними процедурами прийняття та узгодження управлінських рішень та процедур.

— Матрична структура сприяє тісній співпраці між різними підрозділами компанії, адже всі учасники проєкту працюють як єдина команда для досягнення спільної мети. Але це може реалізуватися як перевантаження співробітників, які змушені одночасно працювати над кількома проєктами.

Матрична структура зазвичай застосовується в великих інжинірингових компаніях і проєктних організаціях, де легше здійснити чітке планування робіт на тривалий період.

На практиці ці структури управління часто функціонують у змішаному вигляді і адаптуються до особливостей і умов конкретного проєкту.

Гнучкий підхід до формування адаптивної структури управління ФПГ має кілька ключових особливостей:

— Структура управління сформована як складна динамічна система, що складається з взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою підрозділів.

— Інтеграція ресурсів передбачає, що ФПГ забезпечує синергію інформаційних, трудових, матеріальних та фінансових потоків, що формуються системою управління. У цю систему входять об'єкти та суб'єкти управління.

— Унікальність кожної ФПГ як об'єкту дослідження через наявність власної системи факторів, процесів і

зв'язків. Велика кількість таких факторів і зв'язків створює високий ступінь невизначеності у поведінці об'єкта та в підходах до управління.

— Адаптивність і самоорганізація кожної ФПГ, що реалізує бізнес-цілі її учасників у динамічних умовах ринку. Вона характеризується такими системними властивостями як стійкість, ефективність, адаптивність, неформальні процедури.

З урахуванням вищенаведеної інформації механізм впровадження гнучких структур корпоративного управління доцільно формувати з трьох блоків: аналітичний, стратегічний і операційний. Цей механізм враховує варіативне моделювання гнучких управлінських структур як для всієї ФПГ, так і для окремих підприємств у її складі.

Робота аналітичного блоку побудова на аналізі вхідної інформації щодо зовнішнього середовища (макроекономічна ситуація, законодавчі та інші регуляторні обмеження та можливості, конкуренти), структур, що входять до складу ФПГ (ресурси, обмеження, управління, оточення), портфель замовлень (специфіка, складність, терміни та інше).

Стратегічний блок, спираючись на інформацію отриману від аналітичного блоку, визначає стратегічні цілі та напрями за пріоритетними напрямками розвитку (конкурентоспроможність, ефективність, стійкість, соціальна відповідальність), здійснює варіативне моделювання гнучких організаційних форм управління (як для рівня корпоративного об'єднання так і для внутрішньофірмового рівня) та формалізує стратегічні та тактичні плани розвитку за основними видами політик корпорації та проводить деталізацію цілей та цільових показників діяльності.

На рівні операційного блоку забезпечується безпечніше функціонування компанії та реалізація її бізнес-процесів (оперативне управління, моніторинг і звітність, оптимізація процесів).

ВИСНОВКИ

Гнучкі форми корпоративного управління набувають все більшої актуальності в умовах цифрової економіки, яка характеризується високою динамічністю, інноваційністю та глобалізацією. Ці форми дають змогу організаціям адаптуватися до швидких змін ринку, мінімізувати ризики та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Практичними аспектами реалізації гнучких форм управління є децентралізовані організаційні моделі (які досліджувалися у межах цієї статті), agile -методологія, екосистемний підхід. Інтерес до більш глибокого дослідження таких форм викликаний тим, що їх застосування сприяє підвищенню стійкості бізнесу, дозволяючи компаніям не лише виживати в умовах швидких змін, але й залишатися лідерами галузі. У цифровій економіці вони стають не просто інструментом адаптації, а ключовою конкурентною перевагою, яка забезпечує довгостроковий розвиток шляхом підвищення конкурентоспроможності, підтримки стійкості та ефективності у мінливих умовах; створення інноваційних рішень, що відповідають потребам клієнтів. Таким чином, гнучкість стає не просто бажаною характеристикою управління, а стратегічною необхідністю для успішного функціонування в умовах цифрової трансформації.

Стаття написана у рамках міжнародного проекту "Empowering Ukraine through European digital advancements and transformation" № 101175328 — ELEVATE-U — ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Література:

1. Крупняк А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. Вокс Україна URL: https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku?utm_source

2. Бугаєва М.В. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023. 10 (43). С. 17—36.

3. Нові можливості для корпоративного управління. Пояснюємо, як працюють різні моделі. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2023/new-opportunities-for-corporate-management.html>

4. Скільки та на чому заробляють компанії зі складу ФПГ — дослідження youcontrol. URL: <https://pravo.ua/skilky-ta-na-chomu-zarobliaiut-kompanii-zi-skladu-fph-doslidzhennia-youcontrol>

5. Daft Richard L., Organization theory & design. Print Book, English, 2021 Edition: Thirteenth edition Publisher: Cengage, Boston, MA, 2021, 628 p.

6. Дорошенко Г. О. Давидов В.О., Основні засади формування підходів до оцінки ефективності цифрової трансформації промислових підприємств. Ефективна економіка. 2023. 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.5>

7. Bednarcikova D., Repiska R. Digital Transformation in the Context of the European Union and the Use of Digital Technologies as a Tool for Business Sustainability. SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 115. Art. 01001. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111501001>

8. Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve the performance of digitalizing SMEs? Telecommunication Policy. 2019. 43 (9), 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>

9. Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. Technology Innovation Management Review. 2020. 10 (4). P. 18—34. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1344>

10. Caputo A., Pizzi S., Pellegrini M. M., & Dabic M. Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. Journal of Business Research. 123. 2021. P. 489-501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>

References:

1. Krupianyk, A. (2023), "Digital Economy of Ukraine: Main Development Factors", available at: https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku?utm_source (Accessed 10 Jan 2025).

2. Buhaieva, M.V. (2023), "Analysis of the Conditions for the Formation and Functioning of the Corporate Sector of Ukraine", Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky, vol. 10 (43), pp. 17—36.

3. Deloitte (2023), "New Opportunities for Corporate Governance. We Explain How Different Models Work", available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2023/new-opportunities-for-corporate-management.html> (Accessed 10 Jan 2025).

4. pravo.ua (2023), "How Much and What Do Companies in the FIG Earn — YouControl Research", available at: (<https://pravo.ua/skilky-ta-na-chomu-zarobliaiut-kompanii-zi-skladu-fph-doslidzhennia-youcontrol> Accessed 10 Jan 2025).

5. Daft, R.L. (2021), Organization theory & design, Thirteenth edition, Publisher: Cengage, Boston, MA.

6. Doroshenko, H.O. and Davydov, V.O. (2023), "The main principles of the formation of approaches to the evaluation of the effectiveness of the digital transformation of industrial enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.5>

7. Bednarcikova, D. and Repiska, R. (2021), "Digital Transformation in the Context of the European Union and the Use of Digital Technologies as a Tool for Business Sustainability", SHS Web of Conferences, vol. 115, Art. 01001. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111501001>

8. Bouwman, H. Nikou, S. and de Reuver, M. (2019), "Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve the performance of digitalizing SMEs?", Telecommunication Policy, vol. 43 (9), 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>

9. Dethine, B. Enjolras, M. and Monticolo, D. (2020), "Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities", Technology Innovation Management Review, vol. 10 (4), pp. 18—34. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1344>

10. Caputo, A. Pizzi, S. Pellegrini, M.M. and Dabic, M. (2021), "Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field", Journal of Business Research, vol. 123, pp. 489—501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. В. Шкодінa,

*д. е. н., професор, професор кафедри міжнародного бізнесу та консалтингу,
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4035-3188>

Р. А. Чемчи́каленко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та консалтингу,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1064-0864>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.28

МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ФІНАНСІВ У СТІЙКЕ ФІНАНСУВАННЯ В УМОВАХ ФРАГМЕНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

I. Shkodina,

*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Professor of the Department of International Business and Consulting,
V.N. Karazin Kharkiv National University*

R. Chemchykalenko,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Business and Consulting, V. N. Karazin Kharkiv National University*

THE MODEL OF INTEGRATING DIGITAL FINANCE INTO SUSTAINABLE FINANCING IN A FRAGMENTED ECONOMY

У контексті глобального переходу до стійкої економіки та посилення ролі цифрових технологій, інтеграція цифрових фінансів у стійке фінансування стає важливим науковим і практичним завданням. У статті розглядаються ключові аспекти використання сучасних цифрових технологій — блокчейн, децентралізованих фінансів (DeFi), штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT) для досягнення екологічних цілей та активізації інвестицій у сталий розвиток. Актуальність дослідження обумовлена зростаючою необхідністю модернізації фінансових інструментів для подолання кліматичних викликів.

Ця стаття пропонує модель, яка поєднує токенизацію активів, децентралізовані фінанси (DeFi) та динамічний моніторинг ESG-даних у режимі реального часу для забезпечення прозорості, доступності та ефективності зеленого фінансування. Представлено кількісну модель, що дозволяє прогнозувати вплив цифрових інновацій на залучення інвестицій у сталі проєкти, зниження трансакційних витрат та усунення бар'єрів доступу для приватних інвесторів.

Стаття буде корисною для науковців, аналітиків, регуляторів і практиків, які працюють у сфері цифрових фінансів та сталого розвитку.

The increasing urgency of addressing climate challenges and transitioning to sustainable economic models has positioned the integration of digital finance into sustainable financing as a transformative solution. This article develops a comprehensive model that combines asset tokenization, decentralized finance (DeFi), and dynamic monitoring of ESG data to create a transparent, efficient, and accessible framework for green financing. This model is particularly relevant for fragmented economies where disparities in financial access and regulatory inconsistencies pose significant barriers to investment in sustainable projects.

The proposed model introduces innovative mechanisms, integrating real-time ESG data analysis to assess the environmental, social, and governance (ESG) compliance of projects. By leveraging tokenization and DeFi solutions, the model facilitates democratized access to sustainable investments, reducing reliance on traditional financial intermediaries. It emphasizes inclusivity by enhancing the participation of small and medium-sized enterprises (SMEs) and individual investors, addressing critical barriers to entry such as transaction costs and limited access to traditional capital markets.

By quantifying the relationship between ESG risks and returns, the model provides a robust decision-making tool for investors. Moreover, the integration of blockchain technology and real-time monitoring ensures high levels of transparency and accountability, mitigating risks such as greenwashing.

Overall, the proposed model offers a multifaceted approach to integrating digital finance into sustainable financing, addressing key challenges such as economic fragmentation, regulatory inconsistencies, and financial exclusion. It provides a scalable and adaptable solution for accelerating sustainable development while fostering economic resilience. This article is of significant interest to researchers, policymakers, and stakeholders engaged in the fields of digital finance, sustainability, and economic integration, offering actionable insights for advancing global green financing strategies.

Ключові слова: стійке фінансування, децентралізоване фінансування, токенизація активів, блокчейн, Green FinTech.

Key words: sustainable finance, decentralized finance, asset tokenization, blockchain, Green FinTech.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобальний економічний ландшафт формується під впливом фрагментації, яка зумовлена розбіжностями в управлінні, торговельній політиці та економічних пріоритетах. Глобальна фрагментація створює значні ризики для багатосторонніх зусиль, які спрямовані на боротьбу зі зміною клімату. ЄС прагне досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року, що вимагає інвестицій у стійкі проєкти, які можуть сягнути \$275 трлн. Традиційні фінансові механізми не справляються з цими масштабами через високі транзакційні витрати, відсутність прозорості та ризики зловживань. Використання цифрових фінансових платформ і децентралізованих фінансових рішень дозволить збільшити обсяг інвестицій у зелені технології та зменшити витрати на залучення капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом сталий розвиток і цифровізація посідають центральне місце в дискусіях науковців. Аналіз літератури показує, що DeFi сприяє підвищенню доступності фінансових послуг, знижує транзакційні витрати та забезпечує прозорість операцій, що є критично важливим для фінансування екологічно стійких проєктів. Підкреслюється важливість інтеграції фінтех-інструментів, включаючи штучний інтелект, машинне навчання, аналітику великих даних і блокчейн для підвищення ефективності фінансових послуг і відкриття нових шляхів для ініціатив сталого розвитку [14; 18]. Фінансові інновації дають змогу інтегрувати принципи циркулярної економіки з екологічними та соціальними факторами (ESG — environmental, social, governance) у свої стратегічні рішення [9]. Багато досліджень зосереджено на впливі зеленого фінансування на макrorівні та наслідках впровадження зеленого фінансування [1; 19]. Зелене фінансування не тільки збільшує економічне зростання, особливо в країнах, що розвиваються, але й також бореться з основними економічними викликами — безробіттям, бідністю, нерівністю та соціальними проблемами [7].

Підкреслюється вирішальна роль фінансового сектора у переході до сталого розвитку [8; 18]. Досліджен-

ня підкреслюють необхідність розширення та вдосконалення ринку екологічного фінансування для вирішення проблем сталого розвитку. Рекомендовані стратегії включають посилення зеленого фінансування через цифровізацію та сприяння освіті сталого розвитку [13]. Розглядається потенціал DeFi для трансформації міжнародного бізнесу шляхом створення доступних фінансових послуг без участі традиційних посередників, що сприяє фінансовій доступності [4].

Аналіз літератури свідчить про те, що інтеграція цифрових фінансів у стійке фінансування є перспективним напрямом, який може значно підвищити ефективність та доступність екологічно орієнтованих інвестицій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у розробці та науковому обґрунтуванні моделі інтеграції цифрових фінансів у стійке фінансування, яка враховує особливості регуляторного середовища, соціально-економічні виклики та технологічні обмеження. Модель спрямована на підвищення ефективності інвестування у стійкі проєкти шляхом впровадження токенизації активів, децентралізованих фінансових інструментів (DeFi) та динамічного моніторингу ESG-параметрів.

Методологічний підхід до розробки моделі інтеграції цифрових фінансів у стійке фінансування враховує багатовимірний характер проблеми та базується на поєднанні кількісних і якісних методів дослідження. Для кількісного обґрунтування моделі використано математичний апарат регресійного аналізу та оптимізаційні методи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Традиційні фінансові системи, які засновані на домінуванні централізованих інституцій, виявили значну обмеженість у своїй здатності адаптуватись до сучасних глобальних викликів і криз. Централізовані фінансові інституції часто стикаються зі структурними недоліками, які перешкоджають їхній ефективності. По-перше, складні бюрократичні процедури та транзакційні витрати уповільнюють ухвалення рішень та реалізацію

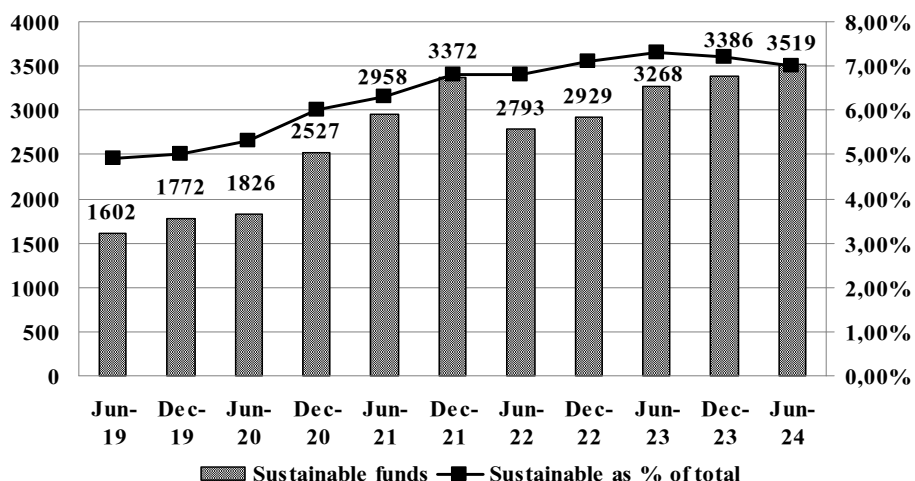


Рис. 1. Активи стійких фондів, млрд дол. США

Джерело: [12].

фінансових програм. По-друге, централізований характер управління фінансовими потоками робить систему вразливою до корупції, зловживань, о знижує її прозорість. По-третє, існуючі механізми управління ризиками часто не враховують системного характеру сучасних глобальних криз (фінансова криза 2008 р., економічні наслідки пандемії COVID-19). Окрім того, традиційні фінансові системи не завжди відповідають вимогам стійкого розвитку. Високий рівень залежності від викопного палива, неефективність механізмів фінансування зелених ініціатив і обмежений доступ до інвестиційних ресурсів для малих та середніх підприємств (особливо в країнах, що розвиваються) додатково підкреслюють їхню обмежену спроможність.

У 2020 році обсяг сталих інвестицій становив \$35,3 трлн, а в 2022 році цей показник сягнув \$37,8 трлн (зростання на 7%). Але вирішення проблем зміни клімату та навколишнього середовища вимагає набагато більших інвестицій — до 2050 р. необхідно від 125 до 275 трлн дол. США [6]. Політики в усьому світі мають стимулювати стійке інвестування шляхом створення фінансових стимулів та необхідної нормативної бази, яка сприятиме надходженню інвестицій в стійкі проекти.

Найбільше стійких фондів зареєстровано в Європі, де знаходиться 88% їхньої сукупної вартості. Також вони активно працюють у Північній Америці. Однак, через посилення стандартів (наприклад, у США та ЄС), темпи приросту у 2023 — 2024 р. сповільнилися [3]. Згідно зі звітом Інституту сталого інвестування Morgan Stanley "Стала реальність", станом на перше півріччя 2024 року обсяг активів у глобальних стійких інвестиційних фондах досяг \$3,5 трлн, що становить 7% від загального обсягу активів у глобальних фондах. Зростання порівняно з кінцем 2023 року склало 3,9%. У першому півріччі 2024 року чистий приплив у ці фонди становив \$20 млрд. Це включає \$22 млрд. в першому кварталі та відтік у другому кварталі \$2 млрд., який відбувся вперше з 2022 р. [11].

Традиційні фінансові системи заохочують бізнес зосереджуватись на фінансовій звітності, яка не враховує фактори ESG в фінансових моделях, що призводить до того, що гроші надходять у шкідливі для навколишнього середовища галузі, в результаті чого підривається

ся довгострокове стійке зростання [14]. Бізнес зазвичай очікує швидкої фінансової віддачі. Галузі, які використовують викопне паливо або неекологічні технології, продовжують домінувати та надавати більш вигідні можливості для бізнесу. Стійкі інвестиції часто мають довший термін окупності, що знижує інтерес компаній, які прагнуть максимізувати короткострокові прибутки в умовах глобальної невизначеності. Багато компаній не мають доступу до якісних ESG-даних або стандартизованих методик оцінки ефективності екологічних проектів. Це ускладнює оцінку ризиків і переваг таких інвестицій.

Військові конфлікти, політична нестабільність або економічна рецесія також знижують готовність компаній до інвестицій.

Однією з ключових складових трансформації сучасних фінансових систем стає децентралізація, яка дозволяє створити більш прозорі, інклюзивні та ефективні економічні моделі. Технології блокчейну та розподілених реєстрів (DLT) радикально змінюють традиційний підхід до фінансових операцій, усувають потребу в централізованих установах, що значно скорочує транзакційні витрати. За останні роки ринок децентралізованих фінансів (DeFi) постійно зростає із середньорічним темпом зростання (CAGR) 45,36% [5]. На кінець 2024 р. загальна вартість активів у DeFi, досягла 146 млрд. дол. США [20]. DeFi-платформи, такі як Aave чи Compound, забезпечують користувачам можливість отримати кредити без посередників. Головною перевагою цих платформ є автоматизація процесу за допомогою смарт-контрактів, які дозволяють швидко й безпечно здійснювати операції. У сфері трейдингу децентралізовані біржі (Uniswap і SushiSwap) дозволяють здійснювати обмін активів безпосередньо між користувачами без потреби в централізованому посереднику. Такий механізм не тільки знижує витрати, а й мінімізує ризик маніпуляцій із боку біржі. Отже, DeFi збільшує інклюзивність фінансової системи, оскільки залучаються групи населення, які раніше були виключені через географічні, економічні або соціальні обмеження.

DeFi інтегрується з традиційними фінансами (TradFi) та використовує гібридні фінансові продукти, які поєднують переваги обох систем (DeFi і TradFi). Ці продукти включають токенизовані цінні папери та децентралізовані торгові платформи, які пропонують традиційні фінансові інструменти. Така інтеграція забезпечує легкий доступ всіх учасників до цих фінансових систем, що дозволяє компаніям залучати більше фінансових ресурсів для своїх проектів. Ця синергія також підвищує довіру інвесторів, оскільки відбувається поєднання надійності традиційного фінансування та інноваційності децентралізованого фінансування.

Не зважаючи на суворі регуляторні заходи та правову невизначеність у багатьох країнах, зокрема у США та ЄС (вимоги до дотримання KYC/AML (знай свого

клієнта та протидія відмиванню грошей) тощо), шахрайства та хакерські атаки (за оцінками аналітиків, втрачено від шахрайства у DeFi у 2024 р. перевищили 1,5 млрд дол. США), ринок продовжуватиме зростати. За прогнозами експертів MilkRoadPRO до кінця 2025 р. загальна вартість активів у DeFi може зрости до 700 млрд. дол. США [10]. Це свідчить про стрімке впровадження децентралізованих рішень, що відповідає сучасним викликам фрагментованої економіки та посилює глобальну економічну інтеграцію.

Використання блокчейну та токенизації активів відкриває унікальні можливості для залучення інвестицій у зелені проекти. Загальновідомо, що блокчейн, особливо на основі proof-of-work (PoW), споживає значну кількість енергії, що суперечить цілям стійкого розвитку. Але на сьогодні існує протокол proof-of-stake (PoS), що є енергоефективнішим. Ці технології забезпечують не лише доступність екологічно орієнтованих активів для інвесторів, але й створюють основу для прозорих, ефективних і стійких фінансових систем [2].

Токенизація активів дозволяє розділити традиційні фінансові інструменти. Спочатку токенизація була зосереджена на нерухомості та мистецтві. Сьогодні токенизується все — від товарів і корпоративних облігацій до інтелектуальної власності та інфраструктурних проектів. Така різноманітність не тільки демонструє універсальність токенизації, але й розширює коло потенційних інвесторів і ринків, збагачує екосистему та підвищує ліквідність. Це дає змогу залучати інвестиції через однорангові транзакції (P2P) та усуває потребу у посередниках, що знижує трансакційні витрати. Станом на початок 2024 року ринкова вартість токенизованих активів досягла 2,77 млрд. дол. США [16]. Згідно з звітом Boston Consulting Group (BCG) і ADDX, до 2030 р. токенизація активів досягне 16 трлн дол., або 10% світового ВВП.

У контексті стійкого фінансування токенизація сприяє доступності інвестування для дрібних інвесторів. Токени зелених активів забезпечать чітку прив'язку фінансових інвестицій до екологічних результатів, що підвищить довіру інвесторів. Важливо зазначити, що використання блокчейну та токенизації залежить від технологічної інфраструктури, яка не завжди доступна в країнах, що розвиваються. Наприклад, у деяких регіонах обмежений доступ до інтернету, населення фінансово неграмотне, що стримує інтеграцію таких рішень. Також токенизація зелених активів стикається з різними правовими обмеженнями та недосконалістю нормативної бази. У багатьох країнах ще не прийнято законодавства щодо управління токенами, що може створити юридичні ризики для інвесторів.

Близько 60% DeFi-платформ, що орієнтовані на стійкі проекти, використовують рішення штучного інтелекту (ШІ) для аналізу та верифікації проектів. ШІ у стійкому інвестуванні є ключовим інструментом для аналізу великих обсягів ESG даних, що підвищує ефек-

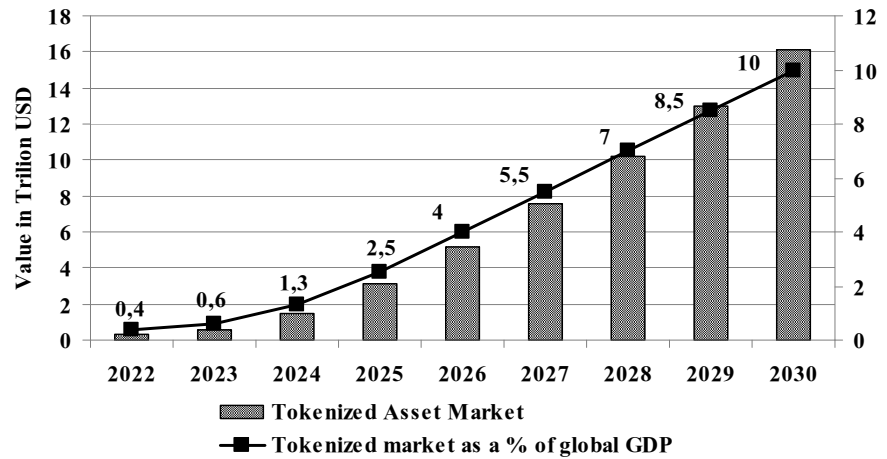


Рис. 2. Токенизація глобальних активів до 2030 року

Джерело: [16].

тивність прийняття рішень і прозорість інвестиційних процесів. DeFi-платформи з ШІ можуть створювати токенизовані зелені активи. Платформи Nori та CarbonX використовують ШІ для перетворення вуглецевих кредитів на цифрові активи. Інструменти ШІ допомагають перевіряти проекти на відповідність ESG-стандартам перед токенизацією. ШІ підвищує ефективність верифікації ESG-даних на 30% — 40% у порівнянні з традиційними методами [15]. ШІ прогнозує, як ті чи інші проекти впливатимуть на довкілля та суспільство. Наприклад, він може моделювати ефекти впровадження зеленої енергетики в певному регіоні або оцінювати перспективи інвестицій у вуглецеві кредити. ШІ може в режимі реального часу контролювати, як фінансовані проекти відповідають заявленим цілям (наприклад, зменшенню викидів вуглецю). Це знижує ймовірність маніпуляцій і підвищує прозорість.

Для прискорення впровадження токенизації зелених активів необхідна регуляторна підтримка цифрових технологій, залучення традиційних фінансових інституцій до використання блокчейну та розвиток стандартів ESG для підвищення прозорості та достовірності даних. Ці кроки сприятимуть створенню фінансових систем, які відповідають викликам майбутнього і стимулюють зростання інвестицій у стійкий розвиток.

Для перетворення сталого фінансування з теоретичної концепції на практичний механізм, який здатний мобілізувати ресурси для створення екологічного, соціально та економічно стійкого майбутнього, вважаємо за доцільне створення Моделі інтеграції цифрових фінансів у стійке фінансування, яка спрямована на вирішення ключових недоліків традиційних систем стійкого фінансування через використання сучасних цифрових технологій. Ця модель інтегрує сучасні цифрові технології, такі як блокчейн, DeFi та ШІ, для створення ефективного, прозорого та інклюзивного фінансового середовища.

Модель базується на трьох взаємопов'язаних компонентах:

1. Токенизація зелених активів. Використання блокчейну для створення цифрових активів, що представляють зелені проекти (відновлювані джерела енергії, вуглецеві кредити тощо) забезпечує доступність і прозорість. Токенизація зменшує бар'єри для дрібних інвес-

торів і розширює доступ до інвестицій різних верст населення. Для посилення безпеки токенизованих активів можна використовувати квантово-стійкі криптографічні методи, що захистять систему від потенційних загроз у майбутньому. Цей підхід дозволить в режимі реального часу відстежувати рух коштів до конкретних проєктів та підвищить їх прозорість.

Для розрахунку доступності токенизованого активу для інвесторів використовуємо формулу, яка враховує фактори ризику, ліквідності і часовий горизонт інвестицій:

$$A_{invest} = \frac{V_{token} \times S_{fractions}}{P_{entry} \times R_{risk} \times L_{liquidity} \times H_{time}} \quad (1),$$

де A_{invest} — обсяг доступного активу для окремого інвестора;

V_{token} — загальна вартість токенизованого активу;

$S_{fractions}$ — кількість токенизованих часток (fractional ownership);

P_{entry} — вхідна сума інвестиції;

R_{risk} — коефіцієнт ризику активу (від 0 до 1, де 1 — найменший ризик);

$L_{liquidity}$ — коефіцієнт ліквідності (від 0 до 1, де 1 — повна ліквідність);

H_{time} — часовий коефіцієнт (наприклад, дисконтування, пов'язане з інвестиційним горизонтом).

За допомогою цієї формули можна оцінити, наскільки привабливим є токенизований актив для різних груп інвесторів залежно від їхніх уподобань і фінансових можливостей. Чим менше значення P_{entry} , тим ширший діапазон інвесторів зможе брати участь у проєкті, тим більша фінансова доступність проєкту. Якщо загальна вартість активу V_{token} є занадто високою, то це може обмежувати доступність для малих інвесторів навіть за низького P_{entry} . Велика кількість $S_{fractions}$ підвищує гнучкість для інвесторів та дозволяє їм придбати невелику частку активу. Отже, для покращення доступності активу необхідно знижувати P_{entry} для залучення дрібних інвесторів, забезпечувати прозорість оцінки токенизованого активу (V_{token}) для підвищення довіри та збільшувати кількість токенизованих часток ($S_{fractions}$) для надання дрібним інвесторам можливості їх придбати.

2. Децентралізовані фінансові платформи, які використовують смарт-контракти для залучення інвестицій у зелені проєкти без участі традиційних фінансових посередників. Це знижує транзакційні витрати та прискорює фінансові операції. Використання блокчейн-протоколів на основі Proof-of-Stake (PoS) чи інших енергоефективних методів зменшать енергоспоживання, що важливо в стійких проєктах.

Оптимізація витрат у системі децентралізованих фінансів (DeFi) може бути представлена такою формулою:

$$C_{opt} = \frac{\sum_{i=1}^n (T_i \times R_i)}{E_{gas} \times G} \quad (2),$$

де C_{opt} — оптимізовані транзакційні витрати;

T_i — обсяг транзакції (у токенах або фіатному еквіваленті);

R_i — рівень комісії за конкретну транзакцію i ;

E_{gas} — середня ефективність використання gas (використовується для розрахунку комісій у блокчейнах);

G — середня вартість gas на момент виконання транзакції;

n — загальна кількість транзакцій у системі.

Формула враховує такі фактори, як обсяг транзакцій, рівень комісій, ефективність використання ресурсу gas, що робить її точнішою в умовах сучасних DeFi-протоколів. Вона дозволяє оцінити, як зменшення комісій або вибір часу для проведення транзакцій (коли вартість G є мінімальною) може сприяти зниженню загальних витрат. Обсяг і комісія за транзакцію визначають, наскільки дорогими є транзакції залежно від їх розміру та рівня комісії, яка може змінюватися в різних протоколах DeFi. Gas є ключовим показником витрат у блокчейн-транзакціях. Підвищення ефективності використання E_{gas} допомагає зменшити витрати. Ця формула може бути використана в аналізі фінансових потоків у DeFi для оцінки економічної доцільності певних протоколів, визначення найбільш ефективних моментів для проведення транзакцій або переходу на протоколи з більш оптимальними умовами.

3. Динамічний моніторинг ESG-даних. Завдяки ШІ та IoT модель забезпечує моніторинг ESG-комплаєнсу в режимі реального часу. Оцінка відповідності проєкту ESG-стандартам за допомогою інтеграції IoT та ШІ може бути виражена через формулу, яка враховує як базові показники ESG, так і динамічні зміни в часі, з урахуванням вагових коефіцієнтів, впливу зовнішніх факторів та випадкових складових:

$$ESG_{score}(t) = \alpha \cdot E(t) + \beta \cdot S(t) + \gamma \cdot G(t) + \delta \cdot X(t) + \epsilon(t) \quad (3),$$

де $ESG_{score}(t)$ ESG — інтегрована оцінка ESG на момент часу t ;

$E(t)$, $S(t)$, $G(t)$ — показники екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) факторів відповідно на момент часу t ;

α , β , γ — вагові коефіцієнти, що визначають відносний вплив компонентів ESG (можуть бути змінними залежно від галузі чи регіону);

$X(t)$ — сукупний вплив зовнішніх факторів (наприклад, макроекономічні умови, регуляторна політика, ринкова волатильність) на момент часу t ;

δ — ваговий коефіцієнт для зовнішніх факторів;

$\epsilon(t)$ — випадкова складова, що враховує помилки вимірювань, невизначеності або інші нерегулярні впливи.

Особливістю такого підходу є врахування залежності від часу (t), що дозволяє відображати змінність ESG-даних у реальному часі, що важливо для динамічного моніторингу. Додавання змінних, що враховують макроекономічні умови або ринкові ризики $X(t)$, робить формулу релевантною для більш складних фінансових і регуляторних середовищ. Врахування вагових коефіцієнтів (α , β , γ , δ) дозволяє калібрувати параметри залежно від галузі, регіону чи стратегічних пріоритетів, що робить формулу адаптивною до конкретних умов. Включення випадкових змінних дозволяє врахувати неточності у вимірюваннях чи непередбачувані ринкові події.

Зведена формула, яка враховує як економічні, так і соціальні, екологічні та технологічні аспекти для оцінки загальної ефективності моделі:

$$\text{Efficiency}_{\text{model}} = w_1 \cdot A_{\text{invest}} + w_2 \cdot C_{\text{saved}} + w_3 \cdot \text{ESG}_{\text{score}} + w_4 \cdot R_{\text{tech}} + w_5 \cdot S_{\text{soc}} \quad (4),$$

де $\text{Efficiency}_{\text{model}}$ — загальна ефективність моделі;

w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 — ваги кожного з компонентів, які відображають їхню значущість у загальній стратегії;

A_{invest} — доступність токенизованих активів для інвесторів;

C_{saved} — економія витрат на транзакції;

$\text{ESG}_{\text{score}}$ — інтегральний показник ESG-відповідності проєктів;

R_{tech} — коефіцієнт технологічної адаптації, що враховує ступінь інтеграції сучасних технологій (наприклад, IoT, блокчейн, AI);

S_{soc} — соціальний вплив моделі, який включає зростання фінансової грамотності, рівень довіри інвесторів і соціальну прийнятність інновацій.

Ця зведена формула може бути використана для моделювання сценаріїв, прогнозування впливу різних змінних на ефективність моделі, а також для оцінювання потенціалу інтеграції цифрових фінансів у глобальні стійкі стратегії. Перевагами такого підходу є те, що модель охоплює всі ключові аспекти стійкого фінансування — економічний, екологічний, технологічний та соціальний. Вагові коефіцієнти w_i можна адаптувати залежно від пріоритетів в конкретній країні (наприклад, у ЄС або Україні) а інтеграція додаткових змінних (юридичні або культурні обмеження) дозволяє адаптувати формулу до специфіки конкретного ринку. Формула дозволяє також кількісно оцінити ефективність моделі за наявності відповідних даних, що полегшує порівняння різних підходів.

ВИСНОВКИ

В умовах глобальної турбулентності стійкі цифрові фінанси є трансформаційним рішенням, що здатне вирішити подвійні вимоги екологічної стійкості та економічної ефективності. Розроблена модель є перспективною як для дослідницької спільноти, так і для практичного застосування. Її новизна полягає у поєднанні інструментів цифрових фінансів (DeFi, токенизація, блокчейн) з вимогами стійкого розвитку та ESG-принципів. Це створює передумови для формування нових підходів до залучення капіталу в зелені інвестиції, серед яких вирішення реальних проблем, таких як бар'єри доступу до інвестицій для малих підприємств та приватних осіб, скорочення трансакційних витрат та боротьба з зеленим відмиванням. Завдяки технологіям блокчейну та токенизації, малі та середні підприємства отримують доступ до фінансування зелених ініціатив. Це сприятиме інноваціям у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності та скорочення викидів. Використання цифрових фінансів дозволить зменшити залежність від традиційних фінансових посередників і підтримати фінансову стабільність навіть у кризових умовах. Для ЄС це означає пришвидшення досягнення кліматичних цілей, а для України — можливість стати активним учасником європейської фінансової системи та залучити інвестиції для повоєнного відновлення у сталий спосіб. Українські підприємства отримають доступ до фінансування стійких проєктів через децентралізовані фінансові платформи, що сприятиме економічному зростанню та підвищенню їх конкурентоспроможності на ринках ЄС. Використання цифрових фінансових рішень дозволить Україні

ефективніше адаптувати своє законодавство та фінансові інститути до вимог ЄС.

Подальші дослідження будуть зосереджені на проведенні емпіричного тестування моделі. Особливий акцент буде зроблено на адаптації моделі до специфіки економік, що розвиваються, враховуючи рівень цифровізації, доступність технологій та регуляторні обмеження. Враховуючи, що інтеграція цифрових фінансів у стійке фінансування потребує активного залучення дрібних приватних інвесторів, то розробка стратегій підвищення цифрової грамотності (обізнаність щодо токенизації, блокчейну, DeFi) є одним із пріоритетів державної політики та закладів освіти. Загалом, запропонована модель є багатофункціональним інструментом, який здатен забезпечити більш прозоре, доступне та стійке фінансування.

Література:

1. Alsharif, M.H. Green IoT: A Review and Future Research Directions // Symmetry. 2023. Vol. 15, No. 3, pp. 757. URL: https://www.researchgate.net/publication/369369399_Green_IoT_A_Review_and_Future_Research_Directions.
2. Blockchain In Banking And Financial Services Global Market Opportunities. Research and Markets. 2022. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports>.
3. Global Sustainable Investment Alliance. Global sustainable investment review 2022 // Global Sustainable Investment Alliance. 2022. URL: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>.
4. Harvey, C.R., Rabetti, D. International business and decentralized finance // Journal of International Business Studies. 2024. Vol. 55, pp. 840—863. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00705-7>.
5. InsightAce Analytics. Decentralized Finance (DeFi) Market // InsightAce Analytics. 2024. URL: <https://www.insightaceanalytic.com/request-sample/1607>.
6. Investing in the Green Economy // Investing in the Green Economy. 2022. URL: <http://surl.li/qgjsx>.
7. Jawadi, F., Pondie, T.M., Cheffou, A.I. New challenges for green finance and sustainable industrialization in developing countries: A panel data analysis // Energy Economics. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.108120>.
8. Johannes W.H., Thijssens, T. Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory // Journal of Cleaner Production. 2020. Vol. 252. DOI: <http://surl.li/qgjoy>.
9. Kumar, B., Kumar, A., Sassanelli, C., Kumar, L. Exploring the Role of Finance in Driving Circular Economy and Sustainable Business Practices // Journal of Cleaner Production. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144480>.
10. Milkroad. DeFi will hit \$700B market cap by EOY 2025. Milkroad. 2025. URL: <https://milkroad.com/daily/defi-will-hit-700b-market-cap-by-eoy-2025/>.
11. Morgan Stanley. Global Sustainable Fund Report H1 2024. Morgan Stanley. 2024. URL: <https://www.todayesg.com/morgan-stanley-2024-global-sustainable-fund/>.
12. Morgan Stanley. Sustainable Reality: Modest Outperformance, But Flows Only Slightly Positive. Morgan

Stanley. 2024. URL: https://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/en/assets/pdfs/RO3865603-Sustainable_Reality_1H_2024_Report-FINAL.pdf.

13. Nie, P., Zhong, J., Ren, Z., Huang, J. Sustainable financing solutions for the growth of resource-driven economies in the digital economy age // *Resources Policy*. 2024. Vol. 98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.105350>.

14. Passas, I. The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0 // *Encyclopedia*. 2024. Vol. 4, No. 4, pp. 1711—1720. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>.

15. Patschke, M. Three Ways AI Can Transform ESG Reporting. *ESG Today*. 2024. URL: <https://www.esg-today.com/guest-post-three-ways-ai-can-transform-esg-reporting/>.

16. Real-World Asset Tokenization 2024: Transforming Investment Landscapes // *LinkedIn Pulse*. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/real-world-asset-tokenization-2024-transforming-investment-umwtf>.

17. Shkodina, I. Green digital finance: Driving sustainable investments through decentralization and digitalization // *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*. 2024. Vol. 1, No. 1, pp. 90—105. URL: <https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/issue/view/1>.

18. Shkodina, I.V. The concept of sustainable digital finance: Integration of sustainable financing with digital innovations // *Business Inform*. 2024. Vol. 2, pp. 237—243. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-237_243.pdf.

19. Shkodina, I.V., Zelen'ko, O.O. Sustainable finance as a factor in the transformation of financial relations // *Business Inform*. 2023. Vol. 2, pp. 204—209.

20. Total DeFi Market Cap. *TradingView*. URL: <https://www.tradingview.com/symbols/TOTALDEFI/>.

References

1. Alsharif, M.H. (2023), "Green IoT: A Review and Future Research Directions", *Symmetry*, vol. 15(3), no. 757, Available at: https://www.researchgate.net/publication/369369399_Green_IoT_A_Review_and_Future_Research_Directions (Accessed 15.12.2024).

2. Research and Markets (2022), "Blockchain In Banking And Financial Services Global Market Opportunities", available at: <https://www.researchandmarkets.com/reports>. (Accessed 16.12.2024).

3. Global Sustainable Investment Alliance. (2022), "Global sustainable investment review 2022", Available at: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>. (Accessed 03.12.2024).

4. Harvey, C.R. and Rabetti, D. (2024), "International business and decentralized finance", *Journal of International Business Studies*, vol. 55, pp. 840—863. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00705-7>.

5. InsightAce Analytics. (2024), "Decentralized Finance (DeFi) Market", Available at: <https://www.insightaceanalytic.com/request-sample/1607>. (Accessed 15.12.2024).

6. Investing in the Green Economy. (2022), Available at: <http://surl.li/qgjsx> (Accessed 09.11.2024).

7. Jawadi, F., Pondie, T.M. and Cheffou, A.I. (2024), "New challenges for green finance and sustainable industrialization in developing countries: A panel data

analysis", *Energy Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.108120>.

8. Johannes, W.H. and Thijssens, T. (2020), "Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory", *Journal of Cleaner Production*, vol. 252, Available at: <http://surl.li/qgjoy>. (Accessed 29.11.2024).

9. Kumar, B., Kumar, A., Sassanelli, C. and Kumar, L. (2024), "Exploring the Role of Finance in Driving Circular Economy and Sustainable Business Practices", *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144480>.

10. Milkroad. (2025), "DeFi will hit \$700B market cap by EOY 2025", Available at: <https://milkroad.com/daily/defi-will-hit-700b-market-cap-by-eoy-2025/>. (Accessed 11.12.2024).

11. Morgan Stanley. (2024), "Global Sustainable Fund Report H1 2024", Available at: <https://www.todayesg.com/morgan-stanley-2024-global-sustainable-fund/>. (Accessed 24.10.2024).

12. Morgan Stanley. (2024), "Sustainable Reality: Modest Outperformance, But Flows Only Slightly Positive", Available at: https://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/en/assets/pdfs/RO3865603-Sustainable_Reality_1H_2024_Report-FINAL.pdf. (Accessed 24.10.2024).

13. Nie, P., Zhong, J., Ren, Z. and Huang, J. (2024), "Sustainable financing solutions for the growth of resource-driven economies in the digital economy age", *Resources Policy*, vol. 98. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.105350>.

14. Passas, I. (2024), "The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0", *Encyclopedia*, vol. 4 (4), pp. 1711—1720. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>.

15. Patschke, M. (2024), "Three Ways AI Can Transform ESG Reporting", *ESG Today*, Available at: <https://www.esgtoday.com/guest-post-three-ways-ai-can-transform-esg-reporting/>. (Accessed 11.12.2024).

16. LinkedIn Pulse. (2024), "Real-World Asset Tokenization 2024: Transforming Investment Landscapes", Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/real-world-asset-tokenization-2024-transforming-investment-umwtf> (Accessed 11.12.2024).

17. Shkodina, I. (2024), "Green digital finance: Driving sustainable investments through decentralization and digitalization", *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, vol. 1 (1), pp. 90—105. Available at: <https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/issue/view/1>. (Accessed 15.12.2024).

18. Shkodina, I. (2024), "The concept of sustainable digital finance: Integration of sustainable financing with digital innovations", *Business Inform*, vol. 2, pp. 237—243, Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-237_243.pdf. (Accessed 15.12.2024).

19. Shkodina, I.V. and Zelen'ko, O.O. (2023), "Sustainable finance as a factor in the transformation of financial relations", *Business Inform*, vol. 2, pp. 204—209, (Accessed 15.12.2024).

20. TradingView (2024), "Total DeFi Market Cap", Available at: <https://www.tradingview.com/symbols/TOTALDEFI/> (Accessed 14.11.2024).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.

УДК 332.3:330.341

*О. В. Лазарева,**д. е. н., професор, професор кафедри управління земельними ресурсами,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1050-7118>**Н. С. Новотарська,**магістр, Чорноморський національний університет імені Петра Могили**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6313-8353>**А. С. Іващенко,**магістр, Чорноморський національний університет імені Петра Могили**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6642-4591>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.35

НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ДРАЙВЕРІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У СИСТЕМІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВІЙНИ

O. Lazarieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management
the Landed Resources, Petro Mohyla Black Sea National University

N. Novotarska,

Master's degree, Petro Mohyla Black Sea National University

A. Ivashchenko,

Master's degree, Petro Mohyla Black Sea National University

THE NEED TO IMPLEMENT ECONOMIC GROWTH DRIVERS IN THE LAND USE SYSTEM AFTER THE END OF THE WAR

Висвітлені та проаналізовані праці науковців з точки зору важливості проблематики забезпечення драйверів та чинників розвитку економіки. Встановлено, що основними драйверами економічного зростання у системі землекористування є такі як передбачення програм кредитування сільгоспвиробників, система іпотечного кредитування, грантова підтримка відбудови та розвитку сільського господарства, реалізація екологічних проектів, створення екологічнобезпечних умов для ведення діяльності на землі, здійснення SWOT-аналізу землекористувань та проведення заходів, що сприятимуть досягненню пріоритетів розвитку громад, розробка та виконання стратегій розвитку регіону, узгодження інтересів потреб громад та землекористувачів із особливостями землі як засобу виробництва, збалансований розвиток територій, розробка програм та пріоритетів розвитку земельних відносин, відновлення порушених та зруйнованих територій, розробка проектів організації землеволодінь та землекористувань.

The article provides data on the devastating consequences caused by a full-scale war. Scientists have highlighted and analyzed from the point of view of the importance of the issue of providing drivers and factors of economic development. The main drivers of economic growth in the land use system have been established. In particular, it is indicated that lending to agricultural producers and mortgage lending will increase the competitiveness of agricultural production. The participation of rural communities in grant programs will enable cooperation between the private sector and business structures, and will increase production productivity. The implementation of environmental projects and the creation of environmentally safe conditions for conducting activities on land will allow the

use of renewable energy sources and environmentally friendly technologies. Carrying out a SWOT analysis of land uses will contribute to more constructive work with threats and risks, will allow to identify community development priorities. The development and implementation of strategies for the development of the region will encourage full reconstruction of objects and structures, access to technologies. Aligning the interests of the needs of communities and land users with the characteristics of land as a means of production will contribute to the development of land relations on the basis of competition, effective use of land resources. The balanced development of territories will create new opportunities for the development of production and its diversification. The development of programs for the development of land relations will contribute to the provision of subsidies and benefits, as well as environmentally safe land management. The restoration of disturbed and destroyed territories should take place thanks to the implementation of organizational, spatial, engineering-technical and socio-economic measures. The development of projects for the organization of the territory of land ownership and land use will create conditions for the development of competitive land use. These drivers of economic growth in the land use system in the post-war period are able to gradually ensure the full restoration of the broken principles of conducting industrial and business activities on land.

Ключові слова: сільські громади, сільгоспвиробники, драйвери економічного зростання, система землекористування, конкурентоспроможність, екологізація, повоєнне відновлення.

Key words: rural communities, agricultural producers, drivers of economic growth, land use system, competitiveness, environmentalization, post-war recovery.

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

Землекористування у всі часи було пріоритетною сферою сільського господарства, яке забезпечує їжею та сировиною населення та галузі виробництва. Сприятливий клімат, приплив інвестицій у господарську діяльність та родючі землі України позитивно впливали на динаміку експорту сільськогосподарської продукції, розвитку конкурентоздатного аграрного бізнесу. Проте повномасштабне російське вторгнення спричинило серйозні руйнування, подекуди втрату виробничих потужностей та значної частини урожаю, деградацію ґрунтового покриву, втрату родючості ґрунтів, посилення процесів дефляції та водної ерозії. За підрахунками Київської школи економіки (KSE) непрямі втрати, пов'язані з війною, складають в торгівлі 450,5 млрд дол, промисловості разом із будівництвом та послугами 409,9 млрд дол, сільського господарства 83,1 млрд дол [1]. Такі вагомі втрати, безперечно, потребують вагомих стимулів, важелів, які б допомогли здійснити економічний прорив у сфері землекористування, крокуючи у напрямку повоєнного відновлення. Тож на порядку денний висувається питання впровадження відповідних драйверів економічного зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості впровадження драйверів економічного зростання на сьогоднішній день описуються вченими у наукових публікаціях. Так, О. Баженова [2, с. 6—7] зазначає, що основними чинниками повоєнного відновлення є загальна факторна продуктивність, накопичення фізичного капіталу, інфраструктура і транспорт, комбінування кількісних та якісних чинників зростання. Н. Прокопенко [3, с. 127] робить висновок, що драйверами економічного зростання є галузі та види економічної діяльності, розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, інформаційно-комунікаційний сектор та сільське господарство. Н. Новікова та О. Дьяченко [4, с. 61] стверджують, що основним драйвером економічного зростання є цифрові платформи, які здійснюють значний трансформуючий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, перетворюючи традиційні моделі організації бізнесу на сучасний цифровий формат. З. Атаманчук та І. Дідович [5, с. 20—21] до драйверів сталого розвитку в умовах глобалізації відносять енергоощадність, енергомодернізацію, енергоінновації, відновлювальні джерела енергії. А. Гришук [6, с. 85—84] здійснила аналіз драйверів економічного зростання в країні щодо створення доданої вар-

тості за витратами виробництва суб'єктів господарювання за окремими видами економічної діяльності. Лемешко М. [7] визначив такі драйвери розвитку екосистем бізнесу як багатовекторна інтегрованість компаній та сервісів, мережева організація економіки та розвиток кооперації, партнерство, інформаційний обмін між усіма елементами соціально-економічних систем та навколишнього середовища. Крутова А. та Кашена М. [8, с. 168] стверджують, що глобалізація та інтеграція є провідними драйверами зростання сучасної світової економіки. Як бачимо, їх дослідження є актуальними,

Незважаючи на значну кількість теоретичних досліджень, в яких аналізуються драйвери, що сприяють оздоровленню економіки, потребує необхідності висвітлення драйверів економічного зростання у післявоєнний період в системі землекористування, що і зумовило вибір теми публікації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Саме тому, актуальним є наукове завдання, яке полягає у висвітленні можливих драйверів економічного зростання в землекористуванні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як вже було наголошено раніше, система землекористування нині потребує відповідних драйверів, які б допомогли їй здійснити потужний крок вперед.

Так, на нашу думку, відповідними драйверами у системі землекористування у поствоєнний період, які б сприяли ефективному та беззбитковому господарюванню є наступні, представлені нижче позиції.

1. Передбачення програм спільного кредитування для сільгоспвиробників, фермерських господарств, підприємств, формування системи земельного іпотечно-кредитування. Це забезпечить підвищення конкурентоздатності сільгоспвиробництва завдяки здійсненню підходів та заходів, спрямованих на досягнення успішності роботи агровиробників, сталий безперебійний розвиток територій.

2. Участь сільських громад у грантових програмах, що спрямовані на розвиток господарства на землі та екологізацію довкілля, реалізація грантових програм підтримки бізнесу сільгоспвиробників. Це сприятиме більш ефективній співпраці приватного сектора та бізнесових структур, підвищенню продуктивності виробництва на землі, веденню сталих методів господарювання. Завдяки участі громад у грантових програмах може бути забезпечене виконання заходів, спрямованих на вирішення нагальних проблем у сфері землекористування у співпраці із бізнесовими структурами, відбуватиметься розширення взаємовигідної співпраці із господарюючими суб'єктами на землі.

3. Реалізація екологічних проєктів та запуск виробництва товарів, що орієнтовані на підтримку екології довкілля та оточуючого середовища, створення екологічно безпечних умов для господарської діяльності та проживання громадян. Використання в сільськогосподарському виробництві відновлювальних джерел

енергії, компостування органічних решток, перетворення їх на біомасу, впровадження екологічно чистих технологій сприятиме наданню доступу до більш корисних продуктів.

4. Виокремлення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку землекористувань у післявоєнний період, розробка стратегічних цілей та завдань, а також заходів, для досягнення пріоритетів розвитку громад. Це допоможе працювати із загрозами та ризиками, що можуть виникнути у виробничій діяльності суб'єктів господарювання, намітити точки зростання під час ведення бізнесу на землі в умовах сьогодення та у поствоєнний період.

5. Спільна розробка та поетапне виконання стратегій розвитку регіону у післявоєнний період на місцевому рівні (на рівні громад), що передбачають інфраструктурний розвиток (відбудова фізичних споруд, що постраждали внаслідок військових дій, повноцінний доступ до сучасних технологій, забезпечення належного функціонування транспортної інфраструктури і ін).

6. Узгодження інтересів потреб громад та власників землі і землекористувачів, виходячи з особливостей землі як головного засобу виробництва в сільському та лісовому господарстві. Це сприятиме прозорому розвитку земельних відносин на засадах здорової конкуренції, здатних забезпечити як і фінансово, так і матеріально-технічно, науково-консультативно, екологічно тощо ефективне використання земельних ресурсів.

7. Збалансований розвиток територій завдяки взаємоузгодженню таких аспектів як еколого-економічний, соціальний та ресурсний, що забезпечить прозоре та ефективне використання земель, сприятиме створенню нових умов та можливостей розвитку різноманітних видів діяльності, її диверсифікацію, урізноманітнення та підвищення зайнятості як і в сільській місцевості, так і в цілому в конкретній громаді.

8. Розробка на державному та регіональному рівнях цільових програм розвитку земельних відносин, фінансування проєктів, надання субсидій, пільг тощо, спрямованих на продуктивне та екологічнобезпечне господарювання на землі, в тому числі і за рахунок зменшення їх розораності, захисту від водної та вітрової ерозії, підвищення родючості ґрунтів, рекультивації порушених земель тощо.

9. Поступове відновлення порушених та частково зруйнованих територій, що постраждали внаслідок військових дій завдяки комплексу організаційних, просторових, інженерно-технічних заходів, соціально-економічних заходів, спрямованих на створення умов для забезпечення сталого функціонування господарюючих суб'єктів на землі та поступальний розвиток територій у післявоєнний період завдяки дотримання послідовних кроків щодо комплексного відновлення.

10. Розробка проєктів організації території землеволодінь та землекористувань та розробка Комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад має здійснюватися у взаємоузгодженні із бізнес-планами сільськогосподарських підприємств, громад.



Рис. 1. Драйвери економічного зростання у системі землекористування

Джерело: сформовано авторами.

Запропоновані драйвери економічного зростання у системі землекористування у поствоєнний період представлені на рис. 1.

Запропоновані нами драйвери економічного зростання у системі землекористування у післявоєнний період поступово забезпечити повноцінне відновлення порушених засад ведення виробничої та бізнесової діяльності на землі.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

У викладеному дослідженні представлені основні драйвери економічного зростання у системі землекористування у післявоєнний період. Так, встановлено, що ними можуть бути виконання таких дій як передбачення програм кредитування сільгоспвиробників, система іпотечного кредитування, грантова підтримка відбудови та розвитку сільськогосподарства, реалізація екологічних проектів, створення екологічно безпечних умов для ведення діяльності на землі, здійснення SWOT-аналізу землекористувань та проведен-

ня заходів, що сприятимуть досягненню пріоритетів розвитку громад, розробка та виконання стратегій розвитку регіону, узгодження інтересів потреб громад та землекористувачів із особливостями землі як засобу виробництва, збалансований розвиток територій, розробка програм та пріоритетів розвитку земельних відносин, відновлення порушених та зруйнованих територій, розробка проектів організації землеволодінь та землекористувань.

Запропоновані драйвери економічного зростання у системі землекористування у післявоєнний період забезпечуватимуть поступальне відродження територій, сприятимуть більш оперативному забезпеченню беззбитковості ведення бізнесу на землі.

Подальші дослідження слід зосередити на обґрунтуванні інвайронментальних цінностей у системі землекористування у поєднанні із землевпорядними аспектами.

Література:

1. Втрати агросектору України від війни перевищили \$83 млрд. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/vtrati-agrosektoru-ukrajini-vid-viyni-perevishchili-83-mlrd> (дата звернення: 24.01.2025).

2. Баженова О. Драйвери економічного зростання: кейси повоєнного відновлення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. Випуск 2 (223). С. 5—9. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1210/1808> (дата звернення: 24.01.2025).

3. Прокопенко Н. Драйвери економічних трансформацій у забезпеченні функціональності дизайну стратегічного розвитку національної економіки. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 125—131. URL: https://www.researchgate.net/publication/381827815_Drajveri_ekonomichnogo_zrostanna_kejsi_povoennogo_vidnovlenna (дата звернення: 24.01.2025).

4. Новікова Н., Дьяченко О., Гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. Науковий журнал Scientia Fructuosa. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2023. № 4. С. 47—66. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1881/1746> (дата звернення: 24.01.2025).

5. Атамчук З., Дідович І., Рильський В. Драйвери сталого розвитку країн в умовах глобалізації. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 16—25. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-16_25.pdf (дата звернення: 24.01.2025).

6. Гришук А. Необхідність зміни технологічного укладу на основі драйверів економічного зростання. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 2. 2020. С. 81—88. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/16.pdf (дата звернення: 24.01.2025).

7. Лемешко М. Нова економіка як системоутворюючий фактор та драйвер розвитку екосистем бізнесу. Економіка та суспільство. Випуск 46. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2048/1978> (дата звернення: 24.01.2025).

8. Krutova A., Kashchena N., Chmil H. Enterprises' economic activity stimulation as a driver of national economy sustainable development. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. Вип. 1 (31). С. 162—173. <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4254/1/15%20%28162-173%29.pdf> (дата звернення: 24.01.2025).

References:

1. Agroportal (2024), "Losses of the agricultural sector of Ukraine from the war exceeded \$83 billion", available at: <https://agroportal.ua/news/ukraina/vtrati-agrosektoru-ukrajini-vid-viyni-perevishchili-83-mlrd> (Accessed 24 January 2025).

2. Bagenova, O. (2023), "Drivers of economic growth: cases of post-war recovery", Visnyk Kiyvskogo nacionalnogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 2 (223), pp. 5—9, available at: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1210/1808> (Accessed 24 January 2025).

3. Prokopenko, N. (2020), "Drivers of economic transformations in ensuring the functionality of the design of the strategic development of the national economy", Ekonomichnyy analiz, vol. 3, no 1, part 2, pp. 125—131, available at: https://www.researchgate.net/publication/381827815_Drajveri_ekonomichnogo_zrostanna_

kejsi_povoennogo_vidnovlenna (Accessed 24 January 2025).

4. Novikova, N., Diyachenko, O. and Goncharenko, O. (2023), "Digital platforms as a driver of economic development", Naukovy jurnal Scientia Fructuosa. Visnik Kiyvskogo nacionalnogo torgovelnо-ekonomichnogo universitetu, vol. 4, pp. 47—66, available at: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1881/1746> (Accessed 24 January 2025).

5. Atamanchuk, Z., Dodovich, I. and Rilskiy, V. (2024), "Drivers of sustainable development of countries in the conditions of globalization", Business Inform, no. 5, pp. 16—25, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-16_25.pdf (Accessed 24 January 2025).

6. Grichuk, A (2020), "The need to change the technological structure based on the drivers of economic growth", Vcheny zapisky TNU imeny V.I. Vernadskogo, Seria Ekonomika ta upravlinnya, vol. 31 (70), no 2, pp. 81—88, available at: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/16.pdf (Accessed 24 January 2025).

7. Lemesko, M. (2022), "The new economy as a system-forming factor and driver of the development of business ecosystems", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 46, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2048/1978> (Accessed 24 January 2025).

8. Krutova, A., Kashchena, N. and Chmil, H. (2020), "Enterprises' economic activity stimulation as a driver of national economy sustainable development", Ekonomichna strategiya i perspektivy rosvitku sfery torgivli i poslug, vol. 1 (31), pp. 162—173. available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4254/1/15%20%28162-173%29.pdf> (Accessed 24 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Г. П. Пасемко,

д. держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4648-3314>

В. В. Сербін,

здобувач ступеня доктора філософії, Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6366-7864>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.40

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

H. Pasemko,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management,
Business and Administration, State Biotechnological University

V. Serbin,

Postgraduate student, State Biotechnology University

MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY AND INTELLECTUAL CAPITAL OF ENTERPRISE PERSONNEL

Розглянуто специфіку формування інтелектуального капіталу в формі інтелектуалізації персоналу підприємства. Проведено аналіз теоретичної специфіки категорій інтелектуальної власності та інтелектуального капіталу. Доведено, що сучасне підприємство залежить від інтелектуальних та інформаційних ресурсів так же як і від природних, матеріальних трудових та фінансових, що визначає їх важливість як фактору виробництва, котрий забезпечує сучасну ефективну конкуренцію та оптимізацію прибутків. Висвітлено стратегії управління інтелектуальним капіталом кадрового потенціалу персоналу підприємства відповідно до рівнів їх залучення та сфер діяльності працівників. Підкреслено, що формування професійних навиків відповідно до сучасних технологій розвитку інтелектуальних технологій в процесі створення сучасних товарів стає головною формою капіталізації інтелектуальних ресурсів виробничої складової персоналу підприємства. Визначено основні рівні реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом працівників в формі виробничої інтелектуалізації, внутрішньої організаційної та зовнішньої складової роботи підприємства.

The specifics of formation of intellectual capital in the form of intellectualization of enterprise personnel are considered. The theoretical specificity of the categories of intellectual property and intellectual capital is analyzed. The categories of intellectual capital and intellectual property are clarified. It is emphasized that intellectual property should be considered as the right to own, dispose of and use any intellectual component of social relations legally assigned to a particular subject of economic relations. In turn, intellectual capital should be considered only those intellectual property objects which, in the course of their use in social relations, generate additional income over its initial value, and create profit from its use.

It is proved that a modern enterprise depends on intellectual and information resources as well as on natural, material labour and financial resources, which determines their importance as a factor of production that ensures modern effective competition and profit optimization.

The author emphasizes that intellectual capital as a new form of capital does not fully coincide with the concept of intangible assets or the category of goodwill, and therefore requires special approaches to the formation of strategies for its management in modern conditions.

The strategies for managing the intellectual capital of the enterprise's personnel potential are presented in accordance with the levels of their involvement and areas of activity of employees. It is emphasized that the formation of professional skills in accordance with modern technologies for the development of intellectual technologies in the process of creating modern goods is becoming the main form of capitalization of intellectual resources of the production component of the enterprise's personnel. The main levels of implementation of the strategy for managing the intellectual capital of personnel in the form of production intellectualization, internal organizational and external components of the enterprise are defined.

It is noted that external factors have a direct impact on the conditions for the development of human capital through the adaptation of existing enterprise strategies, their special policies and programs aimed at improving the internal aspects of activity.

Ключові слова: інтелектуальна власність, інтелектуальний капітал, персонал підприємства, людський капітал, кваліфікація, інтелектуалізація, стратегія управління.

Key words: intellectual property, intellectual capital, labor resources, qualification, intellectualization, enterprise, management strategy.

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

Розвиток економічних відносин в ХХІ сторіччі характеризується саме зростанням важливості інтелектуальних надбань суспільства. Функціонування підприємств в умовах постійно зростаючої конкуренції вимагає особливого фокусу на пошуку додаткових переваг в формуванні його зовнішнього та внутрішнього середовища. Науково-технічний прогрес та всі закладені в нього інтелектуальні надбання людства, стали виступати однією з основ для конкурентного розвитку сучасного бізнесу. Інновації стають однією з найбільш вагомих складових забезпечення зростання конкурентоспроможності в сучасних умовах. Можливості використання інтелектуального ресурсу суспільства та перетворення його в капітал конкретного підприємства розглядаються як спосіб найбільш ефективного розвитку в сучасному інформатизованому світі. Результатом інтелектуалізації економічних відносин стало формування цілого вектору наукових досліджень проблематики інтелектуальної власності окремих суб'єктів господарської діяльності та використання її в формі інтелектуального капіталу з метою зростання продуктивності використання інтелектуального ресурсу персоналу підприємства. Одночасно з цим, практична сторона проблематики інтелектуального капіталу вимагає формування більш широкого кола методичного інструментарію його застосування в контексті швидких суспільно-політичних змін сучасного світу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукову концепцію щодо вирішальної ролі в розвитку підприємств інтелектуального надбання персоналу, як особливого каталізатору підприємницького розвитку широко впровадив в своїх дослідженнях Й. А. Шумпетер. Сформована ним теорія розвитку виробничих відносин, висвітлена в роботі "Теорія економічного розвитку", визначає фактор інтелектуальних здібностей робітників одним з головних векторів розвитку підприємницьких інновацій, вченим було навіть виділено особливу групу працівників, як рушійну силу прогресу, це група інженерів-інтелектуалів, котрі задіяні в виробництві [1].

Вважається, що першим категорію "інтелектуальний капітал" ввів в економічну думку Дж. Гелбрейтом в 1969 р., в його роботі "Нове індустріальне суспільство", розглядаючи його як інтелектуальний потенціал працівників. При цьому інтелектуальний капітал розглядався не як сам особистий інтелект людини, а як особлива цілеспрямована інтелектуальна діяльність співробітників, що проявляється в функціонуванні підприємства як спрямована діяльність, що забезпечує його ефективність та ріст прибутку [2]. Важливим етапом формування теорії інтелектуального капіталу стало розповсюдження дослідження М. Блауга, в яких у 60-их р. ХХ ст. було введено в економічну думку категорію "людський капітал", розкрито його методологічні позиції [3]. Також ґрунтовні дослідження категорії "людський капітал", було здійснено Г.С. Беккером, що стало основою розвитку концепції інтелектуального капіталу [4]. Про-

блематика формування ефективної стратегії управління інтелектуальним капіталом та формування інтелектуальної власності підприємств досліджується в наш час значним колом світової наукової спільноти, як в розкритті теоретичного й категоріального апарату даного питання, так і в формуванні практичного ефективного механізму застосування цієї сучасної складової бізнесу. Найбільший вклад в дослідження специфіки та елементів інтелектуального капіталу в світовому науковому просторі здійснювалось великою кількістю вчених, таких як Л. Едвінссон, Р. Каплан, П. Салліван, А.Прусак, Д. Тис, П. Друкер, Т. Фортьон, І. Хіроюкі та багато інших [5, 6, 7, 8]. Разом з тим, варто наголосити, що динамічний розвиток сучасної цивілізації вимагає постійного переосмислення та розкриття нових аспектів прояву реалізації стратегій управління інтелектуальною власністю, як особливою формою капіталу, при регулювання діяльності працівників підприємств. Головним фактором зростання значимості формування стратегій управління інтелектуальною власністю в формі інтелектуального капіталу персоналу та потреби в подальшому дослідженні даної проблематики став інноваційний розвиток підприємництва, формування умов інтелектуалізації виробництва та конкурентоздатності в сучасному постіндустріальному виробництві.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є визначення специфіки формування стратегій управління інтелектуальною власністю в формі інтелектуального капіталу персоналу для сучасних інноваційно орієнтованих підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток теорії та практики управління інтелектуальним капіталом в ХХІ ст. визначив дослідження специфіки даної категорії адаптованою відповідно до нинішніх реалій розвитку людського суспільства та його економічних процесів. Очевидно, що сучасний етап функціонування економічних відносин визначає саме інтелектуальні ресурси в формі інновацій головним фактором формування та ефективного розвитку всіх сфер технологічного суспільства. Сучасні суспільні відносини ставлять інтелектуальні та інформаційні ресурси на один рівень з природними, матеріальними та фінансовими, застосовуючи їх як важливий фактор виробництва, котрий також забезпечує ефективну конкуренцію та оптимізацію прибутків. Залучення в економічні процеси інтелектуальних напрацювань стає основним чинником розвитку економіки та сучасного суспільства в цілому.

Розвиток теорії інтелектуального капіталу для ХХІ ст. зорієнтовано на поглиблення і розширення методологічних підходів до оцінки суті й специфіки, визначення механізму функціонування та формування інструментарію впливу на його ефективність. Частина науковців трактують інтелектуальний капітал як статичну категорію, зорієнтовану на отримуваний результат та сформовану цінність, та розглядають інтелектуальну власність як економічну категорію, котра знаходиться в розпорядженні окремих осіб чи підприємств. Разом з тим, є вчені, котрі визначають інтелектуальний капітал

з позиції визначення його динамічності, трактуючи даний фактор як каталізатор розвитку для особистості, підприємництва та в цілому суспільства.

Розкриття специфіки категорії сучасного інтелектуального капіталу та інструментарію його використання для підприємств приведено в дослідженнях Й. Рууса, С. Пайка і Л. Фернстр. Цими вченими трактується інтелектуальний капітал, як повністю чи частково контрольовані організацією негрошові й нематеріальні ресурси, що беруть безпосередню участь у процесі формування цінностей підприємства. Варто наголосити, що під частково контрольованими ресурсами бачиться й професійні кваліфікаційні навички працівників, застосовувані в процесі діяльності фірми [9].

Дослідження Е. Лессера та Л. Прусаса розкривають економічне трактування інтелектуального капіталу як особливої форми інтелектуального матеріалу, який використовується з ціллю забезпечення виробництва більш цінним ресурсом, котрий перетворюється в активи підприємства. Ми не згодні з отожднюванням цими вченими категорій "інтелектуальний капітал" та "інтелектуальна власність" [10].

Розглядаючи категорії інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності, ми вважаємо за доцільне провести уточнення їх трактування з позиції розвитку сучасних економічних відносин в динаміці сучасного суспільства. Так, інтелектуальну власність варто розглядати як юридично закріплену за конкретним суб'єктом економічних відносин право на володіння, розпорядження та використанні будь-якої інтелектуальної складової суспільних відносин. В свою чергу, інтелектуальним капіталом варто вважати лише ті об'єкти інтелектуальної власності, котрі в ході свого застосування в суспільних відносинах приносять додатковий дохід над його первинною вартістю, створюють прибуток від її використання [11]. За результатами проведеного дослідження, варто наголосити, що інтелектуальна власність та інтелектуальний капітал має розглядатись як дві тісно пов'язані категорії, котрі взаємодоповнюють одна одну в процесі діяльності сучасного підприємства.

Розділяючи позицію щодо особливої ролі інтелектуального капіталу, таких науковців як Р. Рослендер та Р. Фінч, можемо говорити про те, що дана нова форма капіталу, не співпадає повністю ні з поняттям нематеріальних активів, ні з категорією гудвілу, тому вимагає особливих підходів до формування стратегій управління ним в сучасних умовах [12].

Формування інтелектуального капіталу підприємства спирається на три основні сектори його функціонування, котрі взаємопов'язані між собою: інтелектуальний капітал в формі професійних навичок персоналу; специфічні технологічні інструменти, котрі застосовуються в самому підприємстві та надають йому переваги в розвитку внутрішнього середовища; застосування інтелектуальних ресурсів підприємства в процесі створення ефективної моделі взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем в процесі реалізації ринкових відносин. Відповідно до сформованої нами на рис. 1 схеми стратегій управління інтелектуальним капіталом для підприємств, варто наголосити, що інтелектуальний капітал сучасного підприємства має різні сфери застосування, котрі охоплюють всі його елементи діяльності,

від організації виробничого процесу, до формування взаємодії підприємства з усіма елементами зовнішнього середовища на рівнях національної та світової економічних систем.

Специфікою прояву інтелектуального капіталу є його застосування в ході професійної діяльності персоналу підприємства. Відповідно до сфери прикладання професійних навичок, кожен працівник застосовує ту чи іншу складову наявного в

розпорядженні фірми інтелектуального ресурсу. Отже, базовим фактором формування інтелектуального капіталу виступає інтелектуалізація людського капіталу підприємства. Від рівня застосування в процесі діяльності фірми інноваційної інтелектуальної складової залежить ступінь відповідності його діяльності вимогам до конкурентоздатності та можливості формування довгострокових стратегій розвитку.

Початково фактором створення такого капіталу стає професійна освіта, кваліфікація та професійні навички, але потім в нього включаються елементи постійного підвищення кваліфікаційного рівня персоналу за рахунок надання самим підприємством курсів з спеціальної освіти в сферах виробничих інновацій, постійне оновлення пакетів знань для співробітників специфіки змін професійної діяльності та постійного стимулювання до саморозвитку персоналу. Саме ступінь інтелектуалізації професійної діяльності всіх рівнів зайнятих в підприємстві працівників стає головним фактором створення ефективного інтелектуального капіталу фірми. "Через створення ефективної системи діяльності співробітників формується успіх підприємства, забезпечується його зростання та формується репутація" [13].

Безпосередньо в процесі виробництва інтелектуалізація персоналу має бути зорієнтована на розвиток навичок їх діяльності відповідно до формування сучасних технологій роботизовано виробництва. Саме формування професійних навичок відповідно до сучасних технологій розвитку інтелектуальних технологій в процесі створення сучасних товарів стає головною формою капіталізації інтелектуальної власності виробничої складової персоналу підприємства.

Інтелектуальний капітал середньої ланки співробітників підприємства, його спеціалістів в окремих сферах діяльності фірми, має спиратись на їх освітню кваліфікацію з застосуванням постійного доступу до інноваційних ресурсів для удосконалення відповідного сектору в діяльності підприємства. Сучасні стратегії управління інтелектуальним капіталом на даному рівні, в першу чергу передбачають формування фахівців інноваційного типу, котрі мають в своєму професійному багажі як традиційні жорсткі (відповідно до спеціалізації та фаху), так і інноваційні, м'які (відповідно до нових вимог соціалізації управління підприємством) навички. З урахуванням швидкого зростання цифрової трансформації економіки, саме в даному секторі інтелектуального капіталу підприємств виникає попит на нові смарт-навички, котрі включають у себе високий рівень цифро-

Інтелектуалізація виробництва

- кваліфікаційні навички працівників
- інтелектуальні інновації в виробничу технологію

Інтелектуальні методики в організації внутрішнього середовища

- інтелектуальний капітал в технології організації підприємства
- інновації менеджменту

Інноваційна інтелектуалізація взаємодії з зовнішнім середовищем

- інновації взаємодії з ринковим середовищем
- капіталізація інновацій в інфраструктурі ринку

Рис. 1. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємства відповідно до сфери кваліфікаційного застосування його персоналу

Джерело: сформульовано авторами.

вих навичок та постійну інноваційну взаємодію з розумними технологіями. Забезпечення освіти потрібного рівня виступає початковим етапом інтелектуалізації людського капіталу і формує системність зростання професіоналізму через постійне здійснення додаткової освіти на всіх етапах життя працівника. Окрім того, важливим фактором розвитку інтелектуального капіталу залишається ефективна мотивація працівників до нарісання кваліфікаційних навичок. Варто наголосити, що для підприємства формування даної групи інтелектуального людського капіталу в значній мірі залежить не лише від внутрішнього середовища, а й від процесів зовнішнього середовища: політичних, економічних, соціальних, освітніх, культурних і інших, котрі й формують загальну суспільну якість трудового життя.

Інноваційна інтелектуалізація взаємодії з зовнішнім середовищем за сучасних умов глобальних цифрових трансформацій виступає головним фактором розвитку вищого ешелону кадрів підприємства. Більшість українських компаній стратегічно реагують на ті зміни, котрі відбулись в державі під час війни, тому в контексті формування інтелектуального капіталу розробляють нові стратегії з здійснення управління людським капіталом, зосереджуючи основну увагу на забезпеченні підтримки персоналу в умовах війни. Разом з тим варто наголосити, що досягнення ефективного управління за нинішніх умов людським капіталом вимагає й активної підтримки з боку держави, в першу чергу через підтримку національного бізнесу, лібералізацію трудового законодавства, а також повернення та утримання трудових ресурсів країни.

Особливу важливість набувають навички формування мережової взаємодії фахівців, що працюють в зовнішньому середовищі, в контексті цифровізації суспільства та економіки. Інтелектуалізація даного вектору професійних навичок визначає стратегію управління кадрами в контексті глобального розвитку цифрових технологій, формуючи такі технологічні можливості, котрі виводять підприємство на світовий ринок [14]. Варто наголосити, що сучасні виклики стали стимулом формування розвитку саме цифрової економіки для України, частка такої форми ведення бізнесу економіки у ВВП на 2019 рік складала 4,3%, а в 2020 році вже була 5,3%. Повномасштабна війна, котра почалась на території України в 2022 році призупинила процес цифровізації економіки, але вона продовжує зростати й на 2024 рік у ВВП прогнозується збільшення даного показника до 7,7% [15]. Всі зовнішні фактори здійснюють безпосе-

редній вплив на умови для розвитку людського капіталу через адаптацію діючих стратегій підприємств, їх спеціальних політик та програм, що спрямовуються на поліпшення внутрішніх аспектів діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження специфіки сучасного стану та тенденцій управління інтелектуальним капіталом персоналу підприємств ускладнюються тим, що категорія інтелектуального капіталу не є формалізовано константою, що може бути математично оцінена. Однак, значимість його для ефективного використання персоналу підприємств в викликах глобалізаційної інтелектуалізації людського суспільства є беззаперечною. Важливими складовими інтелектуального капіталу виступають не лише накопичена інформація в підприємствах, а й особисті навички, кваліфікація, знання, інтелектуальні здібності працівників фірми та їх застосування в технологіях внутрішнього та зовнішнього рівня діяльності підприємства.

Література:

1. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм та демократія / [пер. з англ. В.С. Автономова]. Київ: Знання, 2008. 864 с.
2. Гелбрейт Дж. Нове індустріальне суспільство. Київ: Вища школа, 1989. 480 с.
3. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі [пер. з англ. Іван Дзюб]. Київ: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. 670 с.
4. Becker I. G. Human Capital: Theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3-r ed. University of Chicago Press, 1993. 390 p.
5. Едвінссон Лейф Корпоративна довгота. Київ: Знання. 2015. 247 с.
6. Економічна енциклопедія; [у 3 т.] / [Редакційна рада: Гаврилишин Б. Д., Ющенко В.А., Гальчинський В.С.] Київ: Видавничий центр "Академія", Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. Т. 1. [Редакційна колегія тому: Гаврилишин Б.Д. і ін.; ред. Мочерний С.В.]. 2000. 864 с.
7. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент. Київ: Вища школа, 2015. 704 с.
8. Hiroyuki Itami Mobilizing Invisible Assets. Front Cover. Harvard University Press, 1991. Business planning. 186 p.
9. Русс Й., Пайк С., Фернстром Л. Інтелектуальний капітал: практика управління. 2-е вид. Львів: Просвіта, 2008. 436 с.
10. Лессер Е., Прусак Л. Як перетворити знання у вартість. Харків: "ПриватДрук", 2015. 248 с.
11. Пасемко Г. П., Бага Л. Г., Бєсєдіна Г. Є., Порожняк Н. В. Інтелектуальна специфіка людського капіталу підприємств України. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021. № 2 (1). С. 152—160.
12. Roslender R., Fincham R. Thinking critically about intellectual capital accounting. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2001. № 14. Р. 383—399.
13. Таран О.М., Сербін В.В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. "Суспільство та національні інтереси". № 5 (5). 2024. С. 714—723. DOI: 10.52058/3041-1572-2024-5(5)-714-723. (дата звернення 02.01.2025).
14. Башлай, С., Яремко, І. (2023). Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> (дата звернення 02.01.2025).
15. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи "Відновлення та розвиток економіки". URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/digital-government> (дата звернення 02.01.2025).

References:

1. Shumpeter, J.A.(2008), Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Kapitalizm, sotsializm ta demokratiia Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy, Znannia, Kyiv, Ukraine.
2. Helbrejt, Dzh. (1989), Nove industrial'ne suspil'stvo The new industrial society, Vysha shkola, Kyiv, Ukraine.
3. Blaug, M. (2001), Ekonomichna teoriia v retrospektyvi Economic theory in retrospect, Vydavnytstvo Solomii Pavlychko "Osnovy", Kyiv, Ukraine.
4. Becker, I. G.(1993), Human Capital: Theoretical and empirical analysis with special reference to education, 3rd ed., University of Chicago Press, USA.
5. Edvinsson, Leif (2015), Korporatyvna dovghota Corporate longitude, Znannia, Kyiv, Ukraine.
6. Havrylyshyn, B. D., Yuschenko, V.A. and Hal'chyns'kyj, V.S. (2000), Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia], vol. 1, Vydavnychyj tsentr "Akademiia", Ternopil, Ukraine.
7. Druker, P.F. and Mak'iarello, Dzh.A. (2015), Menedzhment Management, Vyscha shkola, Kyiv, Ukraine.
8. Hiroyuki, Itami (1991), Mobilizing Invisible Assets. Front Cover. Harvard University Press, Business planning, USA.
9. Russ, J., Pajk, S., and Fernstrom, L. (2008), Intel'ktual'nyj kapital: praktyka upravlinnia Intellectual capital: management practice, 2nd ed, Prosvita, L'viv, Ukraine.
10. Lesser, E. and Prusak, L. (2015) Yak peretvoryty znannia u vartist How to turn knowledge into value, "PryvatDruk", Kharkiv, Ukraine.
11. Pasemko, H. P., Baha, L. H., Biesiedina, H. Ye. and Porokhniak, N. V. (2021), "Intellectual specificity of human capital of Ukrainian enterprises", Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 2 (1), pp. 152—160.
12. Roslender, R. and Fincham, R. (2001), "Thinking critically about intellectual capital accounting", Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 14, pp. 383—399.
13. Taran, O.M. and Serbin, V.V. (2024), "Personnel development strategy: modern trends and technologies", Suspil'stvo ta natsional'ni interesy, vol. 5 (5), pp.714—723. DOI: 10.52058/3041-1572-2024-5(5)-714-723.
14. Bashlaj, S. and Yaremko, I. (2023), "Digitalization of Ukraine's economy in the context of European integration processes", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
15. Ukraine Recovery Plan (2025), "Projects of national programs", available at: <https://recovery.gov.ua/project/program/digital-government> (Accessed 10 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025 р.

A. Shlapak,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work and Innovative Development, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0001-8697-7039>

O. Yurchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>

K. Nykoniuk,

Lecturer of the Department of International Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0002-2271-1538>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.45

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE FUNCTIONING OF URBAN AGGLOMERATIONS: EUROPEAN EXPERIENCE

A. B. Шлапак,

д. е. н., доцент, проректор науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

O. A. Юрченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

K. O. Никонюк,

викладач кафедри міжнародної економіки, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

The article examines the foreign experience of organizational and economic support for the functioning of urban agglomerations, which play an important role in ensuring the sustainable development of national economies. In Ukraine, in the context of decentralization, the functioning of urban agglomerations remains insufficiently regulated, which creates several problems, including the lack of a regulatory framework, strategic planning and effective interaction between communities. Four European urban agglomerations — Barcelona (Spain), Helsinki-Uusimaa (Finland), Rotterdam-Hague (Netherlands), and Verband Region Stuttgart (Germany) — were selected as the object of the study to identify best practices that can be used in Ukraine.

Organizational and economic support of agglomerations is understood as a set of forms, methods and management tools that allow to effectively solve problems and achieve development goals. The main elements of such support include organizational forms of functioning, strategic planning, interaction mechanisms, resource allocation, funding sources, and the structure of governing bodies. Each of the analyzed agglomerations has identified unique management approaches that consider the specifics of local conditions.

The Barcelona agglomeration demonstrates an effective model combining innovative development, social cohesion, and environmental sustainability. Its development strategy until 2025 includes the implementation of the Barcelona Model, focused on the knowledge economy. Funding is provided through municipal services,

taxes, and support from the European Union. Helsinki-Uusimaa aims to achieve climate neutrality, increase research spending, and boost employment. The agglomeration is funded by municipalities, the national government, and the EU. Rotterdam-Hague operates as an administrative partnership of municipalities focused on public transport, innovation, and attracting international investment. Stuttgart, which has a legislative status, is known for its integrated approach to landscape planning, business development and public transport.

It is concluded that the successful functioning of European agglomerations is ensured by the presence of integrated management systems, strategic planning and sustainable financing mechanisms. It is determined that the adaptation of these practices in Ukraine will contribute to the more efficient development of domestic agglomerations, in the context of post-war recovery. A promising area of research is the analysis of the social aspects of the functioning of urban agglomerations and their impact on the quality of life of the population.

У статті досліджено зарубіжний досвід формування організаційно-економічного забезпечення функціонування міських агломерацій, які відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку національних економік. В Україні, у контексті децентралізації, функціонування міських агломерацій залишається недостатньо врегульованим, що створює низку проблем, зокрема брак нормативно-правової бази, стратегічного планування та ефективної взаємодії між громадами. Об'єктом дослідження обрано чотири європейські міські агломерації — Барселона (Іспанія), Гельсінкі-Уусімаа (Фінляндія), Роттердам-Гаага (Нідерланди) та Штутгарт (Німеччина) — з метою виявлення найкращих практик, які можуть бути використані в Україні.

Під організаційно-економічним забезпеченням агломерацій розуміється комплекс форм, методів та інструментів управління, що дозволяють ефективно вирішувати завдання та досягати цілей розвитку. Основні елементи такого забезпечення включають: організаційні форми функціонування, стратегічне планування, механізми взаємодії, розподіл ресурсів, джерела фінансування та структуру органів управління. У кожній з проаналізованих агломерацій визначено унікальні підходи до управління, що враховують специфіку локальних умов.

Барселонська агломерація демонструє ефективну модель поєднання інноваційного розвитку, соціальної згуртованості та екологічної стійкості. Її стратегія розвитку до 2025 року включає впровадження "Моделі Барселони", орієнтованої на економіку знань. Фінансування забезпечується за рахунок муніципальних послуг, податків і підтримки Європейського Союзу. Гельсінкі-Уусімаа спрямована на досягнення кліматичної нейтральності, зростання витрат на дослідження та збільшення зайнятості. Агломерація фінансується муніципалітетами, національним урядом та ЄС. Роттердам-Гаага функціонує як адміністративне партнерство муніципалітетів, орієнтоване на розвиток громадського транспорту, інновацій та залучення міжнародних інвестицій. Штутгарт, який має законодавчий статус, відомий своїм комплексним підходом до ландшафтного планування, розвитку бізнесу та громадського транспорту.

Зроблено висновок, що успішність функціонування європейських агломерацій забезпечується наявністю інтегрованих систем управління, стратегічного планування та стійких механізмів фінансування. Визначено, що адаптація цих практик в Україні сприятиме ефективнішому розвитку вітчизняних агломерацій, зокрема в умовах післявоєнного відновлення. Перспективним напрямом дослідження є аналіз соціальних аспектів функціонування міських агломерацій та їх впливу на якість життя населення.

Key words: urban agglomerations, organizational and economic support, management bodies, financing mechanism, development strategy.

Ключові слова: міські агломерації, організаційно-економічне забезпечення, органи управління, механізм фінансування, стратегія розвитку.

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

The practice of urban agglomerations functioning in developed countries has proven that they play a significant role in ensuring the sustainable development of national economies, contributing to economic growth, productive employment of labor resources, the introduction of innovations and the rational use of natural resources.

During the Ukrainian decentralization reform, large cities, in most cases, did not participate in the processes of creating united territorial communities [1, p. 6]. At the same time, each of these cities has problems that require additional suburban areas to solve. This situation necessitates the need to build relationships with surrounding territorial communities, balancing the interests of a large city and the territorial communities around it, which is achieved by the functioning of urban agglomerations. Municipalities that form agglomerations are

Table 1. Characteristics of organizational and economic support for the functioning of European urban agglomerations

Name of the agglomeration	Elements of organizational and economic support		
	Governing bodies	Availability and content of the Development Strategy	Financing/revenue
Barcelona (Spain), 36 municipalities	Agglomeration Council (90 people). Agglomeration President	Strategic Plan until 2025. The goal is to implement the "Barcelona Model" as a combination of a knowledge economy, creative industries and high social cohesion. A Plan until 2030 is being developed	Main revenues: - taxes; - municipal transport fees; - revenues from European administrations; - water and waste disposal fees
Helsinki-Uusimaa (Finland), 26 municipalities	Regional Assembly (23 people). Regional Board (15 people)	Regional program until 2030 – 1) become a climate-neutral region; 2) increase research spending to 5% of GRP; 3) achieve an employment rate of 80%	Main income: - contributions from 26 municipalities; - funds for regional development from the national government and the EU
Rotterdam–The Hague (Netherlands), 23 municipalities	General Council (25 people – mayors and vice-mayors) – making the vast majority of decisions; approving the budget. Executive Council (5 people) – current management of the agglomeration	Strategic program for growth of innovation and investment in public transport; developed every 4 years	Main revenues: - contributions from 23 municipalities (3.5 euros per inhabitant); - funds from national government funds
Stuttgart (Germany), 179 municipalities	Regional Assembly (92 delegates). Regional Director (elected for an eight-year term). Office with 80 staff	Strategy to promote and ensure orderly development	Main revenues: - contributions from 179 municipalities; - traffic and garbage fees

Source: compiled by [5; 6; 7; 8].

given the opportunity to effectively resolve issues in the field of common interests in order to improve the quality of life of the population.

There are several large urban agglomerations in Ukraine, such as Kyiv, Odesa, and Lviv, but so far there is no regulatory and legal support for their development. In 2017, the Verkhovna Rada of Ukraine registered draft law No. 6743 "On urban agglomerations", which was rejected due to inconsistency with the legislation on local self-government and on cooperation of territorial communities. The new draft law No. 2637 "On amendments to certain legislative acts on the creation of legal grounds for the formation of an agglomeration as one of the forms of cooperation of territorial communities", submitted to the Verkhovna Rada of Ukraine in 2019, was also not adopted.

Despite this situation, domestic urban agglomerations function in the form of associations of local governments. In 2019, the association of local governments "Kyiv Agglomeration" was created as a platform for cooperation and dialogue. The association holds round tables and meetings, creates working groups that develop solutions to common problems [2]. In November 2023 in Lviv, during the Local Government Forum, representatives of 10 communities signed a Memorandum of Cooperation and the Creation of the Association of Local Governments "Lviv Agglomeration" [3].

Problems in the functioning of domestic urban agglomerations are caused not only by the lack of a

regulatory framework, but also by insufficiently effective organizational and economic support for their activities. For example, in the Kyiv agglomeration, the development problem is the lack of strategic planning [4], in other agglomerations — the lack of interaction and a clear division of responsibility between communities for the use of common infrastructures. To improve the development of domestic urban agglomerations, it is important to study foreign experience in the formation of organizational and economic support for their functioning.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

A number of publications by domestic scientists and experts are devoted to the study of foreign experience in urban agglomeration management. For example, scientists from the Institute of Civil Society are investigating general approaches to management in the largest urban agglomerations in Europe [1]. The article by O. L. Dronova and Ya. S. Lys examines European models of urban agglomeration management, gives examples of organizing cooperation between individual administrative units in an agglomeration [5]. I. V. Drobush explores modern trends in the governance of European agglomerations [10]. Without diminishing the importance of the work of these authors, we note that further research is needed on foreign experience in the formation of organizational and economic support for the functioning of urban agglomerations.

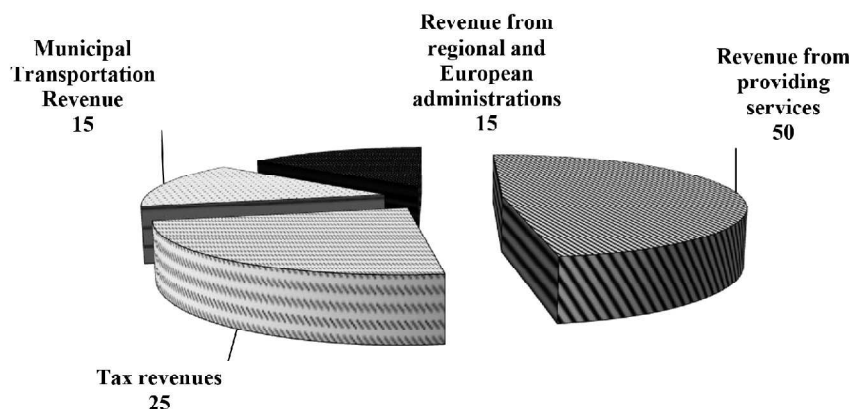


Fig. 1. Structure of the budget revenues of the Barcelona agglomeration, %

Source: compiled by [6].

FORMULATION OF THE ARTICLE'S GOALS (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to study the organizational and economic support for the functioning of European urban agglomerations.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

By organizational and economic support for the functioning of an agglomeration, we mean a set of forms, methods and tools for managing an agglomeration, the use of which allows for effective resolution of the tasks and achievement of the goals set. The main elements of organizational and economic support include: the form of functioning of an urban agglomeration; strategic planning of the development of an agglomeration; management bodies and their powers; distribution of responsibility for the use of common resources and infrastructure on the territory of an agglomeration; mechanism of interaction between communities-members of an agglomeration; mechanism for financing the activities of an agglomeration.

In Europe, there is no unified practice of regulating urban agglomerations, and agglomerations in different countries possess various individual elements of organizational and economic support for their functioning (Table 1).

The table analyzes three elements of organizational and economic support for the functioning of several European urban agglomerations: governing bodies, strategic planning, and financing of activities.

As we can see, each agglomeration has formed governing bodies (General Council or Regional Assembly; Executive Council; Regional Board; Regional Director).

Each urban agglomeration has its development strategy. The sources of financing for the agglomerations' activities are contributions from participants, fees for services, funds from national government funds, and revenues from the European Union administrations.

The Barcelona Agglomeration was created in 2010, gaining the legislative status of a metropolis. The main governing bodies in this metropolis are the Agglomeration Council (90 officials) and the President.

In the initial stages of its existence, it was a small industrial agglomeration, today it is an ecosystem with extraordinary infrastructures, generating 52% of Catalonia's GDP and 10% of Spain's GDP, with investments in highly innovative sectors, it is a modern scientific and tourist center [6].

The strengths of the agglomeration:

- significant logistics potential with an updated airport and seaport infrastructure;

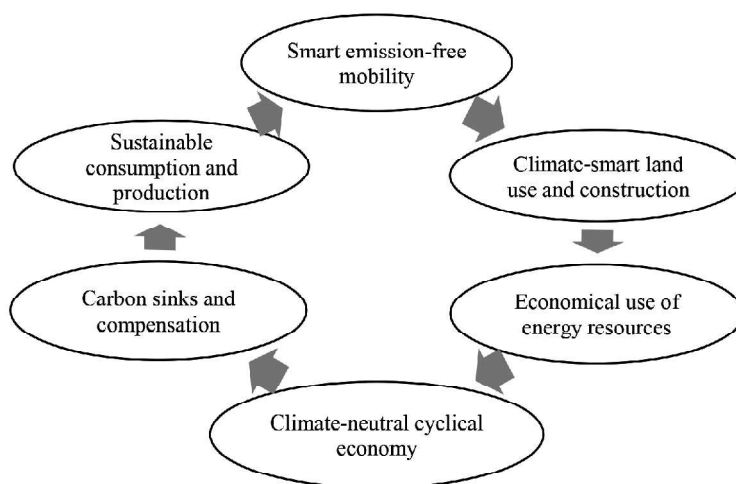


Fig. 2. Climate change mitigation areas in the Helsinki-Uusimaa agglomeration

Source: [7].

- a consolidated and highly export-oriented industrial sector with notable advantages in industries such as pharmaceuticals and agri-food;

- a tradition of excellence in service areas;

- Barcelona's positioning as a global benchmark for urban tourism [9].

The aim of the strategic plan for the development of the agglomeration until 2025 is to implement the so-called "Barcelona Model", which is "a combination of the knowledge economy, creative industries of human activity in a large city with high social cohesion" [5, p. 50]. The Strategic Plan for the Barcelona Metropolitan Area until 2030 is currently being developed.

The main tools for the economic development of the agglomeration are financial instruments, tax regulation, and institutional support from the Economic Development Agency.

The agglomeration's annual budget is approximately 900 million euros, and the budget's revenue structure is dominated by fees for services provided, mainly for

water supply and waste disposal (Fig. 1).

In the structure of the annual budget revenues of the agglomeration, 50% is occupied by revenues from the provision of services, mainly for water supply and waste disposal. Tax revenues (surcharge to the municipal property tax) make up 25% of the budget, 15% each in the structure of revenues are occupied by revenues from municipal transportation and revenues from regional and European administrations.

The Helsinki-Uusimaa agglomeration (Finland) includes 26 municipalities, with a population of about 1.7 million, which is about a third of the country's total population. The main governing bodies in the agglomeration are the Regional Assembly and the Regional Board.

The Helsinki-Uusimaa Regional Programme defines the vision and the following priorities for the development of the agglomeration by 2030:

- 1) to become a climate-neutral region;

- 2) to increase research and development spending to 5% of the region's gross domestic product;

- 3) to achieve an 80% employment rate by the end of 2030 [7].

The regional climate roadmap includes six main areas of climate change mitigation in the agglomeration (Fig. 2).

As we can see, to achieve climate neutrality in the agglomeration, the following areas have been chosen: climate-smart land use and construction, smart mobility without emissions, economical use of energy resources, and a climate-neutral cyclical economy along with sustainable consumption and production.

The agglomeration's budget revenues include contributions from 26 municipalities, as well as regional development funding from the national government and the European Union.

Rotterdam-The Hague Agglomeration (Netherlands). The agglomeration is home to about 2.4 million people, creates 1.3 million jobs, and generates 15% of the national GDP. The agglomeration was established in 2015 by an Act on Joint Activities as an administrative partnership of 23 municipalities [6]. The purpose of its creation is to increase the attractiveness of the region for international companies and organizations.

The agglomeration's governing bodies:

- General Council (25 people — mayors and vice-mayors) — is responsible for making the vast majority of decisions; develops and approves the budget;

- Executive Council (5 people) — carries out the current management of the agglomeration.

Every four years, the agglomeration develops and implements a Strategic Development Program. The agglomeration's powers include the development of the economy and business, as well as public transport and roads. In terms of improving public transport, the strategy highlights such areas as expanding the metro network, developing bicycle paths, and supporting clean energy sources for transport [10, p. 152].

The main revenues of the agglomeration budget are contributions from 23 municipalities (3.5 euros per inhabitant) and funds from national government funds, with economic development financed by municipalities, transport and road operation by the national government.

An example of an agglomeration formalized at the legislative level is the German Stuttgart (Verband Region Stuttgart, VRS), which includes 179 cities and municipalities with the population of about 2.8 million people [6].

The agglomeration was founded in 1994 by the Law "On the Establishment of the Stuttgart Region Association" as a public law corporation. The region generates about 30% of the country's economic output [8].

The main governing body in this agglomeration is the regional assembly, which has 92 members elected every five years by the region's eligible voters.

The Regional Assembly elects a Regional Director for a term of 8 years, who heads the association's administration and implements the decisions of the Regional Assembly. The administration staff includes 80 employees who prepare and implement the Assembly's resolutions and advise the municipalities in the region.

Typical sectors of VRS operation are local public transport, landscape planning, business and tourism development, and waste disposal.

An interesting project in the Stuttgart agglomeration is the regional express bus, which supplements the rail network, running every hour from 5 am to midnight. The agglomeration has a single network fare for all buses and trains and a coordinated timetable.

The budget of the VRS agglomeration is based on contributions from municipalities according to their capacity and population, as well as on road and waste charges. VRS attracts funds from the EU, federal and national governments, as well as third-party funds, to finance specific projects [6].

Thus, the review shows that the examined European agglomerations are successful due to the existing organizational and economic support for their functioning: a system of governing bodies, strategic planning, and effective budget financing mechanisms.

CONCLUSIONS

Having analyzed the main elements of organizational and economic support for the functioning of four European agglomerations, we can conclude that each of them has

its own development strategy, adapting it to its own needs and challenges. The structure of funding sources in the considered agglomerations differs, but in the budget revenues of each of them there is an item of receipts from the national government or the European Union. In further scientific research, it is worth investigating the social aspects of the functioning of urban agglomerations and their impact on the quality of life of the population.

Література:

1. Агломерації: міжнародний досвід, тенденції, висновки для України. Аналітична записка / за ред. Н. Наталенко. Київ, 2017. 136 с.
2. Панченко О. Київська агломерація. Що це таке і чому під час війни вона стала ще більш потрібна. 2022. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/how-it-works-city/327711-navischo-potribna-kiyivska-aglomeratsiya> (дата звернення 04.01.2025).
3. Негода В., Безгін В. 10 громад створили Асоціацію "Львівська агломерація". 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18007> (дата звернення 04.01.2025).
4. Загородній М. Київ, Львів, Одеса: як і чому там (не) формуються агломерації. 2023. URL: <https://www.chesno.org/post/5868/> (дата звернення 04.01.2025).
5. Дронова О. Л., Лис Я. С. Управління міськими агломераціями: європейський досвід для реформ в Україні. Український географічний журнал. 2016. № 1. С. 47—52.
6. Центр експертизи доброго врядування Ради Європи. Врядування у європейських агломераціях/метрополіях. 2022. URL: <https://rm.coe.int/overview-governance-of-european-metropolitan-areas-ceggpad-20227-ukr-3-/1680aef40a> (дата звернення 04.01.2025).
7. Helsinki-Uusimaa Regional Council — A Futuremaker. 2024. URL: <https://uudenmaanliitto.fi/en/> (дата звернення 04.01.2025).
8. Verband Region Stuttgart. 2024. URL: <https://www.region-stuttgart.org/en/verband/about-us/> (дата звернення 04.01.2025).
9. PEMB. PlaEstrategic 2030. 2024. URL: <https://pemb.cat/ca/pla-estrategic-2030/> (дата звернення 04.01.2025).
10. Дробуш І. В. Міські агломерації як форми співробітництва громад в умовах повоєнної відбудови України. Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство". 2024. № 2. С. 150—155.

References:

1. Natalenko, N. (2017), Ahlomeratsii: mizhnarodnyi dosvid, tendentsii, vysnovky dlia Ukrainy. Analitichna zapyska [Agglomerations: international experience, trends, conclusions for Ukraine. Analytical note], Kyiv, Ukraine.
2. Panchenko, O. (2022), "Kyiv agglomeration. What is it and why it has become even more necessary during the war", available at: <https://www.village.com.ua/village/city/how-it-works-city/327711-navischo-potribna-kiyivska-aglomeratsiya> (Accessed 04 Jan 2025).
3. Nehoda, V. and Bezghin, V. (2024), "10 communities created the Lviv Agglomeration Association", available at: <https://decentralization.ua/news/18007> (Accessed 04 Jan 2025).

4. Zahorodnii, M. (2024), "Kyiv, Lviv, Odesa: how and why agglomerations are (not) formed there", available at: <https://www.chesno.org/post/5868/> (Accessed 04 Jan 2025).

5. Dronova, O. and Lys, Ya. (2016), "Management of urban agglomerations: European experience for reforms in Ukraine", Ukrainyskiy heohrafichnyi zhurnal, vol. 1, pp. 47—52.

6. Governance in European agglomerations/metro-polises (2022), "Governance in European agglomerations/metropolitan areas", available at: <https://rm.coe.int/overview-governance-of-european-metropolitan-areas-ceggpad-20227-ukr-3-/1680aef40a> (Accessed 04 Jan 2025).

7. Helsinki-Uusimaa Regional Council (2024), "Helsinki-Uusimaa Regional Council — A Futuremaker", available at: <https://uudenmaanliitto.fi/en/> (Accessed 04 Jan 2025).

8. Verband Region Stuttgart (2024), available at: <https://www.region-stuttgart.org/en/verband/about-us/> (Accessed 04 Jan 2025).

9. PEMB (2024), "Strategic plan of the metropolis of Barcelona until 2030", available at: <https://pemb.cat/ca/pla-estrategic-2030/> (Accessed 04 Jan 2025).

10. Drobush, I. V. (2024), "Urban agglomerations as a form of community cooperation in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine", Elektronne naukovye vydannia "Analitichno-porivnialne pravoznavstvo", vol. 2, pp. 150—155.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

H. Mashika,

*Doctor of Geography, Professor, Head of the Department of Tourism,
SHEI "Uzhgorod National University"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6063-5823>

N. Kamfov,

*Senior Lecturer of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism,
Mukachevo State University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3661-3899>

A. Vitvitskij,

Postgraduate student of the Department of Economics and Finance, Mykachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1478-0428>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.51

MODERN MODEL OF TRANSFORMATION IN TOURISM AND RECREATION SPHERE AND ITS LOGISTICAL NETWORKS

Г. В. Машіка,

д. геогр. н., професор, завідувач кафедри туризму, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

Н. С. Кампов,

ст. викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,

Мукачівський державний університет

О. М. Вітвіцький,

аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет

СУЧАСНА МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ ТА ЇЇ ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ

The modern development of the tourism and recreation sector is accompanied by deep transformational processes, which can be considered significant changes in the structure, functioning, and industry management approaches. These processes are driven by the rapid development of technological innovations, the evolution of consumer behavior patterns, and pressing ecological and social challenges. One of the key aspects of these changes is also the optimization of logistics networks. Thus, the article aims to provide an overall description of the modern transformation model in the tourism and recreation sector and its logistics networks. The study emphasizes that the contemporary model of transformation in the tourism and recreation sector and its logistics networks is a comprehensive approach to changes in the tourism industry aimed at improving its structure, management, and functioning through the implementation of innovative technologies, resource optimization, and adaptation to contemporary challenges. In the study, it has been determined that the contemporary transformation model in the tourism and recreation sector (along with its logistics networks) represents a holistic approach to modernizing the industry. It aims to enhance its structure, management, and operations by implementing innovative technologies, optimizing resources, and adapting to contemporary challenges. It has been proven that digitalization and the implementation of smart technologies are the primary triggers for transforming the tourism and recreation sector and its logistics networks. At the same time, the priority of sustainable development is a necessary condition for adjusting the active transformations

in the tourism and recreation sector, as well as its logistics networks, taking into account the need to preserve natural resources, improve the quality of life for local communities, and ensure balanced economic growth. For the transformations in tourism enterprises' flexibility, it is essential to combine the elements of flexibility and adaptability in their operations. It can be achieved by utilizing modern service and management models, monitoring market changes, and implementing customized development strategies. The acceleration of transformations in the tourism and recreation sector, as well as its logistics networks, occurs through a focus on personalization and new formats of leisure.

Сучасний розвиток сфери туризму та рекреації супроводжується трансформаційними процесами, які можна розглядати як суттєві зміни в структурі, функціонуванні та підходах до управління. Ці процеси зумовлені стрімким розвитком технологічних інновацій, еволюцією поведінкових моделей споживачів та актуальними екологічними та соціальними викликами. Одним із ключових аспектів зазначених змін є також оптимізація логістичних мереж. Відтак, метою статті є загальний опис сучасної моделі трансформації сфери туризму та рекреації, а також її логістичних мереж. У межах дослідження наголошується, що сучасна модель трансформації сфери туризму та рекреації та її логістичних мереж є комплексним підходом до змін у туристичній галузі, спрямованим на вдосконалення її структури, управління та функціонування через впровадження інноваційних технологій, оптимізацію ресурсів та адаптацію до сучасних викликів. У межах дослідження констатовано, що сучасна модель трансформації сфери туризму та рекреації, а також її логістичних мереж, є комплексним підходом до модернізації галузі. Вона спрямована на вдосконалення її структури, управління та функціонування. Доведено, що діджиталізація та впровадження смарт-технологій є основним тригером трансформації сфери туризму та рекреації, а також її логістичних мереж через використання операцій, що інтегровані з засобами штучного інтелекту, Інтернетуречей, великих даних та автоматизації. При цьому пріоритет сталого розвитку є необхідною умовою для коригування активних трансформацій сфери туризму та рекреації, а також її логістичних мереж, враховуючи потреби щодо збереження природних ресурсів, покращення якості життя місцевих громад і забезпечення збалансованого економічного зростання. Для підвищення гнучкості трансформацій важливе синтезування властивостей гнучкості та адаптивності у діяльності туристичних підприємств через застосування сучасних сервісних та управлінських моделей, моніторинг змін ринку та використання індивідуалізованих стратегій розвитку. Для пришвидшення трансформацій сфери туризму та рекреації та її логістичних мереж важлива підтримка фокусу на персоналізацію та нові форми відпочинку.

Key words: innovative technologies, resource optimization, development strategies, management model, service model.

Ключові слова: інноваційні технології, оптимізація ресурсів, стратегії розвитку, управлінська модель, сервісна модель.

PROBLEM STATEMENT

The modern development of the tourism and recreation sector is accompanied by deep transformational processes, which can be seen as significant changes in structure, functioning, and industry management approaches. These processes are driven by the rapid development of technological innovations, the evolution of consumer behavior patterns, and pressing ecological and social challenges. One of the key aspects of these changes is also the optimization of logistics networks, which has an important role in enhancing mobility, reducing the environmental impact of supply operations, and improving the quality of tourist services.

Systematic research of these processes allows for the identification of the main development vectors of the tourism industry and the formation of effective strategies for its further growth.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The study of contemporary changes in the tourism and recreation sector, as well as the development of their logistics networks, has been addressed by scholars such as Holovnya O. M., Stavskaya Y. V. [2], Mazur T. M., and Korol Y. I. [3]. They have proposed a comprehensive approach to solving scientific and practical tasks related to the formation and development of territorial tourism and recreation systems. This approach is based on the integration of urban concepts with the principles of tourism logistics, which allows for more effective planning of the spatial organization of tourist flows and optimization of infrastructure connections.

However, despite existing scientific developments, contemporary models of transformation in the tourism and recreation sector, particularly their logistics networks,

Table 1. Elements of transforming the tourism and recreation sector and its logistics networks through digitalization and smart technologies

Components of transformation	Features of the impact of transformations on the tourism and recreation sector	Examples of transformation
Implementation of artificial intelligence in processes and operations	It allows the processing of large volumes of data received from tourists by predicting customer behavior, optimizing service prices, and automating the handling of inquiries and bookings.	<u>The use of smart hotels and intelligent tourism platforms, which integrate various digital solutions to enhance efficiency and comfort for both tourists and service providers.</u> The use of smart logistics networks with automatic tracking and processing of deliveries, improving the management of tourism-related goods and services.
Implementation of mobile applications and online services for booking and navigation	It simplifies the travel planning process for tourists, enabling them to book hotels, tickets, tours, or transport rentals directly through smartphones.	
Transition to augmented and virtual reality technologies	It creates new opportunities for interacting with tourism content, offering a unique tourism experience.	
Application of blockchain technology	It guarantees transparency, security, and irreversibility of transactions, which is vital for tourism services, particularly regarding international payments and bookings, thus enhancing user trust.	

Source: compiled based on [1; 4–5].

remain insufficiently studied. Given the dynamic socio-economic changes, the impact of globalization processes, and the rapid development of digital technologies, there is a need for a deeper analysis of the trends and factors that determine the further evolution of the tourism and recreation system.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to provide a general description of the contemporary model of transformation in the tourism and recreation sector and its logistics networks.

THE PAPER MAIN BODY

The study emphasizes that the contemporary model of transformation in the tourism and recreation sector and its logistics networks is a comprehensive approach to changes in the tourism industry aimed at improving its structure, management, and functioning through the implementation of innovative technologies, optimization of resources, and adaptation to modern challenges.

The core components of this model include specific transformations aimed at:

1. Digitalization and smart technologies implemented through the introduction of digital solutions and intelligent systems in the tourism and recreation sector to enhance efficiency, safety, and comfort in various areas of travel organization, logistics, and management activities..

2. A focus on sustainable development through finding a balance between the economic, environmental, and social aspects of tourism and recreation enterprises, which contributes to the preservation of natural resources, improvement of the local population's quality of life, and enhancement of the efficiency of tourist flows.

3. Enhancing the flexibility and adaptability of operations through the implementation of new management models for tourism and recreation enterprises and their logistics networks, as well as the use of analytical

data to forecast market changes and develop individualized development strategies.

4. A focus on personalization and new formats of leisure through the creation of individualized tourism products and services tailored to the needs and interests of specific tourist groups, consumer behavior analytics, and new leisure formats.

It should be noted that all the transformations mentioned do not function in isolation, but act as interconnected groups that interact with each other, forming a unified system. This system ensures the development, adaptability, and sustainability of the tourism and recreation sector in the face of contemporary challenges. Indeed, we have identified the following [2; 5]:

1. Group 1: Transformation of the tourism and recreation sector. This direction involves profound changes in the principles of organizing leisure, as well as in the demands and expectations of modern tourists. Key aspects of this transformation include new leisure formats focused on personalization, innovations in logistics, and the active implementation of technologies.

2. Group 2: Transformation of tourist logistics networks. This direction involves improving the processes of organizing and managing the movement of tourists, goods, and services, as well as integrating the latest technologies and approaches.

Let's take a closer look at each of the outlined transformations within the mentioned groups.

Thus, the components of the transformation of the tourism and recreation sector and its logistics networks based on digitalization and smart technologies include the use of artificial intelligence for data analysis and process automation, the implementation of mobile applications and online services for booking and navigation, the application of augmented and virtual reality technologies to create unique tourist experiences, and the use of blockchain technologies to enhance transaction security, as clearly shown in Table 1.

Table 2. Elements of transforming the tourism and recreation sector and its logistics networks based on a focus on sustainable development

Components of transformation	Features of the impact of transformations on the tourism and recreation sector	Examples of transformation
Use of renewable energy sources	Reducing reliance on traditional energy sources helps lower greenhouse gas emissions and protect the environment.	Solar panels at resorts Wind turbines on islands
Implementation of waste-free technologies	Use technologies that allow for recycling all waste, reducing waste generation, and optimizing resource use. It helps reduce pressure on ecosystems and improve the image of tourism companies.	Zero Waste hotels Waste-free restaurant concepts
Development of ecotourism	Tourism promotion focuses on interaction with nature and aims to preserve ecosystems. It encourages the development of small eco-friendly hotels, eco-tourism routes, and activities that conserve natural resources while simultaneously creating economic opportunities for local communities.	Galápagos Islands National Park (Ecuador)
Increasing the responsibility of tourism and logistics companies	The increasing environmental responsibility of companies must consider their ecological footprint in their operations. The implementation of environmental standards, such as green hotel certification and sustainable management of tourist flows, takes into account their environmental impact.	Tourism companies with environmental certification. Eco-friendly transport
Minimization of the environmental impact of the industry	The implementation of technologies to reduce pollution and enhance energy efficiency in infrastructure, along with the creation and maintenance of nature reserves, national parks, and other natural heritage sites.	Capri Island, Italy Green hotels

Source: compiled based on [1—2; 5].

Digitalization and the implementation of smart technologies are key drivers that initiate transformations in the tourism and recreation sector, along with its logistics networks. A key approach for implementing digitalization and smart technologies in the tourism and recreation sector is the adoption of smart hotels and intelligent tourism platforms. These systems integrate various digital solutions to improve efficiency and comfort for both travelers and service providers. For example, the YOTEL hotel chain (in Tokyo, New York, and other cities) automates booking and check-in processes through online platforms, significantly reducing the time spent on arrival procedures and improving guest comfort.

The components of the transformation of the tourism and recreation sector and its logistics networks based on sustainable development include the use of renewable energy sources, the implementation of waste-free technologies, the development of ecotourism, and the increase in the responsibility of tourism and logistics companies, all of which contribute to minimizing the environmental impact of the industry, as clearly shown in Table 2.

It's evident that prioritizing sustainable development is a necessary condition for adjusting the active transformations in the tourism and recreation sector, as well as its logistics networks, taking into account the needs for preserving natural resources, improving the quality of life for local communities, and ensuring balan-

ced economic growth. Among specific examples of transformation elements based on sustainable development in the tourism and recreation sector, there are recreational complexes such as Club Med in France and The Greenbrier in the USA, which have installed solar panels to power their facilities, significantly reducing electricity consumption from non-renewable sources. As for logistics networks, an example is "green" tourist routes (such as nature reserves and natural areas [5]) that have minimal impact on nature while promoting the economic and cultural heritage of local communities development.

The components of the transformation of the tourism and recreation sector and its logistics networks based on increasing their flexibility and adaptability include the development of smart transportation systems, multimodal logistics, and automated processes for managing tourist flows, as clearly shown in Table 3.

The enhancement of the flexibility of transformations occurs through the synthesis of flexibility and adaptability in the operations of tourism businesses. This is achieved by applying modern service and management models, monitoring market changes, and implementing individualized development strategies. Through such transformations, modern logistics networks adapt to new challenges, including changes in global demand, crises (pandemics, natural disasters [6]), and urbanization processes [2—3]. Examples of transformation components include the creation of integrated

Table 3. Elements of transforming the tourism and recreation sector and its logistics networks based on increasing their flexibility and adaptability

Components of transformation	Features of the impact of transformations on the tourism and recreation sector	Examples of transformation
Smart transportation systems	Utilizing technologies to enhance transportation management, monitor road conditions, forecast traffic, and improve tourist navigation.	Implementation of smart vehicles that optimize routes based on real-time data.
Multimodal logistics	Different modes of transport interaction (buses, trains, bicycles, electric scooters) ensure seamless and efficient movement of tourists between various locations.	Creation of integrated multimodal transport networks in European countries.
Automated processes for managing tourist flows	Artificial intelligence and Big data are used for demand forecasting, managing tourist flows, and automating booking and service processes.	Introduction of mobile applications for managing tourist flows in large cities.

Source: compiled based on [2—3; 6].

multimodal transport networks in European countries. In the Netherlands, for instance, a system has been developed where trains, buses, and bicycles function as a unified integrated transportation chain. For example, through a single mobile app or electronic ticket, tourists can use one booking to combine train, bus, and bicycle travel.

The components of the transformation of the tourism and recreation sector and its logistics networks, focusing on personalization and new leisure formats, include the development of niche tourism areas such as medical tourism, gastronomic travel, digital nomadism, and active forms of recreation, which stimulate market diversification, as evidenced by the data in Table 4.

It is clear from the data that medical tourism logistics require specialized transportation solutions for patients,

medical escorts, and equipment, along with coordination of visa and insurance matters. The development of a transport fleet with specialized conditions is extremely important.

The logistics networks of gastronomic tourism must account for the delivery of exotic ingredients (e.g., the import of fresh products such as truffles, seafood, or spices with a limited shelf life [4—5]) as well as the organization of tours to local food producers, where synergy between transportation, local suppliers, and guides is essential. Key aspects include organizing the "cold chain" to preserve product quality during transportation, complying with sanitary and customs regulations for food transportation, developing routes to local wineries, farms, cheese dairies, coffee plantations, and other producers, and coordinating transportation

Table 4. Elements of transforming the tourism and recreation sector and its logistics networks based on personalization and new recreation formats focus

Components of transformation	Features of the impact of transformations on the tourism and recreation sector	Examples of transformation
Development of medical tourism	Development of travel for treatment, prevention, and wellness (involves the creation of specialized clinics and spa centers to support this sector).	Turkey (treatment and post-surgery recovery), Thailand (spa services and dentistry).
Development of gastronomic tourism	Development of travel for tourists seeking unique culinary experiences (includes the establishment of tasting venues, restaurants, and the organization of culinary masterclasses and festivals).	France (tours of wine-producing regions), Italy (gastronomic tours of Tuscan farms).
Development of digital nomadism	Development of travel for digital nomads (involves creating areas with high-speed internet access, specialized workspaces, and services tailored to such travelers).	Estonia (digital nomad program), Georgia (licensed coworking spaces for freelancers).
Development of active recreation forms	Development of active tourism (includes the establishment of marked trails for hiking, cycling, rock climbing, and other outdoor sports).	Switzerland (mountaineering, hiking in the Alps), Canada (wilderness travel and skiing).

Source: compiled based on [1; 4—5].

for tourists between tasting locations and master classes.

The logistics networks for digital nomadism development should be focused on ensuring uninterrupted access to Internet resources through specialized transportation solutions for organizing mobile workspaces, such as mobile offices or work areas in hotels, coworking spaces, etc. Additionally, an important aspect is equipping mobile offices with specialized vehicles, such as comfortable buses or vans with work zones, power generators, and satellite internet. For example, mobile offices in the Netherlands are actively used for temporary stays and for startups that want to maintain flexibility and mobility.

Logistics networks for active recreation should be developed considering the specific needs of tourists participating in various outdoor activities. This includes transporting sports equipment, organizing transport routes to extreme locations, and providing tourist buses along with other infrastructure for group trips. The most crucial aspect is ensuring proper conditions for transporting large-sized equipment (such as bicycles, skis, snowboards, kayaks, etc.) in public and tourist transport by allocating dedicated compartments or trailers.

The acceleration of transformations in the tourism and recreation sector, as well as its logistics networks, occurs through a focus on personalization and new formats of leisure. Thanks to such transformations, tourism and recreation are evolving into new forms, focusing on the individual needs of travelers and creating conditions for a wide range of leisure activities.

Conclusions. In the study, it has been determined that the contemporary transformation model in the tourism and recreation sector (along with its logistics networks) represents a holistic approach to modernizing the industry. It aims to enhance its structure, management, and operations by implementing innovative technologies, optimizing resources, and adapting to contemporary challenges. In this context, it has been proven that:

1. Digitalization and the implementation of smart technologies are key drivers of transformation in the tourism and recreation sector, along with their logistics networks, through operations that integrate artificial intelligence, the Internet of Things, big data, and automation tools.

2. The priority of sustainable development is essential for adjusting the active transformations in the tourism and recreation sector, along with its logistics networks. It is important to preserve natural resources, enhance the quality of life for local communities, and ensure balanced economic growth.

3. The enhancement of transformation flexibility requires the synthesis of flexibility and adaptability in the operations of tourism enterprises. This can be achieved through modern service and management models, market change monitoring, and implementing individualized development strategies.

4. The acceleration of transformations in the tourism and recreation sector (along with its logistics networks) is driven by a focus on personalization and

innovative leisure formats, specifically through diversifying tourist products and enhancing the uniqueness of offerings.

The prospects for further research focus on a deeper analysis of the integration practices of cutting-edge technologies, service, and management models in the tourism and recreation sector, as well as in its tourism networks.

Література:

1. Бартошук О.В. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 2. С. 62—68.

2. Головня О.М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця.: ДРУК, 2021. 220 с.

3. Мазур Т. М., Король Є.І. Роль туристичної логістики у формуванні та розвитку територіальної організації туризму (на прикладі Буського, Бродівського та Золочівського районів Львівської області). Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Архітектура. 2015. № 836. С. 151—156.

4. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: монографія / authors team: Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. — Odesa: KUPRIENKO SV, 2023 — 131 с.

5. Садова Н.В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7267>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.43

6. Стрижак О.О. Трансформації індустрії туризму в умовах цифрової економіки. Економіка та управління АПК, 2021, № 2. С. 41—49.

References:

1. Bartoshchuk, O.V. (2011), "Models of tourism industry development (foreign experience)", *Derzhava i rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 2, pp. 62—68.

2. Holovnya, O.M. and Stavs'ka, YU.V. (2021), *Suchasni transformatsiyi rozvytku sfery turyzmu ta industriyi hostynnosti [Modern transformations in the development of the tourism and hospitality industry]*, DRUK, Vinnytsia, Ukraine.

3. Mazur, T.M. and Korol, E.I. (2015), "The role of tourism logistics in the formation and development of the territorial organization of tourism (on the example of Busk, Brody and Zolochiv districts of Lviv region)", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnikha". Arkhitektura*, vol. 836, pp. 151—156.

4. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A., Maslyhan, R. et al. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO SV. Odesa, Ukraine.

5. Sadova, N.V. (2019), "The impact of digitalization on the development of the tourism industry", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7267>. (Accessed 15 Dec 2024).

6. Stryzhak, O.O. (2021), "Transformations of the tourism industry in the digital economy", *Ekonomika ta upravlinnya APK*, vol. 2, pp. 41—49.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2025 р.

УДК 658.5:005:330.3

*G. Berezhna,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Project Management, SHEI "University of Educational Management"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0596-8534>**O. Kovtun,**PhD in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration and Project Management, SHEI "University of Educational Management"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>**H. Danylchuk,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Modeling, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9909-2165>**O. Sliusarchuk,**PhD in Economics, Associate Professor, Lecturer in Grantham College and University Centre, Institute of Technology, Grantham College and University Centre**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3544-2402>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.57

PROJECT SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT: KEY CONCEPTS, PRINCIPLES, APPROACHES

Г. В. Бережна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління і проєктного менеджменту,
ДЗВО "Університет менеджменту освіти"

О. А. Ковтун,

к. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління і проєктного менеджменту,
ДЗВО "Університет менеджменту освіти"

Г. Б. Данильчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

О. П. Слюсарчук,

к. е. н., доцент, викладач Інституту Технологій, Грентхем Коледж і Університетський Центр

**СТАЛІСТЬ В ПРОЄКТАХ І ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ,
ПРИНЦИПИ, ПІДХОДИ**

This paper emphasizes the pivotal importance of project sustainability in contemporary societies and explores sustainability across environmental, social, economic, and institutional dimensions, underlining the interdependence between organizations, projects and society. Six sustainability principles advocate for balancing short and long-term interests, as well as local and global perspectives. Sustainable projects are defined by achieving objectives without causing harm, ensuring lasting benefits. Key elements, including stakeholder involvement and impact assessment, contribute to a responsible project management framework.

The study transitions to key concepts in sustainable project management, emphasizing its relevance in aligning with global sustainability goals. Integration expands system boundaries, necessitating a broader perspective beyond traditional methodologies. Shortcomings in standards call for reevaluation to align with contemporary principles. The potential transformation of project management practices due to sustainability integration is discussed, emphasizing holistic approaches and models like the sustainable project management star.

The authors considered two most comprehensive and recognized management frameworks for sustainability incorporation into project management (the PRiSM approach and the P5 Standards). Incorporating sustainability into project management involves examining the entire life cycle of the project, expanding the system boundaries of both project management and the project itself. This encompasses considering the complete project life cycle, from initiation to disposal, for future sustainability considerations.

Key steps to initiate the process of incorporating sustainability into project management, which requires the profound integration of broader social and environmental goals, were presented. These steps include defining sustainability goals, engaging with stakeholders, conducting a sustainability assessment, developing a sustainability management plan, establishing a sustainability breakdown structure, monitoring sustainability during project delivery, and practicing continuous improvement.

В роботі наголошується на ключовій важливості сталості проєктів у сучасному суспільстві та досліджується сталість в екологічному, соціальному, економічному та інституційному вимірах, підкреслюючи взаємозалежність між організаціями, проєктами та суспільством. Шість принципів сталості спрямовані на балансування коротко— та довгострокових інтересів, а також локальних і глобальних перспектив. Сталі проєкти визначаються як такі, що досягають цілей, не завдаючи шкоди та забезпечуючи довготривалі переваги. Основними елементами, що сприяють формуванню системи відповідального управління проєктами, є залучення зацікавлених сторін та оцінка впливу.

Також в статті розглядаються ключові поняття сталого управління проєктами, підкреслюючи актуальність у забезпеченні відповідності глобальним цілям сталого розвитку. Інтеграція сталості розширює межі системи, вимагаючи ширшої перспективи, що виходить за рамки традиційних методологій. Недоліки в існуючих стандартах вимагають їх переоцінки для узгодження із сучасними принципами сталого розвитку. Дискутується потенційна трансформація практик управління проєктами шляхом інтеграції сталості, з акцентом на цілісні підходи та моделі, зокрема, такі як "зірка сталого управління проєктами".

Автори розглянули два найбільш комплексних та поширених управлінських фреймворки для інтеграції сталості в управління проєктами (підхід PRiSM та стандарти P5). Інтеграція сталості в управління проєктами передбачає розгляд усього життєвого циклу проєкту, розширення меж системи як управління проєктами, так і самого проєкту. Це передбачає розгляд повного життєвого циклу проєкту, від ініціювання до закриття, з урахуванням вимірів та принципів сталості на кожному етапі.

В дослідженні представлені ключові кроки щодо початку процесу інтеграції сталості в управління проєктами, що потребує глибокої інтеграції ширших соціальних та екологічних цілей. Ці кроки включають визначення цілей сталості, залучення зацікавлених сторін, проведення оцінки сталості, розробку плану управління сталістю, створення ієрархічної структури сталості, моніторинг сталості під час виконання проєкту та практику постійного вдосконалення.

Key words: project sustainability, sustainability management plan, sustainability principles, sustainable project management, sustainable project management star.

Ключові слова: сталість проєкту, план управління сталістю, принципи сталості, сталість в проєктному менеджменті, зірка сталого управління проєктами.

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

Projects serve as the backbone of a company's evolution and strategic aspirations, underlining the indispen-

sable role of sustainability in achieving success. The multifaceted nature of sustainability, encompassing environmental, social, economic, and institutional dimensions, emphasizes the interconnectedness between companies and the broader society. Sustainable projects, defined by their ability to attain objectives without causing harm to

the environment, society, or economy, highlight the necessity of maintaining intended benefits over the long term.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Several authors have made significant contributions to the study of project sustainability, providing insights into theoretical frameworks, methodologies, and practical considerations. Here are some key authors in the field of project sustainability and sustainable project management: Silvius G., Sluijs R., Schipper R. [1—3], Magano J. [4], Lazar O. [5], Tharp J. [6], Martens M., Carvalho M. [7]. Researchers, practitioners, and project managers can benefit from these studies to enhance their knowledge and practices in sustainable project management.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S GOALS (TASK STATEMENT)

The article aims to provide a theoretical basis for the need to transform scientific approaches and project management practices to integrate the principles of sustainable development, explore their environmental, social, economic, and institutional dimensions, analyze existing frameworks, and propose steps for implementing a holistic approach that aligns with global sustainable development goals.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The relevance of sustainability to projects and project management is emphasized, aligning with global sustainability goals and reflecting a commitment to responsible and ethical practices. The integration of sustainability expands the system boundaries of project management, necessitating a broader perspective beyond traditional methodologies. The potential transformation brought about by sustainability extends beyond project outcomes, reshaping practices and approaches within the field of project management. A holistic approach advocated for sustainability involves considering environmental, economic, and social aspects throughout the project lifecycle.

This paper is structured into four sections. Following the introduction, section two presents a comprehensive literature review of project sustainability. Section three describes the key concepts in sustainable project management: sustainability's relevance, shortcomings in professional standards, potential transformation and holistic approach and models. Finally, section four discusses the implications of the findings and provides recommendations for future research.

Overview of project sustainability. Projects are how the company evolves, changes, and reaches strategic objectives. It's these actions that are most critical to the company's work, and where sustainability needs to get a toehold [6, p. 5]. Sustainability encompasses various dimensions, including environmental, social, economic, and institutional aspects. A sustainable focus recognizes the interdependence between companies and the broader society and encompasses the following aspects:

1) human rights (non-discrimination of vulnerable groups, civil rights, and fundamental rights and principles at work);

2) labor practices (conditions of work, health and safety, and development and training);

3) the environment (sustainable resource use, pollution prevention, and climate change mitigation);

4) fair operating practices (anti-corruption, fair competition, and respect for property rights);

5) consumer issues (fair contractual practices, dispute resolution, and fair marketing);

6) community involvement and engagement (employee training and skills development, wealth and income creation, and community involvement) [6, p. 1—2].

Researchers concluded six principles of sustainability which provided guidance for the analysis of the impact of the concepts of sustainability in projects and project management:

1) sustainability is about balancing or harmonizing social, environmental and economical interests;

2) sustainability is about both short term and long term orientation;

3) sustainability is about local and global orientation;

4) sustainability is about consuming income, not capital;

5) sustainability is about transparency and accountability;

6) sustainability is about personal values and ethics [1, p. 2—3].

A sustainable project is one that effectively addresses its objectives and continues to deliver positive results without causing harm to the environment, society, or economy. Project sustainability refers to the ability of a project to maintain its intended benefits, outcomes, and impacts over the long term.

Key elements of project sustainability include:

1) environmental sustainability: projects should minimize negative environmental impacts and, whenever possible, contribute to environmental conservation and protection (considerations of resource efficiency, waste reduction, and adherence to environmental regulations);

2) social sustainability: projects should enhance the well-being of individuals and communities (promoting social equity, respecting human rights, and ensuring that the project has positive social impacts without adversely affecting vulnerable groups);

3) economic sustainability: projects should be economically viable and contribute to the economic development of the community or region (considerations on cost-effectiveness, financial stability, and the potential for long-term economic benefits);

4) institutional sustainability: projects should be embedded within existing institutions or create new institutions that can support and maintain project outcomes (involves capacity building, knowledge transfer, and the establishment of structures that can continue project activities beyond its initial implementation);

5) cultural sustainability: in certain contexts, projects need to respect and preserve cultural heritage and practices (ensures that projects do not undermine local traditions or values and, when possible, contribute to the preservation of cultural identity);



Fig. 1. Sustainability: Strategic context for project management

Source: [6, p. 4].

6) stakeholder involvement: engaging and involving stakeholders throughout the project lifecycle is crucial for sustainability (includes understanding and incorporating the needs and perspectives of diverse stakeholders, fostering community participation, and building partnerships for ongoing support);

7) long-term impact: assessing the long-term impact of the project is essential for sustainability (involves considering how the project's benefits and outcomes will endure beyond its initial implementation and identifying strategies to address potential challenges).

Project sustainability is often viewed as a dynamic and iterative process, requiring continuous evaluation, adaptation, and improvement. Sustainable projects are more resilient to changes in the external environment, such as economic fluctuations, social shifts, and environmental challenges. Overall, the concept of project sustainability reflects a commitment to responsible and ethical project management that considers the broader implications of the project beyond its immediate goals.

Achieving sustainability requires both individual and systemic efforts, particularly because sustainability is considered a complex and systemic, wicked problem. A holistic approach, involving a comprehensive understanding of the interconnectedness of all parts and considering various angles of the problem, is essential to address the challenges posed by sustainability [8]. Projects, being highly systematic, have a global impact and are often linked to the aspiration for positive change. However, traditional success criteria like cost, scope, and time may not suffice for sustainability. Recognizing the need for a shift, sustainability should be incorporated as a crucial success factor alongside the conventional triangle of cost, scope, and time, forming a more comprehensive approach to project success [8].

Project managers possess a chance to integrate sustainability throughout the entire project lifecycle,

spanning from design and planning to project delivery. This approach not only ensures the achievement of immediate objectives but also contributes to a sustainable future. After incorporating sustainability as a success factor, the next step involves breaking it down into specific criteria to provide coherence and direction to these efforts. A. Mojtahed proposed 4 main factors that should be prioritized in the delivery of the sustainable project:

1) human factors: impact assessment; underrepresented groups; cultural diversity and inclusion;

2) data and analytics: be honest; set realistic criteria; measure your progress;

3) broader impact: the UN Sustainable Development Goals;

4) indivisibility: we rely on each other; no one is excluded [8].

In the face of pressing global challenges, companies are under increasing pressure to go beyond mere profitability and actively contribute to positive societal and environmental impacts. This shift, driven by a growing focus on environmental, social, and governance (ESG) considerations, necessitates a reevaluation of how project leaders define and measure outcomes. To ensure meaningful return on investment (ROI) aligned with long-term ESG goals, project leaders must develop robust plans for identifying, tracking, and analyzing critical elements [9, p. 3—4]. This involves integrating ESG priorities into planning processes at various project levels, engaging with stakeholders to establish clear goals, and aligning with internal guidelines and legal requirements. Additionally, mapping the intended impact of ESG initiatives early in the planning stage and employing benefits realization and risk management approaches are vital for successfully incorporating sustainability goals into project plans. These efforts not only present opportunities but also elevate the stakes for project leaders quantifying the impact of ESG initiatives [9, p. 6—7].

Project management is not isolated but operates within a strategic framework, affected by internal and external environmental factors that can either enhance or limit options and positively or negatively impact project outcomes. In contrast to past project management approaches, the contextual environment plays a crucial role in determining the success of a project (Fig. 1) [6, p. 3].

Similar to balancing cost, schedule, and scope, project managers must navigate tradeoffs in economic, social, and environmental aspects:

1) economic sustainability involves aligning the project with the organization's overall strategy and long-term fiscal viability;

2) social sustainability requires reflection on organizational culture, human resources, and personnel practices throughout the value chain;

3) environmental sustainability necessitates a mature evaluation of resources, purchasing practices, contract management, and industry standards in project execution [6, p. 4].

The actions of sustainability are limited due to some regulations / laws. Another problem of sustainability is the insufficiency in the knowledge of how it can be integrated into the methodologies of project management [10].

Table 1 presents an overview of the strategies identified from the sample articles grouped in three groups: sustainability strategies adopted by project organizations and sustainability strategies adopted by project hosts as well as mutual strategies [11, p. 1076].

Study [4] explores how project managers perceive the contribution of project management to a more sustainable society. The study identifies four key contributions:

1) "Sustainability by the project": emphasizes the project's contribution to broader sustainability goals following the reasoning that projects are instruments to realize organizational change towards sustainability;

2) "Sustainability of the project": centers on how sustainability shapes project development, planning, execution, management, and governance, evolving into the concept of sustainable project management (SPM);

3) "Sustainability of the organization": focuses on sustainability awareness and governance of the organization;

4) "Project manager's ethics and behavior": underlines that projects drive sustainability, project managers must go beyond traditional roles, acting as advocates, shaping policies, and contributing to sustainable development, highlighting the leadership aspect and underscoring the crucial awareness of their role in fostering sustainability within organizations and society [4].

The study found that project managers are mostly aware of sustainability in the context of the project itself; they pay less attention to other aspects (sustainability by the project, sustainability of the organization, and the project manager's ethics and behavior) [4, p. 8].

Table 1. Eight sustainability strategies identified from literature

#	Strategy	Description
<i>Sustainability strategies adopted by project organizations</i>		
1	Setting strategic and tactical sustainability goals	Focusing explicitly on sustainability issues when developing project strategies, paying special attention to instances where sustainability issues align with other concerns.
2	Developing sustainable supplier practices	Supporting suppliers in implementing sustainable practices such as e.g. use of ecological materials and prefabrication.
3	Emphasizing sustainability in project design	Incorporating sustainability issues in early phases of projects and explicit project design documents. The methods are based on development of performance indicators (that may be used throughout the project life cycle) and appraisal techniques such as lifecycle assessments and value management.
<i>Sustainability strategies adopted by project hosts</i>		
4	Setting sustainability policies	Defining sustainable project policies, that include the development of laws and regulations, norms, plans and guidelines to support sustainability on the project level, and executing governmental and regulatory tasks in a manner that emphasizes and promotes sustainability in projects carried out in the host region.
5	Influencing sustainability of project practices	Supporting the incorporation of sustainability into project practices and technical systems through, e.g., construction tools, prefabrication and waste management systems.
<i>Mutual sustainability strategies</i>		
6	Inclusion of sustainability-promoting actors in project organization	Selection and inclusion of actors that bring sustainability-promoting skills, capabilities and roles to the project (<i>project perspective</i>) Inclusion of different authorities and NGO representatives to act as legitimacy actors in project organization, supporting multidisciplinary in project organization. Facilitation of local decision making and engagement of local stakeholders in the project's decision making through, e.g., guidelines, norms or financial incentives (<i>host perspective</i>)
7	Developing sustainability competencies	Expanding competencies and skill sets of project managers e.g. by investing in formal training programmes (<i>project perspective</i>) Developing sustainability-related competencies of governmental/ regulatory actors as well as the general public (<i>host perspective</i>)
8	Sustainability-emphasis in project portfolio management	This relies on either using a framework for project selection or actively including sustainability as a dimension in early-phase appraisals (<i>project perspective</i>) Emphasizing sustainability issues when deciding which projects to fund and approve (<i>host perspective</i>)

Source: [11, p. 1076].

Some authors proposed new approach for managing sustainability in projects and considered that, although still cross-cutting, sustainability should be a key core aspect of project management. Merely applying traditional management processes to achieve scope, time, cost, and quality objectives is insufficient; there must also be a dedicated focus on sustainability objectives with corresponding management processes. The authors argue for a paradigm shift, advocating that sustainable development should be the primary principle in project management, superseding other objectives. Therefore, the sustainability objective should take precedence over others for the long-term success of the project [12, p. 4—5].

In summary, it is evident that projects play a crucial role in the sustainable development of organizations and society. Sustainability by the project and sustainability of the project are interconnected, as sustainable project management entails projects contributing to sustainable development by linking benefits with the achievement of sustainable processes, deliverables, fostering productivity, competitiveness, and overall sustainability.

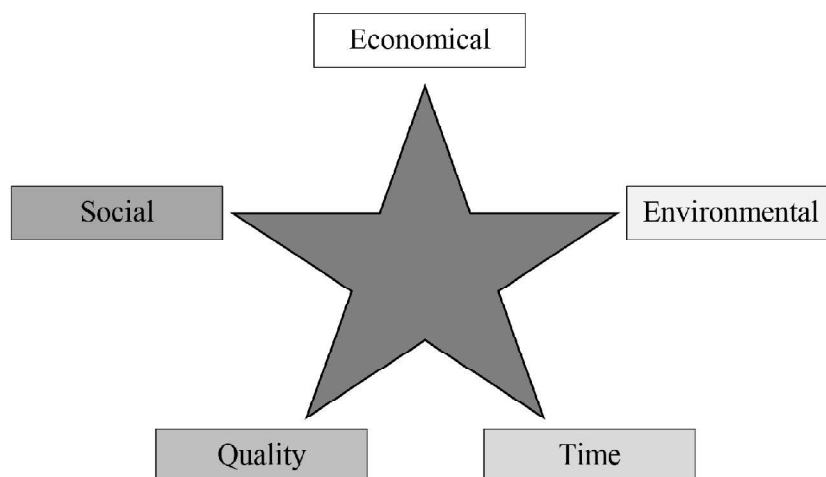


Fig. 2. The sustainable project management star

Source: [13, p. 10].

Key concepts in sustainable project management. Sustainability in project management reflects a commitment to responsible and ethical practices that align with global sustainability goals. It requires a holistic approach that balances economic, social, and environmental considerations throughout the project lifecycle.

G. Silvius et al. present a few conclusions on sustainability in project management from the emerging literature:

- 1) sustainability is relevant to projects and project management;
- 2) integrating sustainability stretches the system boundaries of project management;
- 3) project management standards fail to address sustainability;
- 4) the integration of sustainability may change the project management profession [1].

Sustainability in project management involves incorporating environmental, economic, and social aspects aligned with the triple bottom line. Traditional project management methodologies focusing on time, cost, and quality may not adequately address the three goals of sustainable development. To bridge this gap, in the earlier studies a sustainable project management star, integrating the triple bottom lines and the iron triangle of project management, was created (Fig. 2) [13].

The sustainable project management star emphasized the integration of two basic models to successfully incorporate sustainability into project management. It underscores the importance of balancing six factors — cost, time, quality, social, economic, and environmental aspects — as an imbalance among these elements poses a risk to project success. The factors "cost" and "economic" were combined into one point of the star.

Incorporating sustainability into project management involves examining the entire life cycle of the project, expanding the system boundaries of both project management and the project itself. This encompasses considering the complete project life cycle, from initiation to disposal, for future sustainability considerations. Sustainability should not only be assessed during the project life cycle but should also extend to the life cycles of assets and products, including stages such as initiation, development, execution, testing, and launching. The evaluation of sustainability should address not only the project itself but also its outcomes and impacts [13].

Silvius and Schipper [1; 3] developed a Project management maturity model that assesses the consideration of sustainability aspects in projects and project management. The model is based on two dimensions: the first dimension is that of the aspects, or criteria, of sustain-

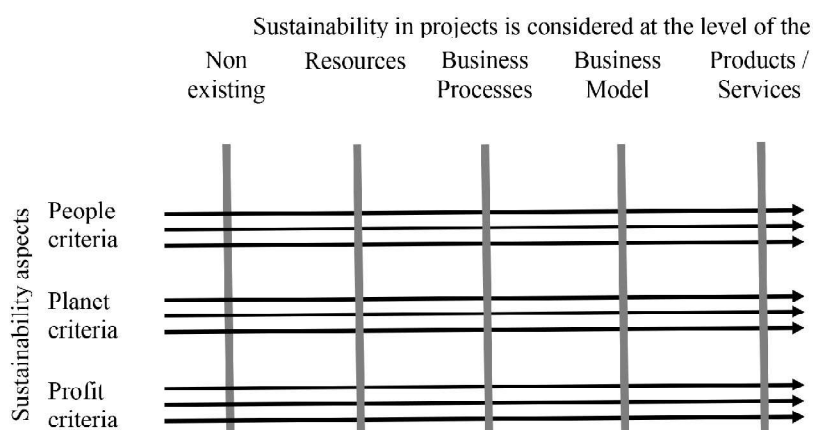


Fig. 3. Conceptual model of the assessment

Source: [3, p. 5].

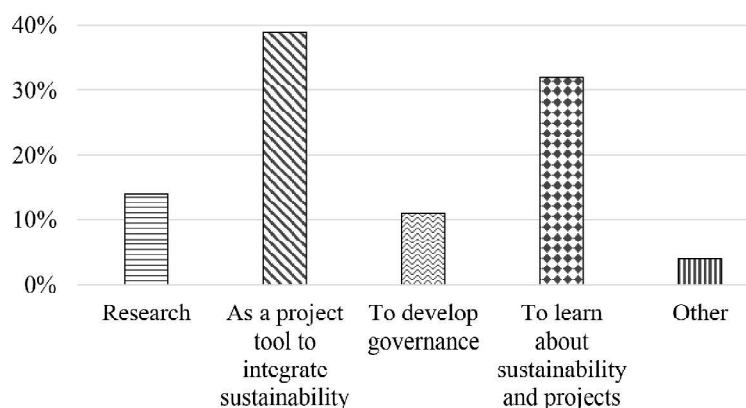


Fig. 4. Reason for downloading the P5

Source: [14, p. 11].

nability, the second that of the level or depth of considering sustainability. The maturity assessment uses a questionnaire consisting of four sections and in total 31 questions. The model assesses the level (business resources, business process, business model, products/services) on which the different aspects of sustainability are considered in the project. The sustainability aspects are derived from the sustainability checklist and are grouped in economical aspects, environmental aspects and social aspects. Presenting the project's maturity separately on these three pillars of sustainability is a deliberate choice in order to address the regional differences mentioned earlier and the ambitions or values an organization may have. Figure 3 shows the conceptual model of the assessment [3].

Despite the global recognition of integrating sustainability into project management, current practices often fall short in reflecting this connection. The study suggests that project managers see the contribution of project management to a more sustainable society mainly in terms of project processes, with less awareness of how projects can drive broader change in organizations and society towards sustainability [4, p. 8].

Developing sustainability in project management involves establishing clear guidelines to align with organizational objectives. Consequently, various project management frameworks have been created to assist project managers, with the two most comprehensive and recognized ones being:

- 1) the PRiSM approach (Projects Integrating Sustainability Methods);
- 2) the P5 Standards by Green Project Management [10].

(1) PRiSM, a framework encompassing stakeholder engagement, eco-friendly design, efficient resource management, and continuous monitoring, aims to deliver successful projects aligned with ethical, environmental, and social responsibilities. Implemented across four phases — definition, design, delivery, and handover — PRiSM ensures sustainable parameters, reduces project risks, and realizes long-term benefits. Stakeholder engagement in the discovery phase sets sustainable goals, while the subsequent phases integrate sustainable design principles, execute projects with organizational orientation, and demonstrate sustained sustainability achievements upon project completion [10].

(2) The P5 Standard enhances traditional project management by incorporating environmental, social, and economic responsibilities. It emphasizes the importance of competent and sustainability-aware project teams, clear workflows with sustainability criteria, continuous monitoring, and achieving sustainability goals in addition to project objectives. This framework expands the traditional bottom line to include sustainability in all project activities, aiming to enhance organizational viability, reputation, profitability, and efficiency while benefiting society in the long term [10].

The P5 Standard offers guidance on integrating sustainability into projects and managing associated risks and opportunities. In a study involving 9,000 project managers from 97 countries and territories, were explored their reasons for downloading the standard and examined its impact on their projects (Fig. 4) [14, p. 11].

14% of respondents were conducting research on how to integrate sustainability into projects, up from 5% in 2019. 80% of PM respondents who downloaded the standard to put it into practice which is up from 26% in 2019. 26% realized the most improvement in environmental sustainability 14% saw the most improvement in social sustainability 5% saw the most improvement in economic sustainability 55% realized a balanced improvement across all three domains [14, p. 11].

Enhancing sustainable project management practices is achievable for organizations by integrating stakeholder engagement and knowledge management into their processes, thereby optimizing performance and ensuring superior outcomes in terms of sustainability [15]. As a result of a survey-based research, four factors stood out that explain sustainability in project management in the project managers' perspective: sustainable innovation business model, stakeholders management, economics and competitive advantage, and environmental policies and resources saving [7]. The presence of these four factors further indicates the pertinence of the strategic aspect of Triple Bottom Line (TBL) sustainability in project management, as articulated within the categorized factors.

Incorporating sustainability into project management requires the profound integration of broader social and environmental goals, and here are seven key steps to initiate the process:

- 1) define your sustainability goals (start by articulating specific sustainability goals tailored to the project, ensuring alignment with organizational values and broader sustainability principles);
- 2) engage with stakeholders (involve stakeholders, such as project teams, communities, and regulators, in identifying and prioritizing the key sustainability aspects that are most significant to them);
- 3) conduct a sustainability assessment (perform a thorough sustainability evaluation of your project, taking into account environmental factors like the carbon footprint, social considerations such as community well-being, and economic aspects like cost-efficiency);

4) develop a sustainability management plan — SMP (create a thorough plan detailing the strategies, targets, and actions necessary to achieve the specified sustainability goals);

5) establish a sustainability breakdown structure (form a structured hierarchy that categorizes, organizes, and prioritizes sustainability goals within the project for more effective deployment);

6) monitor sustainability as projects are delivered (consistently monitor sustainability performance, transparently communicate progress to stakeholders, and make adjustments to strategies as needed to stay on course);

7) practice continuous improvement (following project completion, assess outcomes and lessons learned to enhance future sustainability endeavors) [10].

The authors concur with the proposed conceptualization of sustainable project management [16], which is defined as the strategic coordination of project planning, monitoring, and control. This definition considers the environmental, economic, and social dimensions throughout the project life cycle, including resources, processes, deliverables, and impacts. The primary objective of sustainable project management is to achieve benefits for stakeholders in a transparent, equitable, and ethical manner, incorporating proactive stakeholder engagement.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

This comprehensive overview delves into the intricate dimensions of project sustainability and sustainable project management. Sustainability is explored through environmental, social, economic, and institutional lenses, reflecting the interdependence between companies and society. Six sustainability principles are considered, emphasizing the balance between short and long-term interests, and local and global perspectives. Sustainable projects are elucidated as those achieving objectives without causing harm, maintaining intended benefits over the long term. Key elements of project sustainability, including stakeholder involvement and long-term impact assessment, contribute to a responsible and ethical framework for project management.

The study then shifts to key concepts in sustainable project management, highlighting its relevance in aligning with global sustainability goals. The integration of sustainability expands system boundaries, necessitating a broader perspective beyond traditional project management methodologies. Shortcomings in existing standards prompt the need for their reevaluation to align with contemporary sustainability principles. The potential transformation of project management practices due to sustainability integration is discussed, emphasizing holistic approaches and models like the sustainable project management star.

In conclusion, a holistic approach to sustainable projects and project management should be emphasized. This involves adopting an interdisciplinary and intersectoral approach to project design and im-

plementation, along with fostering deeper collaboration with scholars, NGOs (local, national, and international), professional networks, and a wide range of stakeholders to effectively balance short-term needs with long-term goals.

Література:

1. Silvius G. Sustainability in project management: Vision, mission, ambition. Proceedings of the PMSummit. 2012. PMI: Turkey Chapter, Istanbul. URL: <https://www.internationalhu.com/research/publications/sustainability-in-project-management-vision-mission-ambition> (Accessed 14 April 2024).

2. van der Sluijs R, Silvius G. Exploring the Values of a Sustainable Project Manager. Sustainability. 2023. Vol. 15, No 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108006>

3. Silvius A.G., Schipper R. A maturity model for integrating sustainability in projects and project management. In 24th World congress of the international project management association (IPMA). 2010. Istanbul, Turkey. URL: https://www.researchgate.net/profile/Aj-Gilbert-Silvius-2/publication/267228611_A_Maturity_Model_for_Integrating_Sustainability_in_Projects_and_Project_Management/links/54ae6f5c0cf2828b29fd-1849/A-Maturity-Model-for-Integrating-Sustainability-in-Projects-and-Project-Management.pdf (Accessed 11 May 2024).

4. Magano J., Silvius G., e Silva C.S., Leite A. The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. Project Leadership and Society. 2021. Vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100020>

5. Lazar O. How Projects drive sustainability. Video of Sustainability Summit 2023. 8 November 2023. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=P6YcgJQKp78> (Accessed 21 May 2024).

6. Tharp J. Project management and global sustainability. In PMI Global Congress-EMEA. 2012. Project Management Institute: Marsailles, France. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-global-sustainability-6393> (Accessed 11 June 2024).

7. Martens M.L., Carvalho M.M. Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. International journal of project management. 2017. Vol. 35, No 6. P. 1084—1102. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>

8. Mojtahed A. Sustainability: re-thinking the success factors of project management. Video of TEDx event 2023. TEDxModena. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CP6RAnkpAR0> (Accessed 27 June 2024).

9. Measuring the impact of ESG initiatives. Project Management Institute. June 2023. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/measuring-the-impact-of-esg-initiatives.pdf?rev=191020e6adfa486fb2e05355-29ec4842> (Accessed 15 June 2024).

10. Sustainability in Project Management: A Complete Guide. September 11, 2023. PMO365. URL: <https://pmo365.com/blog/sustainability-in-project-management-a-complete-guide> (Accessed 7 July 2024).

11. Aarseth W., Ahola T., Aaltonen K., Okland A., Andersen B. Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International journal of project management*. 2017. Vol. 35, No 6. P. 1071—1083. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>

12. De la Cruz Lopez M.P., Cartelle Barros J.J., del Cano Gochi A., Lara Coira M. New approach for managing sustainability in projects. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No 13. P. 7037. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137037>

13. Collins Toochukwu Egbu. Project sustainability. The implications of sustainability on successful project management. URL: https://www.academia.edu/30677838/Project_Sustainability_THE_IMPLICATIONS_OF_SUSTAINABILITY_ON_SUCCESSFUL_PROJECT_MANAGEMENT?auto=download&email_work_card=download-paper (Accessed 19 July 2024).

14. Insights into Sustainable Project Management 2024. A GPM Research Initiative. GPM Global. URL: <https://greenprojectmanagement.org/images/PDF/2022%20Insights%20into%20Sustainable%20Project%20Management.pdf> (Accessed 22 July 2024).

15. Blak Bernat G., Qualharini E.L., Castro M.S. Enhancing Sustainability in Project Management: The Role of Stakeholder Engagement and Knowledge Management in Virtual Team Environments. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 6. P. 4896. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15064896>

16. Silvius G. The Practice of Sustainable Project Management. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=OCaHAqZ0EM4> (Accessed 29 July 2024).

References:

1. Silvius, G. (2012). "Sustainability in project management: Vision, mission, ambition", *Proceedings of the PMSummit, 2012 PMI, Turkey Chapter, Istanbul*. available at: <https://www.internationalhu.com/research/publications/sustainability-in-project-management-vision-mission-ambition> (Accessed 14 April 2024).

2. van der Sluijs, R. and Silvius, G. (2023). "Exploring the Values of a Sustainable Project Manager", *Sustainability*, vol. 15, No 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108006>

3. Silvius, A.G. and Schipper, R. (2010). "A maturity model for integrating sustainability in projects and project management", 24th World congress of the international project management association (IPMA), Istanbul, Turkey, available at: https://www.researchgate.net/profile/Aj-Gilbert-Silvius-2/publication/267228611_A_Maturity_Model_for_Integrating_Sustainability_in_Projects_and_Project_Management/links/54ae6f5c0cf2828b29fd1849/A-Maturity-Model-for-Integrating-Sustainability-in-Projects-and-Project-Management.pdf (Accessed 11 May 2024).

4. Magano, J., Silvius, G., e Silva, C. S. and Leite, A. (2021). "The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers", *Project Leadership and Society*, Vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100020>

5. Lazar, O. (2023). "How Projects drive sustainability", *Video of Sustainability Summit 2023*, available at: <https://www.youtube.com/watch?v=P6YcgJQKp78> (Accessed 21 May 2024).

6. Tharp, J. (2012). "Project management and global sustainability", *PMI Global Congress-EMEA, Project Management Institute, Marsailles, France*, available at: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-global-sustainability-6393> (Accessed 11 June 2024).

7. Martens, M.L. and Carvalho, M.M. (2017). "Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective", *International journal of project management*, Vol. 35, No 6, pp. 1084—1102. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>

8. Mojtahed, A. (2023), "Sustainability: re-thinking the success factors of project management", *Video of TEDx event 2023. TEDxModena*, available at: <https://www.youtube.com/watch?v=CP6RAnkpAR0> (Accessed 27 June 2024).

9. Project Management Institute (2023), "Measuring the impact of ESG initiatives", available at: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/measuring-the-impact-of-esg-initiatives.pdf?rev=191020e6adfa486fb2e0535529ec4842> (Accessed 15 June 2024).

10. PMO365 (2023), "Sustainability in Project Management: A Complete Guide", available at: <https://pmo365.com/blog/sustainability-in-project-management-a-complete-guide> (Accessed 7 July 2024).

11. Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Okland, A. and Andersen, B. (2017), "Project sustainability strategies: A systematic literature review", *International journal of project management*, Vol. 35, No 6, pp. 1071—1083. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>

12. De la Cruz Lopez, M.P., Cartelle Barros, J.J., del Cano Gochi, A. and Lara Coira, M. (2021), "New approach for managing sustainability in projects", *Sustainability*, Vol. 13, No 13, P. 7037. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137037>

13. Collins Toochukwu Egbu (2012), "Project sustainability. The implications of sustainability on successful project management". available at: https://www.academia.edu/30677838/Project_Sustainability_THE_IMPLICATIONS_OF_SUSTAINABILITY_ON_SUCCESSFUL_PROJECT_MANAGEMENT?auto=download&email_work_card=download-paper (Accessed 19 July 2024).

14. GPM Global (2022), "Insights into Sustainable Project Management", available at: <https://greenprojectmanagement.org/images/PDF/2022%20Insights%20into%20Sustainable%20Project%20Management.pdf> (Accessed 22 July 2024).

15. Blak Bernat, G., Qualharini, E.L. and Castro, M.S. (2023), "Enhancing Sustainability in Project Management: The Role of Stakeholder Engagement and Knowledge Management in Virtual Team Environments", *Sustainability*, Vol. 15, No 6, P. 4896. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15064896>

16. Silvius, G. (2024), "The Practice of Sustainable Project Management", available at: <https://www.youtube.com/watch?v=OCaHAqZ0EM4> (Accessed 29 July 2024).

Стаття надійшла до редакції 15.01.2025 р.

Л. Ю. Вдовиченко,
к. е. н., доцент кафедри економічної політики та безпеки,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1162-4041>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.66

ГЛОБАЛЬНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ ШЕРИНГОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

L. Vdovychenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Policy
and Safety, Admiral Makarov National University of Shipbuilding

GLOBAL TREND OF SHARING ECONOMY DEVELOPMENT IN UKRAINE

У статті проаналізовано сутність так званої шерингової економіки або економіки спільного споживання, наведено основні принципи її функціонування як різновиду поведінкової економіки. Сформульовано загальні аспекти проникнення шерингової економіки у повсякденне життя суспільства, інтенсивність розвитку та поширення шерингових платформ у мережі Інтернет. Виокремлено фактори розвитку моделі шерингової економіки, переваги та недоліки її функціонування, в т.ч. і в Україні. З метою усунення виявлених перешкод запропоновано заходи з активізації шерингових процесів в умовах глобалізації, які першочергово необхідно вжити на міжнародному рівні. Проаналізовано основні моделі шерингу, актуальні у сучасних умовах у світі та в Україні зокрема. Особливу увагу приділено успішним прикладам практичної реалізації економіки шерингу, які підтримуються в Україні державою. Визначено кроки в частині прискорення впровадження шерингової економіки в Україні.

The purpose of the research is to study the essence of the sharing economy in the conditions of the development of globalization processes and to reveal the potential of the economy of shared consumption in Ukraine. For this in the article analyzes the essence of the so-called sharing economy or the economy of shared consumption, the main principles of its functioning as a type of behavioral economy are given: peering, self-regulation, environmental friendliness, rationality, openness, evangelism. The general aspects of the penetration of the sharing economy into the everyday life of society, the intensity of development and the spread of sharing platforms on the Internet are formulated. The factors of the development of the sharing economy model are singled out, such as: digital boom, openness of users to new services and obtaining a new client experience, environmental problems, lack of trust in public institutions, renewal in property relations, the desire to put the individual at the center of society, as well as advantages and disadvantages its functioning, including and in Ukraine. In order to eliminate the identified obstacles, measures are proposed to activate sharing processes in the conditions of globalization, which must first of all be implemented at the international level. The main models of sharing, relevant in modern conditions in the world and in Ukraine in particular, are analyzed. Special attention is paid to successful examples of the practical implementation of the sharing economy, which are supported by the state in Ukraine. The steps to accelerate the implementation of the sharing economy in Ukraine have been determined: creation of

a favorable legal and regulatory environment both at the international and national levels; development of Ukrainian digital infrastructure; support of Ukrainian startups and innovative projects in the field of development of the sharing economy; raising public awareness of the products and services of sharing platforms operating in Ukraine.

Ключові слова: шерингова економіка, економіка спільного споживання, поведінкова економіка, шеринг, шерингова платформа, глобалізація, цифрова економіка, інформаційно-комунікаційні технології.

Key words: sharing economy, economy of shared consumption, behavioral economy, sharing, sharing platform, globalization, digital economy, information and communication technologies.

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

Одним із поширених парадоксів будь-якої науки є ситуація, коли в науковому середовищі якийсь поняття трактується умовно. Одним із таких понять є шерингова економіка — економічна модель, яка описує спільне споживання певних ресурсів відповідною групою економічних суб'єктів. До цього слід додати, що, по-перше, усунення теоретичної невизначеності в тлумаченні поняття "шерингова економіка", яке ще називають економікою спільного споживання, стає все більш актуальним на тлі прискореного зростання та постійного розширення діапазону напрямів і форм розвитку шерингової економіки в глобальному світі. По-друге, і самі питання оптимального функціонування шерингової економіки в Україні недостатньо вивчені, оскільки таке явище в нашій країні тільки починає набирати обертів. Це дозволило нам визначити обрану тему як важливу та актуальну.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Шерингова економіка, починаючи з 2000-х років — періоду започаткування теоретичних основ її вивчення, стає однією з важливих тематик для наукових досліджень. Свої роботи економіці шерингу присвячували: Рейчел Ботсман і Ру Роджерс, Арун Сундарараджан, Кріс Сандстрем, Юхо Хамарі, Майкл А. Кусумано, Флера Барді і Джіана М. Екхардт, Рассел Белк, Йохен Вірц, Флоріан Гавлічек та В. Кумар. Феномен економіки спільного споживання також вивчали науковці Е. Ляковська, Т. Худякова, які запропонували версію моделювання та кореляції шерингових можливостей в умовах глобальної економіки. Незважаючи на успіхи, досягнуті в теоретичному дослідженні економіки спільного споживання, багато питань, пов'язаних з її розвитком, трактуються неоднозначно і виступають предметом наукової дискусії. До них відноситься роль держави в регулюванні економіки спільного споживання, економічні наслідки та результати зростання шерингової економіки, проблеми безпеки та відповідальності, справедливості та рівності в рамках економіки спільного споживання. Поза увагою авторів залишаються і питання перспектив реалізації базису шерингу у світі та в Україні зокрема.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є вивчення сутності шерингової економіки в умовах розвитку глобалізаційних процесів та розкриття потенціалу економіки спільного споживання в Україні. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність постановки та вирішення основних завдань: дослідити сучасну сутність та принципи шерингової економіки; визначити фактори розвитку шерингової економіки як глобального тренду, її переваги та недоліки; встановити особливості шерингової економіки в Україні та запропонувати модель її подальшого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Шерингова економіка (економіка шерингу) або економіка спільного споживання — це глобальний тренд в економіці, який формує таку модель споживання, що безпосередньо пов'язана з розвитком Інтернету та нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Поняття шерингової економіки базується на обміні, спільному використанні та співпраці між окремими особами товарами, послугами, ресурсами, часом або знаннями, з грошовим обміном або без нього, через спеціальні онлайн-платформи.

Існує п'ять типів таких платформ для співпраці в рамках шерингу [1]:

1. Платформи для створення загальних товарів, такі як Wikipedia.
2. Платформи для розподілу витрат, такі як Liftshare.
3. Платформи для економіки внесків, такі як Waze.
4. Платформи для посередників, такі як Amazon.
5. Платформи для діяльності, такі як Uber або JustEat.

Отже, шерингова економіка як сучасне глобальне трендове явище виникло з розвитком цифровізації суспільства і виступає наразі підкріпленою ІКТ системою, в якій з'єднано різні форми шерингу, що, до речі, існували безліч століть.

Класичне визначення економіки шерингу можна сформулювати як деяку інформаційно-економічну модель, спрямовану на трансформацію характеру капіталу з пасиву в актив шляхом активного використання сукупності механізмів спільного володіння, оренди, лізингу. Рік народження шерингової економіки — 2007 — час появи смартфонів та мобільних додатків. Вперше

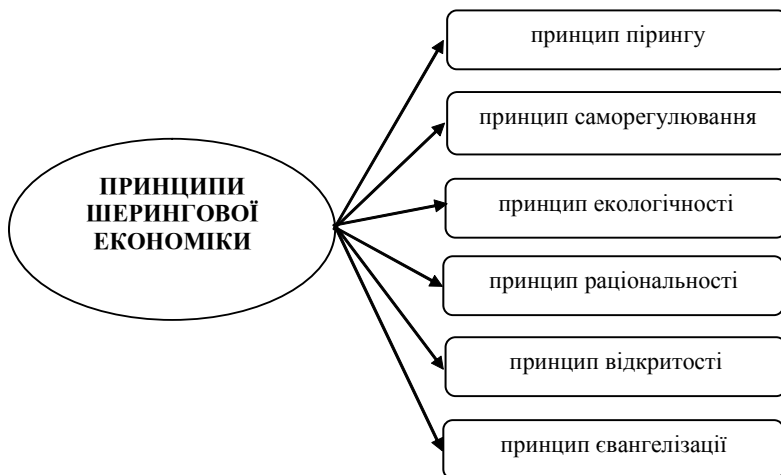


Рис. 1. Принципи шерингової економіки

Джерело: сформовано на основі [7].

поняття "sharing economy" було використано у 2008 році професором права зі Стенфордського університету Лоуренсом Лессінгом [2]. У 2010 році концепція спільного споживання була більш широко сформульована Рейчелом Ботсманом і Ру Роджерсом. У своїй книзі "What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption" ("Що моє — твоє: стрімке зростання спільного споживання") вони висвітлили нову соціо-економічну модель, яка спрямована на зміну споживчого підходу та може революціонізувати споживання товарів і послуг, а довіру, на якій базується вся філософія шерингової економіки, назвали головною валютою майбутнього [4]. У тому ж 2010 році журнал TIME відніс цю концепцію до однієї з десяти глобальних ідей, які змінять світ [5].

Нині практично всі індустрії залучені до економіки шерингу. Економіка спільного споживання розвинулася за останні кілька років, щоб охопити широкий спектр економічних операцій в Інтернеті, які можуть навіть включати взаємодію "бізнес-бізнес" (B2B).

Платформи, які приєдналися до шерингової економіки, включають [5]:

1. Платформи для спільної роботи: компанії, які надають спільні відкриті робочі простори для фрілансерів,

підприємців і працівників, які працюють вдома у великих містах.

2. Платформи однорангового кредитування: фізичні особи позичають гроші іншим особам за нижчими ставками, ніж у традиційних кредиторів.

3. Модні платформи: окремі особи продають або здають напрокат свій одяг.

4. Платформи для фрілансерів: позаштатні працівники від письменників до різноробочих знаходять роботу, розміщену окремими особами чи компаніями.

У 2022 році Allied Market Research оцінила ринкову вартість економіки спільного споживання в 387,1 млрд дол. США та спрогнозувала, що до 2032 року вона досягне 827,1 млрд дол США [4]. За даними звіту PwC, в найближче десятиліття лише в Європі сегмент спільного споживання буде зростати на 35% в рік [6].

Для шерингової економіки характерним є застосування низки принципів (рис. 1) [7]:

- принцип пірингу: рівності всіх учасників;
- принцип саморегулювання: прийняття всіма учасниками однакової міри відповідальності, в т.ч. і за всі можливі наслідки;
- принцип екологічності: діяльність має бути максимально безпечною для всіх економічних суб'єктів та природного середовища;
- принцип раціональності: всі учасники мають повноту інформації, а їх дії спрямовані на отримання максимальної вигоди;
- принцип відкритості: інформаційна відкритість та безбар'єрність;
- принцип євангелізації: розуміння потенційними власниками або користувачами сутності продукту в такому контексті, що він має забезпечити не лише отримання вигоди власникам, а й користь для суспільства загалом.

Модель шерингової економіки базується на природі поведінкової економіки, яка на відміну від класичної економічної теорії, що зводить до рангу політики догму про те, що людина в будь-якій ситуації свої дії спрямовує на отримання прибутку і ці її дії завжди раціональні, хоча і зосереджена на отриманні особистої вигоди, але все ж таки ключовим впливом в форматі функціонування шерингової економіки виступають численні психологічні фактори, які змушують економічних суб'єктів часто діяти ірраціонально.

Фактори, які призвели та призводять до розвитку економічної моделі шерингу, зазначено на рис. 2.

Таким чином, економіка спільного споживання змінює існуючу соціо-економічну модель як для споживачів, так і



Рис. 2. Фактори розвитку моделі шерингової економіки

Джерело: розроблено авторкою.

для компаній, яка дає шанс використовувати ресурси окремих осіб, пропонувати нові послуги або доповнювати традиційні пропозиції. Економіка спільного споживання може створити більшу економічну гнучкість для учасників, що дозволяє їм заробляти додаткові гроші, водночас зменшує ресурси, якими має володіти кожна особа. Поряд з цими перевагами треба брати до уваги існуючі недоліки шерингової економіки, інформація щодо чого подається нами у табл. 1.

Основна проблема економіки спільного споживання часто пов'язана з регуляторною невизначеністю. Багато послуг, які пропонуються на шерингових платформах, призначені для заміни галузей, які суворо регулюються в країнах світу органами влади на національному або локальному рівнях, наприклад, таксі та готелі. Особи, які пропонують послуги короткострокової оренди, можуть не дотримуватися рішень органів публічного управління або не сплачувати податки чи збори. Це може дозволити їм встановлювати нижчі ціни і призводити навіть до недобросовісної конкуренції.

Відсутність державного нагляду може призвести також і до ризику серйозних зловживань покупців і продавців в економіці спільного споживання, таких як відсутність конфіденційності або несправедливе ставлення до підрядників. Навіть якщо діють закони, які регулюють шерингові платформи, ці закони не завжди дотримуються. Наприклад, у Вірджинії кілька міст і округів стверджували, що Airbnb уникав надання даних, необхідних для визначення того, чи сплачує він належні державні та місцеві податки [5].

Отже, зараз у світі дана модель економічних відносин розвивається фактично спонтанно і достатньо неконтрольовано. Проте вона має великий потенціал. Глобальний тренд економіки спільного споживання перетворюється в суспільну необхідність, тому потребує напрацювання низки чітких правил. Запропоновані заходи з активізації шерингових процесів в умовах глобалізації, які першочергово необхідно вжити на міжнародному рівні, зазначено на рис. 3.

Переходячи від дослідження розвитку шерингу на глобальному рівні до національного, зазначимо, що розвиток шерингової економіки в Україні знаходиться в русі глобального тренду, але при цьому має і свої особливості: поряд із існуючою задовільною технологічною базою та стимулами українців витрачати гроші раціональніше, особливо в складних економічних умовах війни, зміни в психології суспільства (відроджена віра в спільноту) поки приходять в конфлікт з нашими стереотипами.

Таблиця 1. Переваги та недоліки шерингової економіки

Переваги		Недоліки
Постачальники послуг	Споживачі	
• Поява нових сфер зайнятості. • Можливість знайти паралельну роботу. • Гнучкий графік роботи. • Безкоштовна та приваблива модель винагороди.	• Пряме спілкування. • Привабливі ціни. • Більший асортимент продуктів і послуг. • Екологічні переваги. • Коментарі споживачів через Інтернет.	• Відсутність законодавчого регулювання та недобросовісна конкуренція. • Залежність від ІКТ. • Обмеженість захисту прав споживачів. • Обмежена безпека.

Джерело: сформовано на основі [5].

Приклади успішних шерингових платформ, які функціонують в Україні, приведено у табл. 2.

В Україні також діє коворкінгова онлайн-платформа "Жителі", мета якої сприяти самоорганізації мешканців задля створення більш комфортних та безпеч-

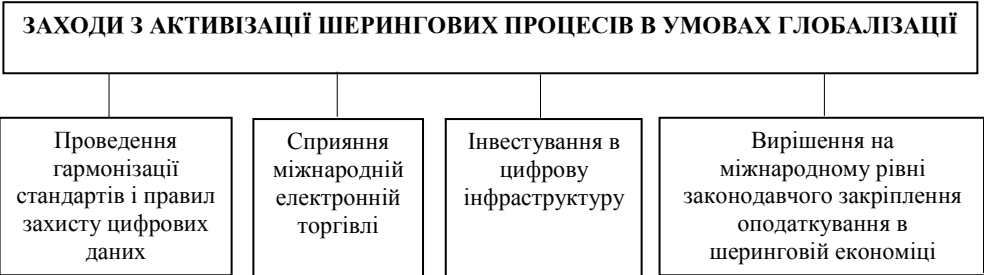


Рис. 3. Першочергові заходи щодо активізації шерингових процесів в умовах глобалізації на міжнародному рівні

Джерело: розроблено авторкою.

них умов для життя. Сучасні українські реалії доводять, що під час війни та у повоєнний період є нераціональним придбання великих або коштовних житлових об'єктів, а більш доречним виступає їх оренда. Таким чином, український шеринг — це не просто комунікація попиту та пропозиції, яка базується на застосуванні су-

Таблиця 2. Успішні українські шерингові платформи

Шерингова платформа, що успішно функціонує в Україні	Стан її діяльності
BlaBlaCar (оренда автомобілів з водієм, які слідують в попутному напрямку)	Кількість зареєстрованих українських користувачів становить майже 11 млн, з яких кількість активних – 2,1 млн [8].
Український райдхелінг-сервіс Uklon	За даними 2024 року українці проїхали з Uklon понад 842 млн кілометрів і провели в дорозі більш як 14 млн годин, тобто майже 1623 роки [9].
OLX (портал приватних онлайн-об'яв щодо оренди, продажу, купівлі різних об'єктів та надання послуг)	Ця база ресурсу налічує майже 12 млн оголошень і щомісяця поповнюється на 4 млн нових пропозицій. Кожен другий український онлайн-користувач заходить на OLX мінімум раз на місяць [10].
Платформа соціальних інновацій «Велика ідея»	Українська краудфандингова платформа, яка з 2015 року допомагає громадським організаціям, благодійним фондам, волонтерам та активним спільнотам збирати кошти на реалізацію соціальних та громадських проєктів.
Освітня платформа Prometheus	Понад 3 млн зареєстрованих слухачів, 400 безплатних курсів та 50 платних програм Prometheus Plus, створених у партнерстві з найбільшими компаніями України. На платформі навчається більше людей, ніж проживає в м. Києві, а кількість отриманих сертифікатів перевищує населення м. Харкова та м. Одеси разом узятих [11].

Джерело: сформовано на основі [8–11].

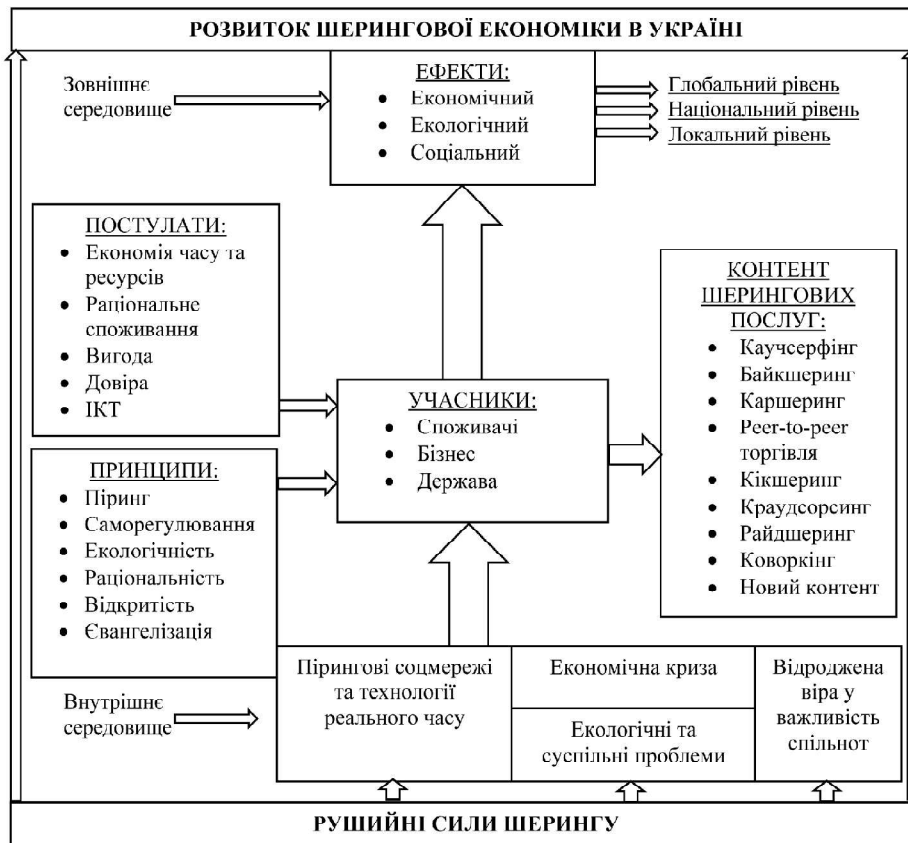


Рис. 4. Модель розвитку шерингової економіки в Україні

Джерело: розроблено авторкою.

часних ІКТ, а реальна еволюція сукупності поглядів відносно концепції споживання.

Через мобільний застосунок "Дія" в Україні:

- активно розвивається нова послуга шерингу авто;
- Національний банк України та Міністерство цифрової трансформації України у 2024 році запустили спільний проєкт, який значно спрощує обмін документами між банками, їх клієнтами та держателями державних реєстрів — "комплексний шеринг" [12];
- центрами надання адміністративних послуг органів місцевого самоврядування впроваджено послугу Дія. QR, за допомогою якої можна здійснити шеринг документів.

Визначимо контент найпоширеніших на даний момент шерингових сервісів:

- Couchsurfing (каучсерфінг): одна з найбільших гостьових мереж, члени якої надають один одному допомогу та ночівлю під час подорожей, а також організують спільні подорожі;
- Bikes sharing (байкшеринг): короткотерміновий прокат велосипедів;
- Car sharing (каршеринг): короткострокова оренда автомобіля;
- Peer-to-peer торгівля: безпосередній обмін товарів або послуг між користувачами без посередництва централізованої платформи (бірж, крипто-бірж, маркетплейсу та інших комісійних структур);
- Kicksharing (кікшеринг): короткострокова оренда електросамокатів;
- Crowdsourcing (краудсорсинг): мобілізація ресурсів людей за допомогою ІКТ з метою вирішення зав-

дань, що стоять перед бізнесом, державою і суспільством загалом;

— Crowdfunding (краудфандинг): спільне фінансування комерційних і некомерційних проєктів;

— Ridesharing (райдшеринг): спільне використання приватних автомобілів, організація приватних поїздок з попутниками;

— Coworking (коворкінг): співпраця, створення команди, спільне використання офісного приміщення.

Майже всі з перерахованих вище моделей шерингу використовуються і в Україні.

Що відрізняє шеринговий бізнес від традиційного бізнесу, так це те, що він дуже тісно пов'язаний з технологічними інноваціями. Стрімкі темпи розвитку ІКТ та цифрової економіки, сучасні глобальні цифрові тренди впливають на шерингову економіку, що потребує нового регулювання від мережевого ефекту до ефекту масштабу [13]. Успіх українських шерин-

гових платформ завжди буде залежати від таких постулатів: економія часу та ресурсів; раціональне споживання; вигода; довіра; ІКТ, представлених нами на рис. 4 в моделі розвитку шерингової економіки в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, шерингову економіку як інформаційно-економічну модель взаємодії суб'єктів соціально-економічної системи сучасного суспільства, заснованій на взаємному обміні різноманітними товарами та послугами, яка охоплює більшість секторів і компаній сучасної економіки, в даний час можна визначити такою, що динамічно розвивається. Сучасна концепція спільнот споживання впливає на функціонування більшості галузей глобальної економіки, на базі якої виникла велика кількість бізнесів: каршеринг, краудсорсинг, краудфандинг, коворкінг тощо. Сучасний концепт шерингової економіки забезпечується основними рушійними силами: пірингом завдяки залученню для реєстрації у технологічні платформи соціальних мереж, які змінюють поведінку людей; економічною кризою, екологічними та суспільними проблемами надвиробництва, що вимагають швидкого реагування в напрямі економії ресурсів; довірою.

Щоб подолати існуючі перешкоди та прискорити впровадження шерингової економіки в Україні необхідно зробити кілька ключових кроків.

По-перше, важливо створити сприятливе правове та регуляторне середовище як на міжнародному, так і на-

ціональному рівнях: прийняття законів і нормативних актів, які встановлюють чіткі правила діяльності шерингових платформ, забезпечить стабільний бізнес-клімат і залучить додаткові інвестиції в Україну.

По-друге, розвиток української цифрової інфраструктури має вирішальне значення. Це включає будівництво і модернізацію мереж зв'язку, розширення доступу до високошвидкісного Інтернету та створення сучасних цифрових платформ.

По-третє, підтримка українських стартапів та інноваційних проєктів в сфері розвитку шерингової економіки.

В-четвертих, підвищення обізнаності громадськості про продукти та послуги шерингових платформ, які функціонують в Україні.

Подальшого дослідження потребують питання взаємозв'язку між шеринговою економікою та сталим розвитком, а також важливості соціальної відповідальності бізнес-структур у цьому напрямі.

Література:

1. The sharing economy: Definition, examples and advantages. URL: <https://climate.selectra.com/en/environment/sharing-economy>.

2. Stephany, Alex (2015). The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy. URL: <https://archive.org/details/businessofsharin0000step>.

3. Химич І.Г., Тимошик Н.С. Шерингова економіка — економіка майбутнього. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: мат. міжнар. наук.-практ. конф. 18 лютого 2020 р. / відп. ред. О.М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк, 2020. С. 246—249.

4. Botsman, R. and Rogers R. (2010). What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. London: HarperCollins UK.

5. Sharing Economy: Model Defined, Criticisms, and How It's Evolving. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/sharing-economy.asp>.

6. Все спільне: як працює sharing economy. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-take-ekonomika-spilnogo-spozhyvannya-novi-biznes-modeli-5003-5050.html>.

7. Shved, Vadym, Yablochnikov, Sergey (2018). Features of the sharing economy in Ukraine. Business. Education. Law, vol. 2 (43), pp. 75—79.

8. Україна в лідерах на BlaBlaCar. URL: <https://forbes.ua/news/rinok-lidirue-na-blablacar-kilkist-avtobusnikh-pasazhiriv-v-ukraini-torik-zroslo-na-86-21062024-21926>.

9. Uklon підбив підсумки за 2024 рік. URL: <http://surl.li/vgfhvw>.

10. OLX. Довідка про компанію. URL: <http://surl.li/sxxtjd>.

11. Prometheus проводить ребрендинг та запускає новий сайт на честь десятиріччя. URL: <https://dou.ua/forums/topic/51248/>.

12. Українцям спрощують життя: в Дії додали революційну функцію. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/diya-shcho-novogo-v-dodatku-dlya-ukrajinciv-12606939.html>.

13. Timoshenkov I.V., Nashchekina O.M The sharing economy: theoretical framework and marketing pers-

pective. Економічна теорія та право. 2024. № 2 (57). С. 6—24. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/07/Economic-Theory-and-Law-2024-2-6-24.pdf>.

References:

1. Corporate Finance Institute (2021), "The sharing economy: Definition, examples and advantages", available at: <https://climate.selectra.com/en/environment/sharing-economy> (Accessed 15 January 2025).

2. Stephany, Alex (2015), "The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy", available at: <https://archive.org/details/businessofsharin0000step> (Accessed 15 January 2025).

3. Khymych, I.H. and Tymoshyk, N.S. (2020), "The sharing economy is the economy of the future", Zbirka materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Sotsial'no-kompetentne upravlinnia korporatsiiamy v umovakh povedinkovoi ekonomiky [International scientific and practical conference. Socially competent management of corporations in the conditions of behavioral economics], Luts'k, Ukraine, pp. 246—249.

4. Botsman, R. and Rogers, R. (2010), What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption, HarperCollins, London, UK.

5. Investopedia (2024), "Sharing Economy: Model Defined, Criticisms, and How It's Evolving", available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/sharing-economy.asp> (Accessed 16 January 2025).

6. NV Business (2019), "Everything in common: how the sharing economy works", available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-take-ekonomika-spilnogo-spozhyvannya-novi-biznes-modeli-50035050.html> (Accessed 16 January 2025).

7. Shved, V. and Yablochnikov, S. (2018), "Features of the sharing economy in Ukraine", Business. Education. Law, vol. 2 (43), pp. 75—79.

8. Forbes (2024), "Ukraine is among the leaders on BlaBlaCar", available at: <https://forbes.ua/news/rinok-lidirue-na-blablacar-kilkist-avtobusnikh-pasazhiriv-v-ukraini-torik-zroslo-na-86-21062024-21926> (Accessed 16 January 2025).

9. MC.today (2024), "Uklon summed up the results for 2024", available at: <http://surl.li/vgfhvw> (Accessed 16 January 2025).

10. OLX (2024), "Information about the company", available at: <http://surl.li/sxxtjd> (Accessed 16 January 2025).

11. DOU (2024), "Prometheus is rebranding and launching a new site to celebrate its tenth anniversary", available at: <https://dou.ua/forums/topic/51248/> (Accessed 16 January 2025).

12. UNIAN (2024), "Life is simplified for Ukrainians: a revolutionary function has been added to Diya", available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/diya-shcho-novogo-v-dodatku-dlya-ukrajinciv-12606939.html> (Accessed 16 January 2025).

13. Timoshenkov, I.V. and Nashchekina, O.M (2024), "The sharing economy: theoretical framework and marketing perspective", Economic theory and law, vol. 2 (57), pp. 6—24.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025 р.

І. А. Волкова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри права та економіко-фінансової безпеки,
ЗВО "Академія рекреаційних технологій та права"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5633-1866>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.72

МОДЕЛІ ДІАГНОСТИКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

I. Volkova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Law and Economic and Financial Security,
Higher Educational Institution "Academy of Recreational Technologies and Law"

MODELS FOR DIAGNOSTIC PROBABILITY OF BANKRUPTCY OF ECONOMIC ENTITIES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

Стаття присвячена формуванню уявлення щодо моделей прогнозування банкрутства суб'єктів господарювання на основі синтезу вітчизняного та зарубіжного досвіду. В результаті дослідження інформаційних джерел автором виокремлено три основні групи моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємства: статистичні моделі, моделі штучного інтелекту, теоретичні моделі. Визначено, що до статистичних моделей відносяться моделі дискримінантного аналізу, аналіз умовної ймовірності, класерний аналіз, аналіз виживання, моделі бінарного вибору. Віднесено до моделей штучного інтелекту дерево рішень, нейронні мережі, експертні системи, теорії нечітких множин, метод опорних векторів. Обгрунтовано доцільність віднесення балансової зміни, теорії кредитного ризику, теорії розорення гравця, ринкових моделей до теоретичних моделей.

The article is devoted to the formation of an idea about models of forecasting bankruptcy of business entities on the basis of a synthesis of domestic and foreign experience. As a result of the study of information sources, the author identified three main groups of models for assessing the probability of bankruptcy of an enterprise: statistical models, artificial intelligence models, theoretical models. It was determined that statistical models include discriminant analysis models, conditional probability analysis, cluster analysis, survival analysis, and binary choice models. The following artificial intelligence models are attributed to decision trees, neural networks, expert systems, fuzzy set theories, and the support vector method. The feasibility of attributing balance sheet changes, credit risk theories, player ruin theories, and market models to theoretical models is substantiated. It was determined that the most common models are: Altman's, Roman Lis's 4-factor discriminant model, Tafler and Timow, Conan and Golders, Fuller's, universal discriminant model.

The most effective foreign models of multifactor discriminant analysis of bankruptcy are systematized and identified. In the context of the presented methods, the author identifies the features of their application, the main distinguishing features of each, the advantages and disadvantages of using them in practice. It is proved that, taking into account the peculiarities of financial reporting by domestic enterprises, it is advisable for Ukrainian business entities to predict the probability of bankruptcy using the method of E. Altman. The author's attention is focused on the history of the development of domestic scientific thought on predicting the probability of bankruptcy. The discriminant models developed by Ukrainian economists are described and critically analyzed.

Recommendations are formulated on predicting bankruptcy in modern conditions. The need for further scientific research of the issue is determined in order to identify a single universal approach to predicting the probability of bankruptcy.

Ключові слова: банкрутство, метод, модель оцінки банкрутства, прогнозування.

Key words: bankruptcy, method, bankruptcy assessment model, forecasting.

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

Будь-яке підприємство у процесі своєї господарської діяльності зіштовхується з рядом ризиків, які виникають внаслідок негативного впливу на нього зовнішніх та внутрішніх факторів.

Розвиток глобальної фінансово-економічної кризи, погіршення фінансової, політичної стабільності та нерациональна економічна політика — все це призводить до збільшення кількості збиткових підприємств, які в більшості випадків знаходяться в стані банкрутства. Зазначена ситуація вимагає від підприємств здійснення моніторингу свого фінансового стану за допомогою методів діагностики та оцінювання ймовірності банкрутства.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У зарубіжній практиці питаннями розробки методів і моделей займалися такі вчені: Е. Альтман, Аргенті, К. Беєрман, У. Бівер, М. Гольдер, Ж. Депалян, Ж. Конан, Р. Ліс, Т. Скоун, Г. Спрінгейт, Р. Таффлер, Г. Тішоу, Д. Фулмер, Д. Чессер, та багато ін. Зусиллями цих вчених була проведена значна робота для виділення актуальних при прогнозуванні економіко-математичних параметрів і встановлення їх внесків у загальну оцінку платоспроможності підприємств.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних засад діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відзначаючи важливість отриманих переліченими авторами результатів досліджень, слід відмітити, що особливості української національної економіки (нестабільність економічного та політичного середовища, умови воєнного стану) обумовлюють необхідність виокремлення методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємства в вітчизняних реаліях.

Діагностика та оцінювання ймовірності банкрутства підприємства є процесом визначення та аналізу фінансового стану підприємства за допомогою різноманітних моделей та факторів для подальшої діагностики та оцінки ймовірності настання кризового стану підприємства. Найпоширеніші підходи, які застосовують у практичній діяльності для діагностики та оцінювання ймовірності банкрутства підприємства наведено в рис. 1.

Найбільш широко використовуються для оцінки ймовірності банкрутства компаній статистичні моделі.

Ідея створення моделей для прогнозування банкрутства підприємств на основі використання статистичного апарату та теорії ймовірності з'явилася на початку 30-х років XX століття, в роки Великої депресії.

Саме тоді в Західній Європі та Америці банкрутство великої кількості підприємств і необхідність захисту інтересів інвесторів та інших суб'єктів ринку від загрози фінансових втрат зумовили зацікавленість у розробці інструментарію, який би дав змогу заздалегідь визначати "проблемні підприємства" та провадити відносно них відповідну фінансову політику.

Внаслідок створення статистичних моделей прогнозування банкрутства зацікавлені особи отримують простий та ефективний інструментарій, застосування якого дає змогу з певною ймовірністю стверджувати, чи збанкрутує підприємство в певному періоді, чи ні. Простота використання статистичних моделей полягає в отриманні кількісного показника ймовірності банкрутства на основі обробки певного обсягу економічної та фінансової інформації оцінюваного підприємства [1, с. 63].

Однофакторний аналіз передбачає просте співставлення показників діяльності із нормативними значеннями. Одною з найвідоміших моделей однофакторного дискримінантного аналізу є модель американського економіста У. Бівера (1966). Дослідження У. Бівера показали, що ще за п'ять років до фінансової кризи спостерігається певний розрив між фінансовими коефіцієнтами підприємств, які стали фінансово неспроможними та стабільними. У. Бівер в основу своїх досліджень поклав 30 найчастіше використовуваних у фінансовому аналізі показників. За ознакою однорідності вони були згруповані в шість груп. З кожної групи У. Бівер вибрав по одному найтипівішому показнику, які й склали його систему прогнозування [3, с. 19].

Для прогнозування банкрутства у світовій практиці використовується система моделей багатофакторного дискримінантного аналізу, розроблених західними спеціалістами (рис. 2).

Найбільш широке застосування серед методів прогнозування банкрутства отримала модель "Z-рахунку" Е. Альтмана. При побудові індексу Е. Альтман дослідив 66 підприємств, половина яких збанкрутувала в період між 1946 та 1965 рр., а половина працювала успішно, а також дослідив 22 аналітичних коефіцієнти, які могли бути корисними для прогнозування майбутнього банкрутства та відібрав 5 найбільш значущих і побудував багатофакторне регресійне рівняння, яке являє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за минулий рік. В українській практиці прийма-

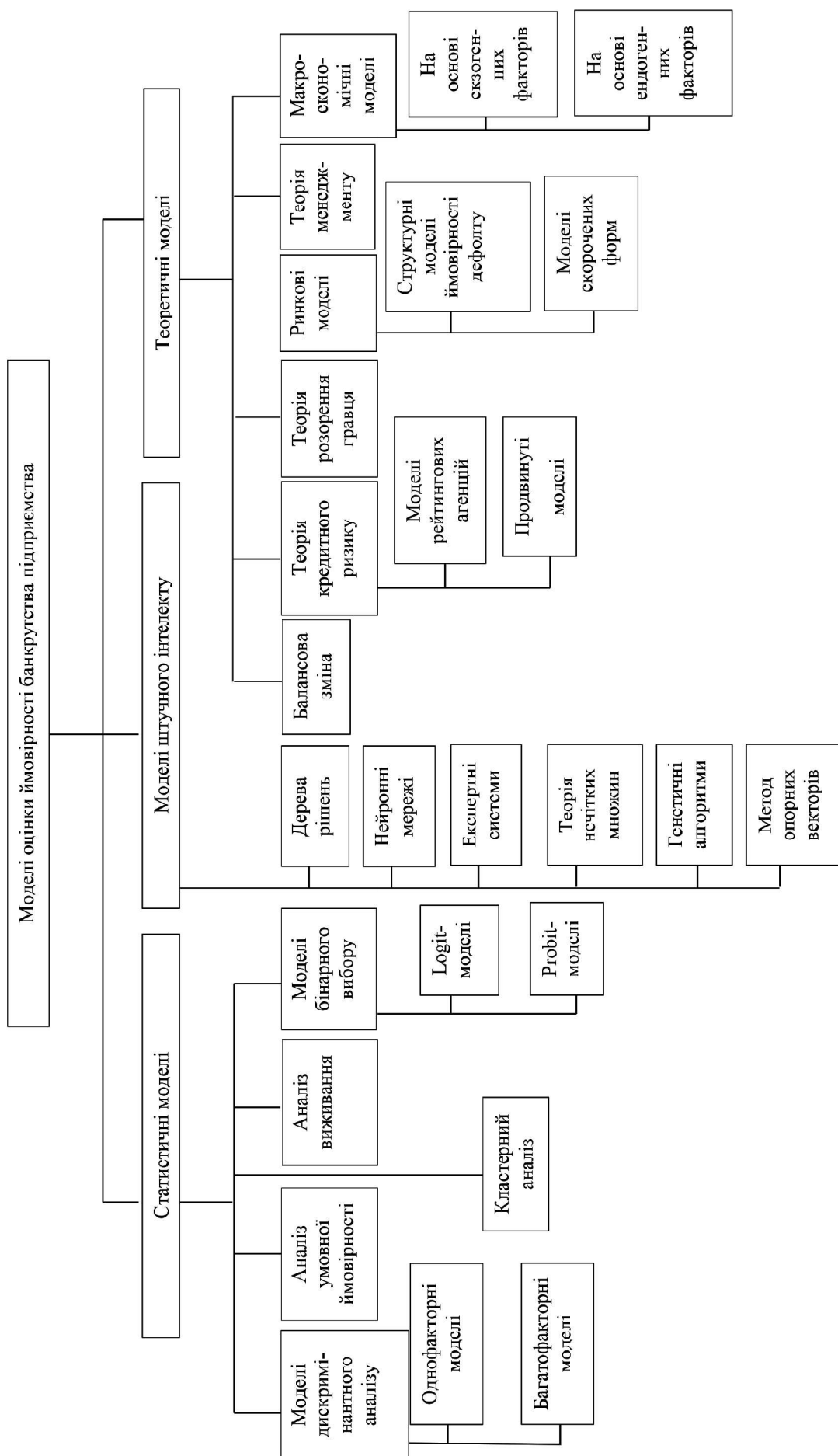


Рис. 1. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств

Джерело: систематизовано автором на основі [3, с. 19].

лись численні спроби використання рахунку Е. Альтмана для оцінки платоспроможності та діагностики банкрутства. Однак відмінності у зовнішніх факторах, що здійснюють вплив на функціонування підприємства, спотворюють імовірнісні оцінки. Досвід використання вказаної моделі в ряді країн (США, Канаді, Бразилії, Японії) показав, що спрогнозувати вірогідність банкрутства за допомогою 5-факторної моделі за 1 рік можна з точністю до 90%, за 2 роки — до 70%, за 3 роки — до 50% [7, с. 31].

Досить популярною є 4-факторна дискримінантна модель Романа Ліса (Велика Британія, 1972 р.). Модель Р. Ліса дозволяє визначити ступінь кризи на підприємстві, порівнюючи значення інтегральних показників з певними граничними значеннями. Перевагою даної моделі є простота розрахунку, але ця модель створювалася з урахуванням особливостей західного розвитку, тому вона не пристосована до українських підприємств.

Перша французька модель оцінки платоспроможності фірм на основі багатовимірної аналізу дискримінанта (MDA) була побудована в 1979 р.

Ж. Конаном і М. Голдером і містила п'ять чинників.

Менш відомою і поширеною, незважаючи на високу точність, є дев'ятифакторна модель Фулмера, побудована на основі обробки даних 60-ти підприємств США: 30-ти, що зазнали краху, і 30-ти тих, що працюють нормально. Слабкою стороною моделей Е. Альтмана, Р. Ліса, Р. Тафлера і т. д. є те, що моделі є чисто емпіричними, сформованими на підставі наявної вибірки і не мають під собою самостійної теоретичної бази. Крім того, слід урахувати, що не лише в різних галузях промисловості, але і в різних країнах наведені коефіцієнти будуть, природно, відрізнятися. Як наслідок — застосування таких моделей обмежене конкретними економічними національними параметрами (наприклад, ставками податків).

Відмінності моделі Альтмана від моделі Тафлера, на думку Даниленка В. А., полягають у різних інформаційних базах, які використовуються для їх розробки, а також кількості та змісту факторів, що були взяті до уваги в ході проведення аналізу [2, с. 340]. Модель Тафлера і Тішоу є досить обмеженою у застосуванні, оскільки її можна використовувати лише відносно до тих підприємств, які займаються котируванням своїх акцій на фондових біржах.

Фінансовий стан підприємства та схильність його до банкрутства можна оцінити за моделлю Спінгейта, яка побудована на підставі дослідження впливу 4 фінансових показників. Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92%, однак з часом цей показник зменшується [4, с. 102].

В українській практиці ступінь розвитку фондового ринку, податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку та інші зовнішні фактори обмежують можливості застосування західних моделей. А тому виникає потреба розробки моделей, які б враховували специфіку діяльності українських підприємств.

Прикладом розробки моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств, що враховують ситуацію в Україні з урахуванням галузевих особливостей відображають дискримінантні моделі, розроблені О. Терещенко. Вказана модель є у двох різних варіантах. Пер-

ший варіант — це модель, що складається з 6 показників і базується на основі даних 850 підприємств різних галузей. Друга модель містить 10 показників і враховує диференціацію підприємств за галузями.

Розроблена дискримінантна модель Терещенка має значні переваги над традиційними методиками, а саме модель є зручною в застосуванні; розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних; враховується сучасна міжнародна практика; за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності вирішує проблему критичних значень індикаторів; враховує галузеві особливості підприємства.

Особливістю вказаної методики є те, що вона має дещо зміщені оцінки. У ній зроблено акцент на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи стійких. Така асиметричність має на меті убезпечити інвестора від ризикового вкладання коштів, але знижує точність прогнозу в цілому.

Оптимальною для діагностики банкрутства визнає модель Матвійчука. Проте і вона має певні недоліки: дана модель створена з урахуванням специфіки функціонування банків, а, отже, є недостатньо об'єктивною для промислових підприємств, виділення лише двох класів стану підприємства при побудові дискримінантної моделі не завжди достатньо для оцінки реальної фінансової ситуації.

Вище названі моделі та методи належать до дискримінантних. Однак, українські вчені приділяють увагу й розробленню інших моделей, таких як:

1. Побудова однокритеріального показника на основі логістичного аналізу (logit-аналіз). У 80-х рр. XX ст. після досліджень нобелівського лауреата Деніела Макфадена почала набувати популярності модель Logit. Це економетрична модель, яку використовують для передбачення ймовірності виникнення певної події за значеннями безлічі ознак. Для цього вводять так звану залежну змінну у, що набуває лише одного з двох значень — зазвичай, це числа 0 (подія не настала) і 1 (подія настала), і безліч незалежних змінних (ознак, предикторів або регресорів) — $x_1, x_2, \dots, x_n$, на основі значень яких потрібно обчислити вірогідність набуття того або іншого значення залежною змінною. Перевагою даного методу є те, що при її побудові можуть враховуватись не тільки кількісні, а й якісні показники.

2. Побудова моделі на основі використання дереву рішень. Дерева рішень (Decision trees) — це метод, що дозволяє прогнозувати приналежність спостережень або об'єктів до того або іншого класу категоріальної залежної змінної залежно від відповідних значень однієї або декількох предикторних змінних. Мета побудови дерев класифікації полягає в прогнозі значень категоріальної залежної змінної, а тому методи, що використовуються, тісно пов'язані з традиційними методами: дискримінантним аналізом, кластерним аналізом, непараметричною статистикою і нелінійним оцінюванням.

Метод дерева класифікації одержав значне поширення в зарубіжній практиці. Основними перевагами цього методу при прогнозуванні ймовірності банкрутства підприємства є те, що він має високий ступінь наочності (графічне подання), відрізняється легкістю інтерпретації отриманих результатів, ієрархічністю обчислень у процесі класифікації (питання задаються послідовно, та ос-

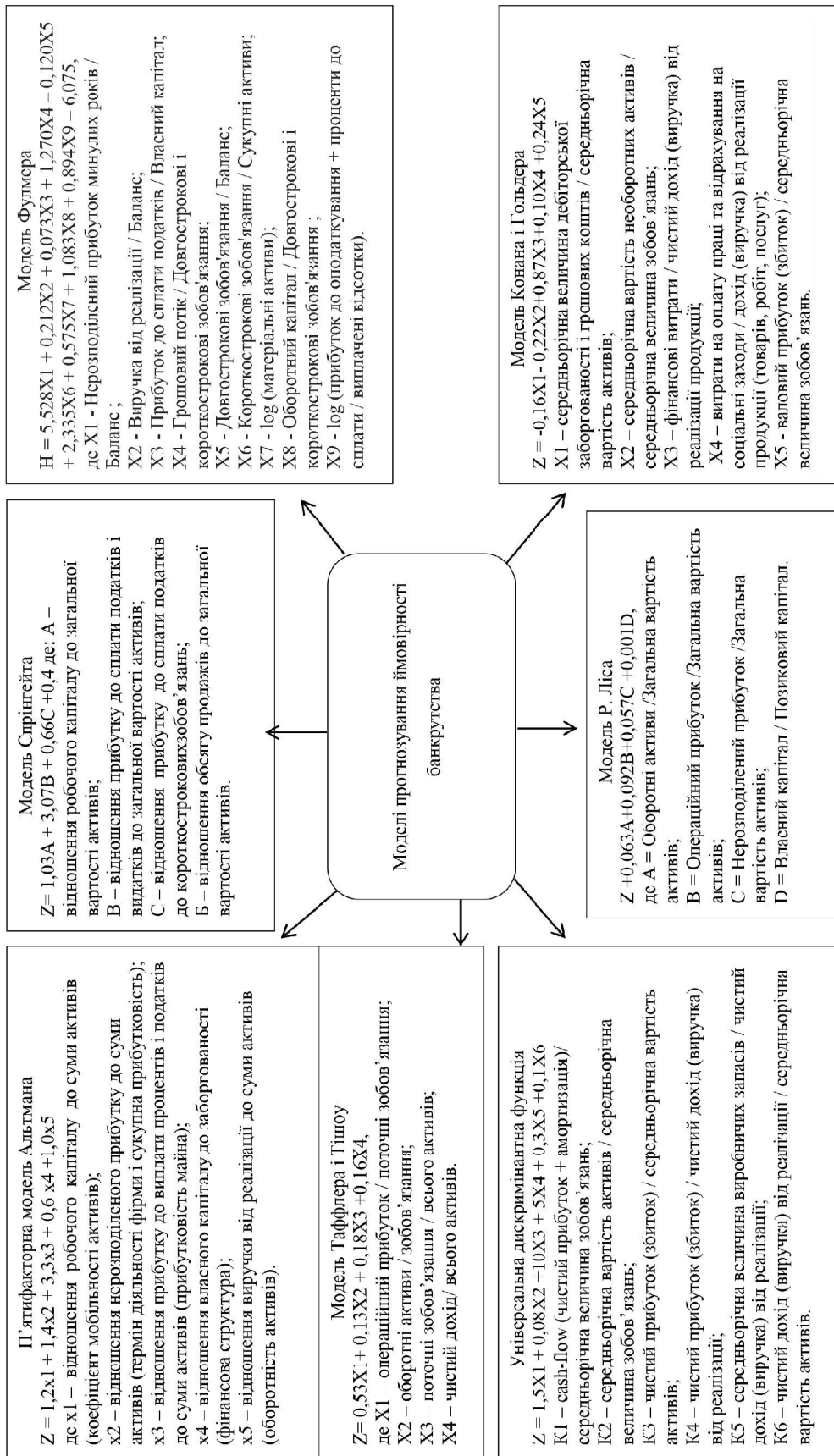


Рис. 2. Зарубіжні моделі багатфакторного дискримінаційного аналізу ймовірності банкрутства

Джерело: систематизовано на основі [6, с. 39].

таточне рішення залежить від відповіді на всі попередні питання). Застосування кластерного аналізу при прогнозуванні ймовірності банкрутства базується на визначенні кластерів, що характеризують фінансову стабільність підприємства й схильність його до банкрутства. Кластерний аналіз дозволяє здійснити класифікацію об'єктів, у цьому випадку підприємств, для яких оцінюється фінансовий стан на основі подання результатів, виражених фінансовими коефіцієнтами — точками відповідного геометричного простору, з наступним виділенням груп як скупчення цих точок (кластерів, таксонів).

До кластерного аналізу належать методи автоматичної класифікації без навчання, які засновані на визначенні поняття відстані між об'єктами та не потребують апріорної інформації про розподіл генеральної сукупності.

Застосування теорії про штучні нейронні мережі. Штучні нейронні мережі являють собою нову й досить перспективну обчислювальну технологію, що дає нові підходи до дослідження динамічних завдань у фінансовій області. Спочатку нейронні мережі відкрили нові можливості в області розпізнавання образів, потім до цього додалися статистичні й засновані на методах штучного інтелекту засоби підтримки прийняття рішень і вирішення завдань у сфері фінансів, у тому числі для діагностики банкрутства підприємства.

У цьому зв'язку слід виділити роботи українського вченого А. В. Матвійчука, який розробив моделі діагностування можливості банкрутства підприємств, що базуються на нечіткій логіці. Дослідник зазначає, що вони здатні працювати навіть без налаштування на реальних даних, лише базуючись на закладених у них наборах логічних правил та встановлених параметрах функцій належності. Ці моделі є ще більш відкритими і зрозумілими [5, с. 17].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Отже, проведений аналіз та узагальнення дали змогу зробити висновок, що розглянуті методики прогнозування банкрутства зарубіжних авторів мають ряд суттєвих обмежень для їх використання на українських підприємствах:

- більшість зарубіжних методик діагностики ймовірності банкрутства побудовані з використанням вагових коефіцієнтів показників, що розраховані на основі американських аналітичних даних минулих років, у зв'язку з чим вони не відповідають сучасній економічній ситуації;

- дані моделі не адаптовані до вітчизняної економіки і не враховують специфіку діяльності українських підприємств, а саме: особливості в системі бухгалтерського обліку і податковому законодавстві, вплив інфляції на формування показників діяльності підприємства, галузеву приналежність підприємства та ін.;

- проаналізовані методики не враховують інших важливих показників діяльності підприємства (методики побудовані на використанні балансових показників та показників звіту про фінансові результати);

- моделі не дають відповіді на питання, які з факторів вплинули на зміну рівня фінансової стійкості;

- за результатами використання моделей неможливо отримати інформацію можливого подальшого розвитку підприємства;

- граничні значення показників, що запропоновані зарубіжними вченими часто є недосяжними для українських підприємств. Разом з тим вказані методики дають можливість визначити наближення банкрутства підприємства (стадії кризи) та не дозволяють спрогнозувати перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої.

Література:

1. Волот О. І., Бабич І. М., Ткаченко О. О. Банкрутство підприємства: сутність, ймовірність та методи визначення. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 4. С. 61—67.
2. Головки В. І., Шестопапов Д. В. Антикризисное управление в системе функционирования предприятия. Молодий вчений. 2019. № 1 (2). С. 438—441.
3. Гудзь Тетяна Павлівна. Управління фінансовою рівноваги підприємств: автореф. здобуття ступеня доктора економічних наук за спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит", 2019. Одеса. 39 с.
4. Кизим Н. А., Благуни І. С., Копчак Ю. С. Оцінка та прогнозування неплатоспроможності підприємств: монографія. Харків: ІД "ИНЖЕК", 2004. 144 с.
5. Пустовгар С. А. Визначення рівнів неплатоспроможності підприємств металургійної галузі України. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 6/1. С. 15—21.
6. Руда О. Л., Островська О. В. Санація і банкрутство підприємства в Україні. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 1. С. 30—40.
7. Селецька М. А., Скоропад І. С. Санація як спосіб подолання банкрутства підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 4 (1). С. 30—32.

References:

1. Volot, O. I., Babych, I. M. and Tkachenko, O. O. (2015), "Bankruptcy of an enterprise: essence, probability and methods of determination", Scientific Bulletin of Polissya, vol. 4, pp. 61—67.
2. Golovko, V. I. and Shestopalov, D. V. (2019), "Anti-crisis management in the enterprise functioning system", Young scientist, vol. 1 (2), pp. 438—441.
3. Gudzy, T. P. (2019), "Managing the financial balance of enterprises", Abstract of Doctor dissertation, Economy, Odessa, Ukraine.
4. Kyzim, N. A., Blahun, I. S. and Kopchak, Yu. W. (2004), Otsinka ta prohnozuvannya neplatospromozhnosti pidpryyemstv. [Assessment and forecasting of corporate insolvency], Publishing House "INZHEK", Kharkiv, Ukraine.
5. Pustovgar, S. A. (2015), "Determining the levels of insolvency of enterprises in the metallurgical industry of Ukraine", Economics. Finance. Law, vol. 6/1, pp. 15—21.
6. Ruda, O. L. and Ostrovska, O. V. (2016), "Reorganization and bankruptcy of an enterprise in Ukraine", Economics. Finance. Management: current issues of science and practice, vol. 1, pp. 30—40.
7. Seletska, M. A. and Skoropad, I. S. (2016), "Reorganization as a way to overcome enterprise bankruptcy", Economics. Finance. Law, vol. 4 (1), pp. 30—32. *Стаття надійшла до редакції 14.01.2025 р.*

М. М. Дученко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1119-8281>

О. А. Підлісна,
к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2814-368X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.78

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

М. Duchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
О. Pidlisna,
PhD in Engineering,
Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical
University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ANALYSIS OF MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

У статті досліджено сучасні підходи до аналізу інвестиційної привабливості підприємств в умовах економічної турбулентності. Розглянуто фінансові, інтегровані та інноваційно-орієнтовані методи оцінки. Особливу увагу приділено багатокритеріальному аналізу, SWOT-аналізу, ризик-орієнтованим підходам, інноваційним та сценарним методикам. Проаналізовано переваги та обмеження кожного з підходів, а також їхню придатність до використання в умовах глобальних економічних викликів, таких як війна, енергетична криза та нестабільність макроекономічного середовища. Наведено приклади застосування цих методів у міжнародному контексті та зроблено припущення щодо можливостей їх адаптації до локальних умов України. Описано виклики, які постають перед підприємствами в умовах турбулентності, а також можливості для підприємств, які здатні адаптуватися до умов невизначеності. Кризові ситуації, в яких опиняються підприємства внаслідок рецесії чи воєнного конфлікту, попри виклики, створюють умови для зростання і трансформації для тих компаній, які проявляють гнучкість та креативність у підходах до стратегічного розвитку.

The article explores modern approaches to evaluating the investment attractiveness of enterprises under conditions of economic instability. It systematically examines financial, integrated, and innovation-oriented methods of assessment, emphasizing their strengths, weaknesses, and suitability for use in turbulent economic environments characterized by uncertainty and volatility.

The key methodologies analyzed include multi-criteria decision-making (MCDM), SWOT analysis, risk-oriented approaches, innovation-driven methods, and scenario analysis. Each approach is described in detail, focusing on its ability to address specific challenges such as global crises, armed conflicts, disruptions in energy supply, and macroeconomic instability.

The study highlights the role of integrated approaches that combine financial, social, and institutional factors, providing a more comprehensive and multidimensional framework for evaluating investment attractiveness. For instance, MCDM allows for the simultaneous consideration of multiple criteria, making it particularly useful in environments where risk and uncertainty are prevalent. SWOT analysis is explored as a method for identifying internal strengths and weaknesses while addressing external opportunities and threats. Risk-oriented approaches are emphasized as tools for assessing and mitigating financial and macroeconomic risks, particularly in volatile regions or sectors affected by crises.

Innovation-oriented methods are extensively discussed, focusing on the adoption of digital technologies, automation, and investment in research and development (R&D) as mechanisms for enhancing enterprise adaptability and competitiveness. These methods are particularly relevant for enterprises operating in regions undergoing significant structural changes or post-conflict recovery. Practical examples illustrate the application of these methods in international contexts, providing insights into their potential for adaptation to specific local conditions.

The article also examines the opportunities and challenges faced by enterprises during periods of economic turbulence. It discusses how crises, including recessions and armed conflicts, can create both barriers and openings for enterprises. Companies that demonstrate flexibility, innovation, and strategic foresight are better positioned to transform challenges into growth opportunities. This includes entering new markets, leveraging digitalization to optimize processes, and aligning operations with evolving consumer demands.

The analysis emphasizes the need for localized adaptations of these methodologies to account for specific risks and external factors influencing investment attractiveness in different regions. By integrating theoretical insights with practical examples, the article provides a detailed foundation for understanding how enterprises can navigate instability and maintain their appeal to investors in volatile economic conditions.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, багатокритеріальний аналіз, SWOT-аналіз, ризик-орієнтовані підходи, інноваційні методи, сценарний аналіз.

Key words: Investment attractiveness, Multi-criteria decision-making, SWOT analysis, Risk-oriented approaches, Innovation methods, Scenario analysis.

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

Інвестиційна привабливість підприємств є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку бізнесу та зміцнення його конкурентоспроможності. У сучасних умовах глобалізації та економічної інтеграції підприємства стикаються з необхідністю залучення інвестицій для реалізації інноваційних проєктів, модернізації виробництва та розширення своєї діяльності. Інвестори оцінюють підприємства не лише за їхньою фінансовою стабільністю, але й за здатністю адаптуватися до динамічних змін на ринку. Інвестиційна привабливість стає вирішальним чинником у забезпеченні довгострокової стійкості та конкурентних переваг.

Інвестиції виконують функцію каталізатора розвитку підприємств із забезпеченням доступу до капіталу, необхідного для реалізації стратегічних ініціатив. В умо-

вах нестабільної економіки, коли зростає невизначеність і ризики ведення бізнес-процесів, інвестиційні потоки формують сталість розвитку бізнесу. Одним із підходів початку XXI століття було орієнтування бізнесу на впровадження сучасних технологій та інновацій саме за рахунок інвестиційних потоків. Це дозволяло зберігати активи підприємства і оптимізувати виробничі процеси, створювати нові робочі місця, підвищувати продуктивність праці, а також зміцнювати свою позицію на внутрішніх і міжнародних ринках. Таким чином, саме підприємства, які здатні ефективно управляти інвестиційними ресурсами з одночасною мінімізацією ризиків (у тому числі інвестиційних, фінансових, управлінських, тощо), стають об'єктами цільового інвестування.

Актуальність дослідження обумовлена активними змінами зовнішнього середовища бізнесу, глобальними тенденціями перерозподілу інвестиційних коштів (у тому числі цифрових) і, як наслідок, необхідністю роз-

робки нових підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств. Удосконалення підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств дозволить активно застосовувати сучасні грошові потоки і управляти їх ефективністю, зміцнювати позиції у нестабільному економічному середовищі для забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням інвестиційної привабливості підприємств в умовах невизначеності присвячені ряд досліджень як українських, так і зарубіжних вчених. І хоча дослідники роблять вагомий внесок у розуміння впливу локальних та глобальних криз на інвестиційну діяльність, більшість із них стосується вивчення факторів впливу на інвестиційну привабливість підприємств, а також, можливих напрямів її підвищення.

Так, українські вчені Погребняк А. Ю., Лопатюк В. С. доводять, що інвестиційна привабливість підприємств є основним механізмом залучення інвестицій в економіку. При цьому, інвестиційна привабливість залежить від зовнішніх (рівень розвитку регіону та галузі, розміщення підприємства) і внутрішніх (всередині підприємства) факторів, а підходи до оцінки інвестиційної привабливості підприємств базуються на показниках фінансово-господарської діяльності підприємства, поняттях інвестиційного потенціалу, інвестиційного ризику та методах оцінки інвестиційних проектів, а також на оцінці вартості підприємства [1]. Індонезійські вчені Simanjuntak B. та Alfredo J. також класифікують фактори, що впливають на інвестиційну привабливість, на внутрішні (корпоративне управління, фінансова прозорість) та зовнішні (макроекономічна стабільність, інституційне середовище). Вони доводять, що саме якісне корпоративне управління є ключовим чинником, який підвищує довіру інвесторів навіть у кризових умовах [2].

Розглядаючи фактори інвестиційної привабливості підприємств контексті ситуації в Україні вчені Рудніченко Д. та Корбут Є. наголошують на ролі державної підтримки у формуванні сприятливого інституційного середовища для підприємств, що стикаються з високими ризиками через економічну та політичну нестабільність [3]; Іванченко І.В. та Діденко Л.В. стверджують, що держава повинна сприяти розвитку інвестиційного клімату в Україні переважно шляхом фінансових заохочень [4].

В той же час, інші вчені, такі як Малиновська Ю.Б. та Спіченко С.П. переконують, що підприємства, які активно впроваджують інноваційні стратегії, мають більше шансів залучити інвестиції в умовах війни [5]. Meijuan X. також зазначає, що цифрова трансформація підприємств і впровадження інновацій є важливими факторами, які дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах кризи [6]. Liu B. та Guo R. досліджують, як цифровізація державних послуг може мінімізувати вплив економічних потрясінь, знижуючи транзакційні витрати для інвесторів [7].

Що стосується оцінки інвестиційної привабливості підприємств, варто звернути увагу на дослідження Караван Н.А., в якому проведено порівняльний аналіз наявного методичного забезпечення інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємства та зроблено

висновок про недостатню кількість факторів, що враховуються при проведенні такої оцінки [8].

Отже, незважаючи на достатню кількість наявних досліджень даної проблематики, вони містять певні прогалини.

Як бачимо, більшість сучасних досліджень орієнтовані або на фактори впливу, або на розробку універсальних методів оцінки інвестиційної привабливості підприємств. Проте більшість з них не враховують специфіку нестабільного економічного середовища, особливо в контексті локальних економік, які перебувають у стані війни або політичної нестабільності. Зокрема, в українських умовах потрібно адаптувати загальні моделі оцінки до реалій високого ризику та невизначеності.

Хоча деякі дослідження підкреслюють роль інноваційності, її інтеграція в оцінку інвестиційної привабливості поки що залишається обмеженою. Сучасні методи недостатньо враховують, як впровадження цифрових технологій та інноваційних стратегій може впливати на довіру інвесторів і знижувати рівень ризиків у кризових умовах.

Вплив таких глобальних явищ, як пандемія COVID-19, війна в Україні наявність великих обсягів зброї у світових ланцюгах постачання, досліджується переважно на макrorівні. Однак, питання адаптації окремих підприємств до цих умов і розробка стратегій виживання на мікрорівні залишаються відкритими.

Сучасні дослідження в основному обмежуються економічним аналізом, залишаючи поза увагою психологічні та соціальні аспекти інвесторів. Наприклад, такі питання, як зміни у споживчій поведінці, рівні довіри або регіональній культурі впливають на інвестиційну активність, залишаються мало вивченими.

Дослідження ролі держави у формуванні інвестиційної привабливості зосереджені здебільшого на прямому фінансуванні та податкових пільгах. Однак, не вистачає аналізу ефективності інших заходів, таких як розвиток інфраструктури, створення спеціальних економічних зон або поліпшення судової системи.

Хоча великі корпорації часто розглядаються як основні об'єкти інвестицій, малі та середні підприємства (МСП) залишаються поза увагою дослідників. Це особливо важливо в Україні, де МСП формують значну частку економіки, але мають обмежений доступ до інвестиційних ресурсів.

Війна в Україні створила унікальні виклики для інвесторів і підприємств. Водночас, питання інвестиційної привабливості в умовах післявоєнного відновлення залишаються мало дослідженими. Зокрема, бракує чітких рекомендацій щодо стимулювання інвестицій у зруйнованій галузі, такі як інфраструктура та житлове будівництво.

Заповнення цих прогалин є важливим напрямом майбутніх розвідок. Це дозволить створити ефективніші моделі оцінки інвестиційної привабливості, адаптовані до умов економічної нестабільності, та сприяти покращенню бізнес-клімату на локальному і глобальному рівнях

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ

Метою статті є аналіз сучасних підходів оцінки інвестиційної привабливості підприємств та виділення тих,

які ефективно працюють в умовах економічної турбулентності.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання наступних завдань:

- розглянути адаптивні можливості для розвитку підприємств в періоди економічної турбулентності;
- провести аналіз сучасних підходів оцінки інвестиційної привабливості підприємств, виділити їх переваги та обмеження у контексті економічної турбулентності;
- виділити підходи, які є найбільш придатними до оцінки інвестиційної привабливості підприємств в умовах економічної турбулентності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна нестабільність, зумовлена рецесією, воєнними конфліктами, пандеміями чи глобальними кризами, створює значні виклики для підприємств, особливо у питаннях залучення інвестицій. У таких умовах зростає невизначеність на фінансових ринках, збільшуються ризики втрати капіталу, обмежується доступ до джерел фінансування.

Водночас економічна турбулентність відкриває нові можливості для підприємств, які здатні адаптуватися до негативних змін навколишнього середовища. Кризові ситуації, в яких опиняються підприємства внаслідок рецесії чи воєнного конфлікту, попри виклики, створюють умови для зростання і трансформації для тих компаній, які проявляють гнучкість та креативність у підходах до стратегічного розвитку. Ось деякі перспективи, які можуть відкриватися для підприємств у період економічної турбулентності:

1. Розширення ринкових можливостей, які можуть бути зумовлені зниженням конкуренції та розвитком нових ринків. Зниження конкуренції відбувається як результат того, що у кризові періоди частина компаній може припинити свою діяльність через неспроможність адаптуватися до умов рецесії або пряме знищення внаслідок військової агресії, як ми можемо бачити на території України. Але це створює більше простору для тих, хто залишився.

Одночасно, турбулентність змінює попит, відкриваючи можливості для розвитку нових продуктів або входження на інші ринки. Наприклад, під час пандемії зростає популярність дистанційних послуг, онлайн-торгівлі та доставки, з'явилась доступна телемедицина. Розвиток цих ринків, в свою чергу, створило можливість багатьом українським компаніям швидко адаптуватися до втрати значної частини персоналу вже в умовах повномасштабної війни, яка прийшла в Україну одразу за пандемією.

2. Інноваційні трансформації, зокрема прискорення цифровізації або впровадження нових бізнес-моделей. Економічна нестабільність стимулює компанії впроваджувати нові технології для оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Наприклад, автоматизація процесів або використання платформ електронної комерції. В той же час, підприємства можуть шукати нові форми роботи, наприклад, переорієнтацію з B2B (business-to-business) на B2C (business-to-consumer) чи навпаки, або шукати партнерства з іншими компаніями.

3. Оптимізація витрат. Перегляд операційних процесів: у період кризи підприємства часто вимушено оптимізують свої витрати, що може призводити до підвищення ефективності в довгостроковій перспективі. Доступ до дешевших ресурсів: під час криз часто знижується вартість певних ресурсів (наприклад, оренди, обладнання), що створює можливості для зниження витрат.

4. Нові можливості фінансування. В період економічної турбулентності уряди нерідко запроваджують програми допомоги бізнесу під час кризи, наприклад, гранти, податкові пільги або субсидії. Отже, підприємствам іноді буває легше отримати державну підтримку. Окрім того, економічна нестабільність у певних регіонах може приваблювати міжнародних інвесторів, які шукають можливості з високим потенціалом прибутку.

5. Посилення лояльності клієнтів та розширення їх сегменту. Криза змінює поведінку споживачів, створюючи можливості для задоволення нових потреб. Наприклад, підприємства, які адаптуються до потреб у доступних товарах чи послугах, можуть залучити більше клієнтів. Прозорі та соціально відповідальні компанії можуть посилити свою репутацію, отримуючи більшу довіру та лояльність клієнтів.

6. Інвестиції у стійкість. Підприємства, які інвестують у стійкість, зокрема у відновлювані джерела енергії, соціальні проекти чи безпеку, можуть отримати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. У період пандемії COVID-19 багато компаній у сфері онлайн-освіти, доставки їжі та телемедицини значно розширили свою діяльність. В Україні, попри війну, розвивається сектор відновлюваної енергетики, де підприємства отримують грантову підтримку від міжнародних організацій.

Таким чином, підприємства, які здатні адаптуватися, можуть знайти можливості для розвитку навіть у найскладніших умовах, перетворюючи кризу на каталізатор для зростання.

Аналіз інвестиційної привабливості підприємств є багатогранним процесом, який можна класифікувати на три основні групи підходів: фінансові, інтегровані та інноваційно-орієнтовані. Ці підходи доповнюють один одного, враховуючи різні аспекти діяльності підприємства.

Фінансові підходи є базовими і найпоширенішими. Вони зосереджуються на аналізі фінансових показників, таких як ліквідність та платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, та інші [2].

Інтегровані підходи враховують широкий спектр факторів, включаючи внутрішні та зовнішні чинники, і дозволяють створити багатовимірну оцінку інвестиційної привабливості. У цю групу входять такі методи:

1. Багатокритеріальний аналіз (MCDM), який інтегрує фінансові, соціальні, економічні показники.

2. SWOT-аналіз, дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства разом із зовнішніми можливостями і загрозами.

3. Ризик-орієнтований підхід, який оцінює вплив ризиків на стійкість і привабливість підприємства.

4. Сценарний аналіз: враховує можливі макроекономічні сценарії для прогнозування майбутнього розвитку [7].

Таблиця 1. Переваги та недоліки підходів оцінки інвестиційної привабливості підприємств

Підходи	Переваги	Обмеження
Фінансові	- Простота застосування - Отримання чітких кількісних результатів	- Не враховують зовнішніх факторів, таких як макроекономічна нестабільність - Обмежені в умовах кризових ситуацій
Інтегровані	- Універсальність і гнучкість у застосуванні. - Можливість врахування нестабільності зовнішнього середовища.	Складність у зборі даних та проведенні розрахунків.
Інноваційно-орієнтовані	- Дозволяють підприємствам адаптуватися до кризових умов. - Підвищують довіру інвесторів завдяки інноваційній стійкості.	- Висока вартість впровадження. - Потреба у довгострокових інвестиціях

Джерело: сформовано на основі [2, 6, 7, 9].

Інноваційно-орієнтовані підходи. Ця група зосереджується на впровадженні інновацій, таких як цифровізація, автоматизація, інвестиції в наукові дослідження, тощо.

Як бачимо зі таблиці 1, кожна група підходів має свої переваги та обмеження. Економічна нестабільність, що викликається кризами, війнами чи глобальними економічними шоками, створює нові виклики для оцінки інвестиційної привабливості підприємств. У таких умовах найбільш придатними, на наш погляд є адаптовані підходи, які враховують ризики та економічну невизначеність, що є критичними у нестабільному середовищі, і дають змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними. Це переважно методи, що відносяться до інтегрованого підходу. У контексті економічної турбулентності найбільш придатними методами для оцінки інвестиційної привабливості є багатокритеріальний аналіз, SWOT-аналіз, ризик-орієнтовані підходи, інноваційні методи та сценарний аналіз. Ці методи дозволяють враховувати ризики та невизначеність.

Розглянуті вище методи вже продемонстрували свою практичну значущість для оцінки інвестиційної привабливості в умовах економічної турбулентності.

Таблиця 2. Методи інтегрованого підходу, придатні для застосування в умовах економічної турбулентності

Метод	Суть методу	Адаптація до економічної турбулентності
Багатокритеріальний аналіз (MCDM)	дозволяє враховувати декілька взаємопов'язаних факторів одночасно, таких як фінансові показники, рівень ризику, корпоративна відповідальність та зовнішні економічні умови.	- Включення макроекономічних показників, таких як інфляція, валютні коливання, рівень безробіття. - Оцінка політичних ризиків, які можуть впливати на інвестиційну привабливість. - Використання вагових коефіцієнтів для визначення впливу кожного фактора залежно від контексту.
SWOT-аналіз	дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози.	- Зосередження на загрозах (наприклад, зміни в законодавстві, кризи постачання) та можливостях (розширення ринку, нові технології). - Включення короткострокових стратегій реагування на кризу.
Ризик-орієнтований підхід	спрямований на визначення та мінімізацію ризиків, пов'язаних із інвестиціями, шляхом створення сценарних моделей.	- Аналіз сценаріїв, які включають різні економічні, політичні та соціальні шоки. - Використання методів монте-карло для прогнозування можливих ризиків і втрат. - Створення ризик-профілю підприємства для інвесторів.
Сценарний аналіз	Оцінка впливу різних сценаріїв розвитку подій на інвестиційну привабливість підприємства	- Створення кількох сценаріїв (оптимістичного, реалістичного, песимістичного) для оцінки майбутнього. - Використання макроекономічних змінних (наприклад, зниження ВВП, коливання валютного курсу) для прогнозів.
Інноваційні методи	Фокус на впровадженні інновацій, які можуть покращити стійкість підприємств до економічних змін	- Включення індикаторів цифровізації, таких як автоматизація виробничих процесів чи розвиток електронної комерції. - Інтеграція показників стійкості до кризи (наприклад, здатність швидко адаптуватися до нових умов).

Джерело: сформовано на основі [2, 6, 7, 9].

Так, у дослідженні Liu та Guo багатокритеріальний аналіз використовувався для оцінки підприємств у регіонах із високою політичною нестабільністю. До уваги бралися макроекономічні ризики, такі як інфляція, валютні коливання та соціальні фактори, включаючи доступність робочої сили. Результати допомогли створити рейтинг найбільш стійких до кризи підприємств, які залишалися привабливими для інвесторів [7].

У роботі Малиновської та Спіченко SWOT-аналіз використовувався для дослідження малого бізнесу під час пандемії COVID-19. Було виявлено, що підприємства з можливістю швидко перейти на електронну комерцію і адаптувати асортимент продукції змогли мінімізувати негативні наслідки, таким чином підвищивши свою інвестиційну привабливість. Загрози включали проблеми з постачанням матеріалів і зниження попиту на традиційні товари [5].

Simanjuntak та Alfredo використали ризик-орієнтований підхід для оцінки державних підприємств в умовах економічного спаду. Було створено ризик-профілі, які враховували ймовірність фінансових втрат через політичну нестабільність і регуляторні зміни. Ці профілі допомогли інвесторам краще зрозуміти ризики та оптимізувати свої портфелі [2].

У роботі Передерій Т. сценарний аналіз використовувався для прогнозування впливу глобальних економічних криз на підприємства роздрібною торгівлі. Було розроблено три сценарії: оптимістичний, реалістичний і песимістичний. Песимістичний сценарій передбачав значне зниження попиту, що змусило компанії оптимізувати витрати та скоротити асортимент [8].

Дослідження Меїжуан показує, що підприємства, які активно впроваджували цифрові платформи для оптимізації операцій, залучали більше інвесторів навіть у кризових умовах. Наприклад, виробничі компанії знизили логістичні витрати та покращили клієнтський досвід завдяки цифровим рішенням [6].

Україна стикається з унікальними викликами в оцінці та підвищенні інвестиційної привабливості через економічну та політичну нестабільність, війну, енергетичну кризу та необхідність постконфліктного відновлення. Водночас, саме ці фактори роблять критично важливим використання адаптивних підходів, описаних у попередніх розділах.

Українські підприємства можуть ефективно застосовувати багатокритеріальний аналіз, SWOT-аналіз, інноваційні підходи, а також ризик-орієнтовані та сценарні методи для підвищення своєї інвестиційної привабливості. При цьому необхідно враховувати локальні виклики, такі як війна, інфраструктурні втрати та енергетична криза, а також використовувати наявні можливості, зокрема міжнародну фінансову підтримку та високий рівень інноваційного потенціалу.

Багатокритеріальний аналіз в Україні набуває особливого значення, оскільки дозволяє враховувати як традиційні фінансові показники, так і специфічні макроекономічні ризики. Наприклад, макроекономічні показники (вплив інфляції, девальвації гривні, рівень державного боргу); соціальні фактори (демографічна ситуація,

рівень безробіття в окремих галузях та нестача робочої сили через масову міграцію); енергетична стабільність (важливий критерій для підприємств в енергозалежних секторах).

SWOT-аналіз в контексті війни є ефективним інструментом українських підприємств при формуванні антикризових стратегій.

Сильні сторони (Strengths):

- Гнучкість малих і середніх підприємств.
- Високий рівень інноваційного потенціалу у сфері ІТ.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Висока залежність від зовнішніх ринків збуту.
- Інфраструктурні пошкодження через військові дії.

Можливості (Opportunities):

- Міжнародна фінансова допомога.
- Інвестиції у відновлення пошкодженої інфраструктури.

Загрози (Threats):

- Тривалий воєнний конфлікт.
- Нестабільність регуляторного середовища.

Для оцінки ризиків інвестування в Україну можуть бути використані сценарні методи, які враховують ймовірність ескалації конфлікту, глобальні економічні шоки та внутрішні макроекономічні тенденції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стаття містить аналіз сучасних підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств, визначені тенденції їх адаптації до умов економічної турбулентності, зазначена специфіка оцінки інвестиційної привабливості підприємств України. Дослідженнями встановлено, що високу ефективність в умовах економічної турбулентності мають методи інтегрованого підходу, такі як багатокритеріальний аналіз, SWOT-аналіз, ризик-орієнтовані методи, сценарний аналіз та інноваційні методики. Виділено переваги та обмеження цих методів. Зокрема, багатокритеріальний аналіз забезпечує комплексну оцінку, а сценарний аналіз дозволяє враховувати широкий спектр макроекономічних ризиків.

В умовах війни росії проти України та перспектив постконфліктного відновлення українські підприємства потребують адаптивних моделей оцінки інвестиційної привабливості. Такі моделі повинні враховувати перманентні ризики градуєнтності інвестиційних потоків внаслідок точкових і суцільних руйнувань. Особливістю моделей є очікуване переформатування інвестиційних потоків у благодійну допомогу в умовах залежності інституціонального суб'єкта від зовнішньої допомоги та визнання об'єктивних інституційних обмежень. SWOT-аналіз, ризик-орієнтовані та інноваційні методи є актуальними для українських підприємств, особливо в секторах ІТ, агробізнесу та енергетики.

Дослідження факторів інвестиційної привабливості підприємств визначили комплекс критеріальних оцінок, однак фактор нестабільності економічного середовища є недостатньо дослідженим і, на думку ав-

торів, потребує розробки сучасних підходів до аналізу його впливу на інвестиційну привабливість підприємств. Таким чином, визначення місця і методів оцінки нестабільності економічного середовища у системі факторів відкриває перспективи для подальших розвідок, спрямованих на адаптацію існуючих методів до умов турбулентності сучасної світової і української економіки.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз багатовекторних змін у середовищі турбулентних ринкових процесів; на формалізацію впливу інноваційних стратегій на стійкість підприємств у кризових умовах (особливо у стратегічних галузях, таких як енергетика та ІТ); на розробку локалізованих адаптивних моделей оцінки інвестиційної привабливості українських підприємств, які враховуватимуть специфіку нестабільного економічного середовища в Україні, включаючи ризики війни, енергетичну кризу та вплив зовнішньої фінансової підтримки; на створення гнучких і адаптивних сценарних моделей, які враховуватимуть не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти розвитку підприємств.

Література:

1. Погребняк А. Ю., Лопатюк В. С. (2023). Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут", (26), 79—83. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287411>
2. Simanjuntak, B., Alfredo, J. (2024). The Impact of Corporate Governance on Financial Performance. *International Journal of Strategic Accounting and Business Management*, 1 (1), 1—5. <https://instructbee.technolabs.co.id/index.php/instructbee/article/download/1/1>
3. Рудніченко Є., Корбут Д., Пілат В. (2024). Інституційне середовище функціонування промислових підприємств: адаптація до викликів сьогодення. *Development Service Industry Management*, (4), 262—268. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(40))
4. Іванченко, І.В., Діденко, Л.В. (2024). Інвестиційний клімат України в умовах фінансової нестабільності. У: Фінансове регулювання зрушень у економіці України: збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (с. 188—191). Мукачево: Вид-во МДУ. https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/збірник-тез-2024_фінанси.pdf#page=188
5. Малиновська, Ю. Б., Спиченко, С. П., Кульматицький, В. С., & Смолин, М. А. (2024). Стратегії залучення інвестицій для інноваційного розвитку малих та середніх підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (12). <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/233>
6. Meijuan, X. (2024). Digital Transformation and Innovation Resilience in SRDI Enterprises. *Science and Technology Progress and Policy*, 21(24). <https://www.kjyb.org/EN/PDF/10.6049/kjbydc.Q202407104>
7. Liu, B., Guo, R. (2024). Can the Development of E-Government Make Local Enterprises More Attractive to Foreign Capital? <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102717>
8. Караван Н. А. (2024). Аналіз методик оцінювання інтегрального рівня інвестиційної привабливості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (4), 79—85. <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.4.79>
9. Передерій, Т. (2024). Вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (4435). <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4435>

References:

1. Pohrebniak, A. Y., & Lopatyk, V. S. (2023), "Evaluation of the investment attractiveness of an enterprise", vol. 26, pp. 79—83. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287411>
2. Simanjuntak, B., & Alfredo, J. (2024), "The impact of corporate governance on financial performance", *International Journal of Strategic Accounting and Business Management*, vol. 1 (1), pp. 1—5, Available at: <https://instructbee.technolabs.co.id/index.php/instructbee/article/download/1/1> (Accessed 15 Jan 2025).
3. Rudnichenko, Y., Korbut, D., & Pilat, V. (2024), "Institutional environment of industrial enterprises: adaptation to modern challenges", *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 262—268. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(40))
4. Ivanchenko, I. V., & Didenko, L. V. (2024), "Investment climate in Ukraine under financial instability", *Finansove rehuliuвання zrušen u ekonomitsi Ukrainy: zbirnyk tez dopovidei VII Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi Internet-konferentsii [Financial Regulation of Shifts in the Economy of Ukraine: Collection of Abstracts of the VII International Scientific and Practical Internet Conference]*, Vyd-vo MDU, Mukachevo, Ukraine, pp. 188—191, Available at: https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/збірник-тез-2024_фінанси.pdf#page=188 (Accessed 15 Jan 2025).
5. Malynovska, Y. B., Spichenko, S. P., Kulmatytskyi, V. S., & Smolyn, M. A. (2024), "Strategies for attracting investments for innovative development of small and medium enterprises", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 12, Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/233> (Accessed 15 Jan 2025).
6. Meijuan, X. (2024), "Digital transformation and innovation resilience in SRDI enterprises", *Science and Technology Progress and Policy*, vol.21(24), Available at: <https://www.kjyb.org/EN/PDF/10.6049/kjbydc.Q202407104> (Accessed 15 Jan 2025).
7. Liu, B., & Guo, R. (2024), "Can the development of e-government make local enterprises more attractive to foreign capital?". <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102717> Accessed 10 Jan 2025
8. Karavan, N. A. (2024), "Analysis of methods for assessing the integral level of investment attractiveness of an enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 79—85. <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.4.79>
9. Perederii, T. (2024), "Improvement of the strategic mechanism for ensuring sustainable development of a trade enterprise based on crisis management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65, Available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4435> (Accessed 15 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.01.2025 р.

УДК 336.7.368

В. Г. Костогриз,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8378-5549>
Л. О. Гаряга,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5266-797X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.85

АВТОТРАНСПОРТНЕ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

V. Kostohryz,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Finance, Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University
L. Gariaga,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Finance, Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University

MOTOR TRANSPORT INSURANCE IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW

В статті досліджено сучасні тенденції розвитку автотранспортного страхування в Україні. Визначено, що в ризиковому сегменті видів страхування, визначених НБУ, домінує автотранспортне страхування й умови активної військової агресії лише посилили тренд до збільшення частки моторних видів у преміях на страховому ринку. Звертається увага на особливості функціонування ринку автотранспортного страхування в умовах дії воєнного стану, що пов'язані з безпековою ситуацією, зміною регіонального розподілу попиту на страхові послуги, зміною умов страхування, можливістю залучення міжнародних фондів страхування та перестрахування, зміною в державному регулюванні. Проведено аналіз змін законодавчої бази системи обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів та напрямів покращення механізмів відшкодування потерпілим особам. Проведено аналіз основних показників здійснення ОСЦПВ власників наземних транспортних засобів за внутрішніми договорами в Україні. Визначено, що важливим етапом трансформації ринку автотранспортного страхування в Україні є цифровізація страхових послуг. Виокреслено основні інноваційні тенденції та нововведення у сфері автотранспортного страхування, що активно запроваджуються в світі і повинні отримати подальший свій розвиток в Україні, зокрема такі як цифровізація процесів, запровадження технології телематики, використання штучного інтелекту та автоматизації, інновації в обслуговуванні клієнтів, використання Інтернет речей. Визначено основні переваги цифровізації послуг автотранспортного страхування в період дії воєнного стану.

The article examines the current trends in the development of motor insurance in Ukraine and the changes in the functioning of the motor insurance market during the period of martial law have been assessed. It is determined that among different types of a risky insurance products (defined by the NBU) the motor insurance is a dominating one. Also, it should be mentioned that the fact of active military aggression has caused the increase the premiums of motor insurance in the insurance market.

Attention is drawn to the peculiarities of functioning of the motor insurance market under the martial law, which are related to the security situation, changes in the regional distribution of demand for insurance services, insurance terms, the possibility of attracting international insurance and reinsurance funds, and government regulation. The author analyzes the changes in the legislative framework of the compulsory insurance system of civil liability of owners of land vehicles and the ways to improve the mechanisms of compensation to victims.

It is determined that the digitalization of insurance services is an important stage in the transformation of the motor insurance market in Ukraine. Innovations in insurance in the context of martial law help insurance companies to reduce the risks associated with the security situation, offer customers more flexible, convenient, adapted to modern realities services, and increase efficiency. The author analyzes the main indicators of motor third party liability insurance for owners of land vehicles under internal contracts in Ukraine for 2022-2024, and identifies a constant increase in the number of insurance contracts signed in electronic form. The author outlines the main innovative trends and innovations in the field of motor insurance that are being actively implemented in the world and should be further developed in Ukraine, in particular, such as digitalization of processes, introduction of telematics technology, use of artificial intelligence and automation, innovations in customer service, and use of the Internet of Things. The main advantages of digitalization of motor insurance services during the period of martial law are identified.

Ключові слова: автотранспортне страхування, воєнний стан, КАСКО, Зелена карта, цивільно-правова відповідальність, страхові премії.

Key words: motor transport insurance, martial law, CASCO, Green card, civil liability, insurance premiums.

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

У сучасних реаліях страхування відіграє ключову роль у накопиченні коштів, які використовуються для відшкодування збитків від страхових подій, захисту населення від фінансових ризиків та забезпечення соціальної підтримки. Нині автострахування є домінуючим видом страхування й не лише забезпечує фінансовий захист учасників дорожнього руху, а й сприяє економічному розвитку країни, підтримуючи стабільність і зростання фінансової системи. Воєнний стан значно підвищує ризики страхової діяльності, що зумовлено збільшенням кількості випадків травматизму, зростанням матеріальних втрат, а також скороченням попиту на страхові послуги. Автострахування в умовах дії воєнного стану допомагає власникам транспортних засобів уникнути значних фінансових витрат на ремонт або заміну автомобіля у випадку непередбачених ситуацій, а страхові виплати стають важливою підтримкою для збереження мобільності населення. Відповідно у період дії воєнного стану безперебійне надання страхових послуг та пошук шляхів розвитку страхової діяльності з урахуванням викликів сьогодення набувають особливого значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків І. Рудь, К. Кондрацька, О. Залєтов, С. Осадець, Т. Арюх, О. Гаманкова, С. Макгрегор, О. Мітчел, Д. Фокс, Т. Філіпсон досліджено різноманітні аспекти функціонування та розвитку страхового ринку.

Незначна кількість науковців зосередили свою увагу на автотранспортному страхуванні в Україні та світі. Зокрема І. Федорович [1] в своїх працях виділив основні тенденції та проблемні аспекти у сфері автотранспортного страхування та обґрунтував пріоритетні вектори розвитку. Д. Попович, О. Браточенко, І. Врубель [2] виділили ряд проблем, які стримують розвиток ринку автотранспортного страхування. Д. Третяк, Я.Поруба [3] визначили специфічні особливості інновацій в автотранспортному страхуванні, провели аналіз інноваційних технологій в автотранспортній індустрії.

Сучасні реалії вимагають проведення додаткових досліджень розвитку страхового ринку в специфічних умовах проведення військових дій в Україні. У працях С. Бровко [4] визначено основні ризики, з якими стикаються страхові компанії в умовах воєнного стану, розглянуто досвід країн в період активних військових конфліктів. А. Марина [5] визначила страхові продукти українських страховиків, які передбачають захист від воєнних ризиків.

Незважаючи на незначну кількість наукових праць у сфері страхування автотранспортних засобів та досліджень пов'язаних з ризиками страхового ринку в умовах активних військових конфліктів додаткових досліджень потребують особливості функціонування ринку автотранспортного страхування в умовах дії воєнного стану.

МЕТА СТАТТІ

Формулювання цілей статті полягає у виявленні сучасних тенденцій розвитку автотранспортного страхування в Україні, оцінці змін функціонування ринку автострахування у період дії воєнного стану, а також пошуку шляхів подальшого розвитку.



Рис. 1. Структура страхових (перестрахових) премій за класами іншими, ніж страхування життя в Україні за I півріччя 2024 року, %

Джерело: сформовано на основі [7].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Переважає більшість практиків та науковців під автострахуванням розуміють специфічний вид страхових продуктів, що забезпечують захист інтересів власників транспортних засобів, покриваючи витрати на ремонт чи придбання автомобіля у разі пошкодження, аварії або інших форм пошкодження. Д. Попович, О. Браточенко, І. Врубел визначають автотранспортне страхування як "комплекс страхових послуг, що надаються користувачам автотранспортних засобів, а також третім особам (вигодонабувачам), які є безпосередніми учасниками дорожнього руху" [2].

З 1 січня 2024 року відповідно до Закону України "Про страхування" введено нову класифікацію видів страхування, що складається з 23 класів, які відображають однорідні страхові ризики. На вимогу НБУ страхові компанії звітують за 25 напрямками діяльності, які охоплюють продукти ризикового страхування та страхування життя [6]. Це пов'язано з різною природою ризиків цих двох сегментів. Ризикове страхування на відміну від страхування життя характеризується корот-

костроковістю до 1 року, одноразовим платежем премії та виплат, легкою заміною страховика через короткий термін договорів, високою ризиковістю. Ринок автотранспортного страхування функціонує в ризиковому сегменті і в Україні пропонує обов'язкове та добровільне страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів, міжнародний страховий сертифікат "Зелена карта" та страхування транспортного засобу від ризиків, які можуть виникнути у процесі експлуатації автомобіля КАСКО. Відповідно до статистичних даних НБУ в ризиковому сегменті традиційно домінує автострахування. Воєнні зміни на ринку лише посилюють тренд до збільшення частки моторних видів у преміях. (Рис. 1).

Страхові продукти автострахування залишаються ключовими на страховому ринку України й становлять 62% страхових (перестрахових) премій за класами іншими, ніж страхування життя в Україні за I півріччя 2024 року. Зокрема, за вказаний період 29% або 6313761,65 тис. грн страхових (перестрахових) премій сплачено за договорами страхування КАСКО, 21% або 4644797,88 тис. грн за договорами ОСЦПВ, 12% або 2624461,52 тис. грн премій за договорами "Зелена карта".

В таблиці 1 представлено лідери рейтингу страхових компаній з найбільш популярних видів страхування ОСАЦВ та КАСКО за 1 півріччя 2024 року в Україні.

В ТОП 10 рейтингу страхових компаній України в розрізі платежів та виплат клієнтам з ОСАЦВ та страхування КАСКО за 1 півріччя 2024 року визначені такі страхові компанії як ТАС СГ, ВУСО, УСГ, АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ, ІНГО та інші. Зокрема, страхова компанія ТАС СГ зайняла лідируючі позиції за ОСЦПВ з сумою страхових платежів 642298 тис. грн та шосте місце за страховою послугою КАСКО із сумою страхових платежів 402509 тис. грн. Лідером ринку за страховою послугою КАСКО в 1 півріччі 2024 року була страхова компанія ARX, сума платежів якої становила 1040974 тис. грн.

Таблиця 1. ТОП 10 рейтинг страхових компаній з ОСАЦВ та КАСКО в Україні за 1 півріччя 2024 року

№	ОСАЦВ			КАСКО		
	Страхова компанія	Платежі, тис. грн	Виплати, тис. грн	Страхова компанія	Платежі, тис. грн	Виплати, тис. грн
1	ТАС СГ	642 298	313 887	ARX	1 040 974	491 283
2	ОРАНТА	605 113	233 619	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	866 753	426 462
3	КНЯЖА	473 000	172 541	УНІКА	534 866	248 375
4	PZU УКРАЇНА	304 102	156 220	ВУСО	449 235	190 026
5	ВУСО	201 600	102 041	УСГ	420 603	220 127
6	УСГ	197 177	130 182	ТАС СГ	402 509	261 743
7	АЛЬФА-ГАРАНТ	184 023	95 992	UNIVERSALNA	395 958	123 141
8	ЄВРОІНС УКРАЇНА	182 113	98 789	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	342 528	204 368
9	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	163 337	74 642	ІНГО	333 454	191 811
10	ІНГО	159 573	79 961	ВіДі - СТРАХУВАННЯ	196 627	69 886

Джерело: сформовано на основі [8, 9].

Таблиця 2. Основні показники здійснення ОСЦПВ власників наземних транспортних засобів за внутрішніми договорами в Україні за 2022—2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	січень – листопад 2024 року	Відносне відхилення, %	
				2022-2023	2022-2024
Кількість договорів, що розпочали дію, шт.	7182329	7668851	7 020 193	6,77	-8,46
в т.ч. електронних договорів страхування, шт	4438409	5294637	5372778	19,29	1,48
Сума нарахованих страхових платежів, грн	7007717211	8750417377	9448947485	24,87	7,98
в т.ч. за електронними договорами страхування, грн	4795748444	6597062305	7758109773	37,56	17,60
Нарахована сума страхового відшкодування, за врегульованими вимогами, грн	2769092760	3846480618	4368836730	38,91	13,58
в т.ч. за врегульованими з використанням «свропротоколу», грн	578545878,9	854009286,6	929885735,9	47,61	8,88

Джерело: сформовано на основі [15, 16].

В умовах дії воєнного стану відбулася трансформація страхового ринку від стану "відмови у виплаті внаслідок воєнних дій" до дій у напрямку "розробки програм страхування з покриттям цих ризиків". Закон України "Про правовий режим воєнного стану" визначає воєнний стан, як "особливий правовий режим, що вводиться в Україні у разі збройної агресії чи загрози нападу та передбачає надання відповідним органам державної влади повноважень, необхідних для відвернення загрози, а також тимчасове обмеження конституційних прав і свобод громадянина та законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень" [10]. В умовах військової агресії страхові компанії продовжили функціонування, проте воєнний стан передбачає певні можливі обмеження функціонування страхового ринку, впливає на дію умов страхових договорів і створює специфічні умови для функціонування страхових інституцій.

Автострахування в умовах військової агресії зазнало значних змін через зміни соціальних, економічних та безпекових умов. Особливостями функціонування ринку автотранспортного страхування в умовах дії воєнного стану стали:

1. Безпекова ситуація, що пов'язана з ризиками пошкодження та руйнації майна страхових компаній, пошкодження чи втрати (викрадення) транспортних засобів, переривання комунікацій або втрата документів особливо в зонах активних бойових дій.

2. Зміна регіонального розподілу попиту на страхові послуги, що пов'язана зі зменшенням попиту в певних регіонах через евакуацію (переміщення) населення або знищення їх автотранспорту та збільшення попиту на автострахування у безпечних регіонах.

3. Зміни умов страхування, зокрема в напрямку підвищення тарифів, що пов'язане з підвищеними ризиками та обмеження в страхових полісах для регіонів із підвищеним рівнем небезпеки. У стандартних страхо-

вих полісах збитки по'язані з військовими подіями виключені зі списку страхових випадків, проте, деякі компанії почали пропонувати додаткові послуги або спеціалізовані програми для таких випадків.

4. Зміни в державному регулюванні в напрямку запровадження тимчасових обмежень, мораторії на зміну вартості страхових полісів, заборону на виплату страхових відшкодувань у певних випадках або навпаки підвищення вартості страхових полісів.

5. Можливість залучення міжнародних фондів страхування, перестрахування або гарантій.

Наразі основними нормативними документами, якими здійснюється регулювання ринку автострахування в Україні є Закон України "Про страхування" № 1909-IX від 18.11.2021 р., Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, постанови КМУ та іншими нормативно-правовими актами (методики, інструкції, накази, положення) тощо.

З 01.01.2025 року відбулося введення в дію нового Закону України "Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів" № 3720-IX від 21.05.2024 [11]. Новий Закон прийнято з метою вдосконалення системи обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, покращення механізмів відшкодування потерпілим особам і передбачає наступні суттєві зміни:

— поетапне підвищення розмірів страхового відшкодування до розмірів, встановлених у країнах ЄС;

— запровадження вільного ціноутворення для договорів страхування (за відповідним страховим продуктом та індивідуально для кожного клієнта);

— скасування франшизи в договорах ОСЦПВ;

— запровадження змін в умовах страхування пільгових категорій (впровадження 50% знижки на один поліс ОСЦПВ для всіх категорій пільговиків, надано право

Таблиця 3. Інноваційні тенденції в автострахованні в Україні та світі

Інновація	Різновиди	Характеристика
Цифровізація процесів	Мобільні додатки	Мобільні додатки для купівлі полісів, подання заявок на відшкодування, моніторингу статусу розгляду справи тощо
	Онлайн-калькулятори	Сервіси для швидкого розрахунку вартості страхового полісу на основі індивідуальних даних клієнта
	Цифровий електронний поліс	Можливість зберігати страховий документ у цифровому вигляді
Технології телематики	«Pay-as-you-drive» (плати, як їдиш)	Вартість поліса залежить від стилю водіння автомобіля та пройденої відстані, яку відстежує телематичний пристрій
	«Usage-based insurance» (страхування на основі використання)	Поліс коригується залежно від того, як часто і в яких умовах використовується автотранспорт
	Аналіз водійської поведінки	Використання GPS та сенсорів для моніторингу швидкості, гальмування, маневрування тощо
Штучний інтелект (ШІ) та автоматизація	Автоматична обробка заявок	ШІ аналіз поданих документів, фото пошкоджень і даних ДТП
	Профілювання ризиків	Використання великих даних (Big Data) для оцінки ймовірності страхових випадків
	Віртуальні асистенти	Чат-боти для консультацій, оформлення полісів або відповіді на поширені питання клієнтів
Інновації в обслуговуванні клієнтів	Онлайн-оцінка пошкоджень	Швидке отримання клієнтами оцінки пошкоджень через завантажені фото
	Миттєві виплати	Впровадження автоматичних виплат за заявками з незначними пошкодженнями
	Гібридні поліси	Можливість комбінування автострахування з іншими видами страхування (життя, здоров'я).
Інтернет речей (IoT)	Сенсори на автомобілях	Пристрої відстежують стан транспортного засобу, попереджають про потенційні несправності та знижують ризик аварій
	Смарт-гаражі	Технології, які автоматично сповіщають страхові компанії про стан автомобіля, його зберігання або переміщення

Джерело: сформовано авторами.

Кабінету Міністрів розширювати перелік пільгових категорій);

- внесення змін в нарахування страхової виплати — без урахування зносу та виплата на СТО;
- скасування ліміту у розмірі 80000 грн страхового відшкодування за Європротоколом;
- перевірка Національною поліцією наявності договору ОСЦПВ під час нагляду за дорожнім рухом, у тому числі шляхом автофіксації, під час оформлення документів щодо порушень ПДР, під час оформлення матеріалів ДТП [12, 13].

Важливим етапом трансформації ринку автострахування в Україні є цифровізація страхових послуг. Інновації в автострахованні в умовах воєнних дій в країні допомагають страховим компаніям знижувати ризики пов'язані з безпековою ситуацією, пропонувати клієнтам більш гнучкі, зручні, адаптовані до сучасних реалій послуги, підвищувати ефективність. За даними МТСБУ з вересня 2022 р. кожна страхова компанія-повний член МТСБУ надає можливість автовласникам укласти договір в електронному вигляді. За 9 міс. 2023 р. оформлено 0,84 млн електронних договорів "Зелена картка", що складало 67 % від загальної кількості. [14] Основні показники здійснення обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних

транспортних засобів за внутрішніми договорами в Україні за 2022—2024 роки представлено в таблиці 2.

Відповідно до таблиці 2 відбувається постійне зростання кількості договорів ОСЦПВ підписаних в електронному вигляді. Зокрема в 2023 році було підписано 5294637 електронних договорів на суму 8750417,377 тис. грн, що на 37,56 % більше ніж в 2022 році в грошовому еквіваленті. За 11 місяців 2024 року відбулося зменшення приросту обсягів договорів ОСЦПВ, що може бути пов'язане зі зменшенням кількості населення, втратою автотранспортних засобів та погіршенням фінансового становища громадян в результаті військових дій на території країни. Зокрема за січень-листопад 2024 року відбулося зростання кількості електронних договорів лише на 1,48 %, що в грошовому еквіваленті забезпечило зростання на 17,60 %. В структурному співвідношенні обсяги електронних договорів є значними і становлять на кінець 2022 року — 61,79 % (в грошовому еквіваленті 68,43 %), 2023 року — 69,04, (в грошовому еквіваленті 75,39 %), на листопад 2024 року — 77 % (в грошовому еквіваленті 82 %).

У сучасних умовах розвитку страхового ринку цифровізація страхування сприймається як інтеграція традиційних страхових бізнес-процесів із передовими цифровими технологіями. Карантинні заходи, пов'язані з

пандемією COVID-19, а також активні військові дії суттєво прискорили впровадження цифрових рішень на страховому ринку України. Основні інноваційні тенденції та нововведення в сфері автотранспортного страхування, що активно запроваджуються в світі і повинні отримати подальший свій розвиток в Україні представлені в табл. 3.

Цифровізація автострахування в умовах активних військових дій стає не просто інструментом зручності, а ключовим механізмом для забезпечення безперервного доступу до страхових послуг, захисту активів та підтримки мобільності клієнтів.

Основні переваги цифровізації послуг автострахування в період дії воєнного стану полягають в: можливості придбати поліси віддалено з будь-якого місця країни, світу (за наявності доступу до мережі Інтернет); підвищенні безпеки як для клієнтів так і для персоналу компаній (можливість надання/отримання послуг на безпечних територіях, в сховищах); цілодобовому доступі до платформ з можливістю обрання безпечного часу обслуговування; збереженні інформації в хмарних системах, що виключає їх втрату через пошкодження чи втрату паперових носіїв; збільшенні швидкості обслуговування (5-10 хвилин); здешевленні послуг (онлайн-страхування часто передбачають знижки і бонуси); зменшення впливу людського фактору при оформленні документації; юридичній рівнозначності паперових та електронних полісів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, автотранспортне страхування є ключовим видом страхових послуг, який не лише гарантує фінансову безпеку учасникам дорожнього руху, а й відіграє важливу роль в економічному розвитку країни. В умовах дії воєнного стану автострахування дозволяє населенню уникнути значних фінансових витрат пов'язаних зі знищенням чи ремонтом рухомих транспортних засобів. Цифровізація автострахування в умовах активних військових дій має особливе значення й стає ключовим інструментом для забезпечення безперервного доступу до гнучких, адаптованих до сучасних реалій страхових послуг, захисту майна, зниження ризиків пов'язаних з безпековою ситуацією. Подальших досліджень потребує вивчення умов адаптації міжнародного досвіду цифровізації автотранспортного страхування до вітчизняних реалій, що полягає в аналізі правових та економічних аспектів впровадження сучасних цифрових технологій, оцінці їх технічної ефективності в умовах українського ринку, а також врахуванні особливостей поведінки споживачів і специфіки роботи страхових компаній у кризовий період, зокрема в період дії воєнного стану.

Література:

1. Федорович І. М. Проблеми та перспективи розвитку автострахування в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 39. С. 79—85. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/39-2019/12.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).
2. Попович Д. В., Браточенко О. О., Врубель І. Й. Проблеми та перспективи розвитку ринку автотранспортного страхування в Україні. Молодий вчений. 2018. № 10 (2). С. 864—867. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%282%29__105 (дата звернення: 25.12.2024).
3. Третяк Д. Д., Поруба Я. С. Інноваційні технології в автотранспортному страхуванні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 1. С. 30—36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_1_7 (дата звернення: 03.01.2025).
4. Бровко С. Страхування в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-24> (дата звернення: 03.01.2025).
5. Марина А. С., Пеценко М. В. Страховий ринок України в умовах війни. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Випуск 5(05) URL: <http://dees.iei-od.ua/index.php/journal/article/view/145/133> (дата звернення: 28.12.2024).
6. Огляд страхового ринку України за 1 півріччя 2024 року: премії зросли до 24,2 млрд грн. URL: <https://forinsurer.com/news/24/09/26/44250> (дата звернення: 29.12.2024).
7. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 15.10.2024).
8. ТОП 20 Рейтинг страхових компаній зі страхування КАСКО за 1 півріччя 2024 року. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/6/42> (дата звернення: 26.10.2024).
9. ТОП 20 Рейтинг страхових компаній з ОСАЦВ за 1 півріччя 2024 року. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/6/38> (дата звернення: 26.10.2024).
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 28.12.2024).
11. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: Закон України від 21.05.2024 № 3720-IX URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t243720?an=1> (дата звернення: 28.12.2024).
12. "Автоцивілка" по-новому та європейські стандарти: що й коли зміниться для водіїв URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/avtotsivilka-po-novomu-ta-evropeyski-standarti-1718955673.html> (дата звернення: 02.01.2025).
13. Особливо в Україні зростають суми відшкодування при ДТП і вартість автоцивілки. Новий закон про автоцивілку URL: <http://surl.li/iaozib> (дата звернення: 02.01.2025).
14. Особливості страхування під час військового стану. URL: <https://parasol.ua/ua/news/auto-insurance/osoblyvosti-strahuvannia-pid-chas-viyskovogo-stanu> (дата звернення: 04.01.2025).
15. Основні показники здійснення обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів за внутрішніми договорами в січні — листопаді 2024 року у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року URL: <https://mtsbu.ua/storage/app/uploads/public/675/966/2f3/6759662f37ea9963504029.pdf> (дата звернення: 04.01.2025).

16. Основні показники здійснення обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів за внутрішніми договорами в січні — грудні 2023 року у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року URL: <https://mtsbu.ua/storage/app/uploads/public/65a/a90/dbd/65aa90dbd565a997002017.pdf> (дата звернення: 04.01.2025).

References:

1. Fedorovych, I.M. (2019), "Problems and prospects of the development of auto insurance in Ukraine", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu: Ekonomika i menedzhment*, vol. 39, pp. 79—85, available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/39-2019/12.pdf> (Accessed 15 December 2024).
2. Popovych, D.V. Bratochenko, O.O. and Vrubel, I.Y. (2018), "Problems and prospects of the development of the motor vehicle insurance market in Ukraine", *Molodyi vchenyi*, vol. 10 (2), pp. 864—867, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%282%29__105 (Accessed 25 December 2024).
3. Tretiak, D.D. and Poruba, Ya.S. (2019), "Innovative technologies in motor vehicle insurance", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 30—36, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_1_7 (Accessed 03 January 2025).
4. Brovko, S. (2024), "Insurance under martial law: challenges and prospects", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-24>.
5. Maryna, A.S. and Petsenko, M.V. (2023), "The insurance market of Ukraine in conditions of war", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 5(05), available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/145/133> (Accessed 28 December 2024).
6. Forinsurer (2024), "Overview of the insurance market of Ukraine for the first half of 2024: premiums increased to UAH 24.2 billion", available at: <https://forinsurer.com/news/24/09/26/44250> (Accessed 29 December 2024).
7. Official site of the National Bank of Ukraine (2024), "Supervisory statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 15 October 2024).
8. Forinsurer (2024), "TOP 20 rating of CASCO insurance companies for the first half of 2024", available at: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/6/42> (Accessed 26 October 2024).
9. Forinsurer (2024), "TOP 20 rating of insurance companies from OSACV for the first half of 2024", available at: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/6/38> (Accessed 26 October 2024).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About the legal regime of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (Accessed 28 December 2024).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On mandatory civil liability insurance for owners of land vehicles", available at: <https://ips.liga-zakon.net/document/t243720?an=1> (Accessed 28 December 2024).

12. RBC Ukraine (2024), "Avtocivilka in a new way and European standards: what and when will change for drivers", available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/avtotsivilka-po-novomu-ta-evropeyski-standarti-17-18955673.html> (Accessed 02 January 2025).

13. Omelko, Yu.V. (2024), "In Ukraine, the amount of compensation for road accidents and the cost of auto insurance will increase. New law on motor vehicle", available at: <http://surl.li/iaozib> (Accessed 02 January 2025).

14. Parasol.ua (2024), "Features of insurance during martial law", available at: <https://parasol.ua/ua/news/auto-insurance/osoblyvosti-strahuvannia-pid-chas-viyskovogo-stanu> (Accessed 04 January 2025).

15. Mtsbu.ua (2024), "The main indicators of mandatory civil liability insurance of owners of land vehicles under internal contracts in January — November 2024 compared to the same period in 2023", available at: <https://mtsbu.ua/storage/app/uploads/public/675/966/2f3/6759662f37ea9963504029.pdf> (Accessed 04 January 2025).

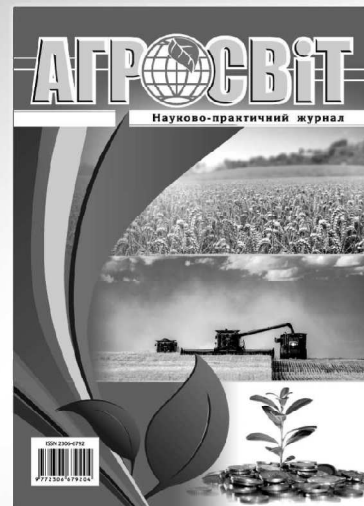
16. Mtsbu.ua (2024), "The main indicators of compulsory civil liability insurance of owners of ground vehicles under internal contracts in January — December 2023 compared to the same period in 2022", available at: <https://mtsbu.ua/storage/app/uploads/public/65a/a90/dbd/65aa90dbd565a997002017.pdf> (Accessed 04 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.01.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Н. А. Крахмальова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4242-8032>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.92

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

N. Krakhmalova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business, Kiev National University of Technologies and Design

EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN ENTERPRISES

У статті виявлено ключові аспекти впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) на підприємствах, що забезпечують створення стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Досліджено сучасні тенденції цифровізації, які включають поширення мобільних додатків, соціальних мереж, платформ для онлайн-торгівлі та інших інноваційних інструментів, що дозволяють ефективно інтегрувати різні канали комунікації у єдину систему для забезпечення персоналізації маркетингових повідомлень і залучення споживачів. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності впровадження ІМК, які включають інтеграцію сучасних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація маркетингових процесів та доповнена реальність, що сприяють підвищенню продуктивності маркетингових кампаній та забезпечують інноваційний підхід до управління маркетинговою діяльністю. Запропоновано стратегічний підхід до реалізації ІМК, який базується на проведенні всебічного аналізу ринкових умов, визначенні цільових аудиторій, адаптації до їхніх потреб та створенні персоналізованих комунікаційних стратегій.

The article identifies key aspects of implementing integrated marketing communications (IMC) at enterprises that ensure the creation of sustainable competitive advantages in a dynamic market environment. Modern trends in digitalization are studied, which include the spread of mobile applications, social networks, online trading platforms and other innovative tools that allow for the effective integration of various communication channels into a single system to ensure the personalization of marketing messages and attract consumers. The use of digital platforms, such as social networks, Internet marketing, email marketing and other tools that create conditions for the formation of long-term relationships with customers is analyzed. The cost-effectiveness of implementing IMC is assessed through key indicators, in particular, ROI (Return on Investment), CLV (Customer Lifetime Value), Conversion Rate and NPS (Net Promoter Score), which allows for a comprehensive analysis of the effectiveness of integrating communication strategies. The main barriers to the implementation of IMC are substantiated, including insufficient financial resources,

organizational resistance to change, lack of qualified personnel and imperfect coordination between communication channels. Recommendations are developed to improve the effectiveness of IMC implementation, which include the integration of modern technologies, such as artificial intelligence, automation of marketing processes and augmented reality, which contribute to increasing the productivity of marketing campaigns and provide an innovative approach to managing marketing activities. A strategic approach to the implementation of IMC is proposed, which is based on a comprehensive analysis of market conditions, identifying target audiences, adapting to their needs and creating personalized communication strategies. Thus, the study demonstrates that the implementation of IMC is not only a necessary condition for enterprises to adapt to modern market conditions, but also a powerful tool for increasing economic efficiency, consumer loyalty and overall competitiveness.

Ключові слова: інтегровані маркетингові комунікації, ефективність впровадження, цифрові технології, маркетингова стратегія, бізнес-комунікації, лояльність споживачів.

Key words: integrated marketing communications, implementation effectiveness, digital technologies, marketing strategy, business communications, consumer loyalty.

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

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки підприємства стикаються зі зростаючою конкуренцією та необхідністю адаптації до швидких змін ринку. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) стають ефективним інструментом для побудови стійкої конкурентної позиції, підвищення впізнаваності бренду та формування довгострокових відносин зі споживачами. Їх застосування дозволяє забезпечити єдність маркетингових послань, оптимізувати витрати на рекламу та збільшити рівень лояльності клієнтів. Попри визнання важливості ІМК у маркетинговій практиці, на підприємствах часто виникають труднощі з їх впровадженням, зокрема через недостатність досвіду інтеграції комунікаційних інструментів, відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності та брак ресурсів для адаптації до змінного середовища. У цьому контексті актуальним є проведення досліджень, які визначають найбільш результативні підходи до впровадження ІМК, оцінюють їхній вплив на економічну ефективність підприємств та формують рекомендації щодо оптимізації комунікаційної стратегії. Особливу увагу варто приділити впливу цифрових технологій, які суттєво трансформують маркетингове середовище. Використання онлайн-комунікацій, соціальних мереж, автоматизованих платформ для управління взаємодією зі споживачами (CRM) стає основою інтеграції маркетингових зусиль. Таким чином, дослідження ефективності впровадження ІМК дозволить виявити нові можливості для розвитку підприємств, особливо в умовах цифрової трансформації.

Тема дослідження є актуальною не лише для українських підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у складних економічних умовах, але й для міжнародних компаній, що інтегрують нові підходи до маркетингу в глобальному масштабі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження ефективності впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) на підприємствах є одним із ключових напрямків сучасної маркетингової науки, який отримує все більше уваги у зв'язку з динамічними змінами у ринковому середовищі та розвитком цифрових технологій. Одним із популярних наукових джерел для розуміння сутності ІМК є робота Сміт П., Беррі К., Пулфорд А. [15], який визначають ІМК як комплексний підхід до координації різних комунікаційних інструментів для створення узгодженого та ефективного маркетингового повідомлення. Схожі підходи можна знайти у дослідженнях від Жалдак Г., Бичковська А. [2], Шумкова О. [12], які наголошують на важливості використання ІМК для побудови довгострокових взаємин зі споживачами. Він підкреслює, що основою успіху є розуміння клієнтських потреб та використання персоналізованих комунікацій.

Практичний аспект впровадження ІМК висвітлюється у роботах Терент'єва Н., Павельчук Є. [9], Шарма, В., Махаджан, Ю., і Капсе, М. [14], які досліджують інструменти і методи інтеграції комунікацій у контексті сучасного бізнесу. Зокрема, вони акцентують увагу на важливості використання цифрових технологій, таких як соціальні медіа, автоматизація маркетингу та мобільні додатки, які значно підвищують ефективність маркетингових кампаній. Дослідження українських вчених, зокрема, присвячені питанням адаптації ІМК до локальних умов ринку. У працях таких авторів, як Кузьмак О. [4] та Скригун Н., Розумей С., Молін Н. [8], розглядаються бар'єри впровадження ІМК в українських підприємствах, включаючи недостатню кваліфікацію персоналу, брак фінансових ресурсів та низький рівень цифрової зрілості бізнесу. Водночас, автори вказують на значний потенціал ІМК для підвищення конкурентоспроможності українських компаній. Також варто згадати опубліковану працю Svetkov Cikosev [12], який досліджує вплив

Таблиця 1. Інструменти інтегрованих маркетингових комунікацій для підприємства

Інструмент	Опис	Переваги	Виклики	Приклади
Соціальні мережі	Платформи для поширення контенту	Швидкий зворотний зв'язок	Організаційний супротив	Facebook, Instagram
Email-маркетинг	Засіб довгострокової взаємодії	Персоналізація	Недостатність ресурсів	Mailchimp, HubSpot
Штучний інтелект	Аналітика та автоматизація	Прогнозування поведінки	Високі витрати	IBM Watson, Google AI
Автоматизація маркетингу	Спрощення процесів управління	Оптимізація зусиль	Брак кваліфікації	Marketo, HubSpot
Доповнена реальність	Інтерактивні взаємодії	Залучення клієнтів	Технологічна складність	IKEA Place, Snapchat AR

Джерело: сформовано автором.

ІМК на формування лояльності споживачів. Автор доходить висновку, що використання персоналізованих повідомлень у межах ІМК суттєво підвищує довіру до бренду та формує довгострокові взаємини зі споживачами. Загалом, огляд літературних джерел свідчить, що інтегровані маркетингові комунікації є не лише теоретично обґрунтованим, але й практично дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити ефективність впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) на підприємствах, проаналізувати ключові чинники, що впливають на результативність їх інтеграції, та розробити рекомендації для оптимізації комунікаційних стратегій в умовах сучасного ринкового середовища.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретико-методичні основи та концептуальні підходи до інтегрованих маркетингових комунікацій;
- проаналізувати сучасні інструменти ІМК з урахуванням цифровізації та динаміки ринку;
- розробити рекомендації для підвищення результативності інтеграції маркетингових комунікацій в діяльність підприємств;
- вивчити вплив ІМК на формування лояльності споживачів та довгострокових відносин із клієнтами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК), які передбачають гармонійне поєднання різних інструментів комунікації в єдину систему, стають ключовим елементом побудови стійкої конкурентної переваги, однак процес їх впровадження не позбавлений труднощів, які вимагають ретельного аналізу та стратегічного підходу. Цифрова трансформація, яка включає поширення мобільних додатків, соціальних мереж та платформ для онлайн-торгівлі, вимагає від підприємств швидкого реагування на нові тенденції. Інтеграція цих технологій у систему ІМК дозволяє забезпечити більш ефективне залучення споживачів, проте потребує значних зусиль для адаптації існуючих бізнес-моделей. Важливим аспектом також є врахування регіональних особливостей

ринку та культурних відмінностей, які впливають на сприйняття маркетингових послань [3, с. 42].

Цифрові технології створюють безпрецедентні можливості для впровадження комплексного підходу до маркетингу, дозволяючи забезпечувати гнучкість, швидкість та персоналізацію комунікаційних стратегій. Інтернет-маркетинг, який охоплює широкий спектр інструментів, таких як пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама, таргетинг та веб-аналітика, стає ключовою основою для впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій. Завдяки використанню цифрових платформ підприємства можуть

забезпечувати широке охоплення аудиторії та значну економію маркетингових ресурсів. Важливо зазначити, що сучасні споживачі активно використовують онлайн-канали для пошуку інформації про товари та послуги, що робить інтернет-маркетинг особливо ефективним для формування лояльності до бренду. Зокрема, використання програм для аналізу поведінки користувачів дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, які відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Інтеграція кількох інструментів на основі інтернет-маркетингу дозволяє створити цілісну систему комунікації, яка не лише інформує, але й активно залучає споживачів до взаємодії [7].

Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn та TikTok, сьогодні є одними з найпотужніших платформ для реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій. Вони дозволяють підприємствам оперативно поширювати контент, створювати емоційний зв'язок з аудиторією та здійснювати прямий зворотний зв'язок. Крім того, соціальні мережі є ефективним середовищем для таргетованої реклами, що підвищує релевантність повідомлень до цільової аудиторії. Email-маркетинг, незважаючи на його давність у порівнянні з іншими цифровими інструментами, залишається одним з найбільш ефективних способів підтримання довгострокових відносин з клієнтами. Завдяки сучасним CRM-системам можна забезпечити високий рівень персоналізації email-розсилок, що сприяє збільшенню конверсії та лояльності користувачів [11].

Серед ключових тенденцій розвитку цифрових інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій можна виділити зростаючу роль штучного інтелекту (ШІ), автоматизацію маркетингових процесів та використання доповненої реальності (AR) у комунікаційних кампаніях. ШІ дозволяє аналізувати велику кількість даних про споживачів, прогнозувати їхню поведінку та адаптувати маркетингові послання до індивідуальних уподобань. Автоматизація маркетингу, наприклад, через використання платформ типу HubSpot або Marketo, спрощує управління комунікаціями та дозволяє компаніям зосередитися на стратегічних завданнях. Доповнена реальність, у свою чергу, пропонує нові можливості для взаємодії з клієнтами, зокрема у сфері ретейлу та нерухомості (Табл. 1).

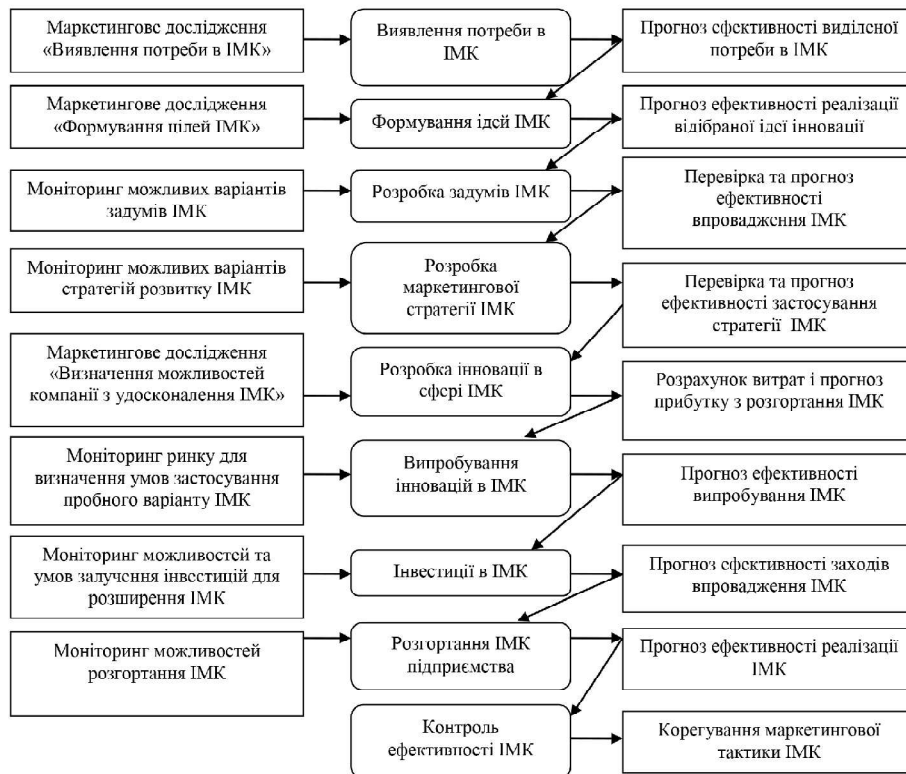


Рис. 1. Механізм формування та впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємстві

Джерело: розроблено автором.

Одним із найважливіших бар'єрів на шляху впровадження ІМК є недостатність фінансових ресурсів, особливо у малих і середніх підприємств, які часто обмежені в можливостях інвестування у сучасні технології та навчання персоналу. Витрати на впровадження ІМК, зокрема на цифрові платформи, автоматизацію процесів та розробку індивідуалізованих стратегій, можуть бути значними, що стримує їх широке впровадження. Не менш важливим є фактор організаційного супротиву змін, який виникає через небажання персоналу адаптуватися до нових підходів і технологій. Відсутність належної підготовки кадрів та управлінської підтримки створює додаткові труднощі у впровадженні ІМК [1, с. 36].

Зміни у споживчих уподобаннях, які відображаються у зростаючому попиті на персоналізовані пропозиції, швидкість обслуговування та екологічно свідомі продукти, диктують нові правила гри для підприємств. У цих умовах інтегровані маркетингові комунікації стають не лише бажаним, але й необхідним інструментом для побудови довгострокових відносин із клієнтами.

Цифрова трансформація, яка включає поширення мобільних додатків, соціальних мереж та платформ для онлайн-торгівлі, вимагає від підприємств швидкого реагування на нові тенденції. Інтеграція цих технологій у систему ІМК дозволяє забезпечити більш ефективно залучення споживачів, проте потребує значних зусиль для адаптації існуючих бізнес-моделей. Важливим аспектом також є врахування регіональних особливостей ринку та культурних відмінностей, які впливають на сприйняття маркетингових послань. Ефектив-

не впровадження ІМК потребує стратегічного підходу, який передбачає не лише врахування існуючих викликів, але й активне використання можливостей, які відкривають нові технології та методи управління [5, с. 117].

Пропонується застосовувати у практичній діяльності спеціально розроблений механізм інтеграції маркетингових інструментів (Рис. 1), який сприяє досягненню запланованих економічних результатів, що ґрунтуються на синергії традиційних і цифрових підходів. У межах цього механізму перший рівень маркетингового ядра передбачає аналіз і задоволення потреб цільових клієнтів шляхом створення індивідуалізованих комунікаційних рішень.

Завданнями впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах є створення цілісної системи просування товарів і послуг, яка не лише відповідає запитам цільової аудиторії, але й забезпечує довгострокову вигоду від ефективного управління маркетинговими каналами, інтеграції інноваційних інструментів та використання сучасних цифрових технологій. Важливою умовою успішного впровадження ІМК є забезпечення правового захисту використовуваних комунікаційних стратегій, включаючи дотримання авторських і суміжних прав у сфері інтелектуальної власності, що підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства. Ефективність впровадження ІМК значною мірою залежить від взаємодії підприємств із ключовими суб'єктами ринкової інфраструктури, включаючи співпрацю з дослідницькими центрами, сертифікаційними організаціями, метрологічними та експертними інституціями, а також консалтинговими та

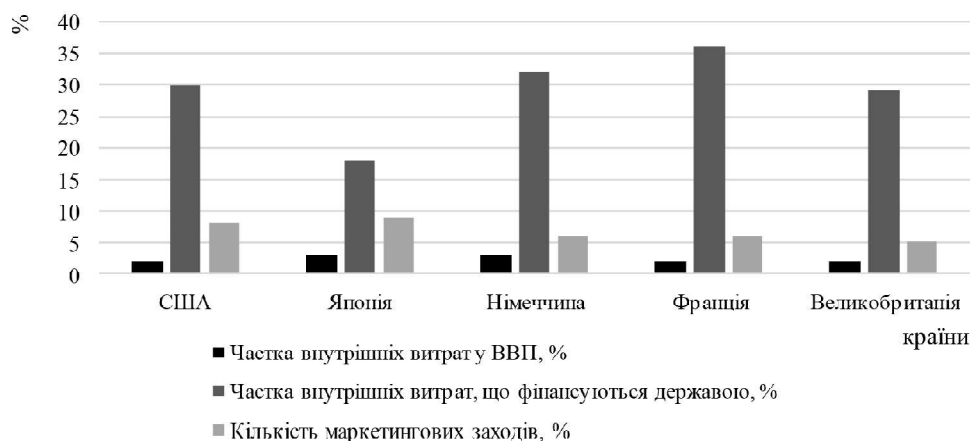


Рис. 2. Розподіл ключових показників, які визначають ефективність формування інноваційної складової інтегрованих маркетингових комунікацій

Джерело: побудовано за даними [14].

інформаційними компаніями. Така інтеграція дозволяє підприємствам отримувати доступ до актуальних даних, інноваційних рішень і експертної підтримки, що є критично важливим у розробці стратегічних маркетингових планів [10, с. 124].

На рис. 2 представлено аналіз ключових показників ефективності впровадження ІМК у провідних країнах світу, що демонструє високий рівень адаптації маркетингових стратегій до потреб сучасного ринку. Це підтверджує важливість використання комплексного підходу до формування маркетингової політики, який враховує як глобальні тенденції, так і локальні особливості ринку.

Управлінський підхід до інтеграції маркетингових комунікацій має базуватися на принципах гнучкості та адаптивності, що дозволяє швидко реагувати на зміну ринкових умов. Важливу роль відіграє автоматизація маркетингових процесів, яка спрощує координацію різних каналів комунікації та забезпечує прозорість взаємодії між ними. Використання інноваційних рішень, таких як штучний інтелект і аналітичні платформи, дозволяє не лише підвищити ефективність комунікацій, але й створити нові можливості для персоналізації послуг. Цінність впровадження ІМК не обмежується лише підвищенням впізнаваності бренду або зміцненням лояльності клієнтів та загальна ефективність такого роду ко-

мунікацій буде оцінюватися з точки зору їх економічної доцільності, що вимагає застосування сучасних методів оцінювання, детального порівняння витрат і вигод, а також розробки рекомендацій щодо оптимізації процесів [7, с. 168—169].

Одним із ключових аспектів оцінки економічної ефективності впровадження ІМК є застосування комплексних методів, які дозволяють враховувати як фінансові, так і нефінансові показники. Найбільш поширеним інструментом є ROI (Return on Investment), який дозволяє визначити співвідношення між отриманими вигодами та витратами на впровадження комунікацій. Окрім цього, важливо використовувати такі індикатори, як Customer Lifetime Value (CLV), який показує довгострокову цінність клієнта для підприємства, та Conversion Rate, що ілюструє ефективність залучення потенційних клієнтів. Також правильним є враховувати і методи кількісного і якісного аналізу, що дозволяють оцінювати ефективність з точки зору охоплення аудиторії, рівня задоволеності клієнтів та ступеня залучення [13, с. 803—804]. Так цифрова платформа, Net Promoter Score (NPS) дозволяє оцінити рівень рекомендаційності бренду серед клієнтів, тоді як багатовимірний аналіз ефективності комунікаційних каналів забезпечує розуміння їх взаємодії та впливу на кінцеві результати кампаній (Табл. 2).

Таблиця 2. Оцінка економічної ефективності впровадження ІМК в ринкову діяльність підприємства

Показник	Опис	Метод оцінки	Переваги	Недоліки	Приклад
1. ROI (Return on Investment)	Співвідношення вигод і витрат	Формула ROI	Простота	Не враховує довгостроковий ефект	Вплив ІМК на продажі
2. CLV (Customer Lifetime Value)	Довгострокова вартість клієнта	Аналіз життєвого циклу клієнта	Довгострокова орієнтація	Складність розрахунку	Лояльність клієнтів
3. Conversion Rate	Частка конверсій від загальної аудиторії	Веб-аналітика	Швидкість аналізу	Фокус на короткострокові цілі	Таргетована реклама
4. NPS (Net Promoter Score)	Рівень рекомендацій клієнтів	Опитування	Простота та зрозумілість	Суб'єктивність	Оцінка задоволеності

Джерело: сформовано автором.

Одним із найбільших викликів для підприємств є необхідність зваженого порівняння витрат на впровадження ІМК із очікуваними вигодами. Інвестиції в інтеграцію маркетингових комунікацій включають витрати на технології, навчання персоналу, розробку контенту та утримання інструментів управління комунікаціями. Однак, ці витрати можуть бути виправдані значними вигодами, серед яких підвищення продажів, зростання рівня впізнаваності бренду, покращення репутації та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Критично підкреслити, що економічні вигоди від впровадження ІМК можуть проявлятися не лише в короткостроковій перспективі, але й у довгостроковому зростанні капіталізації бренду. Так в результаті підвищення клієнтської лояльності підприємство може скоротити витрати на залучення нових клієнтів, оскільки постійна база споживачів є менш затратною для обслуговування. Крім того, інтеграція дозволяє зменшити дублювання маркетингових зусиль, що сприяє раціональному використанню ресурсів. Для підвищення ефективності впровадження ІМК підприємствам слід враховувати декілька ключових рекомендацій. По-перше, необхідно забезпечити чітку координацію між усіма каналами комунікації, що включає розробку єдиної стратегії та інтеграцію даних із різних джерел, а по-друге, визначальним може стати використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і автоматизація маркетингових процесів, які спрощують управління кампаніями та забезпечують персоналізацію взаємодії зі споживачами [6, с. 228].

По-третє, підприємствам варто інвестувати у навчання та розвиток кадрів, оскільки успіх ІМК залежить від професійної компетенції співробітників. По-четверте, важливо здійснювати регулярний моніторинг результатів комунікаційних кампаній та використовувати отримані дані для коригування стратегії у реальному часі. Нарешті, підприємства повинні постійно аналізувати ринкові тенденції та адаптуватися до змінних потреб споживачів, щоб залишатися конкурентоспроможними у динамічному бізнес-середовищі. Підсумовуючи, можна стверджувати, що впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій є складним, але необхідним процесом для підприємств, які прагнуть досягти високої ефективності в умовах динамічного ринкового середовища. Незважаючи на існуючі бар'єри, стратегічний підхід до інтеграції ІМК, орієнтований на адаптацію до змін ринку та використання сучасних технологій, забезпечує значні можливості для розвитку підприємств і створення конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виявлено, що інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) є ключовим інструментом побудови стійкої конкурентної переваги підприємств, оскільки вони дозволяють гармонійно поєднувати різні комунікаційні канали, забезпечуючи ефективність маркетингових стратегій у сучасному ринковому середовищі. Досліджено основні тенденції цифрової трансформації, які сприя-

ють активному використанню мобільних додатків, соціальних мереж та платформ для онлайн-торгівлі, що потребує швидкої адаптації бізнес-моделей підприємств. Проаналізовано вплив цифрових технологій, зокрема інтернет-маркетингу, на ефективність залучення споживачів, а також на формування персоналізованих пропозицій, які відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Оцінено економічну ефективність впровадження ІМК за допомогою таких показників, як ROI, CLV, Conversion Rate і NPS, що дозволяє комплексно визначити їхню результативність та обґрунтувати доцільність інтеграції комунікаційних стратегій у бізнес-практику.

Обґрунтовано необхідність подолання бар'єрів, пов'язаних із впровадженням ІМК, таких як недостатність фінансових ресурсів, організаційний супротив змінам і брак кваліфікованого персоналу, які суттєво знижують ефективність інтеграції. Розроблено рекомендації щодо оптимізації комунікаційних стратегій, що включають інвестиції у розвиток цифрових технологій, навчання співробітників та впровадження автоматизованих платформ для управління маркетинговими процесами. Запропоновано стратегічний підхід до впровадження ІМК, який враховує сучасні виклики та можливості ринку, спрямований на інтеграцію інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, доповнена реальність та аналітичні інструменти для персоналізації маркетингових повідомлень, що зможе забезпечити не лише підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, але й створення довгострокових конкурентних переваг для підприємств.

Література:

1. Білик В. В., Сергієнко О. А., Крупенна І. А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. Науковий вісник Чернівецького університету: збірник наук праць. Економіка. Вип. 825. 2020. С. 33—40.
2. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 2 (4). С. 4—13. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0201>.
3. Кубашевський О. Є. Використання омніканально-го маркетингу для просування товарів харчової промисловості. Підприємництво і торгівля. 2024. № 42. С. 39—45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-06>.
4. Кузьмак О. Маркетингова комунікаційна політика як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах ірраціональної поведінки споживачів. Економічний форум. 2022. № 1 (4). С. 74—82. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9>.
5. Лапчук Я. С., Дуб М. Г. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. Маркетинг і цифрові технології. 2024. № 1 (8). С. 109—122.
6. Осокіна А., Риловнікова А. Удосконалення маркетингових комунікацій бізнес-організації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-103>.

7. Решетілова Т., Дронова Т., Пілова К. Формування маркетингових комунікаційних каналів для просування інноваційних товарів на промисловому ринку. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: моногр. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2021. 416 с.

8. Скригун Н. П., Розумей С. Б., Молін Н. О. Онлайн та офлайн інструменти в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6, № 2. С. 49—61.

9. Терент'єва Н.В., Павелчук Є.О. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Том 1. С. 249—252. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-39.

10. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти: колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.

11. Шумкова О. В. Інтегрована система маркетингових комунікацій в міжнародному маркетингу. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 1 (127). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-13>.

12. Cvetkov Cikosev T. The Development and Implementation of the Integrated Marketing Communications Concept. Economic Analysis. 2019. Vol. 52, No. 1. pp. 36—47. DOI: <https://doi.org/10.28934/ea.19.52.12>.

13. Makedon V., Budko O., Salyga K., Myachin V., Fisunen N. Improving Strategic Planning and Ensuring the Development of Enterprises Based on Relational Strategies. Theoretical And Practical Research In Economic Fields. 2024. No 15 (4). pp. 798—811. doi:10.14505/tpref.v15.4(32).02.

14. Sharma, V., Mahajan, Y., & Kapse, M. (2024). From outreach to outcome: exploring the impact of integrated marketing communication on the performance of small and medium-sized enterprises. Cogent Business & Management, 11 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975-2024.2371070>.

15. Smith Paul, Berry Chris, Pulford Alan. Strategic Marketing Communications. New Ways to Build and Integrate Communications. L:Kogan Page Limited, 1997. 320 p.

References:

1. Bilyk, V. V., Serhiyenko, O. A., & Krupenna, I. A. (2020), "Tools of digital marketing under the conditions of communication transformation of a modern organization", Scientific Bulletin of Chernivtsi University: Collection of scientific works. Economics, vol. 825, pp. 33—40.

2. Zhaldak, G. P., & Bychkivska, A. A. (2019), "Integrated marketing communications as a factor of effective enterprise development", European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations, vol. 2 (4), pp. 4—13. <https://doi.org/10.32750/2019-0201>.

3. Kubashevskiy, O. Ye. (2024), "The use of omnichannel marketing for promoting food industry products", Entrepreneurship and Trade, vol. 42, pp. 39—45. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-06>.

4. Kuzmak, O. (2022), "Marketing communication policy as a tool for ensuring competitive positions of an enterprise under conditions of irrational consumer behavior", Economic Forum, vol. 1 (4), pp. 74—82. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9>.

5. Lapchuk, Y. S., & Dub, M. H. (2024), "Theoretical and methodological aspects of forming a mechanism for managing marketing communications of enterprises under digitalization conditions", Marketing and Digital Technologies, vol. 1 (8), pp. 109—122.

6. Osokina, A., & Rylovnikova, A. (2023), "Improving marketing communications of business organizations", Economy and Society, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-103>.

7. Reshetilova, T., Dronova, T., & Pilova, K. (2021), Aktual'ni aspekty rozvytku sub'ektiv pidpryemnytstva v umovakh hlobal'noi ekonomiky [Formation of marketing communication channels for promoting innovative products in the industrial market], Relevant aspects of the development of entrepreneurship in the global economy], Publisher Bila K. O., Dnipro, Ukraine.

8. Skryhun, N. P., Rozumey, S. B., & Molin, N. O. (2022), "Online and offline tools in the system of integrated marketing communications", Marketing and Digital Technologies, vol. 6 (2), pp. 49—61.

9. Terentyeva, N. V., & Pavelchuk, Y. O. (2021), "Integrated marketing communications as a factor of effective enterprise development", Bulletin of Khmelnytsky National University, vol. 6(1), pp. 249-252. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-39>

10. Mazur, N. A. (2022), Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: mikro- ta makroaspekty [Digital transformation of the economy: micro- and macro-aspects: collective monograph], Kamianets-Podilsk. national University named after I. Ohienko. Chernivtsi: Chernivtsi. national University named after Yu. Fedkovycha, Ukraine.

11. Shumkova, O. V. (2023), "Integrated marketing communication system in international marketing", State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship, vol. 1 (127). <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-13>.

12. Cvetkov Cikosev, T. (2019), "The Development and Implementation of the Integrated Marketing Communications Concept", Economic Analysis, vol. 52 (1), pp. 36—47. <https://doi.org/10.28934/ea.19.52.12>.

13. Makedon, V., Budko, O., Salyga, K., Myachin, V., & Fisunen, N. (2024), "Improving Strategic Planning and Ensuring the Development of Enterprises Based on Relational Strategies", Theoretical And Practical Research In Economic Fields, vol. 15 (4), pp. 798—811. doi:10.14505/tpref.v15.4(32).02.

14. Sharma, V., Mahajan, Y., & Kapse, M. (2024), "From outreach to outcome: exploring the impact of integrated marketing communication on the performance of small and medium-sized enterprises", Cogent Business & Management, vol. 11 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975-2024.2371070>.

15. Smith, P., Berry, C., & Pulford, A. (1997), Strategic marketing communications: New ways to build and integrate communications, Kogan Page Limited, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2025 р.

O. Kushnir,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2679-2782>
V. Tkachuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8529-9632>
V. Chaplinsky,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3209-1475>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.99

THE ROLE OF INNOVATIVE BUSINESS IN ECONOMIC DEVELOPMENT

O. K. Кушнір,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
В. В. Ткачук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
В. Р. Чаплінський,
к. е. н., ст. викладач кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

In today's globalized world, innovation has become one of the key factors in increasing the production of goods and services in countries and enhancing their competitiveness. Innovative business, as a type of entrepreneurial activity aimed at creating, implementing, and commercializing new products, services, processes, or technologies, is expected to trigger the development of the modern economy. It drives the creation of new products and services that transform traditional models of production and consumption. Thus, this article aims to analyze the role of innovative business in economic development. Within the study, the authors emphasize that innovative business significantly differs from traditional business due to its focus not only on adapting to existing demand and the characteristics of emerging markets but also on creating higher value and addressing pressing socio-economic issues. The study results indicate that innovative business plays a key role in economic development, particularly by increasing investment in research and development (R&D). This is evident in the increasing proportion of research and development expenditures relative to companies' revenues. Simultaneously, a related aspect of this process is the heightened uncertainty of business outcomes, as innovation often involves significant risks and unpredictable results. Furthermore, innovative business enhances flexibility and adaptability to changes in the market environment, enabling rapid responses to shifts in demand, technological breakthroughs, consumer behavior, the emergence of new competitors, or changes in regulatory conditions. An important factor is the development of creativity and the focus on knowledge as key resources, which enable businesses to

generate new ideas, transform them into practical solutions, and enhance competitiveness. In addition, innovative business has significant potential for scaling and globalization, reflected in its ability to adapt products, services, or business models to different markets, expand production volumes, and increase consumer reach on an international level. The prospects for further research include studying the impact of innovative business on the sustainable development of economies, as well as analyzing new approaches to risk and opportunity management that arise during globalization and technological changes.

У сучасному глобалізованому світі інновації стали одним із ключових чинників зростання обсягів виробництва товарів і послуг у країнах, а також їх конкурентоспроможності. Саме інноваційний бізнес, як вид підприємницької діяльності, спрямований на створення, впровадження та комерціалізацію новацій, процесів або технологій, є рушієм розвитку сучасної економіки. Він забезпечує створення матеріальних і нематеріальних продуктів, які трансформують традиційні моделі виробництва та споживання. Відтак, метою статті є аналіз ролі інноваційного бізнесу в економічному розвитку. У межах дослідження автори підкреслюють, що інноваційний бізнес суттєво відрізняється від традиційного завдяки своєму фокусу не лише на адаптації до наявного попиту та особливостей функціонування нових ринків, але й на створенні вищої цінності та розв'язанні соціально-економічних проблем. За результатами дослідження встановлено, що інноваційний бізнес відіграє ключову роль у розвитку економіки через збільшення рівня інвестицій у дослідження та розробки, що відбивається у зростанні частки витрат на R&D у загальних доходах від діяльності. Водночас супутнім явищем цього процесу є підвищення рівня невизначеності результатів діяльності, оскільки інновації часто супроводжуються високими ризиками та непередбачуваними наслідками. Крім того, інноваційний бізнес сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі, що дає змогу оперативно реагувати на зміни в попиті, технологічні прориви, поведінку споживачів, появу нових конкурентів або зміну регуляторних умов. Важливим чинником є також розвиток креативності та орієнтація на знання як ключові ресурси, що забезпечують бізнесу здатність генерувати нові ідеї, трансформувати їх у практичні рішення та підвищувати конкурентоспроможність. Окрім цього, інноваційний бізнес має значний потенціал до масштабування та глобалізації, що виявляється у здатності адаптувати продукти, послуги чи бізнес-моделі до різних ринків, розширювати обсяги виробництва та збільшувати охоплення споживачів на міжнародному рівні.

Key words: innovation; changes in the market environment; research and development; generating new ideas; representatives of innovative business.

Ключові слова: інновації; зміни у ринковому середовищі; дослідження та розробки; генерування нових ідей, представники інноваційного бізнесу.

PROBLEM STATEMENT

In today's globalized world, innovation has become one of the key factors in increasing the production of goods and services in countries and enhancing their competitiveness. Thus, innovative business (as a type of entrepreneurial activity focused on the creation, implementation, and commercialization of new products, services, processes, or technologies) is expected to be the trigger for the development of the modern economy, driving the creation of new products and services that transform traditional models of production and consumption. The implementation of innovations contributes to increased productivity,

higher employment, improved quality of life, and the formation of a sustainable economy. It is worth noting that the development of innovative businesses becomes particularly important during periods of economic uncertainty when traditional approaches no longer ensure the desired effectiveness. In such times, innovative enterprises act as catalysts for maximizing efficiency, offering solutions to adapt to new challenges. At the same time, the development of innovative businesses requires a favorable institutional environment, government support, access to financial resources, and the stimulation of research and development activities.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The modern features of innovative business development and its impact on a country's economic growth have been studied by economists such as Shpak Yu., Rudyuk Ya., Bilorus O.H., and Hrytsenko A.A. In their works, these scholars focused on the factors that allow innovations and the businesses based on them to become key elements in achieving sustainable economic growth for the national economy. However, the role of innovative business in the development of a country's economy is much broader, encompassing not only the provision of economic growth but also contributing to the modernization of production processes, increasing the competitiveness of national enterprises, creating new jobs, and improving socio-economic conditions. Innovative business is an important factor for adapting to global changes, developing new markets, and addressing pressing socio-economic issues.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to analyze the role of innovative businesses in economic development.

THE PAPER MAIN BODY

In the study, the authors highlight that innovative business differs from traditional business in its focus on meeting existing demand, creating new markets, generating unique value, and addressing urgent socio-economic challenges. The main characteristics of such a business are [1; 5–6]:

1. A significant level of investment in research and development (R&D) is determined by the proportion of R&D expenses relative to the company's total revenue. The specific value depends on the industry, country, and economic context. In general terms, it is: at the company level, 5–10% of revenue or more for technology companies, pharmaceutical firms, and electronics manufacturers, and 2–5% of revenue for traditional industries such as manufacturing or agriculture.

2. The risk is related to the unpredictability of innovation outcomes. It is caused by the specific nature of creating and implementing innovations in business, where the ultimate success largely depends on several unpredictable factors.

3. The ability to be flexible and adaptable in response to changes in the market environment. This is driven by the business's ability to quickly respond to changes in demand, technological breakthroughs, consumer behavior, the emergence of new competitors, or changes in regulatory conditions.

4. Creativity and a focus on knowledge as a key resource. This is driven by the business's ability to generate new ideas, transform them into practical solutions, and ensure competitiveness in a dynamic environment.

5. Potential for scaling and globalization. This is driven by the business's ability to adapt its products, services, or models to different markets, increasing production volumes and expanding consumer reach on a global level.

Examples of innovative businesses include technology startups, companies that create disruptive

technologies, as well as enterprises operating in high-tech sectors, biotechnology, renewable energy, artificial intelligence, and other industries where innovation is the driving force.

Indeed, representatives of innovative businesses include numerous startups that traditionally create new products or services by leveraging advanced technologies and cutting-edge scientific developments. Such businesses can include new ventures focused on developing mobile applications, software, or platforms for Big Data processing. A characteristic example is the Spotify startup, which revolutionized the music industry by using streaming platform technologies and big data analytics to create personalized music recommendations. It is important to note that Spotify actively develops machine-learning algorithms to improve these recommendations. Another example is the Palantir Technologies startup, which specializes in developing software for big data analytics across various fields, including security and finance. Palantir's technologies are used to identify patterns in large volumes of data, enabling the making of informed and effective decisions.

Representatives of innovative businesses include large companies that create disruptive technologies. Prominent examples of such companies are Uber and Airbnb, which transformed the taxi and hotel industries by introducing new models of interaction between consumers and service providers.

Tesla is another example, as it is developing electric vehicles and establishing itself as a leader in alternative transportation. Similarly, SpaceX is radically transforming the space technology industry by reducing the costs of rocket launches and creating new opportunities for commercial space exploration.

Representatives of innovative businesses include companies operating in high-tech fields such as nanotechnology, computer science, and robotics. A prominent example is Boston Dynamics, a company specializing in robotics, particularly creating robots capable of complex movements and maneuvers. Robots like Spot (the robot dog) and Atlas (the humanoid robot) are utilized in various industrial and research applications. Another example is Nanosys, a company focused on developing nanotechnology to improve the efficiency of displays and solar panels. Nanosys is actively working on new materials that enable the creation of more energy-efficient and brighter displays.

These companies demonstrate how innovative businesses can transform entire industries by applying advanced technologies to address modern challenges and develop new markets.

Representatives of innovative businesses include entities involved in creating new drugs, medical technologies, or products based on biological processes. A characteristic example is CRISPR Therapeutics, which specializes in gene therapy, particularly using the CRISPR/Cas9 technology, which allows DNA editing at the gene level.

This makes it possible to treat genetic diseases such as sickle cell anemia and beta-thalassemia. Innovative business in biotechnology and medical technologies

Creation of new jobs (generating new vacancies or employment opportunities)	Enhancement of competitiveness (improving products, services, processes, and strategies, as well as using innovations to gain an advantage over competitors)	Creation of opportunities for sustainable development and environmental responsibility (optimizing resource use, reducing negative environmental impact, and ensuring social responsibility of companies)
	Factors influencing economic development	
Increase in productivity and efficiency. (achieving higher results with fewer time, resources, or energy expenditures)	Creation of new markets and entrepreneurial opportunities (innovations, adaptation to changing conditions, and strategic use of resources)	Creation of opportunities for attracting investments (providing a favorable environment for attracting financial resources from both domestic and foreign investors)

Fig. 1. Factors that contribute to the transformation of economic structures at the global level through the systemic impact of innovative businesses

Source: compiled based on [1—3; 5].

actively leverages cutting-edge scientific advancements to develop new solutions that can significantly improve patient's quality of life and transform approaches to treating various diseases.

Representatives of innovative businesses include companies in renewable energy, working in areas such as solar, wind, hydro, and geothermal energy. These enterprises contribute to reducing dependence on traditional energy sources and actively implement advanced technologies to ensure the sustainable development of energy systems. For example, First Solar is a company specializing in the development and production of solar panels. It uses innovative materials and technologies to increase the efficiency of solar panels, which helps reduce production costs and ensure greater energy efficiency. Their panels have a longer lifespan and perform better in hot climate conditions.

Another example is Vestas, one of the leading companies in the world specializing in wind turbine production. Vestas develops and implements cutting-edge technologies to increase turbine productivity, improve efficiency, and reduce maintenance costs. The company is actively researching energy-saving systems and integrating wind installations with other renewable energy sources, including solar power plants. These companies demonstrate how innovative businesses in the renewable energy sector utilize the latest technologies to optimize energy production and reduce environmental impact. Such innovations can significantly transform the energy landscape and contribute to the transition to clean and sustainable energy sources.

Examples of innovative businesses include those applying artificial intelligence to tackle challenges across various industries, such as business process automation (e.g., UiPath), the development of autonomous vehicles (e.g., Waymo), and applications in medical diagnostics (e.g., DeepMind by Google).

The examples outlined demonstrate that the role of innovative business in economic development is crucial, as it serves as a core driver of economic growth, enhances competitiveness, and ensures sustainable development. Innovative business transforms individual industries and contributes to the transformation of economic structures

on a global level through the systemic impact of a wide range of factors (Fig. 1).

Let us examine the impact of the factors driving the influence of innovative business on economic development in more detail. Among these factors [1—3; 5]:

1. Creation of new jobs. Innovative businesses actively attract young professionals, engineers, researchers, and entrepreneurs, which contributes to the development of the country's intellectual potential and the enhancement of the workforce's skills.

2. Increase in productivity and efficiency. Innovative businesses contribute to productivity growth through the implementation of cutting-edge technologies, process automation, the use of artificial intelligence, and other modern solutions.

3. Increasing competitiveness. Innovative businesses contribute to the development of innovations that allow them to succeed in the market, not only by improving existing products but also by creating entirely new alternatives that meet the changing needs of consumers.

4. Creation of new markets and entrepreneurial opportunities. Innovative businesses open new markets and areas for entrepreneurship by expanding the use of renewable energy sources, biotechnology, or other technologies.

5. Creation of opportunities for sustainable development and environmental responsibility. Innovative businesses are actively working on developing technologies that minimize the negative impact on the environment. For example, the development of renewable energy sources and green technologies helps reduce greenhouse gas emissions (which is crucial for achieving global sustainable development goals) and aids countries in transitioning to a model of environmentally safe and economically efficient growth.

6. Creating opportunities to attract investments. Innovative enterprises are attractive to investors at the national and international levels, providing additional financial resources for the development of infrastructure, research, and innovative projects, thereby contributing to economic growth.

Innovative business acts as a catalyst for economic growth and helps economies adapt to the rapidly changing

Table 1. Matrix of evolutionary and adaptive opportunities for economic development through the creation of new jobs in innovative business

Elements of development	Evolutionary opportunities (Long-term changes)	Adaptive Opportunities (Short-term Changes)
Development of new economic sectors	Creation of new industries that stimulate innovation and long-term economic growth	Development of niche sectors of the economy, rapid adaptation to new trends or demand (e.g., growth of the cybersecurity industry, e-commerce).
Expansion of existing businesses and technologies	Continuous improvement of business processes, scaling technologies for greater efficiency and market stability.	Quick adaptation to new technological changes or improvements in existing products (e.g., digitization of existing services, equipment modernization).
Stimulation of entrepreneurship	Development of a support system for small and medium-sized enterprises, creating favorable conditions for long-term business (tax incentives, incubators, access to financing).	Immediate support for startups and innovative enterprises through rapid financing, simplification of bureaucratic procedures, and stimulation through government programs.
Enhancement of workforce skills	Creation of ongoing educational programs, long-term training, and retraining to prepare workers for changes in demand for professions.	Rapid retraining of workers to adapt to new labor market demands (e.g., retraining from traditional professions to IT specialties).

Source: compiled based on [1—2; 5].

global environment. It provides opportunities for development, modernization, and the sustainable functioning of economic systems. This specificity is evident through the content of numerous matrices of evolutionary and adaptive development opportunities for economies, which demonstrate the diversity of strategies and measures required for effective responses to new challenges, as well as for capitalizing on emerging opportunities in the dynamic global context.

The evolutionary and adaptive opportunities for economic development through the creation of new jobs in innovative businesses are shaped by several key components, including: the development of new

sectors of the economy; the expansion of existing businesses and technologies; the stimulation of entrepreneurship; and the improvement of workforce qualifications.

Accordingly, the matrix of evolutionary and adaptive opportunities for economic development through the creation of new jobs is illustrated based on the data in Table 1.

Evolutionary and adaptive opportunities for economies through increased productivity and efficiency of their entities are formed through processes and cost optimization, time management improvement, and organizational structure enhancement.

Table 2. Matrix of evolutionary and adaptive opportunities for the development of economies through increasing the productivity and efficiency of its entities

Elements of development	Evolutionary opportunities (Long-term changes)	Adaptive Opportunities (Short-term Changes)
Optimization of processes and costs	Automation and digitalization of production processes, implementation of innovative technologies, gradual cost reduction through scaling	Rapid cost reduction through efficient resource allocation, temporary engagement of outsourcing solutions
Improvement of time management	Formation of a corporate culture for effective time management, implementation of long-term time management strategies	Implementation of flexible working hours, use of modern time management tools
Improvement of organizational structure	Reorganization of business models, introduction of innovative management solutions, formation of new management structures	Operational changes in management structure, redistribution of functions and responsibilities, establishment of temporary teams to address crisis situations

Source: compiled based on [1; 5—6].

Table 3. Matrix of evolutionary and adaptive capabilities for the development of economies through increasing their competitiveness

Elements of development	Evolutionary opportunities (Long-term changes)	Adaptive Opportunities (Short-term Changes)
Innovation and technological development	Implementation of research and development (R&D), automation and digitalization, development of artificial intelligence and IoT	Temporary use of modern technologies, rapid adaptation of existing solutions to improve efficiency
Product and service quality	Introduction of quality standards, product certification, improvement of manufacturing processes	Quick response to customer feedback, updating product lines according to market trends
Improvement of customer service	Forming a customer-oriented strategy, expanding communication channels, long-term loyalty programs	Implementation of chatbots, quick changes in customer support systems, personalized promotions
Expansion into new markets	Business diversification, establishing international partnerships, long-term investments in market infrastructure development	Launching temporary advertising campaigns, rapid testing of new markets, flexible adjustment of marketing strategies

Source: compiled based on [1; 4].

Accordingly, the matrix of evolutionary and adaptive opportunities for economic development through improving the performance of enterprises, organizations, and other economic agents aimed at achieving a greater output of goods and services with fewer resources or in less time is illustrated in Table 2.

Evolutionary and adaptive capabilities of economies through increased competitiveness are formed through innovation and technological development, product and service quality, improved customer service, and expansion into new markets.

Accordingly, the matrix of evolutionary and adaptive capabilities for the development of economies through improving the ability of national economies, their enterprises, and institutions to successfully compete in international markets, ensuring sustainable economic development and growth of well-being is illustrated in Table 3.

Evolutionary and adaptive opportunities for economies through the creation of new markets and

entrepreneurial opportunities by innovative businesses are shaped by their adaptation to market needs and conditions, new partnerships and alliances, and the startup ecosystem.

Accordingly, the matrix of evolutionary and adaptive opportunities for economic development may cover the development of new economic, spatial, technological, or social niches where business entities implement their ideas, products, or services, as illustrated in Table 4.

Economic evolution and adaptation towards sustainability are driven by innovations in renewable resources, emission reduction, energy efficiency, waste management, and biodiversity protection.

Accordingly, the matrix of evolutionary and adaptive opportunities for the development of economies defines how innovative businesses create a favorable environment in which their economic, social, and environmental aspects are integrated to ensure development without harm to nature and society, as illustrated in Table 5.

Table 4. Matrix of evolutionary and edaptive capabilities for economic development through the creation of new markets and entrepreneurial opportunities

Elements of development	Evolutionary opportunities (Long-term changes)	Adaptive Opportunities (Short-term Changes)
Adaptation to changing market needs and conditions	Analysis of global trends, new business models, implementation of strategic planning programs	Flexible adjustment of products and services, quick response to demand changes
Creation of new partnerships and alliances	Formation of strategic international alliances, development of long-term cooperation	Temporary partnerships, collaboration for short-term projects
Development of the startup ecosystem	Creation of incubators and accelerators, development of venture financing, support for innovative entrepreneurship	Holding startup hackathons, providing short-term grants and support for new projects

Source: compiled based on [1; 5—6].

Table 5. Matrix of evolutionary and adaptive opportunities for economic development through creating conditions for sustainable development and environmental responsibility

Elements of development	Evolutionary opportunities (Long-term changes)	Adaptive opportunities (Short-term Changes)
Use of renewable resources	Investment in renewable energy sources (solar, wind, geothermal), development of environmentally friendly technologies	Temporary use of environmentally friendly materials, partial transition to alternative energy sources
Emission reduction and energy efficiency	Modernization of production, implementation of energy-efficient technologies, decarbonization of the economy	Optimization of energy use, reduction of harmful emissions through short-term technological changes
Recycling and waste management	Formation of a circular economy, development of infrastructure for waste sorting and recycling	Introduction of waste sorting programs, reduction in the use of disposable materials
Biodiversity protection	Implementation of an ecosystem approach to business operations, creation of protected natural areas	Use of environmentally certified raw materials, preservation of natural landscapes in industrial areas

Source: compiled based on [1—2; 4—5].

Evolutionary and adaptive opportunities for economic development through creating opportunities for attracting investment are formed through economic incentive policies, infrastructure modernization, promotion of innovative businesses or projects in international markets, and the attraction of strategic partnerships.

Accordingly, the matrix of evolutionary and adaptive opportunities for economic development should contribute to the development and implementation of the strategies, measures, and policies that ensure the attractiveness of the economic environment for potential investors (as illustrated in Table 6).

Thus, in unity, the content of numerous matrices of evolutionary and adaptive opportunities for economic development enables the formation of a comprehensive approach and methods that allow businesses, through innovation, to adapt to rapid changes and instability in the external environment.

CONCLUSIONS

Within the scope of the research, the authors emphasize that innovative businesses significantly differ from traditional ones due to their focus not only on adapting to existing demand and the peculiarities of functioning in new

Table 6. Matrix of evolutionary and adaptive opportunities for economic development through creating opportunities for attracting investments

Elements of development	Evolutionary opportunities (Long-term changes)	Adaptive Opportunities (Short-term Changes)
Economic incentives policy	Offering long-term tax incentives and subsidies for investors, reducing regulatory burdens, and establishing investment zones	Implementation of temporary tax holidays and preferential conditions for investors in specific economic sectors.
Infrastructure modernizationx	Large infrastructure projects to improve transport and energy networks, creation of industrial parks	Rapid modernization of existing infrastructure, attracting private investments for urgent updates.
Promotion of business and projects in international markets	Creation of national brands, promotion of products at international exhibitions, participation in international trade agreements	Organization of short-term advertising campaigns, participation in international tenders, promotion through crowdfunding platforms.
Attraction of strategic partnerships	Formation of long-term strategic alliances with international companies and investors, development of venture financing	Creation of temporary partnerships for specific projects, quick involvement of international partners for joint initiatives

Source: compiled based on [1—2; 6].

markets, creating higher value, and addressing pressing socio-economic issues. According to the findings of the research, it is noted that:

1. Innovative businesses play a key role in the development of the economy, particularly through increased investment in research and development, which is reflected in the growing share of R&D expenditures in the overall revenue of companies. At the same time, a concomitant phenomenon of this process is the rise in the level of uncertainty in the outcomes of activities, as innovations are often associated with high risks and unpredictable consequences.

2. Innovative businesses contribute to increased flexibility and adaptability to changes in the market environment, enabling them to respond quickly to shifts in demand, technological breakthroughs, consumer behavior, the emergence of new competitors, or changes in regulatory conditions. An important factor is also the development of creativity and a focus on knowledge as key resources provide businesses with the ability to generate new ideas, transform them into practical solutions, and enhance competitiveness.

3. Innovative businesses have significant potential for scaling and globalization, demonstrated by their ability to adapt products, services, or business models to different markets, expand production volumes, and increase consumer reach on an international level.

The prospects for further research include studying the impact of innovative business on the sustainable development of economies, as well as analyzing new approaches to risk and opportunity management arising from globalization and technological changes.

Література:

1. Білорус О.Г., Гриценко А.А. Інноваційно-інформаційна економіка: цифровий вимір та еволюційна динаміка у глобальному контексті. Економічна теорія. 2021. № 1. С. 115—119.

2. Богма О.С., Болдуєва О.В., Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Запорізького національного університету № 3 (7), 2010, С. 166—170.

3. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>

4. Рудич О.О., Герасименко І.О., Ткаченко К.В. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. Інноваційна економіка. 2016. № 11—12. С. 74—76.

5. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: монографія / authors team: Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. — Odesa: KUPRIENKO SV, 2023 — 131 с.

6. Шпак Ю., Рудюк Я. Роль та вплив інноваційного розвитку на економічне зростання країн. Економічний простір, 2023. № 187. С. 152—157.

References:

1. Bilorus, O.G. and Hrytsenko, A.A. (2021), "Innovation and information economy: digital dimension and evolutionary dynamics in the global context", *Ekonomicna teoriya*, vol. 1, pp. 115—119.

2. Bogma, O.S. and Boldueva, O.V. "The role of innovations in ensuring the competitiveness of the national economy", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3 (7), pp. 166—170.

3. Poznyak, S.V. (2015), "Innovation as a factor in increasing the competitiveness of enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available a <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614> (Accessed 15 Dec 2024).

4. Rudych, O.O., Gerasimenko, I.O. and Tkachenko, K.V. (2016), "The essence of economic sustainability of enterprises and the process of its provision", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 11—12, pp. 74—76.

5. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO SV. Odesa, Ukraine.

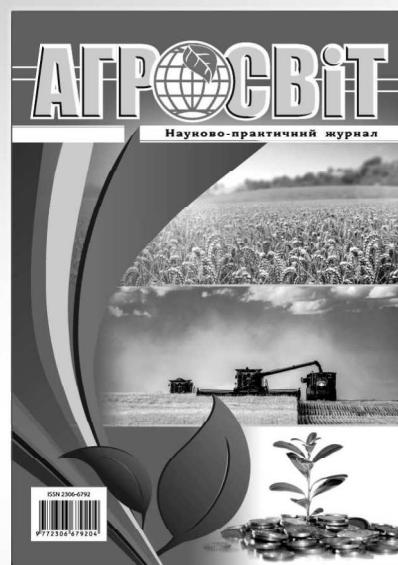
6. Shpak, Yu. and Rudyuk, Ya. (2023), "The role and impact of innovative development on the economic growth of countries", *Ekonomicznyy prostir*, vol. 187, pp. 152—157.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

*I. М. Лепетан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0000-0003-1135-4755>
Р. Г. Жарлінська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0000-0002-6135-4211>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.107

ГЛОБАЛЬНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПОРІВНЯННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*I. Lepetan,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
R. Zharlinska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya*

GLOBAL MODELS OF HEALTHCARE FINANCING: COMPARISON AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

У статті досліджено глобальні моделі фінансування охорони здоров'я, зокрема моделі Бісмарка, Сіماشко, Беверіджа і фінансування охорони здоров'я в Україні через Національну службу здоров'я України (НЗСУ). Розглядаються основні принципи та механізми цих моделей, їхні особливості, переваги та недоліки в контексті різних соціально-економічних умов. Модель Бісмарка, орієнтована на обов'язкове медичне страхування через некомерційні страховики, аналізується з точки зору ефективності та доступності медичних послуг в країнах Європи. Модель Беверіджа, що передбачає фінансування медичних послуг через державне фінансування, досліджується на прикладі Великої Британії, а також оцінюється можливість її застосування в інших країнах. Сіماشко, як специфічна модель для пострадянських країн, розглядається з акцентом на фінансування через податки та організацію надання медичних послуг. Окремо розглядається фінансування через Національну службу здоров'я України (НЗСУ), яка є результатом реформ у системі охорони здоров'я України, і оцінюються її перспективи розвитку в умовах економічних викликів і необхідності підвищення якості медичних послуг. Стаття завершується порівняльним аналізом цих моделей та висновками щодо їх адаптації до сучасних умов і потреб різних країн.

This article examines the main global models of healthcare financing, including the Bismarck, Beveridge, Simashko, and National Health Service of Ukraine (NHSU) models. Since healthcare financing is a key factor in ensuring access to and quality of healthcare, it is important to understand the features and effectiveness of different models used in different countries. The Bismarck model,

which provides for compulsory health insurance through non-profit insurers, is common in Western Europe. The basic principle of this model is that healthcare costs are covered by contributions from employers and employees, as well as through other non-profit funds. The article analyzes in detail the advantages and disadvantages of this model in terms of financing efficiency and the level of accessibility of medical services for different social groups.

The Beveridge model, which is used in countries such as the United Kingdom, provides for the financing of medical services through state taxes, as well as free access to medical services for all citizens. The features of this model include a high level of centralized management and control, as well as a focus on ensuring equal access to healthcare services regardless of social status.

The Simashko model, which is adapted for post-Soviet countries, is based on financing health care from the state budget, while the organization of health care services is carried out through state institutions. The peculiarity of this model is the central role of the state in managing healthcare services and regulating financing.

In Ukraine, as part of the healthcare reform, the NHSU model was introduced to ensure equal access to healthcare services through the public financing system, but with elements of payment and innovative approaches to healthcare finance management.

The article also assesses the prospects for the development of these models, in particular in the context of changes in the socio-economic situation, technological development and changes in the demographic structure of the population. The article identifies key aspects of adapting existing models to new challenges and trends, such as globalization, technological transformation and social change, which determine the need to modernize and integrate the latest approaches to healthcare financing to ensure the efficiency, sustainability and accessibility of healthcare services around the world.

Ключові слова: фінансування, моделі фінансування, охорона здоров'я, Національна система охорони здоров'я, Програма медичних гарантій.

Key words: financing, financing models, healthcare, National Healthcare System, Medical Guarantee Program.

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

Фінансування системи охорони здоров'я є одним із ключових факторів, що визначає її ефективність, доступність та якість медичних послуг. У світі існують різні моделі фінансування охорони здоров'я, серед яких найбільш поширеними є бюджетна (державна), страхова та приватна. Кожна з цих моделей має свої переваги, недоліки та специфічні виклики, які залежать від соціально-економічного, політичного та культурного контексту країни.

Однак жодна з моделей не є універсальною, а глобалізація, демографічні зміни, зростання хронічних захворювань, пандемії та інші виклики сучасності вимагають перегляду існуючих підходів до фінансування систем охорони здоров'я. Особливо актуальним є питання інтеграції елементів різних моделей з метою забезпечення стійкості та ефективності систем охорони здоров'я.

На сьогодні залишається недостатньо вивченим питання щодо адаптації та впровадження гібридних моделей фінансування, які поєднують найкращі аспекти бюджетної, страхової та приватної систем. Також актуальним є порівняння ефективності цих моделей в контексті

різних країн для виявлення перспективних напрямків розвитку. Це вимагає ґрунтовного аналізу, врахування регіональних особливостей та міжнародного досвіду.

Таким чином, постає проблема оптимізації фінансування охорони здоров'я на глобальному рівні, яка передбачає не лише пошук ефективних механізмів збору та розподілу коштів, але й забезпечення соціальної справедливості, доступності медичних послуг та фінансової стійкості системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізу ключових моделей охорони здоров'я приділена чисельна кількість праць. Досить ґрунтовно провели дослідження наступні науковці: Гиріна О., Л. Пасієшвілі, Попік Г., Решота Н., Вороніна О., Лісовська О. Ці дослідники, поряд із багатьма іншими, зробили значний внесок у розуміння різних моделей фінансування охорони здоров'я, їхніх переваг і викликів. Їхні праці є цінними джерелами для подальшого аналізу та реформування національних систем охорони здоров'я.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та порівняння основних глобальних моделей фінансування охорони здоров'я в зарубіжному та вітчизняному контексті з акцентом на

їхні переваги, недоліки та можливості адаптації до змінюваних соціально-економічних умов.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансування охорони здоров'я є ключовим елементом будь-якої медичної системи, адже від нього залежить доступність, якість та ефективність медичних послуг. На глобальному рівні існують різні моделі фінансування охорони здоров'я, кожна з яких має свої переваги та недоліки, а також специфічні виклики, з якими стикаються країни при її впровадженні. У цьому контексті важливо проаналізувати основні моделі фінансування охорони здоров'я, їхню ефективність і перспективи розвитку в умовах сучасних соціально-економічних реалій.

Система Бісмарка — це модель фінансування охорони здоров'я, яка отримала свою назву на честь Отто фон Бісмарка, канцлера Німеччини, який в кінці 19 століття ініціював реформу соціального забезпечення, включаючи медичне страхування. Система Бісмарка є однією з найбільш поширених у світі моделей медичного страхування, особливо в країнах Західної Європи.

Основні принципи системи Бісмарка:

1. Медичне страхування через некомерційні фонди. У системі Бісмарка фінансування охорони здоров'я забезпечується через обов'язкові страхові фонди, які фінансуються внесками як працівників, так і роботодавців. Це означає, що кожен працюючий громадянин зобов'язаний бути застрахованим через один з державних або приватних страхових фондів, який контролюється урядом, але управляється неурядовими організаціями або некомерційними фондами.

2. Поділ витрат між працівниками та роботодавцями. Внески на медичне страхування часто діляться між роботодавцем і працівником. Це забезпечує справедливий розподіл витрат на охорону здоров'я та дозволяє знизити фінансове навантаження на окремих осіб або домогосподарства. Розмір внесків може змінюватися залежно від доходу працівника.

3. Універсальний доступ до медичних послуг. У системі Бісмарка всі застраховані особи отримують доступ до медичних послуг незалежно від їхнього фінансового становища. Система покриває базові медичні послуги, проте деякі розширені послуги можуть потребувати додаткового приватного страхування або доплат.

4. Медичні установи приватні або державні. Лікарі та медичні установи можуть бути як приватними, так і державними. Однак, оскільки система фінансування базується на страховій моделі, лікарі та установи повинні укладати договори з відповідними страховими фондами для надання медичних послуг.

5. Покриття всіх громадян. Обов'язкове медичне страхування охоплює всю національну популяцію, що забезпечує універсальний доступ до медичних послуг. Відсутність страхування зазвичай є порушенням законодавства.

Систему Бісмарка використовують такі країни, як Німеччина, Франція, Японія, Швейцарія, Бельгія та Австрія.

Система Бісмарка є однією з найефективніших моделей фінансування охорони здоров'я, що забезпечує універсальний доступ до медичних послуг через обов'яз-

кове страхування. Хоча вона має певні недоліки, такі як адміністративні витрати і залежність від економічної ситуації, система є ефективною для забезпечення рівного доступу до медичних послуг, стимулює конкуренцію між страховими фондами і покращує якість медичного обслуговування.

Система Беверіджа — це одна з основних моделей фінансування охорони здоров'я, названих на честь британського економіста Вільяма Беверіджа, який в 1942 році розробив модель соціального забезпечення для Великої Британії, що лягла в основу Національної служби охорони здоров'я. Ця система орієнтована на забезпечення універсального доступу до медичних послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього фінансового стану.

Основні характеристики системи Беверіджа:

1. Фінансування через податки. В основі системи Беверіджа лежить фінансування охорони здоров'я за рахунок загальних податків. Держава бере на себе відповідальність за фінансування медичних послуг, збираючи податки з усіх громадян, що дозволяє надавати медичні послуги безпосередньо з державного бюджету.

2. Універсальний доступ до медичних послуг. Всі громадяни мають право на медичні послуги без необхідності сплатувати за них під час лікування. Система забезпечує рівний доступ до медичної допомоги незалежно від соціального статусу або економічного становища.

3. Державний контроль і управління. У системі Беверіджа держава не лише фінансує, але й контролює надання медичних послуг. Медичні установи можуть бути державними, а лікарі працюють на державній службі, що знижує витрати на адміністрування і забезпечує більш ефективний контроль за якістю надання медичних послуг.

4. Безкоштовне надання послуг. Медичні послуги для пацієнтів надаються безкоштовно або з мінімальними доплатами, що робить доступ до медичних послуг доступним для всіх верств населення.

5. Фокус на профілактиці та первинній допомозі. Система Беверіджа надає великого значення профілактиці захворювань і первинній медичній допомозі, що допомагає зменшити витрати на лікування та підвищити загальний рівень здоров'я населення.

Систему Беверіджа використовують такі країни, як Велика Британія, Швеція, Іспанія, Норвегія та інші країни Північної Європи.

Система Беверіджа є однією з найбільш ефективних моделей охорони здоров'я, що забезпечує доступність медичних послуг для всіх громадян незалежно від їхнього економічного статусу. Хоча вона має певні недоліки, такі як можливі черги на послуги та залежність від економічної ситуації, її принципи забезпечують рівність в медичному обслуговуванні та підвищення рівня здоров'я населення за рахунок профілактики і базових медичних послуг, доступних для всіх.

Система Сімашко — це модель організації охорони здоров'я, яка була розроблена в СРСР і названа на честь радянського лікаря, академіка Олександра Сімашко, який був одним із основних розробників організаційної моделі медичного обслуговування в країні. Система

Сіماشко є варіантом централізованої державної моделі фінансування охорони здоров'я, яка передбачала повну державну відповідальність за організацію медичних послуг і їх фінансування.

Основні принципи системи Сіماشко:

1. Централізоване управління охороною здоров'я. Охорона здоров'я організовувалася і управлялася державними органами на всіх рівнях: від центрального уряду до місцевих адміністрацій. Це дозволяло створити єдину національну систему охорони здоров'я, де всі рішення приймалися на рівні держави.

2. Безкоштовні медичні послуги. Одна з ключових особливостей системи Сіماشко — це надання безкоштовних медичних послуг усім громадянам. Медичні послуги були фінансовані через державний бюджет, і пацієнти не платили за них під час отримання.

3. Державне фінансування. Охорона здоров'я фінансувалася з державного бюджету за рахунок податків та інших доходів, що дозволяло покривати витрати на медичне забезпечення населення. Всі медичні установи, включаючи лікарні, поліклініки та інші заклади, були державними.

4. Єдині медичні стандарти. У рамках цієї системи розроблялися єдині медичні стандарти і протоколи лікування, що дозволяло забезпечити рівність і стандартизацію надання медичних послуг по всій країні.

5. Планова економіка. Враховуючи соціалістичну систему, система Сіماشко діяла в рамках планової економіки, де потреби в медичних послугах прогнозувалися на декілька років уперед, а витрати на медицину планувалися відповідно до загальних економічних планів країни.

6. Всеохоплююча мережа медичних установ. Відзначалася наявність великої кількості лікарень, поліклінік та амбулаторій, доступних для всього населення. Це дозволяло забезпечити доступність медичних послуг на всіх рівнях, навіть у віддалених районах.

Країни, що використовують або використовували елементи системи Сіماشко: СРСР, Куба, інші країни соціалістичного блоку.

Система Сіماشко була ефективною для забезпечення безкоштовного медичного обслуговування і доступу до медичних послуг для всіх громадян, але її централізована, планова структура сприяла неефективності, а відсутність конкуренції та свободи вибору обмежувала розвиток медичних послуг. Вона була адаптована до соціалістичних умов і потреб, але в умовах сучасних економічних реалій потребує суттєвих реформ для покращення якості та доступності медичної допомоги.

В Україні система фінансування охорони здоров'я є змішаною, поєднуючи елементи кількох моделей. Основною метою цієї системи є забезпечення доступності медичних послуг для всіх громадян при обмежених державних ресурсах. Через низку економічних, соціальних та політичних факторів система охорони здоров'я в Україні продовжує розвиватися та реформуватися.

Стратегія фінансування охорони здоров'я була сформульована в концептуальному документі, схваленому Радою Міністрів України у жовтні 2017 року — Законі України "Про державні фінансові гарантії надання медичних послуг" і пакет пов'язаних законів. Цей пакет документів створив надійну правову та політичну

основу для запровадження нового механізму фінансування охорони здоров'я. Реалізація реформ планувалася поетапно. Перший етап реформи був зосереджений на первинній медичній допомозі (ПМСД), а другий — на вторинній і третинній ланці. У 2018 році український уряд створив нову організацію — Національну службу здоров'я України (НСЗУ), національне страхове агентство, яке покриває широкий спектр послуг для населення в межах доступної податкової маржі.

Основними елементами фінансування охорони здоров'я в Україні є:

1. Державне фінансування. Держава здійснює основне фінансування через державний бюджет, що включає кошти на фінансування лікарень, поліклінік та інших медичних установ, а також на соціальні програми, такі як забезпечення доступу до ліків для певних категорій громадян. Всі ці кошти надаються Міністерством охорони здоров'я та місцевими органами влади. Однак, фінансування за рахунок державного бюджету часто недостатнє для забезпечення високої якості медичних послуг.

2. Фінансування через Національну службу здоров'я України (НСЗУ). З 2018 року в Україні було введено реформу медичної реформи, яка передбачала створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ), що є головним органом, що займається фінансуванням і організацією надання медичних послуг.

НСЗУ фінансує медичні заклади через механізм платежів за медичні послуги (так звані "пакети медичних послуг"). В рамках цієї моделі лікарні і поліклініки отримують фінансування не на основі бюджетного фінансування, а через виплати за конкретно надані послуги, відповідно до встановлених тарифів. Пакети медичних послуг включають амбулаторну, стаціонарну допомогу, а також інші медичні послуги.

Фінансування здійснюється через контракт з НСЗУ за принципом "гроші йдуть за пацієнтом", що означає, що медичні установи отримують кошти за кількістю пацієнтів, яких вони обслуговують.

3. Обов'язкове медичне страхування. В Україні в період з 2017 року активно обговорюється введення системи обов'язкового медичного страхування, але на сьогодні ще не повністю реалізовано. Планується, що страхові внески будуть сплачуватися роботодавцями та громадянами, і це дозволить забезпечити додаткове фінансування для медичних закладів, зменшуючи залежність від бюджетного фінансування.

4. Приватні медичні послуги та страхування. Хоча система медичного страхування ще не є обов'язковою, приватний сектор охорони здоров'я в Україні розвивається. Приватні клініки надають медичні послуги за оплату, а також пропонують різні види медичних страховок. Приватне медичне страхування на сьогоднішній день є доступним для деяких категорій громадян і дозволяє компенсувати витрати на медичне обслуговування.

5. Місцеве фінансування. Місцеві бюджети (бюджети областей, міст та громад) також фінансують медичні установи, зокрема для забезпечення належного функціонування місцевих лікарень та медичних закладів, що надають послуги населенню на місцях.

Таблиця 1. Видатки Державного бюджету України на охорону здоров'я за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	млн грн	% до загальних видатків	млн грн	% до загальних видатків	млн грн	% до загальних видатків
Загальні видатки	2705423,3	100	4014418,1	100	3779451,2	100
у т.ч. на охорону здоров'я	184267,8	6,8	179258,2	4,5	174533,2	4,6

Джерело: сформовано авторами за [3].

Оцінюючи інвестування системи охорони здоров'я в Україні, слід зауважити, що сучасний стан фінансування даної системи за рахунок бюджетних коштів є вкрай недостатнім і не створює передумов для надання якісної медичної допомоги населенню у необхідних обсягах (табл. 1).

Як видно із таблиці 1, обсяг фінансування системи охорони здоров'я у 2024 році зменшився порівняно із 2023 роком на 4725,0 млн грн або на 2,6 %.

У рамках Держбюджету-2025 передбачається помітне збільшення видатків на сферу охорони здоров'я за ключовими напрямками й пріоритетами — йдеться про додаткові 6,3 млрд грн, порівняно з початковим варіантом, які спрямують на розширення програми "Доступні ліки" та модернізацію медичної інфраструктури.

Загальний обсяг видатків на сферу охорони здоров'я на 2025 рік становитиме понад 217 млрд грн. Більше ніж 175,5 млрд грн буде спрямовано на фінансування Програми медичних гарантій, 11,8 млрд грн заплановано на закупівлю ліків та медичних виробів для лікування тяжких захворювань, зокрема ендопротези, медвироби для лікування травм, донорства крові, слухові апарати, ліки для лікування серцево-судинних та онкозахворювань. 4,4 млрд грн закладено на забезпечення громадського здоров'я, виявлення та реагування на спалахи хвороб і надзвичайні ситуації.

Збільшення видатків на сферу охорону здоров'я дасть змогу збільшити фінансування за ключовими напрямками надання медичної допомоги. Зокрема, 25,7 млрд грн передбачено на надання первинної медичної допомоги, 124,4 млрд грн — на спеціалізовану медичну допомогу, 11,4 млрд грн — на екстрену медичну допомогу, 5,7 млрд грн — на медичну реабілітацію.

У 2025 році буде збільшено бюджет на централізовані закупівлі лікарських засобів та медичних виробів. На цей напрям спрямують 11,8 млрд грн, що на 1,8 млрд грн більше, ніж цього року. Це дозволить покращити доступність і безоплатність ліків для українців за пріоритетними напрямками: лікування онкологічних та серцево-судинних захворювань, вірусних гепатитів, забезпечення медичними виробами для проведення ортопедичних, травматологічних та нейрохірургічних оперативних втручань [4].

НСЗУ є центральним органом виконавчої влади, який здійснює закупівлю медичних послуг у закладів охорони здоров'я та фізичних осіб-підприємців. Основні принципи роботи НСЗУ включають:

1. Пацієнт-орієнтованість — пацієнт обирає лікаря та заклад, що надає медичні послуги, які оплачуються державою.

2. Прозорість фінансування — кошти розподіляються відповідно до кількості наданих послуг та пацієнтів.

3. Ефективність витрат — оплата за послуги здійснюється на основі договорів між НСЗУ та медичними закладами.

4. Контроль якості — заклади повинні відповідати встановленим стандартам якості для укладення договорів.

НСЗУ фінансується через Державний бюджет України, зокрема за рахунок коштів, що надходять від загального оподаткування. Ключовим елементом фінансування є Програма медичних гарантій (ПМГ), яка визначає перелік і обсяг медичних послуг, що оплачуються за рахунок держави.

Програма медичних гарантій (ПМГ) є центральним елементом фінансування охорони здоров'я через Національну службу здоров'я України (НСЗУ). Це система, яка забезпечує безоплатне надання медичних послуг та лікарських засобів громадянам України в рамках визначеного переліку.

Основними компонентами Програми медичних гарантій є:

1. Первинна медична допомога. Пацієнти отримують послуги сімейних лікарів, терапевтів та педіатрів. До цієї категорії входять консультації, профілактичні огляди, вакцинація, базова діагностика та лікування поширених захворювань.

2. Спеціалізована амбулаторна допомога. Послуги лікарів-спеціалістів, діагностика (наприклад, ультразвукове дослідження, аналізи) та інші послуги, що надаються у поліклініках.

3. Стаціонарна допомога. Планова та ургентна медична допомога в умовах стаціонару, включаючи проведення хірургічних втручань, лікування тяжких захворювань тощо.

4. Екстрена медична допомога. Послуги швидкої допомоги у випадках, які становлять загрозу життю чи здоров'ю пацієнта.

5. Паліативна допомога. Забезпечення полегшення страждань для пацієнтів із невиліковними хворобами, а також психологічна підтримка для них та їхніх родин.

6. Реімбурсація лікарських засобів. Відшкодування вартості лікарських препаратів, зокрема для пацієнтів із хронічними захворюваннями (діабет, серцево-судинні захворювання, бронхіальна астма тощо).

Програма медичних гарантій є важливим механізмом, який дозволяє забезпечити громадян України якісною та доступною медичною допомогою. Однак її подальший розвиток залежить від збільшення державного фінансування, покращення інфраструктури та підвищення кваліфікації медичного персоналу.

Зупинимось додатково на питанні розвитку страхової медицини. Страхова медицина в Україні є важливим елементом системи охорони здоров'я, хоча її розвиток

Таблиця 2. Порівняння систем фінансування охорони здоров'я у світі

Система фінансування	Основний принцип	Країни, де застосовується	Особливості	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6
Система Бісмарка	Обов'язкові внески на медичне страхування, яке адмініструють неприбуткові організації.	Німеччина, Франція, Швейцарія, Бельгія, Австрія	Страхові внески для всіх працюючих осіб; приватні страховики, що працюють під контролем держави.	Висока доступність медичних послуг, швидка реакція на потреби населення.	Високі витрати на адміністрацію, нерівність доступу через статус платника.
Система Беверіджа	Повністю державне фінансування через податки.	Великобританія, Іспанія, Італія, Швеція, Канада	Безкоштовні медичні послуги для всіх громадян; державні лікарні та клініки.	Безкоштовне медичне обслуговування для всіх громадян, високий рівень рівності.	Високі податки, тривалі черги на лікування, дефіцит ресурсів.
Система Сімашко	Державне фінансування медичних послуг через центральні органи управління.	СРСР, Куба, деякі пострадянські країни	Державне управління охороною здоров'я, безкоштовні медичні послуги для всіх.	Універсальне покриття, доступність послуг на всіх рівнях.	Бюрократія, неефективність, низька якість послуг, відсутність мотивації до інновацій.
Моделі «гроші йдуть за пацієнтом» (платежі за послугу)	Оплата медичних послуг через державні або приватні організації (страхові компанії).	США (частково), Україна (в рамках реформи НСЗУ), Чехія	Пацієнти обирають медичні заклади, і медичні установи отримують фінансування за кількість пацієнтів.	Сприяє підвищенню конкуренції та якості послуг, більша доступність для пацієнтів.	Можливі проблеми з якістю послуг, дефіцит фінансування для медичних установ.
Приватне медичне страхування	Пацієнти купують медичне страхування для отримання медичних послуг.	США (для багатьох), Мексика, Аргентина	Часто поєднується з іншими системами, але основне фінансування через приватні страховики.	Може забезпечити високий рівень медичного обслуговування, швидкий доступ до послуг.	Висока вартість страхування, не кожен може дозволити собі оплатити.
Гібридні моделі	Комбінація державного та приватного фінансування.	Нова Зеландія, Австралія, Японія, Канада	Спільне фінансування державою і приватними страховими компаніями; доступність послуг через державну та приватну систему.	Підвищення доступності медичних послуг для різних категорій громадян, зниження навантаження на державний сектор.	Проблеми з рівністю доступу та оплатою, адміністрування обох систем.

Джерело: сформовано авторами.

ще знаходиться на етапі трансформації і вдосконалення.

В Україні система обов'язкового медичного страхування має на меті забезпечити доступ громадян до медичних послуг. Однак в цілому цей механізм ще не є повністю розвиненим і є лише частково впровадженим. Законодавчі ініціативи, зокрема ті, що стосуються запуску Національної служби здоров'я України (НСЗУ), мають на меті покращення якості медичних послуг, але система ОМС ще потребує вдосконалення.

Приватне медичне страхування активно розвивається і пропонує різні варіанти полісів, що дозволяють покривати медичні витрати в приватних клініках або для лікування вищого рівня. Попит на приватне страхування в Україні зростає, особливо серед підприємств, які надають своїм працівникам медичні страховки як частину соціального пакету.

Національна служба здоров'я України (НСЗУ) є основним органом, який координує процеси фінансування медичних закладів через механізм медичного стра-

хування. Вона здійснює закупівлю медичних послуг через механізм "гроші йдуть за пацієнтом", що дозволяє покрити вартість медичних послуг для пацієнтів за рахунок державного бюджету.

У майбутньому очікується поступове розширення медичного страхування, зокрема через введення обов'язкового медичного страхування для всіх громадян. Законодавчі зміни, які забезпечать покращення механізмів страхування, можуть сприяти поліпшенню доступу до медичних послуг і зменшенню фінансового навантаження на державний бюджет.

Система страхування зіштовхується з проблемами, зокрема з недостатньою фінансовою спроможністю, нерівномірним доступом до послуг у різних регіонах і високими витратами на медичні послуги в деяких випадках. Крім того, багато громадян мають обмежений доступ до медичних послуг, оскільки система медичного страхування не охоплює всі верстви населення.

Таким чином, роль страхової медицини в Україні є значною, але система ще не повністю інтегрована та по-

требує подальшого розвитку і вдосконалення для досягнення більшої ефективності та доступності медичних послуг для громадян.

Отож, порівняємо різні системи фінансування охорони здоров'я у світі у табл. 2.

Система фінансування охорони здоров'я в Україні зустрічається з численними викликами та проблемами, що обмежують ефективність і доступність медичних послуг для населення, серед яких:

1. Недостатнє фінансування. Однією з головних проблем є обмежене державне фінансування медичної сфери, яке не завжди відповідає потребам населення. Це призводить до недостатнього забезпечення медичних закладів, зокрема лікарень, медикаментами та медичним обладнанням.

2. Низька заробітна плата медичних працівників. Однією з причин проблем в українській системі охорони здоров'я є низька заробітна плата лікарів та медичних працівників, що впливає на якість надання медичних послуг.

3. Нерівність в доступі до медичних послуг. Є значні регіональні відмінності в доступі до якісної медичної допомоги. Великі міста мають краще забезпечення медичними ресурсами та персоналом, ніж сільські райони чи невеликі міста.

4. Проблеми з реформуванням та впровадженням страхування. Процес впровадження обов'язкового медичного страхування та реформування медичної системи є складним і потребує часу та належної підтримки з боку уряду та інших органів влади.

На нашу думку, перспективами розвитку системи фінансування охорони здоров'я в Україні може бути:

1. Розвиток обов'язкового медичного страхування. Планується поступова інтеграція системи обов'язкового медичного страхування, що допоможе розширити фінансування та зменшити навантаження на державний бюджет. Страхові внески будуть покривати витрати на медичне обслуговування громадян.

2. Поглиблення реформ в рамках НСЗУ. Продовження реформ в рамках НСЗУ дозволить вдосконалити систему фінансування медичних послуг через введення більш гнучких і ефективних моделей фінансування.

3. Залучення приватних інвестицій. В Україні спостерігається зростання приватного сектора в охороні здоров'я, і в майбутньому може збільшитися роль приватних медичних послуг, страхування та інвестицій в медичну інфраструктуру.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Система фінансування охорони здоров'я в Україні на даний момент є змішаною і має певні проблеми, які потребують вирішення через реформи та зміни в структурі фінансування. Незважаючи на труднощі, система реформується і рухається в бік забезпечення більшої доступності та якості медичних послуг для населення.

Порівняння глобальних моделей фінансування охорони здоров'я демонструє, що кожна країна має свою унікальну стратегію, що залежить від економічних, соціальних і політичних реалій, а також від історичного досвіду. Однак, попри різноманітність підходів, усі системи мають спільну мету — забезпечити громадянам

доступ до необхідних медичних послуг високої якості. Порівняння моделей Беверіджа, Бісмарка, Сімашко та інших дозволяє зрозуміти, як країни адаптуються до змінних умов, щоб оптимізувати фінансування охорони здоров'я, зберігаючи рівень доступності та якості медичних послуг.

Система Беверіджа, яка характерна для Великобританії, Іспанії та інших скандинавських країн, є прикладом універсального покриття для всіх громадян через централізоване державне фінансування. Хоча ця модель забезпечує доступність медичних послуг безкоштовно, вона стикається з викликами, пов'язаними з високими податками, дефіцитом фінансування та проблемами з ефективністю державних структур. Тим не менш, вона демонструє приклад того, як можна досягти високого рівня рівності в доступі до медичної допомоги.

Система Бісмарка, на відміну від Беверіджа, заснована на обов'язкових внесках через медичне страхування, яке адмініструють неприбуткові організації. Це дозволяє збалансувати державне та приватне фінансування, що сприяє високому рівню медичних послуг. Проте існує ризик нерівності доступу до медичних послуг, зокрема для незастрахованих осіб або тих, хто не може собі дозволити високі страхові внески. Успіх цієї системи залежить від ефективного контролю за страховиками та належної організації управлінських процесів.

Система Сімашко, яка діяла в СРСР і поширена в деяких пострадянських країнах, має на меті централізоване управління медичними послугами та безкоштовне обслуговування для всіх громадян. Однак її недоліки, такі як бюрократизація, неефективність і недостатнє фінансування, створюють значні проблеми для забезпечення якісної медичної допомоги. Ця модель демонструє, як важливо мати не лише доступ до послуг, але й ефективні механізми управління ресурсами та мотивацію медичних працівників.

Моделі "гроші йдуть за пацієнтом", зокрема через Національну службу здоров'я України (НСЗУ), мають на меті створення більш конкурентного середовища та забезпечення фінансування медичних установ відповідно до реальних потреб пацієнтів. Це дозволяє стимулювати медичні заклади до покращення якості послуг і підвищення ефективності. Однак, така система вимагає чіткої організації та контролю, щоб уникнути проблем з неефективним використанням коштів та нерівністю доступу.

У майбутньому можна очікувати, що глобальні моделі фінансування охорони здоров'я продовжать еволюціонувати в напрямку більш гнучких та інтегрованих підходів. Гібридні моделі, які поєднують державне та приватне фінансування, мають великий потенціал для забезпечення більш рівного доступу до медичних послуг та одночасно стимулювання конкуренції серед медичних установ. Цифрові інновації будуть важливим інструментом у покращенні доступності та ефективності охорони здоров'я, зокрема завдяки розвитку телемедицини, електронних медичних записів та цифрового медичного страхування.

Одним із основних завдань, з якими зустрічаються сучасні системи фінансування охорони здоров'я, є балансування між доступністю та якістю медичних послуг. Важливо забезпечити, щоб навіть у країнах з високими

податками або великими внесками населення мало реальний доступ до якісного лікування. З іншого боку, в країнах з приватними страховими системами важливо знаходити рішення для тих, хто не може дозволити собі високі витрати на медичне страхування, забезпечуючи їм доступ до базових послуг.

У цьому контексті, міжнародний досвід може стати цінним джерелом для України та інших країн, які шукають оптимальні шляхи реформування системи охорони здоров'я. Глобальні тенденції показують, що комбіновані підходи до фінансування, зокрема через впровадження державного медичного страхування та модернізацію адміністративних процесів, можуть забезпечити ефективну медичну допомогу для широких верств населення.

Таким чином, майбутнє фінансування охорони здоров'я лежить у розвитку більш сталих, інтегрованих та технологічно прогресивних моделей, що дозволяють країнам адаптувати свої системи до викликів сучасного світу. Гнучкість у виборі моделі, з урахуванням культурних та економічних особливостей кожної країни, є основою для досягнення цілей у забезпеченні здоров'я нації.

Література:

1. Гавриченко Д.Г., Козирєва О.В., Попова Т.О., Сергієнко Л.В. Механізм фінансування охорони здоров'я України в умовах трансформацій. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2022. № 1 (42). С. 125—133.
2. Кузельєв М.О., Нечипоренко А.В. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. № 1 (13). С. 85—94
3. Мінфін — все про фінанси: новини, курси валют, банки. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>
4. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України: <https://moz.gov.ua/uk/derzhavnij-byudzheta-na-2025-rik-prijnyato-parlamentom-vidatki-na-sferu-ohoroni-zdorov-ya-stanovlyat-ponad-217-mlrd-grn>
5. Філіпова Н.В., Левчук Ю.М. Світові моделі системи охорони здоров'я, адаптація в Україні та вплив на тривалість життя. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 11. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-11-02-07/2024-11-02-07>
6. Шелеміна Н.І. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. Економіка та суспільство. 2023. № 53/ URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2691/2605>

References:

1. Gavrychenko, D.G., Kozyreva, O.V., Popova, T.O. & Sergienko, L.V. (2022), "The mechanism of financing health care in Ukraine in the context of transformations", *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii i praktyky*, vol. 1 (42). pp. 125—133.
2. Kuzhlev, M.O. & Nechiporenko, A.V. (2024), "Financing health care in the context of global challenges: Ukrainian experience", *European scientific journal of*

Economic and Financial innovation, vol. 1 (13). pp. 85—94.

3. MinfinMedia (2025), "Everything about finances: news, exchange rates", banks, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (Accessed 05 Jan 2025).

4. Official website of the Ministry of Health of Ukraine (2025), available at: <https://moz.gov.ua/uk/derzhavnij-byudzheta-na-2025-rik-prijnyato-parlamentom-vidatki-na-sferu-ohoroni-zdorov-ya-stanovlyat-ponad-217-mlrd-grn> (Accessed 05 Jan 2025).

5. Filipova, N.V. & Levchuk, Y.M. (2024), "World models of the health care system, adaptation in Ukraine and impact on life expectancy", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, publichne upravlinnya ta administruvannya*, vol. 11, available at: <https://www.reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-11-02-07/2024-11-02-07> (Accessed 25 Dec 2024).

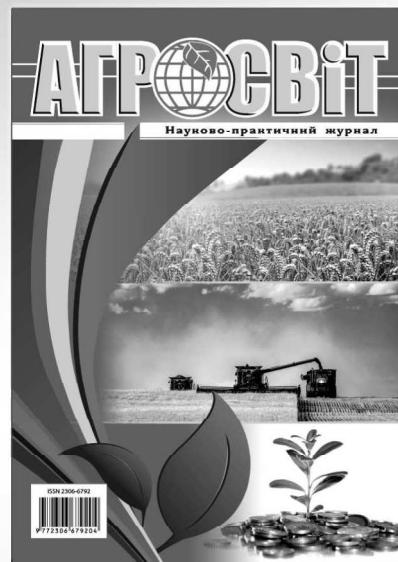
6. Shelemina, N.I. (2023), "Peculiarities of financing the health care system: domestic and foreign experience", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2691/2605> (Accessed 05 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.01.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

УДК 336.74

*М. Б. Паласевич,**к. е. н., доцент, доцент кафедри математики та економіки,**Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4474-543X>**Я. С. Лапчук,**к. е. н., доцент, доцент кафедри математики та економіки,**Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9928-1943>**О. Р. Протишин,**к. е. н., доцент, голова циклової комісії економіки підприємства та менеджменту,**КЗ ЛОР "Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3715-3740>**В. І. Зінкевич,**к. с.-г. н., доцент, завідувач відділення економічних та природничих наук,**КЗ ЛОР "Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1004-1685>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.115

СТИМУЛЮЮЧА ФУНКЦІЯ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ

M. Palasevich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Droghobych Ivan Franko State Pedagogical University

Ya. Lapchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Droghobych Ivan Franko State Pedagogical University

O. Protsishyn,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Cycle Commission of Enterprise Economics and Management, KZ LOR "Droghobych Professional College of Oil and Gas"

V. Zinkevich,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economic and Natural Sciences, KZ LOR "Drohobych Professional College of Oil and Gas"

THE STIMULATING FUNCTION OF THE STATE IN THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC PAYMENT SYSTEMS MARKET IN UKRAINE

У статті досліджено напрямки стимулювання державою розвитку електронних платіжних систем у фінансовій системі країни, що стане важливим фактором у створенні ефективної цифрової економіки. Зазначено, що з метою розкриття потенціалу електронних платіжних систем кожна держава може використовувати різні інструменти економічного стимулювання: по-перше, податкові стимули, що передбачають податкові пільги для компаній, котрі розробляють або впроваджують електронні платіжні системи та звільнення від ПДВ окремих операцій з електронними платежами; по-друге, фінансова підтримка, що включає державні субсидії або гранти на розвиток інфраструктури електронних платежів (розвиток терміналів, систем онлайн-платежів); по-третє, стимулювання попиту інструментами кешбек-програми за використання електронних платежів через часткове повернення коштів за безготівкові операції; по-четверте, про-

позиція з боку держави інфраструктурних ініціатив, котрі передбачають інвестування у розвиток національної інфраструктури платіжних систем та створення або підтримка державних платформ для електронних платежів; по-п'яте, регуляторна підтримка держави, що сприяє спрощенню вимог для компаній, котрі працюють у сфері фінансових технологій (fintech), стимулювання інтеграції банківської системи з fintech-компаніями. Підкреслено, що підтримка державою електронних платіжних систем є не лише технічним аспектом розвитку фінансової інфраструктури, але й важливим стратегічним кроком на шляху до інтеграції у світову економіку, підвищення прозорості фінансових операцій та зростання добробуту громадян.

The article examines the directions of state stimulation of the development of electronic payment systems in the country's financial system, which will become an important factor in creating an effective digital economy. It is noted that in order to unlock the potential of electronic payment systems, each state can use various economic stimulation tools: first, tax incentives, which provide for tax breaks for companies that develop or implement electronic payment systems and VAT exemption for certain transactions with electronic payments; second, financial support, which includes state subsidies or grants for the development of electronic payment infrastructure (development of terminals, online payment systems); third, stimulating demand with cashback program tools for the use of electronic payments through partial refunds for non-cash transactions, launching national information campaigns to popularize electronic payments; fourthly, the proposal by the state of infrastructure initiatives that involve investing in the development of the national infrastructure of payment systems and the creation or support of state platforms for electronic payments, ensuring the coverage of remote regions with access to the Internet necessary for the functioning of electronic payments; fifthly, regulatory support by the state, which contributes to simplifying the requirements for companies operating in the field of financial technologies (fintech), stimulating the integration of the banking system with fintech companies and introducing transparent rules and standards for creating a system for securing electronic payments. It is confirmed that today there are instruments of state support for the development of mobile payments, which are rapidly gaining popularity and becoming an integral part of the modern economy. It is emphasized that state support for electronic payment systems is not only a technical aspect of the development of financial infrastructure, but also an important strategic step towards integration into the global economy, increasing the transparency of financial transactions and increasing the well-being of citizens.

Ключові слова: інструменти стимулювання, електронні платіжні системи, податкові стимули, фінансова підтримка, кешбек-програми, інфраструктурні ініціативи, регуляторна підтримка, fintech-компанії.

Key words: incentive tools, electronic payment systems, tax incentives, financial support, cashback programs, infrastructure initiatives, regulatory support, fintech companies.

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

Сучасні електронні технології стрімко інтегрувалися у наше повсякденне життя, сприяючи розвитку національної економіки та вдосконаленню її структурних елементів. Це дало поштовх до створення нових форм грошей і модернізації платіжних систем завдяки використанню інформаційних та комп'ютерних технологій.

Сьогоднішні платіжні механізми вирізняються зручністю, високим рівнем безпеки, комфортом і оперативністю отримання коштів, що забезпечило їхнє повсюдне впровадження у наше життя. В умовах цифровізації прогрес економіки будь-якої країни неможливий без ефективної системи грошового обігу, яка базується на сучасних платіжних технологіях. Саме від державного регулювання національної платіжної системи залежить продуктивність фінансових ринків та стабільність банківського сектора економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Прагнення підвищення ефективності функціонування платіжних систем та зниження витрат грошового обігу привело до появи нових електронних платіжних інструментів. У міру застосування більш складних форм розрахунків збільшувалася кількість учасників і, відповідно, виникла потреба у більш оперативних, електронних платіжних системах, котрі на сьогодні відіграють все важливішу роль у фінансових операціях сучасного світу та потребують державного стимулювання, що всебічно і досліджують зарубіжні учені — А. Алдаас [6], М. Алсалема [7], А. Альшахер [7], М. Аль-Сабааві [7], Б. Бхардвадж [8], Д. Верма [11], Р. Главі-Гео [12], С. Гомес [14], С. Гупта [8], Х. Карджалуото [12], Л. Крістенсен [8], С. Лео. [10], С. Міттал [11], І. Орман [13], К. Панетта [10], Б. Рамтіял [11], М. Солволл [9], Д. Текер [13], А. Фольс [10], Р. Хінсон [12], А. Ядав [8].

Водночас, питання стимулювання державою розвитку потенціалу електронних платіжних систем у фінансовій системі національної економіки ґрунтовно аналізують українські дослідники — О. Вовченко, О. Голово, О. Дорошенко [1], О. Дмитрик [2], М. Євдокімова, А. Заруцька, Т. Затонацька А. Котенко [2], Н. Поліщук, Т. Прохорець [3], Є. Сопін [4], О. Теслюк, К. Токарева [2], І. Ханін [5] та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження функцій держави у стимулюванні розвитку електронних платіжних систем інструментами економічного регулювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історичний розвиток електронних платіжних систем нерозривно пов'язаний із виникненням нових грошей, які стали основним засобом платежу. Сучасний етап розвитку платіжних систем вражає своїм різноманіттям і масштабами, оскільки електронна комерція надала поштовх до створення інноваційних рішень, що постійно вдосконалюються та набувають нових функцій [10, с. 6]. Методи розрахунків традиційно поділяються на готівкові та безготівкові, проте в умовах цифровізації саме безготівкові платежі набувають дедалі більшого поширення, поступово витісняючи готівкові операції. Ключову роль у забезпеченні безготівкових розрахунків відіграють комерційні банки, яким доручено виконувати основну розрахунково-платіжну функцію в економічній системі. Електронні платіжні системи, виступаючи сучасним інструментом фінансового ринку, сприяють раціональному та ефективному розподілу ресурсів в економіці. Їхня стабільна робота є запорукою економічного зростання країни та довіри з боку громадян і бізнесу. Держава, усвідомлюючи стратегічне значення електронних платіжних систем, активно підтримує їхній розвиток і вдосконалення, прагнучи підвищити якість послуг та забезпечити надійність фінансової інфраструктури, завдяки чому платіжні системи стають не лише зручним засобом розрахунків, але й важливим фактором економічної безпеки країни.

З метою розвитку потенціалу електронних платіжних систем кожна держава може використовувати різні інструменти економічного стимулювання для їх удосконалення. По-перше, податкові стимули, котрі передбачають податкові пільги для компаній, які розробляють або впроваджують електронні платіжні системи, зниження ставки податку для бізнесів, що використовують безготівкові розрахунки, Звільнення від ПДВ окремих операцій з електронними платежами. По-друге, фінансова підтримка, що включає державні субсидії або гранти на розвиток інфраструктури електронних платежів (розвиток терміналів, систем онлайн-платежів), співфінансування дослідницьких та інноваційних проєктів у сфері електронних платежів, надання пільгових кредитів для малих і середніх підприємств на впровадження електронних платіжних систем. По-третє, стимулювання попиту інструментами кешбек-програми за використання електронних платежів через часткове повернення коштів за безготівкові операції, запуск національних інформаційних кампаній для популяризації електронних платежів та надання споживачам пільг або знижок за використання безготівкових розрахунків. По-четверте, пропозиція з боку держави інфраструктурних ініціатив, котрі передбачають інвестування у розвиток національної інфраструктури платіжних систем та створення або підтримка державних платформ для електронних платежів, забезпечення покриття віддалених регіонів доступом до Інтернету, необхідного для функціонування електронних платежів, а також вимога обов'язкового встановлення платіжних терміналів у магазинах та сервісах. По-п'яте, регуляторна підтримка держави, що сприяє спрощенню вимог для компаній, котрі працюють у сфері фінансових технологій (fintech), стимулювання інтеграції банківської системи з fintech-компаніями впровадження прозорих правил і стандартів для створення системи убезпечення електронних платежів [1, с. 85].

Державні органи та органи місцевого самоврядування можуть виконувати кілька функцій у сфері платіжних послуг. Зокрема, вони можуть виступати як постачальники платіжних послуг (за умови внесення до Реєстру платіжної інфраструктури), користувачі таких послуг, а також здійснювати регуляторну діяльність у межах своїх повноважень, визначених законодавством. Отже, їхня діяльність у цій сфері може розгортатися у двох основних напрямках. Перший — це публічно-правові відносини, що пов'язані із державним регулюванням платіжної інфраструктури та забезпеченням її ефективного функціонування. Другий — це приватно-правові відносини, у межах яких органи влади можуть взаємодіяти з іншими суб'єктами ринку на договірних засадах, включно з можливістю стягнення плати за надання відповідних послуг. Такий подвійний підхід дозволяє органам влади поєднувати роль регулятора та активного учасника ринку платіжних послуг, сприяючи гармонізації державних інтересів із потребами приватного сектору та громадян [3, с. 46].

У нашій країні Національний банк України (НБУ) відіграє важливу роль у розвитку національної електронної платіжної системи (ЕПС). Хоча НБУ як централь-

ний банк не має прямого відношення до податкових стимулів (оскільки це функція органів податкової служби та законодавчої влади), його дії можуть опосередковано стимулювати розвиток платіжної інфраструктури та сприяти зростанню фінансової інклюзії. Основні стимули, пов'язані з розвитком національної електронної платіжної системи, включають зниження витрат для учасників ринку через, по-перше, регулювання тарифів, коли НБУ може впливати на формування тарифів у платіжних системах, знижуючи їх для банків та інших учасників, що сприяє здешевленню послуг для кінцевих користувачів, по-друге, підтримку інновацій, впровадженням сучасних технологій, таких як система миттєвих платежів (СЕР 4.0), зменшує витрати банків на обробку транзакцій [2, с. 720].

Держава має стимулювати розвиток технологій безпеки при проведенні електронних платежів, оскільки є ризик крадіжки особистих даних та фінансової інформації. З кожним роком зловмисники стають дедалі витонченішими, використовуючи новітні методи для викрадення конфіденційної інформації користувачів. У таких умовах забезпечення кібербезпеки стає ключовим викликом для фінансових установ і розробників платіжних систем. Інвестування в кібербезпеку охоплює розробку передових засобів захисту, таких як багаторівнева автентифікація, шифрування даних, впровадження штучного інтелекту для виявлення та запобігання шахрайству. Особливу увагу приділяють також навчанню користувачів правилам безпечного використання електронних платіжних систем, адже навіть найкращі технології можуть бути неефективними без усвідомленого підходу до їх використання. Окрім того, велику роль у захисті електронних платежів відіграє міжнародна співпраця. Створення глобальних стандартів безпеки та обмін досвідом між країнами допомагають значно зменшити ризики у цій сфері. Отже, розвиток технологій безпеки стає не лише умовою довіри до електронних платежів, але й рушійною силою інновацій у фінансовій галузі [5, с. 99].

У зв'язку з існуючою небезпекою використовується інноваційний фінансовий інструмент сучасної платіжної системи — електронні гаманці, котрі відкривають широкий спектр можливостей для зручного управління фінансами. Вони дозволяють здійснювати платежі, переказувати кошти та виконувати інші фінансові операції онлайн, що значно спрощує життя сучасного користувача [9, с. 128]. Основу електронних транзакцій складають сервери та комп'ютери, які виконують роль ключових елементів для обробки й зберігання інформації про фінансові операції та облікові записи користувачів. Сервери забезпечують стабільну роботу систем, підтримують високу швидкість і точність обробки даних, а також гарантують безпеку платіжних операцій. Окрім цього, вони служать своєрідним "містком" для ефективної взаємодії між усіма учасниками платіжних процесів, забезпечуючи надійність і безперебійність роботи електронних фінансових сервісів [6, с. 411].

Смарт-картки відкривають нові горизонти у зберіганні та передачі фінансів, виступаючи своєрідними "електронними гаманцями". Ці сучасні пристрої, осна-

щені мікропроцесором, програмним забезпеченням, а також оперативною та постійною пам'яттю, фактично є мікрокомп'ютерами, здатними забезпечити надійність і функціональність на високому рівні. Завдяки вбудованим криптографічним методам захисту, смарт-картки пропонують значний рівень безпеки при зберіганні та передачі електронних грошей. Фінансові дані та кошти записуються у спеціальні зашифровані файли в пам'яті картки, що забезпечує додатковий захист від несанкціонованого доступу. Така технологія дозволяє користувачам не тільки зручно управляти своїми фінансами, але й уникати ризиків, пов'язаних із втратою готівкових коштів. Смарт-картки дедалі більше інтегруються у сучасні платіжні системи, стаючи універсальним інструментом для зберігання грошей, здійснення покупок, оплати послуг та навіть ідентифікації власника. Їхня поява ознаменувала нову еру у світі фінансових технологій, спрямовану на безпеку, мобільність і зручність [8, с. 431].

У сучасному світі стрімкого розвитку інформаційних технологій електронні платіжні системи набувають усе більшої популярності та значення в глобальному суспільстві [12, с. 133]. Їхня привабливість полягає у поєднанні зручності, швидкості та високого рівня безпеки, що забезпечується за допомогою спеціалізованих програмних рішень. Завдяки цим інструментам користувачі можуть легко здійснювати фінансові операції, зокрема зберігати кошти, переказувати їх або отримувати платежі через Інтернет, незалежно від географічного розташування. Особливу увагу приділяють безпеці електронних транзакцій, що реалізується через сучасні методи ідентифікації користувачів. До них належать традиційні способи, такі як паролі та пін-коди, а також інноваційні технології, включно з використанням біометричних даних — відбитків пальців, розпізнавання обличчя чи навіть аналізу голосу. Окрім того, широкого поширення набуває двофакторна автентифікація, яка передбачає застосування двох незалежних рівнів захисту, наприклад, комбінації пароля та одноразового коду, отриманого через SMS або спеціальний додаток. Такі системи відкривають нові горизонти для розвитку електронної комерції, створюючи умови для зручного й безпечного обігу коштів у цифровому просторі. Вони є ключовим елементом сучасної фінансової екосистеми, що робить їх незамінними у світі, де час і мобільність стають визначальними чинниками успіху [14, с. 15].

На сьогодні існують інструменти державного сприяння розвитку мобільних платежів, котрі стрімко набирають популярності серед користувачів смартфонів і стають невід'ємною частиною сучасної економіки. Вони забезпечують швидкий, зручний і безпечний спосіб здійснення фінансових операцій. Проте, незважаючи на їх поширеність, ці технології ще не є повністю доступними для всіх верств населення, особливо у віддалених районах або серед осіб, які не мають доступу до сучасних пристроїв чи Інтернету. Держава може відігравати важливу роль у стимулюванні розвитку цієї сфери. Зокрема, необхідно сприяти створенню інклюзивних платіжних систем, котрі гарантують надійність, доступність та безпеку розрахунків через мобільні пристрої для широкого

кола користувачів. Це може включати підтримку ініціатив, спрямованих на розвиток інфраструктури для мобільних платежів [11, с. 5], зокрема забезпечення стабільного доступу до Інтернету в регіонах із слабким покриттям. Окрім того, важливим є впровадження програм цифрової грамотності, які допоможуть громадянам безпечно користуватися мобільними платіжними технологіями, а також підтримка співпраці з фінансовими установами для розробки продуктів, адаптованих до потреб різних соціальних груп. Успішна інтеграція мобільних платежів у повсякденне життя сприятиме підвищенню фінансової інклюзивності [12, с. 139], зростанню цифрової економіки та підвищенню конкурентоспроможності країни на глобальному ринку.

Удосконалення регуляторної бази є ключовим фактором для стимулювання розвитку електронних платежів і забезпечення їх безперебійного функціонування. Держава повинна активно створювати сприятливі умови для впровадження інноваційних рішень у сфері цифрових фінансів. Це передбачає не лише розробку регуляторних засад, що відповідають найвищим міжнародним стандартам, але й адаптацію правового поля до швидкоплинних змін сучасних технологій [4, с. 17]. Необхідно запровадити системний моніторинг чинних нормативно-правових актів, спрямований на їх удосконалення відповідно до тенденцій цифрової економіки, таких як розвиток фінтех-стартапів, технологій блокчейн, криптовалют і штучного інтелекту. Окрім цього, важливо забезпечити ефективну співпрацю між державними регуляторами, бізнесом та громадськістю для створення відкритої та безпечної екосистеми, яка сприятиме зростанню довіри до електронних платежів і стимулюватиме їх масове впровадження.

Електронні платіжні системи на сьогоднішній день відіграють все важливішу роль у фінансових операціях сучасного світу. Вони швидко завойовують популярність і стають незамінною частиною щоденних транзакцій, причому їх використання зростає з кожним роком. Розвиток цих систем має величезний потенціал і обіцяє нові можливості для економіки, бізнесу та споживачів [7, с. 251]. Однак із постійним зростанням попиту на електронні платіжні послуги з'являються і певні виклики, які необхідно подолати для забезпечення стабільності та безпеки цієї інноваційної сфери. Серед таких трудностей — питання захисту персональних даних, забезпечення прозорості операцій і регулювання діяльності в умовах швидкої технологічної еволюції. Для того щоб забезпечити сталий розвиток і мінімізувати ризики, потрібно активно працювати над удосконаленням існуючих систем та запроваджувати нові ефективні механізми державного регулювання та стимулювання.

Державна підтримка міжнародних платіжних систем є важливим кроком у забезпеченні економічної стабільності та розвитку в умовах глобалізації. Держава може активно сприяти розширенню доступу до таких популярних систем, як Visa, Mastercard, PayPal та інші, котрі забезпечують швидкі, безпечні та зручні транзакції для громадян і підприємств. Це не лише спрощує процес здійснення міжнародних платежів, але й сприяє зміцненню довіри до фінансової системи країни. Розширення

співпраці з міжнародними платіжними системами створює умови для збільшення обсягу зовнішньої торгівлі, оскільки компанії отримують доступ до глобального ринку без зайвих бюрократичних бар'єрів. Зокрема, це може бути корисним для малого та середнього бізнесу, який прагне виходу на міжнародну арену, але стикається з обмеженнями через відсутність зручних платіжних інструментів [13, с. 175]. Окрім того, інтеграція зі світовими економічними системами через міжнародні платіжні системи може стимулювати інвестиційну привабливість країни. Інвестори отримують можливість легко переводити кошти, що сприяє розвитку стратегічно важливих галузей економіки. Підтримка платіжних систем, що використовують новітні технології у фінансовій сфері, дозволить державі зайняти позицію інноваційного лідера у сфері фінансових послуг, що додатково підвищить її конкурентоспроможність на світовій арені. У результаті, підтримка державою електронних платіжних систем є не лише технічним аспектом розвитку фінансової інфраструктури, але й важливим стратегічним кроком на шляху до інтеграції у світову економіку, підвищення прозорості фінансових операцій та зростання добробуту громадян.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, електронні платіжні системи займають ключову позицію у фінансовій політиці сучасних держав, оскільки вирізняються своєю швидкістю, точністю та високим рівнем конфіденційності під час здійснення фінансових транзакцій. В останні роки ми спостерігаємо значне зростання безготівкових розрахунків і популярності Інтернет-торгівлі, що вдвічі перевищує показники попередніх років. Це свідчить про значний прогрес у розвитку як міжнародних, так і національних економік. Наразі у сфері електронних платежів можна відзначити ряд нових тенденцій, що потребують уважного регуляторного підходу держави. Основними пріоритетами у розвитку цієї галузі є: цифрові трансформації, котрі зачіпають не лише державу, але й суспільство загалом; підвищення ролі платіжних технологій і впровадження інновацій; необхідність забезпечення більшої гнучкості операційних систем, а також їх сумісності між собою; зростання рівня ризиків і конкуренції на ринку електронних фінансів. Тому успішне застосування державою стимулюючих інструментів розвитку потенціалу електронних платіжних систем стане важливим фактором у створенні ефективної цифрової економіки, здатної забезпечити стабільний розвиток економічних відносин як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Література:

1. Бухарін Г.О. Дослідження підходів нормативно-правового регулювання галузі фінтех на прикладі регулювання діяльності установ — емітентів електронних грошей. Прикарпатський юридичний вісник. Випуск 2 (31). 2020. С. 83—87.
2. Дмитрик О.О, Токарева К.О., Котенко А. М. Цифрові технології та їх вплив на платіжні системи. Юридичний науковий електронний журнал. № 1/2023. С. 718—722.

3. Лобач О. М. Кравченко Н. Г. Фінансово-правова природа послуг на платіжному ринку. Financial and credit activities: problems of theory and practice 2022 № 1 (42). С. 41—50.

4. Поліщук Н. Розвиток національних платіжних систем: проблеми та перспективи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 2 (23). С. 14—23.

5. Сопін Є. О. Підвищення якості управління ризиками як передумова ефективного надання електронних платіжних послуг. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. Випуск 64. 2022. С. 97—104.

6. Aldaas, A. (2021). A study on electronic payments and economic growth: global evidences. Accounting, 7(2), pp. 409—414.

7. Al-Sabaawi, M.Y.M., Alshaher, A.A. and Alsalem, M.A. (2023), "User trends of electronic payment systems adoption in developing countries: an empirical analysis", Journal of Science and Technology Policy Management, Vol. 14 No. 2, pp. 246—270.

8. Gupta, S., Yadav, A., and Bhardwaj, B. (2020). Comprehensive review of the effects of electronic banking on the performance and profitability in the banking sector. Technology, 11 (12), pp. 427—437.

9. Kristensen, L. B. K., and Solvoll, M. (2019). Digital payments for a digital generation. Nordic Journal of Media Studies, 1 (1), pp. 125—136.

10. Panetta, Claudia. Leo, Sabrina. Foglie, Andrea Delle (2023). The development of digital payments — Past, present, and future — From the literature. Research in International Business and Finance. Volume 64, pp. 1—22.

11. Ramtiyal, B.; Verma, D.; Rathore, A.P.S. and Mittal, S. A Bibliometric Analysis of Research on Mobile Payment Systems. Recent Pat. Eng. 2021, 15, pp. 3—8.

12. Shaikh, A., Glavee-Geo, R., Karjaluoto, H. and Hinson, R., (2023). "Technological Forecasting & Social Change Mobile money as a driver of digital financial inclusion". Technological Forecasting & Social Change, Vol. 186, pp. 122—158.

13. Teker, S., Teker D., and Orman, I., (2022). Digital payment systems: a future outlook. PressAcademia Procedia (PAP), 15, pp. 175—176.

14. Tounekti, O.; Ruiz-Martinez, A.; and Skarmeta-Gomez, A.F. Research in Electronic and Mobile Payment Systems: A Bibliometric Analysis. Sustainability 2022, 14, pp. 1—24.

References:

1. Bukharin, G. (2023), "Research on approaches to regulatory regulation of the fintech industry using the example of regulating the activities of institutions — issuers of electronic money", Prykarpatskyi yuridichniy visnyk, vol. 2, pp. 83—87.

2. Dmytryk, O. Tokareva, K. and Kotenko, A. (2023), "Digital technologies and their impact on payment systems", Legal scientific electronic journal, vol. 1, pp. 718—722.

3. Lobach, O. and Kravchenko N. (2022), "Financial and legal nature of services in the payment market", Financial and credit activities: problems of theory and practice, vol. 1, pp. 41—50.

4. Polishchuk, N. (2020), "Development of national payment systems: problems and prospects", Socio-economic problems and the state. vol. 2, pp. 14—23.

5. Sopin, E. (2022), "Improving the quality of risk management as a prerequisite for the effective provision of electronic payment services", Collection of scientific works of ChSTU. Series: Economic sciences, vol. 64, pp. 97—104.

6. Aldaas, A. (2021), "A study on electronic payments and economic growth: global evidences", Accounting, vol. 7, pp. 409—414.

7. Al-Sabaawi, M. Alshaher, A. and Alsalem, M.A. (2023), "User trends of electronic payment systems adoption in developing countries: an empirical analysis", Journal of Science and Technology Policy Management, vol. 14, pp. 246—270.

8. Gupta, S. Yadav, A. and Bhardwaj, B. (2020), "Comprehensive review of the effects of electronic banking on the performance and profitability in the banking sector", Technology, vol. 11, pp. 427—437.

9. Kristensen, L. and Solvoll, M. (2019), "Digital payments for a digital generation", Nordic Journal of Media Studies, 125—136.

10. Panetta, C. Leo, S. and Foglie, A. (2023), "The development of digital payments — Past, present, and future — From the literature", Research in International Business and Finance, vol. 64, pp. 1—22.

11. Ramtiyal, B. Verma, D. Rathore, A. and Mittal, S. (2021), "A Bibliometric Analysis of Research on Mobile Payment Systems", Recent Patents on Engineering, vol. 15, pp. 3—8.

12. Shaikh, A. Glavee-Geo, R. Karjaluoto, H. and Hinson, R. (2023), "Technological Forecasting & Social Change Mobile money as a driver of digital financial inclusion", Technological Forecasting & Social Change, vol. 186, pp. 122—158.

13. Teker, S. Teker D. and Orman, I. (2022), "Digital payment systems: a future outlook", PressAcademia Procedia, vol. 15, pp. 175—176.

14. Tounekti, O. Ruiz-Martinez, A. and Skarmeta-Gomez, A. (2022), "Research in Electronic and Mobile Payment Systems: A Bibliometric Analysis", Sustainability, vol. 14, pp. 1—24.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 005.551

О. В. Загороднюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8297-2123>

М. О. Гоменюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7285-7746>

Л. В. Длугоборська,
викладач кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8222-7417>

Н. Я. Питель,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5320-1522>

В. Ю. Мизин,
аспірант, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9525-8742>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.121

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТИМБІЛДІНГУ ПРИ УПРАВЛІННІ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ

O. Zahorodniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

M. Homeniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

L. Dluhoborska,
Senior Lecturer of the Department of Management, Uman National University of Horticulture

N. Pitel,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

V. Myzyn,
Graduate student, Uman National University of Horticulture

APPLICATION OF TEAM BUILDING TECHNOLOGIES IN CORPORATE CULTURE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN DEVELOPMENT VECTOR

У статті досліджено основні положення тимбілдингу для потреб управління корпоративною культурою в контексті європейського вектору розвитку суб'єктів господарювання.

На основі узагальнення підходів до визначення сутності поняття "тимбілдинг" визначено два переважних підходи. За першим підходом під тимбілдингом розуміють сукупність дій та заходів з формування команди з сукупності працівників підприємства чи організації для виконан-

ня окремих виробничих завдань і функцій (професійних обов'язків). За другим підходом під тим-білдингом розуміють проведення часу працівниками підприємства переважно розважального характеру не для цілей виконання професійних обов'язків, проте для налагодження формальних та неформальних міжособистісних зв'язків та укріплення спілкування між членами сформованої команди. Досліджено стадії тимбілдингу, що реалізуються з певними особливостями у контексті застосування його при управлінні корпоративною культурою.

The transformation of approaches and views on corporate culture management has an impact on the European vector of development declared and chosen by Ukraine, since full accession to the EU involves the harmonization of legal, financial and other aspects of the activities of business entities. For example, the annual reporting of large and medium-sized enterprises is supplemented by a Management Report (management report) in accordance with Directive 86/635/EEC, Directive 2013/34/EEC, Directive 2014/95/EU and others.

The purpose of the article is to summarize the main provisions of team building for the needs of corporate culture management in the context of the European vector of development of business entities.

Based on the generalization of approaches to defining the essence of the concept of "team building", two predominant approaches have been identified. According to the first approach, team building is understood as a set of actions and measures to form a team from a set of employees of an enterprise or organization to perform individual production tasks and functions (professional duties).

According to the second approach, team building is understood as spending time by employees of an enterprise mainly of an entertaining nature not for the purposes of performing professional duties, but for establishing formal and informal interpersonal relationships and strengthening communication between members of the formed team.

The main hypothesis of the study is a direct relationship between the level of corporate culture management and the level of team building effectiveness. The primary priority in the chain "corporate culture — team building" is the formed corporate culture and an effective corporate culture management system as a foundation, and team building is implemented as a superstructure.

It is recommended to identify the compliance of team building with the main provisions of corporate culture management in the context of the goal, compliance with corporate values, strategic and tactical objectives, compliance with corporate internal regulations and requirements for personnel, social responsibility.

The stages of team building (forming, storming, norming, performing, adjourning) with certain features in the context of its application in corporate culture management are studied.

Ключові слова: тимбілдинг, корпоративна культура, стадії тимбілдингу, управління корпоративною культурою, team building.

Key words: team building, corporate culture, stages of team building, corporate culture management.

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

Розвиток економіки України перебуває під впливом геополітичної та національної нестабільності, що формувалася під впливом поширення коронавірусної інфекції у 2020—2021 рр. та воєнного стану з 2022 р., що вимагало трансформації підходів та поглядів на управління корпоративною культурою та управління суб'єктами господарювання загалом. За даними Держстату України, станом на кінець 2023 р. проти кінця 2019 р. чисельність великих підприємств зменшилася на 1,2%, що становило 6 од., однак чисельність середніх

підприємств зменшилася на 20,7%, що становило 3681 од. [1], що вимагає активного провадження технологій управління суб'єктами господарювання, в тому числі із застосуванням провідних технологій управління корпоративною культурою.

Окремий вплив на трансформацію підходів та поглядів на управління корпоративною культурою має задекларований та обраний Україною. європейський вектор розвитку, оскільки повноцінне входження до ЄС передбачає гармонізацію юридичних, фінансових та інших аспектів діяльності суб'єктів господарювання. Наприклад, річна звітність великих та середніх підприємств доповнено Звітом про управління (звітом керівництва) відповідно до Директиви 86/635/ЄЕС,

Таблиця 1. Сутність поняття "тимблдинг" як процесу створення команди співробітників

Автор	Визначення
Фапохунда Т. (Fapohunda T.)	широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення продуктивності команди
Етарері Л. (Etareri L.)	перетворення команди окремих працівників у згуртовану команду
Employer Content Team	постійний процес використання щоденних взаємодій, заходів, вправ та інших формалізованих стратегій для організації групи співробітників у групу
Беляєва С.	є сучасною технологією формування команди за допомогою нестандартних форм впливу та виховання командного духу
Швардак М.	Тимблдинг спрямований на перетворення колективу з колег, об'єднаних штатним розкладом і функціоналом, в команду однодумців, які покликані спільно вирішувати виробничі завдання
Романовський О., Шаполова В., Квасник О., Гура Т.	спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію
Куряча Н.	з окремих професіоналів створити команду, яка орієнтована на досягнення спільних цілей
Ярмолюк Д. та інші	модель корпоративного менеджменту, за якої відбувається прагнення побудувати команду, що становить собою дещо більше, ніж просто група людей, що працюють разом, задля результативної та продуктивної роботи колективу та підприємства загалом

Джерело: [3, 8, 12, 14, 17, 18, 20, 21].

Директиви 2013/34/ЄСЄ, Директиви 2014/95/ЄС та інших. Імплементация європейських директивів реалізовано у Методичних рекомендаціях зі складання звіту про управління від 07.12.2018 р. №982 [2] та складовою звітності для великих та середніх підприємств визначено розкриття інформації про соціальні аспекти та кадрову політику, а саме: "заохочення (мотивацію) працівників; навчання та освіту персоналу; рівні можливості працевлаштування; повагу прав людини; заходи з боротьби з корупцією та хабарництвом тощо" [2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика тимблдингу досліджувалася зарубіжними та українськими дослідниками. Для західної економічної науки притаманні фундаментальні та прикладні дослідження тимблдингу авторства Етарері Л. (Etareri Linda) [3], Акінаде М. [4, 5], Буллер П. [6], Танненбаум С., Бірд Р., Салас Е. [7] та ін. Українські вчені досліджували переважно окремі аспекти тимблдингу (психологічні аспекти тимблдингу — Романовський О., Калашникова С. та ін. [8], вплив організаційної культури на тимблдинг — Баркова К. та Мельник А. [9], тимблдинг на основі компетентнісного підходу — Маргасова В., Маляр С., Іванов М., Гарафонов О., Козирева О. [10], тимблдинг для підвищення ефективності командного управління — Боковець В., Кравчик Л., Кучерук Л. [11] чи сприяння комунікативним зв'язкам у колективі — Беляєва С. [12]) або можливості його застосування в окремих сферах: освіта (Апрелева І. [13], Швардак М. [14]), публічне адміністрування (Ларіна Н. [15]), оборона країни (Чижевський С. [16]), ІТ-сфера (Маргасова В., Маляр С., Іванов М. та ін. [10]).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення основних положень тимблдингу для потреб управління корпоративною культурою в контексті європейського вектору розвитку суб'єктів господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Технології тимблдингу слід вважати одними з новітніх, оскільки повноцінно отримали наукове обґрунтування у другій половині ХХ ст. та у вітчизняну теорію і практику інтерпретовані також у другій половині ХХ ст. з використанням різних альтернативних варіантів перекладу чи транслітерації: "гуртування, гуртотвір, командобудування" [12, с. 418], побудова команди або тимблдинг. Однак історична рестроспектива вказує на перші прояви тимблдингу у військовій справі у стародавньому світі.

Узагальнення поглядів вчених на сутність поняття "тимблдинг" у сучасних публікаціях вказує на плюралізм поглядів з можливістю визначити наступні підходи:

— організація роботи в команді на основі розподілу ролей та планування діяльності команди для покращення результативності діяльності підприємства та виконання завдань, пов'язаних з безпосереднім виконанням управлінських чи виробничих завдань. Прихильниками підходу, в основу якого покладено формування команди для виконання робочих завдань є Етарері Л. [3, с. 50], Апрелева І. [13], Швардак М. [14, с. 70], Ларіна Н. [15], Ярмолюк Д. [17] та ін. та ін., а критеріями ефективного тимблдингу є підвищення продуктивності і прибутковості [18, с. 1; 19, с. 196], або досягнення багатоканального ефекту через стимулювання продуктивності, якості послуг і загальних позитивних показників, а також підвищує організаційний розвиток і ефективність [5, с. 261] (табл. 1);

— спосіб покращення взаємодії в команді (Поллак Ж. (Pollack J.) та Матус П. (Matous P.) [22]). На переконання Боковець В., Кравчик Л., Кучерук Л., під тимблдингом слід розуміти "заходи, спрямовані на створення певної атмосфери в колективі, яка буде сприяти досягненню загальних цілей і згуртуванню персоналу" [11, с. 10] за умови, що тимблдинг має дві стадії, що реалізується як створення команди та постійної роботи з підтримки командного духу, зміцненню взаємин і уникненню конфліктних ситуацій;

— короткотерміновий захід для спільного проведення часу переважно розважального характеру ("корпоративні програми, мотузковий курс, корпоративні свята, корпоративне волонтерство й корпоративна благодійність" [12, с. 419], "неробочі заходи, пов'язані з розвагами, спортом, іграми або творчістю" [12, с. 420]. Прихильниками такого підходу є Беляєва С. [12], Куряча Н. [21], Ситник А. [23], інші вчені такі заходи вважають складовою тимблдингу — тимспіріт [17, с. 154] та ін. (табл. 2);

— "психологічні ігри, вправи, направлені на створення психологічного комфорту в команді, гармонійної взаємодії між її членами, об'єднання колективу задля досягнення спільної мети та найвищих результатів роботи команди" [24, с. 100].

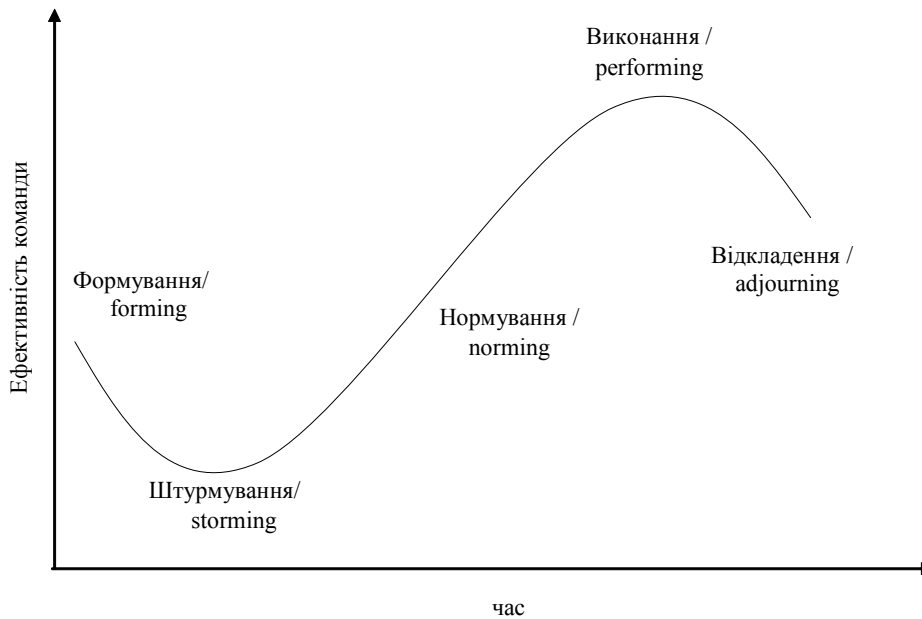


Рис. 1. Стадії тимблдингу

Джерело: [3, с. 50].

Таким чином, плюралізм поглядів полягає в тому, що іноземні вчені та частина українських вчених розуміють сутність тимблдингу через формування команди з складу працівників підприємства чи організації для виконання професійних обов'язків, в той час як частина українських вчених розуміють сутність тимблдингу через проведення часу працівниками підприємства переважно розважального характеру не для цілей виконання професійних обов'язків, проте для налагодження формальних та неформальних міжособистісних зв'язків та укріплення спілкування між членами сформованої команди. Наше дослідження базується на концептуальних положеннях тимблдингу та визначенні його ролі у управлінні корпоративною культурою.

Стадії тимблдингу зазвичай не викликають дискусії у наукових дослідженнях та базується на п'яти стадіях, однак "класичними" є чотири стадії (формування, штурмування, нормування, виконання), в той час як п'яту стадію тимблдингу визначають як трансформація [18, с. 4], відкладення [3, с. 50; 25, с. 27—28; 26, с. 5] або трансформація / відкладення [19, с. 191] (рис. 1), однак стадії тимблдингу реалізуються з певними особливостями у контексті застосування його при управлінні корпоративною культурою.

Основною гіпотезою дослідження є прямий зв'язок рівня управління корпоративною культурою та рівня ефективності тимблдингу. Першочерговим у причинно наслідковому ланцюгу корпоративна культура — тимблдинг є саме сформована корпоративна культура та дієва система управління корпоративною культурою як фундамент, а тимблдинг реалізується як надбудова. Особливості тимблдингу на різних стадіях та їх взаємозв'язок у контексті управління корпоративною культурою реалізуються наступним чином: перший етап тимблдингу передбачає формування команди, тобто формування певної групи працівників (фахівців штатних та залучених) для досягнення мети діяльності команди та мети діяльності підприємства загалом. Саме на першому етапі ідентифікується відповідність тимблдингу ос-

новним положенням управління корпоративною культурою у контексті мети, відповідності корпоративним цінностям, стратегічним та тактичним завданням, відповідності корпоративним внутрішнім положенням і вимогам до кадрів, соціальної відповідальності. За підсумками ідентифікації тимблдингу основним положенням управління корпоративною культурою має бути складений відповідний аналітичний звіт, який підлягає оприлюдненню та погодженню відповідно до розподілу управлінських повноважень в організації. Другий етап тимблдингу називають штурмування, який передбачає формування команди та знайомство членів команди, що може супроводжуватися тривалим періодом налаш-

тування формальних та неформальних міжособистісних зв'язків у команді, усвідомлення членами групи своїх обов'язків та відповідальності за їх виконання. Саме на даному періоді важливими є різні тренінги, психологічні та розважальні заходи, що сприятимуть формуванню та укріпленню формальних та неформальних міжособистісних зв'язків у команді, визначення лідерів тощо. Стадія нормування, коли команда свідомо чи несвідомо формує робочі стосунки, які сприяють прогресу в досягненні цілей команди, що відповідають цілями управління корпоративною культурою. Четвертий етап тимблдингу — це ефективний етап, на якому взаємовідносини, командні процеси та ефективність команди в роботі над своїми цілями синхронізуються, щоб створити успішно функціонуючу команду. Останній етап — це етап трансформації, на якому команда працює настільки добре, що члени команди вважають, що це найуспішніша команда або кінцевий етап, коли команда виконала свою мету і настав час для членів команди реалізовувати нові проекти чи стати учасниками інших команд.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі узагальнення підходів до визначення сутності поняття "тимблдинг" визначено два переважних підходи. За першим підходом під тимблдингом розуміють сукупність дій та заходів з формування команди з сукупності працівників підприємства чи організації для виконання окремих виробничих завдань і функцій (професійних обов'язків). За другим підходом під тимблдингом розуміють проведення часу працівниками підприємства переважно розважального характеру не для цілей виконання професійних обов'язків, проте для налагодження формальних та неформальних міжособистісних зв'язків та укріплення спілкування між членами сформованої команди.

Література:

1. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010—2023 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.01.2025).
2. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: Наказ Мінфіну України від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 03.01.2025).
3. Etareri L. Fundamental Stages of Development through the Relevance of Team Building. *Medicon Engineering Themes*. 2022. Vol. 3.1. P. 48—56. DOI: 10.55162/MCET.03.058
4. Akinade M. E., Obiekwe O. Impact of team building on organizational performance: a theoretical review. *IJAR International Journal of Economics and Business Management*. 2023. Vol. 9. No. 2. P. 1—11. DOI 10.56201/ijebm.v9.no2.2023.pg 1.11
5. Obiekwe O., Mobolade G. O., Akinade M. Team building and teamwork in organizations: implications to managers and employees in work places. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*. 2021. Vol.4. No.1. P. 261—274.
6. Buller P. F. The team building-task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group & Organization Studies*. 1986. Vol. 11 (3). P. 147—168. <https://doi.org/10.1177/105960118601100303>
7. Tannenbaum S. I., Beard R. L., Salas E. Chapter 5 Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments, Editor(s): Kathryn Kelley, *Advances in Psychology*. North-Holland. 1992. Vol. 82. P. 117—153. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)-62601-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)-62601-1).
8. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гурт Т.В. Психологія тимблдингу: навчальний посібник / за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків: "Друкарня Мадрид", 2017. 92 с.
9. Barkova K., Melnik A. Organisational culture as factor of effectiveness in team building. *Development Management*. 2023. Vol. 21 (1). P. 19—26. DOI: 10.57111/devt/1.2023.19
10. Marhasova V., Maliar S., Ivanov M., Garafonova O. IT team building process management based on a competency approach. *Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems, CEUR Workshop Proceedings*. 2022. Vol. 3188. P. 76—87.
11. Боковець В. В., Кравчик Л. О., Кучерук Л. О. Застосування тимблдингу та тренінгових технологій для підвищення ефективності командного управління. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2014. № 1. С. 9—13.
12. Беляєва С. Концептуальні основи організації тимблдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 417—422. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-97>
13. Апрелева І. В. Використання технології тимблдингу в контексті реалізації педагогіки партнерства у закладах дошкільної освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2022. Вип. 90. С. 5—10. DOI <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.90.01>
14. Швардак М. В. Технологія тимблдингу в умовах закладу загальної середньої освіти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*. 2019. Вип. 2 (2). С. 69—72. DOI 10.31339/2413-3329-2019-2(10)/2-69-72.
15. Ларіна Н. Б. Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 124—145. DOI: 10.34132/pard2022.15.06
16. Чижевський С. О. Командотворення у військових підрозділах: соціально-психологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 3. С. 158—173. DOI: 10.33099/2617-6858-23-73-3-158-173
17. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тимблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3 (20). С. 152—156. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27>
18. Fapohunda T. M. Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research*. 2013. Vol. 1. P. 1—12.
19. Ozigbo A.M., Idegbesor M., Ngige C.D. Team building and performance in organizations: an exploration of issues. *International Journal of Management and Entrepreneurship (IJME)*. 2020. Vol. 2, No. 1. P. 184—199.
20. Definitions of team building. Edited by Indeed Employer Content Team. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/definition-of-team-building> (дата звернення: 10.01.2025).
21. Куряча Н.В. Тимблдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 114—118. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-16>
22. Pollack J., Matous P. Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*. 2019. Vol. 37. Iss. 3. P. 473—484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>.
23. Ситник А. Г. Тимблдинг як важлива умова функціонування успішного колективу. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2023. № 2. С. 68—73.
24. Кучеренко А. В. Тимблдинг як інноваційний метод ефективного розвитку колективу. *Вересень*. 2022. № 1. С. 98—104. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2022.08>
25. Macelaru M. Team Development and Experiential Learning. *RAIS Conference Proceedings*, June 6—7, 2024. P. 24—30. DOI: 3010.5281/zenodo.12684449
26. Aquino J. F., Riss R. R., Multerer S. M., Mogilner L. N., Turner T. L. A step-by-step guide for mentors to facilitate team building and communication in virtual teams. *Medical Education Online*. 2022. Vol. 27 (1). P. 1—5. <https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2094529>

References:

1. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2025), "Number of operating enterprises by type of economic activity with division into large, medium, small and micro enterprises for 2010?2023", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 19 January 2025).
2. Ministry of Finance of Ukraine (2025), Order "On approval of Methodological recommendations for compiling a management report", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (Accessed 03 January 2025).
3. Etareri, L. (2022), "Fundamental Stages of Development through the Relevance of Team Building", *Medicon Engineering Themes*, vol. 3.1, pp. 48—56. DOI: 10.55162/MCET.03.058
4. Akinade, M.E. and Obiekwe, O. (2023), "Impact of team building on organizational performance: a theoretical review", *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, vol. 9, no. 2, pp. 1—11. DOI 10.56201/ijebm.v9.no2.2023.pg 1.11
5. Obiekwe, O., Mobolade, G. O. and Akinade, M. (2021), "Team building and teamwork in organizations: implications for managers and employees in workplaces", *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, vol. 4, no. 1, pp. 261—274.
6. Buller, P. F. (1986), "The team building-task performance relationship: some conceptual and methodological refinements", *Group & Organization Studies*, vol. 11 (3), pp. 147—168. <https://doi.org/10.1177/105960118601100303>
7. Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. and Salas, E. (1992), "Chapter 5 Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments", *Advances in Psychology*. North-Holland, vol. 82, pp. 117—153. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1).
8. Romanovskiy, O.H., Shapolova, V.V., Kvasnyk, O.V. and Hura, T.V. (2017), *Psykhologhiia tymbildynhu: navchalnyi posibnyk [Psychology of team building: a textbook]*, Drukarnya Madrid, Kharkiv, Ukraine.
9. Barkova, K. and Melnik, A. (2023), "Organisational culture as a factor of effectiveness in team building", *Development Management*, vol. 21 (1), pp. 19—26. DOI: 10.57111/devt/1.2023.19/
10. Marhasova, V., Maliar, S., Ivanov, M. and Garafonova, O. (2022), "IT team building process management based on a competency approach", *Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems*, *CEUR Workshop Proceedings*, vol. 3188, pp. 76—87.
11. Bokovets, V. V., Kravchuk, L. O. and Kucheruk, L. O. (2014), "Application of team building and training technologies to improve the effectiveness of team management", *Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia*, vol. 1, pp. 9—13.
12. Bieliaieva, S. (2019), "Conceptual foundations of team building organization as a tool for promoting communicative ties in a team", *Young Scientist*, vol. 1 (65), pp. 417—422. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-97>
13. Aprieliieva, I. V. (2023), "Using team building technology in the context of implementing partnership pedagogy in preschool education institutions", *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Seriiia 5: Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy*, vol. 90, pp. 5—10. DOI <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.90.01>
14. Shvardak, M. V. (2019), "Teambuilding technology in a general secondary education institution", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia: Pedahohika ta psykhologhiia*, vol. 2 (2), pp. 69—72. DOI 10.31339/2413-3329-2019-2(10)/2-69-72.
15. Larina, N. B. (2022), "Theoretical analysis of the application of teambuilding as an innovative approach in personnel management in the public service", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 15, pp. 124—145. DOI: 10.34132/pard2022.15.06
16. Chyzhevsky, S. O. (2023), "Team building in military units: social and psychological aspect", *Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*, vol. 3, pp. 158—173. DOI: 10.33099/2617-6858-23-73-3-158-173
17. Iarmoliuk, D.I., Khlupianets, D.I. and Yablonska, I.V. (2020), "Team building as one of the effective methods of personnel management", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 3 (20), pp. 152—156. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27>
18. Fapohunda, T. M. (2013), "Towards effective team building in the workplace", *International Journal of Education and Research*, vol. 1, pp. 1—12.
19. Ozigbo, A.M., Idegbesor, M. and Ngige, C.D. (2020), "Team building and performance in organizations: an exploration of issues", *International Journal of Management and Entrepreneurship (IJME)*, vol. 2, no. 1, pp. 184—199.
20. Indeed Employer Content Team (2024), "Definitions of Team Building", available at: <https://www.indeed.com/hire/c/info/definition-of-team-building> (Accessed 10 January 2025).
21. Kuriacha, N.V. (2023), "Team building in the enterprise: essence and purpose", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 79, pp. 114—118. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-16>
22. Pollack, J. and Matous, P. (2019), "Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis", *International Journal of Project Management*, vol. 37, iss. 3, pp. 473—484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>.
23. Sytnyk, A. H. (2023), "Team building as an important condition for the functioning of a successful team", *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti*, vol. 2, pp. 68—73.
24. Kucherenko, A. V. (2022), "Team building as an innovative method of effective team development", *Veresen*, vol. 1, pp. 98—104. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2022.08>
25. Macelaru, M. (2024), "Team Development and Experiential Learning", *RAIS Conference Proceedings*, June 6—7, pp. 24—30. DOI: 3010.5281/zenodo.12684449
26. Aquino, J. F., Riss, R. R., Multerer, S. M., Mogilner, L. N. and Turner, T. L. (2022), "A step-by-step guide for mentors to facilitate team building and communication in virtual teams", *Medical Education Online*, vol. 27 (1), pp. 1—5. <https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2094529>.
Стаття надійшла до редакції 19.01.2025 р.

УДК 330.341.1

С. С. Сергієнко,
доктор філософії з менеджменту, фахівець відділу технологій дистанційного навчання
Інституту післядипломної освіти, Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0587-6039>

О. В. Заяц,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6574-4516>

І. І. Андросович,
к. е. н., доцент, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7732-130X>

А. А. Кравцова,
старший викладач кафедри фінансів, Київський кооперативний інститут бізнесу і права
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9883-7223>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.127

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗЕМЕЛЬНОЇ РЕФОРМИ ТА АГРЕСИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ

S. Serhiienko,
PhD in Management, Specialist of the Department of Distance Learning Technologies, Institute of Continuing Education,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

O. Zaiats,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Management, National Transport University

I. Androsovyeh,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Organization of Entrepreneurship and
Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

L. Kravtsova,
Senior Lecturer of the Department of Finance, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

FINANCIAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF INNOVATIVE MANAGEMENT
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF LAND REFORM
AND AGGRESSIVE MARKETING POLICY

В статті розглянуто модель забезпечення фінансово-економічної ефективності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах земельної реформи та агресивної маркетингової політики. Запропоновано та апробовано методичний підхід до оцінювання кадрової, інвестиційної, техніко-технологічної, ринково-інформаційної та інституційно-безпекової складових спроможності підприємства до інноваційної діяльності. Запропоновано комбінований метод інтегрального оцінювання ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні

аграрних підприємств, який поєднує в собі переваги методів модифікованої головної компоненти та аналізу ієрархій. При використанні комбінованого методу визначено кожний ваговий коефіцієнт інтегральної оцінки в вигляді зваженої суми відповідних коефіцієнтів, одержаних методами модифікованої головної компоненти та аналізу ієрархій, причому ваговий коефіцієнт оцінки, одержаної методом модифікованої головної компоненти, множиться на відношення максимального власного значення коваріаційної матриці нормалізованих показників до суми всіх власних значень, а ваговий коефіцієнт оцінки, одержаної методом аналізу ієрархій, множиться на число, що доповнює це відношення до одиниці. За результатами дослідження найбільший вплив на інтегральну оцінку кадрової складової спроможності досліджуваних аграрних підприємств до інноваційної діяльності в землекористуванні мала — питома вага персоналу підприємства, здатного до впровадження інновацій в землекористуванні; інвестиційної складової — коефіцієнт прозорості процедури подання та реєстрації кредитної заявки від підприємства для здійснення інноваційної діяльності в землекористуванні; техніко-технологічної складової — кількість інноваційних проектів в землекористуванні, що реалізуються підприємством; ринково-інформаційної складової — рівень обізнаності підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні; інституційно-безпекової складової — коефіцієнт ефективності нормативно-правових актів, що регулюють інноваційну діяльність у землекористуванні. Дана методика дозволяє пріоритизувати ідентифіковані індикативні провали.

The article considers a model for ensuring the financial and economic efficiency of innovative management of agricultural enterprises in the conditions of land reform and aggressive marketing policy. A methodological approach to assessing the personnel, investment, technical and technological, market and informational and institutional and security components of the enterprise's capacity for innovative activity is proposed and tested. A combined method for integral assessment of the efficiency of innovative management in land use of agricultural enterprises is proposed, which combines the advantages of the modified principal component and hierarchy analysis methods. When using the combined method, each weight coefficient of the integral assessment is determined in the form of a weighted sum of the corresponding coefficients obtained by the modified principal component and analysis of hierarchies methods, and the weight coefficient of the assessment obtained by the modified principal component method is multiplied by the ratio of the maximum eigenvalue of the covariance matrix of normalized indicators to the sum of all eigenvalues, and the weight coefficient of the assessment obtained by the analysis of hierarchies method is multiplied by the number that complements this ratio to unity. According to the results of the study, the greatest influence on the integral assessment of the personnel component of the capacity of the studied agricultural enterprises to innovative activities in land use had the following factors: the specific weight of the enterprise's personnel capable of implementing innovations in land use; the investment component — the transparency coefficient of the procedure for submitting and registering a credit application from the enterprise for implementing innovative activities in land use; the technical and technological component — the number of innovative projects in land use implemented by the enterprise; market-information component — the level of awareness of entrepreneurs about measures, programs and innovative projects in land use, which are implemented at the state and regional levels; institutional-security component — the efficiency coefficient of regulatory and legal acts regulating innovative activities in land use. This methodology allows you to prioritize the identified indicative failures.

Ключові слова: фінансово-економічна ефективність, інноваційний менеджмент, аграрні підприємства, земельна реформа, агресивна маркетингова політика.

Key words: financial and economic efficiency, innovative management, agricultural enterprises, land reform, aggressive marketing policy.

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

Актуальність дослідження фінансово-економічної ефективності інноваційного менеджменту аграрних

підприємств визначається сучасними викликами, пов'язаними з трансформацією аграрного сектору в умовах земельної реформи, глобалізації та посиленням конкуренції. Інноваційний менеджмент виступає ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та

Таблиця 1. Значення показників $g_{1j}(q, t)$, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки кадрової складової спроможності досліджуваних аграрних підприємств до інноваційної діяльності в землекористуванні, 2020–2022 рр.

Рік	q	$g_{11}(q, t)$	$g_{12}(q, t)$
2020	1	10	10
	2	15	15
	3	10	10
	4	20	10
	5	30	15
	6	50	20
2021	1	10	10
	2	20	20
	3	10	10
	4	25	15
	5	30	15
	6	50	25
2022	1	15	10
	2	25	20
	3	10	10
	4	25	20
	5	30	25
	6	50	40
Максимальне значення		50	40
Мінімальне значення		10	10
Різниця між максимальним та мінімальним значенням		40	30

Джерело: авторська розробка.

ефективного використання ресурсів. У контексті змін земельного законодавства та впровадження нових ринкових механізмів управління земельними активами особливої важливості набувають фінансові аспекти впровадження інновацій. Ефективне управління фінансовими потоками, використання сучасних технологій, а також адаптація до агресивної маркетингової політики сприяють зміцненню позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Усе це формує необхідність комплексного аналізу ефективності інноваційного менеджменту для забезпечення стійкості та прибутковості аграрних підприємств в умовах нових економічних реалій.

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

Оскільки кожний із описаних у літературі методів має як переваги, так і недоліки, бажано використати комбінований метод інтегрального оцінювання ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств, який поєднував би в собі переваги методів модифікованої головної компоненти та аналізу ієрархій і давав можливість зменшити вплив їх недоліків [1–10]. Ефективність методу модифікованої головної компоненти істотно залежить від того, яку частину від суми всіх власних значень коваріаційної матриці нормалізованих показників складає максимальне

власне значення — чим більше ця частка, тим ефективнішим є даний метод. При використанні комбінованого методу ми визначаємо кожний ваговий коефіцієнт інтегральної оцінки в вигляді зваженої суми відповідних коефіцієнтів, одержаних методами модифікованої головної компоненти та аналізу ієрархій, причому ваговий коефіцієнт оцінки, одержаної методом модифікованої головної компоненти, множиться на відношення максимального власного значення коваріаційної матриці нормалізованих показників до суми всіх власних значень, а ваговий коефіцієнт оцінки, одержаної методом аналізу ієрархій, множиться на число, що доповнює це відношення до одиниці.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити фінансово-економічну ефективність інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах земельної реформи та агресивної маркетингової політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Таким чином інтегральна оцінка W_i i -тої складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності, обчислена комбінованим методом [1; 4; 7], має вигляд:

$$W_i(q, t) = \sum_{j=1}^{n_i} \gamma_{ij} \varphi_{ij}(q, t) \quad (1),$$

де вагові коефіцієнти γ_{ij} визначаються із рівності

$$\gamma_{ij} = \frac{\lambda_{ij}^{max}}{\sum_{j=1}^{n_i} \lambda_{ij}} \cdot \frac{l_{ij}^2}{\sum_{j=1}^{n_i} l_{ij}^2} + \left(1 - \frac{\lambda_{ij}^{max}}{\sum_{j=1}^{n_i} \lambda_{ij}}\right) \frac{f_{ij}}{\sum_{j=1}^{n_i} f_{ij}} \quad (2).$$

Визначаємо інтегральні оцінки всіх складових спроможності підприємства до інноваційної діяльності.

Для кадрової складової значення $g_{1j}(q, t)$ показників, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки $W_1(q, t)$, наведені в табл. 1 для 6 підприємств (q).

Коваріаційна матриця K_1 для даних показників має такий вигляд

	φ_{11}	φ_{12}
φ_{11}	0,11502	0,06944
φ_{12}	0,06944	0,06481

Її максимальне власне значення $\lambda_1^{max} = 0,1638$, йому відповідає власний вектор $L_1 = \{0,8185; 0,5745\}$. Отже, при застосуванні методу модифікованої головної компоненти вагові коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $\alpha_{11} = 0,6699$, $\alpha_{12} = 0,3301$, а інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_1(q, t) = 0,6699\varphi_{11} + 0,3301\varphi_{12} \quad (3).$$

При експертному оцінюванні кадрової складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності визначено такі коефіцієнти інтегральної оцінки: $\beta_{11} = 0,6$, $\beta_{12} = 0,4$, отже інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_1(q, t) = 0,6\varphi_{11} + 0,4\varphi_{12} \quad (4).$$

Таблиця 2. Значення показників $g_{2j}(q, t)$, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки інвестиційної складової спроможності досліджуваних аграрних підприємств до інноваційної діяльності в землекористуванні, 2020–2022 рр.

Рік	q	$g_{21}(q, t)$	$g_{22}(q, t)$	$g_{23}(q, t)$	$g_{24}(q, t)$	$g_{25}(q, t)$
2020	1	256	36	0,7	0,5	0,9
	2	365	101	0,9	0,9	1
	3	284	18	1	0,6	0,9
	4	487	125	0,8	0,8	1
	5	584	164	0,7	0,8	1
	6	967	79	0,6	1	1
2021	1	287	25	0,75	0,6	0,9
	2	425	98	1	1	1
	3	330	36	0,9	0,6	0,9
	4	499	101	0,7	0,8	1
	5	602	106	0,7	0,8	1
	6	1002	89	0,6	1	1
2022	1	332	45	0,8	0,7	0,9
	2	489	106	1	1	1
	3	306	89	1	0,8	0,9
	4	502	124	0,8	0,8	1
	5	689	212	0,8	0,9	1
	6	1122	178	0,5	1	1
Максимальне значення		1122	212	1	1	1
Мінімальне значення		256	18	0,5	0,5	0,9
Різниця між максимальним та мінімальним значенням		866	194	0,5	0,5	0,1

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3. Значення показників $g_{3j}(q, t)$, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки техніко-технологічної складової спроможності досліджуваних аграрних підприємств до інноваційної діяльності в землекористуванні, 2020–2022 рр.

Рік	q	$g_{31}(q, t)$	$g_{32}(q, t)$	$g_{33}(q, t)$	$g_{34}(q, t)$
2020	1	1	50	60	0,7
	2	2	33	50	0,8
	3	1	67	70	0,6
	4	3	40	50	0,8
	5	3	50	60	0,9
	6	7	67	70	1
2021	1	1	50	60	0,7
	2	3	50	67	0,8
	3	1	67	80	0,7
	4	4	50	50	0,8
	5	3	60	50	0,9
	6	8	67	70	1
2022	1	1	33	40	0,8
	2	3	40	50	0,9
	3	1	50	60	0,7
	4	4	50	55	0,8
	5	5	67	75	0,9
	6	10	50	60	1
Максимальне значення		10	67	80	1
Мінімальне значення		1	33	40	0,6
Різниця між максимальним та мінімальним значенням		9	34	40	0,4

Джерело: авторська розробка.

Оскільки частка максимального власного значення коваріаційної матриці K_1 в сумі всіх власних значень складає 0,91, то при застосуванні комбінованого методу інтегрального оцінювання коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $\gamma_{11} = 0,6637$, $\gamma_{12} = 0,3363$, а інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_1(q, t) = 0,6699\varphi_{11} + 0,3363\varphi_{12} \quad (5).$$

Для інвестиційної складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності значення $g_{2j}(q, t)$ показників, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки $W_2(q, t)$, наведені в табл. 2.

Коваріаційна матриця K_2 для даних показників має такий вигляд:

	φ_{21}	φ_{22}	φ_{23}	φ_{24}	φ_{25}
φ_{21}	0,08631	0,04417	-0,06276	0,06548	0,08859
φ_{22}	0,04417	0,07085	-0,02212	0,05209	0,09402
φ_{23}	-0,06276	-0,02212	0,08694	-0,01519	-0,04444
φ_{24}	0,06548	0,05209	-0,01519	0,09728	0,11852
φ_{25}	0,08859	0,09402	-0,04444	0,11852	0,22222

Її максимальне власне значення $\lambda_2^{max} = 0,4$, йому відповідає власний вектор

$$L_2 = \{0,3824; 0,3373; -0,2222; 0,4302; 0,711\}.$$

Отже, при застосуванні методу модифікованої головної компоненти вагові коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $a_{21} = 0,1462$, $a_{22} = 0,1138$, $a_{23} = 0,0494$, $a_{24} = 0,1851$, $a_{25} = 0,5055$, а інтегральна оцінка інвестиційної складової має вигляд:

$$W_2(q, t) = 0,1462\varphi_{21} + 0,1138\varphi_{22} + 0,0494\varphi_{23} + 0,1851\varphi_{24} + 0,5055\varphi_{25} \quad (6).$$

При експертному оцінюванні інвестиційної складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності визначено такі коефіцієнти інтегральної оцінки: $\beta_{21} = 0,25$, $\beta_{22} = 0,25$, $\beta_{23} = 0,15$, $\beta_{24} = 0,1$, $\beta_{25} = 0,25$, отже інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_2(q, t) = 0,25\varphi_{21} + 0,25\varphi_{22} + 0,15\varphi_{23} + 0,1\varphi_{24} + 0,25\varphi_{25} \quad (7).$$

Оскільки частка максимального власного значення коваріаційної матриці K_2 в сумі всіх власних значень складає 0,71, то при застосуванні комбінованого методу інтегрального оцінювання коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $\gamma_{21} = 0,1763$, $\gamma_{22} = 0,1533$, $\gamma_{23} = 0,0786$, $\gamma_{24} = 0,1604$, $\gamma_{25} = 0,4314$, а інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_2(q, t) = 0,1763\varphi_{21} + 0,1533\varphi_{22} + 0,0786\varphi_{23} + 0,1604\varphi_{24} + 0,4314\varphi_{25} \quad (8).$$

Для техніко-технологічної складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності значення $g_{3j}(q, t)$ показників, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки $W_3(q, t)$, наведені в табл. 3.

Коваріаційна матриця K_3 для даних показників має такий вигляд:

	φ_{31}	φ_{32}	φ_{33}	φ_{34}
φ_{31}	0,08112	0,02797	0,01484	0,06859
φ_{32}	0,02797	0,10715	0,07034	0,01017
φ_{33}	0,01484	0,07034	0,06592	-0,00150
φ_{34}	0,06859	0,01017	-0,00150	0,08025

Таблиця 4. Значення показників $g_{4j}(q, t)$, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки ринково-інформаційної складової спроможності досліджуваних аграрних підприємств до інноваційної діяльності в землекористуванні, 2020–2022 рр.

Рік	q	$g_{41}(q, t)$	$g_{42}(q, t)$	$g_{43}(q, t)$	$g_{44}(q, t)$	$g_{45}(q, t)$	$g_{46}(q, t)$	$g_{47}(q, t)$
2020	1	0,1	67	0,8	0,75	0,9	0,1	0,1
	2	0,2	75	1	1	1	0,2	0,33
	3	0,1	20	0,75	0,75	0,8	0,1	0,2
	4	0,5	50	1	1	1	0,33	0,5
	5	0,75	33	1	1	1	0,2	0,75
	6	1	67	1	1	1	0,5	0,75
2021	1	0,5	67	0,8	0,75	0,9	0,25	0,33
	2	0,6	75	1	1	1	0,5	0,33
	3	0,1	33	0,75	0,75	0,9	0,4	0,5
	4	0,5	50	1	1	1	0,33	0,5
	5	0,75	33	1	1	1	0,25	0,75
	6	1	67	1	1	1	0,75	0,75
2022	1	0,5	75	0,8	0,9	0,9	0,33	0,33
	2	1	75	1	1	1	0,75	0,5
	3	0,5	33	0,75	1	1	0,5	0,67
	4	0,8	25	1	1	1	0,5	0,5
	5	0,75	33	1	1	1	0,5	0,75
	6	1	50	1	1	1	0,85	0,75
Максимальне значення		1	75	1	1	1	0,85	0,75
Мінімальне значення		0,1	20	0,75	0,75	0,8	0,1	0,1
Різниця між максимальним та мінімальним значенням		0,9	55	0,25	0,25	0,2	0,75	0,65

Джерело: авторська розробка.

Її максимальне власне значення $\lambda_3^{max} = 0,1835$, йому відповідає власний вектор

$$L_3 = \{0,4977; 0,6393; 0,4402; 0,3871\}.$$

Отже, при застосуванні методу модифікованої головної компоненти вагові коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $\alpha_{31} = 0,2477$, $\alpha_{32} = 0,4087$, $\alpha_{33} = 0,1938$, $\alpha_{34} = 0,1498$, а інтегральна оцінка техніко-технологічної складової має вигляд:

$$W_3(q, t) = 0,2477\varphi_{31} + 0,4087\varphi_{32} + 0,1938\varphi_{33} + 0,1498\varphi_{34} \quad (9).$$

При експертному оцінюванні техніко-технологічної складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності визначено такі коефіцієнти інтегральної оцінки: $\beta_{31} = 0,25$, $\beta_{32} = 0,25$, $\beta_{33} = 0,25$, $\beta_{34} = 0,25$, отже інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_3(q, t) = 0,25\varphi_{31} + 0,25\varphi_{32} + 0,25\varphi_{33} + 0,25\varphi_{34} \quad (10).$$

Отже, експерти вважають всі фактори, що впливають на інтегральну оцінку техніко-технологічної складової, рівноцінними. Оскільки частка максимального власного значення коваріаційної матриці K_3 в сумі всіх власних значень складає 0,5487, то при застосуванні комбінованого методу інтегрального оцінювання коефіцієнти інтегральної оцінки є такими:

$\gamma_{31} = 0,2487$, $\gamma_{32} = 0,3371$, $\gamma_{33} = 0,2191$, $\gamma_{34} = 0,1950$, а інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_3(q, t) = 0,2487\varphi_{31} + 0,3371\varphi_{32} + 0,2191\varphi_{33} + 0,1950\varphi_{34} \quad (11).$$

Для ринково-інформаційної складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності значення $g_{4j}(q, t)$ показників, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки $W_4(q, t)$, наведені в табл. 4.

Коваріаційна матриця K_4 для даних показників має такий вигляд:

	φ_{41}	φ_{42}	φ_{43}	φ_{44}	φ_{45}	φ_{46}	φ_{47}
φ_{41}	0,11703	0,01536	0,09969	0,09897	0,06636	0,07322	0,08071
φ_{42}	0,01536	0,12089	0,02545	0,00994	0,01380	0,01796	-0,03268
φ_{43}	0,09969	0,02545	0,18333	0,14444	0,10000	0,04874	0,06915
φ_{44}	0,09897	0,00994	0,14444	0,17136	0,10926	0,06016	0,08623
φ_{45}	0,06636	0,01380	0,10000	0,10926	0,08333	0,04321	0,06140
φ_{46}	0,07322	0,01796	0,04874	0,06016	0,04321	0,08060	0,05033
φ_{47}	0,08071	-0,03268	0,06915	0,08623	0,06140	0,05033	0,10057

Її максимальне власне значення $\lambda_4^{max} = 0,5482$, йому відповідає власний вектор:

$$L_4 = \{0,4001; 0,0545; 0,5141; 0,5227; 0,3588; 0,2538; 0,326\} \quad (12).$$

Отже, при застосуванні методу модифікованої головної компоненти вагові коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $\alpha_{41} = 0,1601$, $\alpha_{42} = 0,0030$, $\alpha_{43} = 0,2643$, $\alpha_{44} = 0,2732$, $\alpha_{45} = 0,1287$, $\alpha_{46} = 0,0644$, $\alpha_{47} = 0,1063$, а інтегральна оцінка ринково-інформаційної складової має вигляд:

$$W_4(q, t) = 0,1601\varphi_{41} + 0,0030\varphi_{42} + 0,2643\varphi_{43} + 0,2732\varphi_{44} + 0,1287\varphi_{45} + 0,0644\varphi_{46} + 0,1063\varphi_{47} \quad (13).$$

При експертному оцінюванні ринково-інформаційної складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності визначено такі коефіцієнти інтегральної оцінки: $b_{41} = 0,1$, $b_{42} = 0,1$, $b_{43} = 0,1$, $b_{44} = 0,2$, $b_{45} = 0,2$, $b_{46} = 0,1$, $b_{47} = 0,2$, отже інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_4(q, t) = 0,1\varphi_{41} + 0,1\varphi_{42} + 0,1\varphi_{43} + 0,2\varphi_{44} + 0,15\varphi_{45} + 0,1\varphi_{46} + 0,1\varphi_{47} \quad (14).$$

Таблиця 5. Значення показників $g_{5j}(q, t)$, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки інституційно-безпекової складової спроможності досліджуваних аграрних підприємств до інноваційної діяльності в землекористуванні, 2020–2022 рр.

Рік	q	$g_{51}(q, t)$	$g_{52}(q, t)$	$g_{53}(q, t)$	$g_{54}(q, t)$	$g_{55}(q, t)$	$g_{56}(q, t)$	$g_{57}(q, t)$	$g_{58}(q, t)$
2020	1	0,5	0,5	0,9	0,1	0,1	0,8	0,1	0,1
	2	0,9	0,75	1	0,2	0,2	0,5	0,1	0,1
	3	0,75	0,6	0,8	0,33	0,1	0,67	0,1	0,1
	4	0,8	0,7	1	0,5	0,3	0,75	0,2	0,15
	5	0,5	0,5	1	0,33	0,25	0,8	0,15	0,1
	6	0,9	0,75	0,9	0,5	0,2	0,9	0,1	0,1
2021	1	0,5	0,5	0,8	0,1	0,1	0,8	0,1	0,1
	2	0,9	0,75	1	0,2	0,2	0,5	0,1	0,1
	3	0,75	0,75	0,9	0,2	0,1	0,67	0,1	0,1
	4	0,8	0,7	1	0,5	0,25	0,8	0,2	0,15
	5	0,5	0,5	1	0,33	0,25	0,8	0,15	0,1
	6	0,9	0,75	1	0,33	0,2	0,9	0,1	0,15
2022	1	0,5	0,75	0,9	0,2	0,1	0,75	0,1	0,1
	2	0,9	0,75	1	0,25	0,2	0,7	0,15	0,15
	3	0,75	0,75	1	0,2	0,1	0,7	0,1	0,1
	4	0,8	0,7	1	0,5	0,2	0,8	0,2	0,15
	5	0,5	0,5	1	0,33	0,25	0,8	0,15	0,1
	6	0,9	0,75	1	0,5	0,2	0,9	0,2	0,2
Максимальне значення		0,9	0,75	1	0,5	0,3	0,9	0,2	0,2
Мінімальне значення		0,5	0,5	0,8	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1
Різниця між максимальним та мінімальним значенням		0,4	0,25	0,2	0,4	0,2	0,4	0,1	0,1

Джерело: авторська розробка.

Оскільки частка максимального власного значення коваріаційної матриці K_4 в сумі всіх власних значень складає 0,6395, то при застосуванні комбінованого методу інтегрального оцінювання коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $\gamma_{41} = 0,1384$, $\gamma_{42} = 0,0379$, $\gamma_{43} = 0,2051$, $\gamma_{44} = 0,2468$, $\gamma_{45} = 0,1544$, $\gamma_{46} = 0,0772$, $\gamma_{47} = 0,1401$, а інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_4(q, t) = 0,1384\varphi_{41} + 0,0379\varphi_{42} + 0,2051\varphi_{43} + 0,2468\varphi_{44} + 0,1544\varphi_{45} + 0,0772\varphi_{46} + 0,1401\varphi_{47} \quad (15).$$

Для інституційно-безпекової складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності значення $g_{5j}(q, t)$ показників, що використовуються при визначенні інтегральної оцінки $W_5(q, t)$ наведені в табл. 5.

Коваріаційна матриця K_5 для даних показників має такий вигляд:

	φ_{51}	φ_{52}	φ_{53}	φ_{54}	φ_{55}	φ_{56}	φ_{57}	φ_{58}
φ_{51}	0,17578	0,14792	0,04514	0,05712	0,02604	-0,02483	0,02083	0,06424
φ_{52}	0,14792	0,18580	0,04012	0,03346	-0,00648	-0,02892	-0,00185	0,05031
φ_{53}	0,04514	0,04012	0,11728	0,04367	0,07870	-0,00293	0,07407	0,04321
φ_{54}	0,05712	0,03346	0,04367	0,11624	0,07280	0,04571	0,10463	0,06265
φ_{55}	0,02604	-0,00648	0,07870	0,07280	0,10417	0,01505	0,09028	0,03704
φ_{56}	-0,02483	-0,02892	-0,00293	0,04571	0,01505	0,07907	0,03981	0,03364
φ_{57}	0,02083	-0,00185	0,07407	0,10463	0,09028	0,03981	0,16667	0,08796
φ_{58}	0,06424	0,05031	0,04321	0,06265	0,03704	0,03364	0,08796	0,08719

Її максимальне власне значення $\lambda_5^{max} = 0,4789$, йому відповідає власний вектор:

$$L_5 = \{0,4216; 0,3479; 0,3403; 0,4009; 0,3168; 0,0774; 0,4415; 0,3512\} \quad (16).$$

Отже, при застосуванні методу модифікованої головної компоненти вагові коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $\alpha_{51} = 0,1777$, $\alpha_{52} = 0,1210$, $\alpha_{53} = 0,1158$, $\alpha_{54} = 0,1607$, $\alpha_{55} = 0,1004$, $\alpha_{56} = 0,0060$, $\alpha_{57} = 0,1949$,

$\alpha_{58} = 0,1233$, а інтегральна оцінка інституційно-безпекової складової має вигляд:

$$W_5(q, t) = 0,1777\varphi_{51} + 0,1210\varphi_{52} + 0,1158\varphi_{53} + 0,1607\varphi_{54} + 0,1004\varphi_{55} + 0,0060\varphi_{56} + 0,1949\varphi_{57} + 0,1233\varphi_{58} \quad (17).$$

При експертному оцінюванні інституційно-безпекової складової спроможності підприємства до інноваційної діяльності визначено такі коефіцієнти інтегральної оцінки: $\beta_{51} = 0,15$, $\beta_{52} = 0,1$, $\beta_{53} = 0,15$, $\beta_{54} = 0,15$, $\beta_{55} = 0,15$, $\beta_{56} = 0,1$, $\beta_{57} = 0,1$, $\beta_{58} = 0,1$, отже інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_5(q, t) = 0,15\varphi_{51} + 0,1\varphi_{52} + 0,15\varphi_{53} + 0,15\varphi_{54} + 0,15\varphi_{55} + 0,1\varphi_{56} + 0,1\varphi_{57} + 0,1\varphi_{58} \quad (18).$$

Оскільки частка максимального власного значення коваріаційної матриці K_5 в сумі всіх власних значень складає 0,464, то при застосуванні комбінованого методу інтегрального оцінювання коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $\gamma_{51} = 0,1629$, $\gamma_{52} = 0,1098$, $\gamma_{53} = 0,1341$, $\gamma_{54} = 0,1550$, $\gamma_{55} = 0,1270$, $\gamma_{56} = 0,0564$, $\gamma_{57} = 0,1440$, $\gamma_{58} = 0,1108$, а інтегральна оцінка має вигляд:

$$W_5(q, t) = 0,1629\varphi_{51} + 0,1098\varphi_{52} + 0,1341\varphi_{53} + 0,1550\varphi_{54} + 0,1270\varphi_{55} + 0,0564\varphi_{56} + 0,1440\varphi_{57} + 0,1108\varphi_{58} \quad (19).$$

В табл. 6 наведені значення інтегральних оцінок всіх складових спроможності до інноваційної діяльності, одержані за допомогою різних методів для підприємств, які досліджувались, протягом 2020—2022 років.

На основі одержаних інтегральних оцінок W_i визначимо комплексну інтегральну оцінку W спроможності підприємств до інноваційної діяльності. Така оцінка являє собою лінійну комбінацію інтегральних оцінок різних складових даної спроможності, вагові

Таблиця 6. Інтегральні оцінки спроможності досліджуваних підприємств до інноваційної діяльності в землекористуванні, 2020–2022 рр.

Рік	q	Складові спроможності до інноваційної діяльності				
		кадрова	інвестиційна	Техніко-технологічна	Ринково-інформаційна	Інституційно-безпекова
Визначені методом модифікованої головної компоненти						
2020	1	0,00000	0,03031	0,33870	0,11977	0,06240
	2	0,13875	0,76016	0,15089	0,73320	0,50495
	3	0,00000	0,09112	0,55404	0,01635	0,25447
	4	0,16749	0,74794	0,26256	0,82417	0,86736
	5	0,38998	0,77732	0,46867	0,89743	0,38544
	6	0,77996	0,85630	0,86902	0,96950	0,57358
2021	1	0,00000	0,07104	0,33870	0,24140	0,00449
	2	0,27750	0,81542	0,46512	0,83011	0,50495
	3	0,00000	0,09956	0,63994	0,15624	0,33275
	4	0,30624	0,72602	0,41029	0,82417	0,84302
	5	0,38998	0,74635	0,54043	0,90173	0,38544
	6	0,83497	0,86807	0,89654	0,99097	0,62484
2022	1	0,08374	0,13232	0,07492	0,41263	0,22286
	2	0,36125	0,83092	0,30002	0,95053	0,68716
	3	0,00000	0,21050	0,33870	0,60135	0,39111
	4	0,36125	0,74989	0,43451	0,89078	0,81793
	5	0,50000	0,87009	0,80073	0,92320	0,38544
	6	0,99999	0,93065	0,69879	0,99864	0,94974
Визначені методом аналізу ієрархій						
2020	1	0,00000	0,08320	0,31250	0,20545	0,15000
	2	0,13001	0,58843	0,21528	0,69521	0,51250
	3	0,00000	0,17808	0,43750	0,03077	0,26250
	4	0,15000	0,60457	0,29453	0,75273	0,85500
	5	0,35501	0,65283	0,49306	0,80919	0,47375
	6	0,71002	0,66386	0,85417	0,93879	0,65000
2021	1	0,00000	0,11297	0,31250	0,34067	0,07500
	2	0,26002	0,65188	0,47431	0,77966	0,51250
	3	0,00000	0,18456	0,56250	0,28671	0,34875
	4	0,28001	0,54711	0,39583	0,75273	0,83000
	5	0,35501	0,58329	0,50408	0,81586	0,47375
	6	0,76503	0,68685	0,88194	0,97212	0,71125
2022	1	0,07500	0,18673	0,12500	0,48588	0,27500
	2	0,33502	0,68067	0,35703	0,90974	0,68125
	3	0,00000	0,31593	0,31250	0,69680	0,43125
	4	0,33502	0,60761	0,42708	0,76328	0,79250
	5	0,46503	0,79500	0,76736	0,84919	0,47375
	6	0,93005	0,80619	0,75000	0,95455	0,92500
Визначені комбінованим методом						
2020	1	0,00000	0,04565	0,32688	0,15066	0,10935
	2	0,13901	0,71034	0,17995	0,71951	0,50900
	3	0,00000	0,11634	0,50145	0,02155	0,25877
	4	0,16592	0,70635	0,27698	0,79842	0,86074
	5	0,38789	0,74121	0,47967	0,86562	0,43278
	6	0,77579	0,80047	0,86232	0,95843	0,61454
2021	1	0,00000	0,08320	0,32688	0,27718	0,04228
	2	0,27802	0,76798	0,46926	0,81193	0,50900
	3	0,00000	0,12422	0,60500	0,20327	0,34133
	4	0,30493	0,67412	0,40377	0,79842	0,83604
	5	0,38789	0,69904	0,52403	0,87077	0,43278
	6	0,83184	0,81550	0,88996	0,98418	0,67116
2022	1	0,08296	0,14811	0,09752	0,43904	0,25081
	2	0,36098	0,78733	0,32574	0,93583	0,68399
	3	0,00000	0,24108	0,32688	0,63576	0,41262
	4	0,36098	0,70862	0,43116	0,84482	0,80430
	5	0,50000	0,84831	0,78567	0,89652	0,43278
	6	0,99999	0,89455	0,72190	0,98275	0,93648

Джерело: авторська розробка.

коефіцієнти яких визначаються методом модифікованої головної компоненти, методом експертного опитування або комбінованим методом.

При використанні методу модифікованої головної компоненти комплексна інтегральна оцінка визначається рівністю:

Таблиця 7. Комплексні інтегральні оцінки спроможності досліджуваних аграрних підприємств до інноваційної діяльності в землекористуванні, 2020–2022 рр.

Рік	q	Метод визначення оцінки		
		Модифікованої головної компоненти	Аналізу ієрархій	Комбінований метод
2020	1	0,0661	0,1420	0,0949
	2	0,5619	0,3798	0,5118
	3	0,0894	0,1963	0,1202
	4	0,6446	0,4658	0,5938
	5	0,6649	0,5272	0,6281
	6	0,8351	0,7484	0,8137
2021	1	0,1069	0,1517	0,1285
	2	0,6494	0,5014	0,6082
	3	0,1471	0,2677	0,1883
	4	0,6694	0,5055	0,6224
	5	0,6590	0,5132	0,6204
	6	0,8650	0,7874	0,8474
2022	1	0,2145	0,1865	0,2161
	2	0,7263	0,5363	0,6753
	3	0,3099	0,2915	0,3173
	4	0,7058	0,5376	0,6547
	5	0,7379	0,6628	0,7196
	6	0,9593	0,8558	0,9308

Джерело: авторська розробка.

$$W(q, t) = \sum_{i=1}^5 \alpha_i W_i(q, t) \quad (20).$$

де значення інтегральних оцінок $W_i(q, t)$ та вагові коефіцієнти α_i визначаються даним методом. Для визначення вагових коефіцієнтів α_i використовується коваріаційна матриця K інтегральних оцінок W_i . Ця матриця має такий вигляд:

	W_1	W_2	W_3	W_4	W_5
W_1	0,08939	0,07836	0,04691	0,07515	0,04752
W_2	0,07836	0,11274	0,02847	0,10455	0,06722
W_3	0,04691	0,02847	0,05163	0,02273	0,01094
W_4	0,07515	0,10455	0,02273	0,10671	0,06347
W_5	0,04752	0,06722	0,01094	0,06347	0,07017

Її максимальне власне значення $\lambda_0^{max} = 0,33$, йому відповідає власний вектор

$$L_0 = \{0,4619; 0,5645; 0,1937; 0,5421; 0,3696\}.$$

Отже, при застосуванні методу модифікованої головної компоненти вагові коефіцієнти інтегральної оцінки є такими: $\alpha_1 = 0,2134$, $\alpha_2 = 0,3187$, $\alpha_3 = 0,0375$, $\alpha_4 = 0,2939$, $\alpha_5 = 0,1366$, а комплексна інтегральна оцінка спроможності підприємств до інноваційної діяльності має вигляд:

$$W(q, t) = 0,2134W_1(q, t) + 0,3187W_2(q, t) + 0,0375W_3(q, t) + 0,2939W_4(q, t) + 0,1366W_5(q, t) \quad (21).$$

При застосуванні методу експертного оцінювання комплексна інтегральна оцінка спроможності підприємства до інноваційної діяльності визначається рівністю:

$$W(q, t) = \sum_{i=1}^5 \beta_i W_i(q, t) \quad (22).$$

де значення інтегральних оцінок $W_i(q, t)$ визначаються методом аналізу ієрархій, а вагові коефіцієнти β_i важливості окремих складових визначаються експерта-

ми на основі парних порівнянь. Даним методом визначені такі коефіцієнти комплексної інтегральної оцінки: $\beta_1 = 0,25$, $\beta_2 = 0,25$, $\beta_3 = 0,25$, $\beta_4 = 0,1$, $\beta_5 = 0,15$, отже комплексна інтегральна оцінка має вигляд:

$$W(q, t) = 0,25W_1(q, t) + 0,25W_2(q, t) + 0,25W_3(q, t) + 0,1W_4(q, t) + 0,15W_5(q, t) \quad (23).$$

При застосуванні комбінованого методу комплексна інтегральна оцінка спроможності підприємства до інноваційної діяльності визначається рівністю:

$$W(q, t) = \sum_{i=1}^5 \gamma_i W_i(q, t) \quad (24),$$

де значення інтегральних оцінок $W_i(q, t)$ визначаються комбінованим методом, а вагові коефіцієнти γ_i визначаються за формулою:

$$\gamma_i = \frac{\lambda_0^{max}}{\sum_{i=1}^5 \lambda_{0i}} \cdot \alpha_i + \left(1 - \frac{\lambda_0^{max}}{\sum_{i=1}^5 \lambda_{0i}}\right) \beta_i \quad (25),$$

де $\{\lambda_{0i}\}_{i=1}^5$ — це множина власних значень коваріаційної матриці K , α_i , — коефіцієнти, одержані методом модифікованої головної компоненти, β_i — коефіцієнти, одержані методом експертного опитування. В результаті визначені такі коефіцієнти комплексної інтегральної оцінки: $\gamma_1 = 0,2218$, $\gamma_2 = 0,3028$, $\gamma_3 = 0,0867$, $\gamma_4 = 0,2490$, $\gamma_5 = 0,1397$, отже комплексна інтегральна оцінка має вигляд:

$$W(q, t) = 0,2218W_1(q, t) + 0,3028W_2(q, t) + 0,0867W_3(q, t) + 0,2490W_4(q, t) + 0,1397W_5(q, t) \quad (26).$$

Визначені даними методами комплексні інтегральні оцінки спроможності підприємства до інноваційної діяльності наведені в табл. 7.

Для всіх досліджених підприємств має місце тенденція підвищення спроможності до інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведено інтегральне оцінювання ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств. Запропоновано та апробовано методичний підхід до оцінювання кадрової, інвестиційної, техніко-технологічної, ринково-інформаційної та інституційно-безпекової складових спроможності підприємства до інноваційної діяльності за 26 показниками в динаміці. Запропоновано комбінований метод інтегрального оцінювання ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств, який поєднує в собі переваги методів модифікованої головної компоненти та аналізу ієрархій. При використанні комбінованого методу визначено кожний ваговий коефіцієнт інтегральної оцінки в вигляді зваженої суми відповідних коефіцієнтів, одержаних методами модифікованої головної компоненти та аналізу ієрархій, причому ваговий коефіцієнт оцінки, одержаної методом модифікованої головної компоненти, множиться на відношення максимального власного значення коваріаційної матриці нормалізованих показників до суми всіх власних значень, а ваговий коефіцієнт оцінки, одержаної

ної методом аналізу ієрархій, множить на число, що доповнює це відношення до одиниці. За результатами дослідження найбільший вплив на інтегральну оцінку кадрової складової спроможності досліджуваних аграрних підприємств до інноваційної діяльності в землекористуванні мала — питома вага персоналу підприємства, здатного до впровадження інновацій в землекористуванні; інвестиційної складової — коефіцієнт прозорості процедури подання та реєстрації кредитної заявки від підприємства для здійснення інноваційної діяльності в землекористуванні; техніко-технологічної складової — кількість інноваційних проектів в землекористуванні, що реалізуються підприємством; ринково-інформаційної складової — рівень обізнаності підприємців про заходи, програми та інноваційні проекти в землекористуванні, які реалізуються на державному та регіональному рівні; інституційно-безпекової складової — коефіцієнт ефективності нормативно-правових актів, що регулюють інноваційну діяльність у землекористуванні. Найбільший вплив на інтегральну оцінку ефективності інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств мають інвестиційна, ринково-інформаційна та кадрова складові. Незважаючи на війну, має місце тенденція підвищення спроможності до інноваційної діяльності. Дана методика дозволяє пріоритезувати ідентифіковані індикативні провали.

Література:

1. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1908> (дата звернення: 05.12.2024).
2. Воронько-Невідніча Т.В., Сергієнко С. С. Моделювання організаційних процесів у землекористуванні інноваційно орієнтованих аграрних підприємств в умовах управління змінами. Агросвіт. 2024. № 4. С. 108—115.
3. В'юн В.Г. Специфіка впровадження інновацій у сучасному аграрному виробництві. Матеріали четвертих зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів — аграрників 25—26 червня 2002 року. К.: ІАЕ УААН, 2002. С. 410—416.
4. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 9—10. С. 11—17.
5. Данилюк В. О. Технологічна стратегія, політика, місія: дефініції, зміст, взаємозв'язок. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (23—24 квіт. 2020 р.). Київ: КНЕУ, 2020. С. 41—44.
6. Осецький В. Л., Куліш В. А. Інноваційна індустріалізація в агропромисловому комплексі України. Економіка АПК. 2020. № 4. С. 54—65.
7. Сергієнко С. С. Розвиток інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент". Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2024. 289 с.
8. Труніна І.М., Білик М.Ю., Усанова О. П. Інноваційний розвиток регіону: теоретичний аспект. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2021. Випуск 6 (131). С. 29—34.
9. Яковенко Я., Білик М., Сербін Р., Чумакова А. Цифрова трансформація і нові бізнес моделі. Держава та регіони. Серія Економіка і підприємництво. 2022. № 3 (126). С. 104—109.
10. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace In Review*. 2021. № 7 (3). pp. 315—323.

References:

1. Brychko, A. (2022), "Management of innovative development of agricultural enterprises", *Economy and society*, vol. 45, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1908> (Accessed 02.12.2024).
2. Voronko-Nevidnycha, T.V. and Sergienko, S. S. (2024), "Modeling organizational processes in land use of innovatively oriented agricultural enterprises in the context of change management", *Agrosvit*, vol. 4, pp. 108—115.
3. Vyun, V.G. (2002), "Specifics of the introduction of innovations in modern agricultural production", *Materialy chetvertykh zboriv Vseukrayins'koho konhresu vchenykh ekonomistiv-ahrarynykiv* [Materials of the fourth meeting of the All-Ukrainian Congress of Agricultural Economists], IAE UAAN, Kyiv, Ukraine, pp. 410—416.
4. Garbar, Zh. V. and Mayborodyuk, K. S. (2021), "Innovative management as a basis for innovative development of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 9—10, pp. 11—17.
5. Danylyuk, V. O. (2020), "Strategic imperatives of modern management", *Zbirka dopovidej na V Mizhnarodnij nauk.-prakt. konferentsii* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 41—44.
6. Osetsky, V. L. and Kulish, V. A. (2020), "Innovative industrialization in the agro-industrial complex of Ukraine", *Economics of the Agricultural Industry*, vol. 4, pp. 54—65.
7. Sergienko, S. S. (2024), "Development of innovative management in land use of agricultural enterprises", *Abstract of Ph.D. dissertation, Management*, Poltava, Ukraine.
8. Trunina, I.M., Bilyk, M.Yu. and Usanova, O. P. (2021), "Innovative development of the region: a theoretical aspect", *Bulletin of the Kremenchuk National University named after Mykhailo Ostrohradsky*, vol. 6 (131), pp. 29—34.
9. Yakovenko, Ya., Bilyk, M., Serbin, R. and Chumakova, A. (2022), "Digital Transformation and New Business Models", *State and Regions. Series Economics and Entrepreneurship*, vol. 3 (126), pp. 104—109.
10. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market", *Laplace In Review*, vol. 7 (3), pp. 315—323.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2025 р.

У. Я. Витвицька,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6619-3314>

Р. І. Лесюк,

магістр, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4696-1120>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.136

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЇЇ ФОРМУВАННЯ

U. Vytvytska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

R. Lesiuk,

Master's Student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

CONCEPTUALIZATION OF THE ESSENCE OF FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISE AND FACTORS INFLUENCING ITS FORMATION

В умовах війни економіка України зіштовхнулася з безпрецедентними викликами, які суттєво підвищили рівень невизначеності та мінливості умов ведення бізнесу. У таких умовах фінансова стійкість стає ключовим інструментом управління, що забезпечує не лише здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, а й створює основу для довгострокового розвитку та інвестиційної активності навіть за несприятливих економічних умов.

Фінансова стійкість підприємства відображає його здатність ефективно здійснювати операційну, фінансову та інвестиційну діяльність, а також визначає його готовність виконувати зобов'язання перед партнерами і кредиторами, зберігаючи стабільність навіть за умов економічної турбулентності. Вона також є показником спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, утримуючи свою позицію на ринку.

На основі проведених досліджень було систематизовано та виділено наступні підходи до трактування поняття "фінансова стійкість підприємства": функціональний, цільовий, структурний та інтегральний. Виділення таких підходів дає змогу не тільки комплексно охарактеризувати сутність даного поняття, але й у подальшому всесторонньо оцінити фінансову стійкість підприємств.

Встановлено, що основними зовнішніми факторами впливу на фінансову стійкість є економічні, ринкові, політико-правові, технологічні, фінансові та соціально-демографічні, внутрішніми — ліквідність, капітал, рентабельність, наявні ресурси та активи. Наведено кардинально нові фактори, які впливають на фінансову стійкість підприємств в умовах активних воєнних дій в Україні, що суттєво трансформуює підходи до управління нею. Такими факторами є геополітичний ризик, волатильність валютного курсу, інфляційний тиск, перебої в ланцюгах постачання, зростання витрат на безпеку, падіння попиту та ринкова нестабільність, мобілізація та нестача робочої сили та ін. Врахування цих факторів дасть змогу підприємствам адаптувати свої фінансові плани, удосконалити планування, підвищити гнучкість та стійкість до ризиків.

In the conditions of war, the Ukrainian economy faced unprecedented challenges that significantly increased the level of uncertainty and variability of business conditions. In such conditions, financial stability becomes a key management tool that ensures not only the ability of the enterprise to fulfill its financial obligations, but also creates the basis for long-term development and investment activity even in adverse economic conditions.

The financial stability of an enterprise reflects its ability to effectively carry out operational, financial and investment activities, and also determines its readiness to fulfill obligations to partners and creditors, maintaining stability even in conditions of economic turbulence. It is also an indicator of the enterprise's ability to adapt to changes in the external environment, maintaining its position in the market.

On the basis of the conducted researches the following approaches to interpretation of the concept of "financial stability of enterprise" have been systematized and allocated: functional, target, structural and integral. The allocation of such approaches allows not only to comprehensively characterize the essence of this concept, but also in the future to comprehensively assess the financial stability of enterprises.

It has been determined that the main external factors influencing financial stability are economic, market, political and legal, technological, financial and social demographic, internal – liquidity, capital, profitability, available resources and assets. Radically new factors that affect the financial stability of enterprises in the conditions of active hostilities in Ukraine have been presented, which significantly transforms approaches to managing it. Such factors are geopolitical risk, exchange rate volatility, inflationary pressure, supply chain disruptions, rising security costs, falling demand and market instability, mobilization and shortage of labor, etc. Taking into account these factors will allow enterprises to adapt their financial plans, improve planning, increase flexibility and resistance to risks.

Ключові слова: фінансова стійкість, фактори впливу, ризик, платоспроможність, ліквідність.

Key words: financial stability, influence factors, risk, solvency, liquidity.

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

Фінансова стійкість підприємства є однією з ключових характеристик, яка визначає його здатність функціонувати та розвиватися в умовах динамічного економічного середовища. Сучасні виклики, такі як геополітична нестабільність, війна, економічні кризи, зміни у законодавстві та зростаюча конкуренція, посилюють необхідність дослідження цього поняття. Незважаючи на значну увагу, яку приділяють фінансовій стійкості в наукових і практичних дослідженнях, концептуалізація її сутності, визначення структурних елементів та факторів формування потребує подальшого уточнення.

Проблема полягає у визначенні оптимальних підходів до забезпечення фінансової стійкості підприємств, що є основою їх конкурентоспроможності, адаптації до зовнішніх змін і можливості залучення інвестицій. Це, своєю чергою, має важливе значення для розвитку економіки загалом, особливо в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження поняття "фінансова стійкість" проводили такі вчені, як, Ткаченко Є. Ю., Фатюха В. В., Яриш-

ко О. В., Причепа І. В., Михайлова М. О., Русіна Ю. О., Полозук Ю. В., Савельєва А. О., Островська О. А., Тищенко В. В. та ін.

Методику оцінювання та забезпечення фінансової стійкості досліджували у своїх працях Ястремська О. М., Ястремська О. О., Довбня С. Б., Сидоренко Є. К., Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Гріщенко І. В., Кобаль О. А. та ін.

Особливості забезпечення фінансової стійкості в умовах війни аналізували Маслій О. А., Буряк А. А., Костенко Ю., Короленко О., Гузь М., Черниш О., Радчук Ю., Скоропад І., Лазарєв О., Чередніченко А. О., Васечко Л. І., Рамський А. Ю., Онищенко С. В., Маслій О. А., Глушко А. Д., Загорулько Т. А. та ін.

Аналіз наукових праць учених показує, що поняття "фінансова стійкість" є надзвичайно важливим елементом сучасної економічної науки та практики управління підприємством. У дослідженнях фінансистів простежується велика кількість підходів до трактування цього поняття, що свідчить про його складність і багатогранність. Одні науковці розглядають фінансову стійкість як здатність підприємства підтримувати стабільне фінансове становище в умовах впливу негативних факторів зовнішнього середовища, інші ж акцентують увагу на здатності компанії ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення свого розвитку та виконання фінансових зобов'язань. Деякі автори зосереджують-

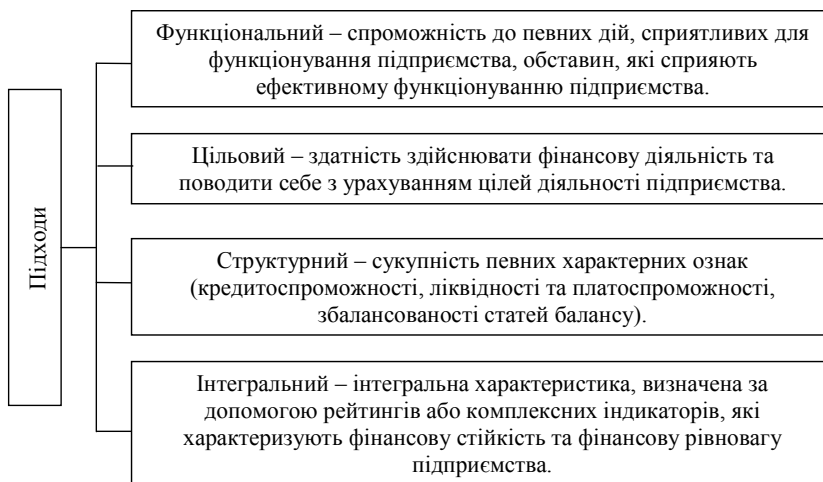


Рис. 1. Узагальнені підходи до трактування поняття "фінансова стійкість підприємства"

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2—4].

ся на концепції платоспроможності підприємства, вважаючи її ключовим компонентом фінансової стійкості, тоді як інші приділяють більше уваги показникам ліквідності та інвестиційної активності, які також є важливими аспектами даного явища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного наукового дослідження є обґрунтування сутності фінансової стійкості підприємств як комплексної економічної категорії, що визначає їх здатність до стабільного функціонування та розвитку в умовах динамічного економічного середовища. Дослідження спрямоване на виокремлення факторів впливу на фінансову стійкість підприємств з метою створення теоретичних і практичних основ для розробки ефективних підходів до її оцінки, прогнозування та управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведення систематизованого аналізу праць дає змогу виявити спільні ознаки та відмінності в підходах дослідників, а також краще зрозуміти, як різні науковці акцентують увагу на тих чи інших характеристиках фінансової стійкості підприємства. Такий огляд дає змогу глибше усвідомити особливості трактування фінансової стійкості у вітчизняній науці та оцінити її роль у забезпеченні стабільності і конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнивши трактування вчених, можна стверджувати, що фінансова стійкість підприємства — це відображення здатності підприємства підтримувати такий стан своїх фінансових ресурсів, який дає змогу йому ефективно функціонувати, забезпечує розвиток та можливість своєчасно виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, інвесторами, кредиторами і державою. Фінансова стійкість відображає рівень фінансової незалежності підприємства, його здатність ефективно управляти своїми активами, зберігати ліквідність та платоспроможність і забезпечувати при цьому прибутковість у тривалому періоді [1].

У сучасних умовах забезпечення фінансової стійкості підприємства є комплексним процесом, що охоплює

лює різні аспекти діяльності та передбачає вивчення його ресурсного потенціалу, аналіз фінансового стану та націленість на посилення здатності підприємства ефективно функціонувати, незважаючи на вплив різноманітних факторів.

За результатами проведеного дослідження було виокремлено декілька підходів до визначення даного поняття, в узагальненому вигляді вони представлені на рис. 1.

Основними складовими елементами фінансової стійкості є [5, 6]:

- ресурсний потенціал, який включає в себе всі наявні ресурси підприємства, як матеріальні, так і нематеріальні активи, які використовуються для досягнення цілей, покладених підприємством;
- фінансовий стан, що в основному

визначається через аналіз балансу, показники ліквідності, рентабельності, оборотності активів та капіталу. Лише коли в підприємства є здатність забезпечити покриття своїх зобов'язань та підтримувати позитивний грошовий потік, можна говорити про його стійкість;

- внутрішні та зовнішні фактори, що включають ефективність управління, структуру капіталу, виробничі процеси, інноваційність, економічну ситуацію в країні, ринкові умови, зміни в законодавстві, доступ до фінансування та динаміку конкурентного середовища, їхній вплив на фінансову стійкість є значним;

- платоспроможність — це один із найважливіших індикаторів фінансової стійкості. Підприємство повинне бути спроможним своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання перед постачальниками, кредиторами, працівниками та державою;

- гнучкість та здатність до змін, тобто швидка адаптація підприємства, воно повинно бути готовим до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Визначення меж фінансової стійкості підприємства є одним із ключових питань економіки, оскільки недостатня стабільність фінансів може спричинити дефіцит інвестицій у розвиток виробничих процесів, зниження рівня прибутковості, нестачу ресурсів, а в підсумку — навіть банкрутство. Водночас як недостатня, так і надмірна фінансова стійкість негативно впливає на корпоративний розвиток, викликаючи зростання витрат на утримання надлишкових запасів і резервів компанії.

Розуміння фінансової стійкості виходить за межі простого балансу між доходами і витратами. Її досягнення вимагає системного підходу, що включає стратегічне планування, ефективне управління ризиками, впровадження інноваційних рішень та здатність адаптуватися до динаміки ринкових умов. Це дає змогу підприємствам не тільки залишатися життєздатними у складних обставинах, а й забезпечувати стійкий розвиток і конкурентоспроможність.

Фінансова стійкість є багатовимірним і комплексним поняттям, яке охоплює процес відтворення ресурсів підприємства. На неї впливають численні фінансово-економічні процеси, що відбуваються як усередині підприємства, так і в зовнішньому економічному середовищі [7].

Отже, економічна сутність аналізованого поняття полягає у здатності підприємства підтримувати стан фінансових ресурсів, який дає змогу йому ефективно функціонувати. Стає зрозуміло, що фінансова стійкість є одним із показників фінансового стану господарюючого суб'єкта, який визначає його безпеку, зокрема, фінансову, та незалежність від суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема, інвесторів та кредиторів. Про фінансову стійкість можна говорити як про результат, який досягається під час повної взаємодії важливих елементів сукупності фінансово-економічних відносин підприємства та створюється і закріплюється на підприємстві в процесі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, і є центральним механізмом загальної економічної стійкості господарюючого суб'єкта.

Особливу увагу слід приділити факторам, що прямо чи опосередковано впливають на фінансову стійкість підприємства, оскільки вони можуть істотно змінити її ключові показники або навіть повністю трансформувати її тип.

Фактори можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на фінансову стійкість, визначаючи умови, в яких підприємство здійснює свою діяльність. У процесі прогнозування фінансової стійкості важливо систематизувати ці фактори, проводити їх аналіз і визначати ступінь впливу, акцентуючи увагу на найбільш значущих. Зі змінами в соціально-економічних і технологічних процесах, а також їх удосконаленням, з'являються нові фактори, що впливають на господарську діяльність, змінюючи рівень фінансової стійкості й потребуючи постійного моніторингу.

Структурування факторів за місцем їх виникнення є одним із найефективніших підходів, оскільки вплив цих чинників здебільшого має закономірний характер. Розподіл факторів на зовнішні та внутрішні відіграє ключову роль у розробці управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Виокремлення зовнішніх факторів впливу на фінансову стійкість є ключовим для забезпечення успішного функціонування підприємства. Це зумовлено тим, що зовнішнє середовище формує умови, в яких працює підприємство, та визначає основні фактори і результати його діяльності, такі як відносини з клієнтами, постачальниками і кредиторами [3].

Однією з найважливіших причин виокремлення зовнішніх факторів є їхня складність та непередбачуваність, оскільки вони належать до впливів вищого рівня. Це зміни, які підприємство, на жаль, контролювати не здатне, але повинно адаптуватися до них через відповідні стратегії та механізми. Зовнішні фактори впливу наведено в табл. 1.

Зазвичай групу зовнішніх факторів ще поділяють на фактори прямого і непрямого (опосередкованого) впливу. Фактори прямого впливу мають негайний вплив, вони миттєво змінюють хід справ, до таких належать зміни у законодавстві або, наприклад, дії конкурентів. Коли мова йде про фактори опосередкованого впливу, то вони

Таблиця 1. Зовнішні фактори впливу на фінансову стійкість

Зовнішні фактори впливу	Економічні	Економічна стабільність; обсяг національного доходу та його динаміка; рівень інфляції; рівень стабільності податкової системи; стан платіжного балансу країни і рівень дефіциту державного бюджету; рівень платоспроможного попиту споживачів.
	Ринкові	Місткість внутрішнього ринку; рівень та тип конкуренції; стан антимонopolного регулювання; динаміка попиту на продукцію або послуги підприємства.
	Політико-правові	Політична стабільність, стабільність діяльності уряду; зміни законодавства, державне регулювання економіки; державне регулювання конкуренції в галузі, ефективність правової системи в країні.
	Технологічні	Революційні технологічні зміни і відкриття останніх десятиліть; цифровізація діяльності; нові види зв'язку та комунікацій.
	Загальні	Фактори навколишнього середовища, що впливають на функціонування всіх економічних агентів, наприклад, стихійні лиха.
	Фінансові	Кредитна політика; процентна політика; валютна політика; стан грошово-кредитного ринку.
	Соціально-демографічні	Соціальна нестабільність та зростання напруженості в суспільстві; структура населення та трудових ресурсів; міграційні процеси; динаміка рівня реальних доходів населення; показники зайнятості та безробіття.

Джерело: сформовано на основі [3; 4].

Таблиця 2. Внутрішні нефінансові фактори впливу на фінансову стійкість

Фактори		Характер впливу
Нефінансові	Організаційні та структурні	- структура виробництва, збуту, управління та контролю відносно ринкової кон'юнктури; - корпоративна культура; - ділова репутація підприємства; - кваліфікація персоналу та ефективність систем підвищення її рівня відповідно до змін зовнішнього середовища; - рівень інтелектуального капіталу підприємства;
	Виробничі та технологічні	- забезпеченість інформаційно-аналітичної і технологічної підтримки управління; - технічна оснащеність та технологічний розвиток; - рівень інвестиційно-інноваційної діяльності; - рівень енергоефективності виробництва; - впровадження сучасних цифрових технологій.

Джерело: сформовано на основі [4; 6].

не менш впливові, але зміни відбуваються не негайно, переважно це зміни в макроекономічних тенденціях або глобальні кризи, діють вони поступово і можуть суттєво впливати на довгострокову стратегію підприємства [8].

Чітке розуміння та оцінка зовнішніх факторів є важливим для формування ефективної бізнес-стратегії та прогнозування фінансової стійкості, але значний вплив мають і внутрішні фактори, їх в свою чергу можна умовно поділити на фінансові та нефінансові.

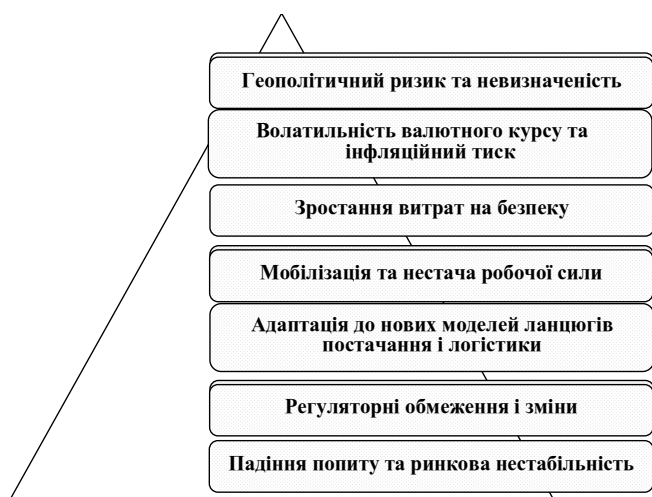
Вплив внутрішніх нефінансових факторів на фінансову стійкість підприємства є суттєвим, оскільки ці фактори формують основу для ефективного управління ресурсами, ризиками та стратегіями розвитку (табл. 2).

Вплив внутрішніх фінансових факторів на фінансову стійкість підприємства є не менш вагомим, оскільки вони безпосередньо визначають здатність підприємства забезпечувати баланс між доходами та витратами, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та ефективно управляти капіталом, вони наведені в табл. 3. Разом

Таблиця 3. Внутрішні фінансові фактори впливу на фінансову стійкість

Фактори	Характер впливу
Ліквідність	- забезпечення фінансової рівноваги та збалансованості вхідних і вихідних грошових потоків;
Капітал	- спроможність капіталізувати підприємство; - здатність генерувати прибуток, що спрямовується на поповнення капіталу; - розмір статутного капіталу; - реальна вартість наявних економічних ресурсів і капіталу в перспективі; - формування різного виду резервів капіталу;
Рентабельність	- забезпечення ефективності управління доходами та витратами для формування планового рівня рентабельності; - структура та динаміка доходів і витрат; - реальні можливості компенсації витрат та доходів майбутніх періодів;
Ресурси	- спроможність позичати кошти з необхідними параметрами (строковість, вартість, види валют), незалежно від стану економіки країни в цілому та окремих сегментів фінансового ринку; - оптимальна частка позикового капіталу;
Активи	- ефективне формування активів; - ефективна структура активів.

Джерело: сформовано на основі [9—11].

**Рис. 2. Потенційно нові фактори впливу на фінансову стійкість**

Джерело: власна розробка авторів.

ці чинники виступають ключовою основою для формування стабільного фінансового стану підприємства, сприяючи підвищенню його стійкості, адаптивності до змін і здатності підтримувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі, дозволяючи ефективно реагувати на виклики, підтримувати стабільність і реалізовувати довгострокові стратегічні цілі.

Поява нових, специфічних для цього нинішнього періоду дослідження факторів впливу на фінансову стійкість підприємств у контексті воєнних дій в Україні (рис. 2), суттєво трансформує підходи до управління нею.

Геополітичний ризик є ключовим фактором нестабільності. Затяжний воєнний конфлікт здійснює вплив на внутрішній фінансовий клімат підприємств, зокрема через такі ризики, як релокація виробництва, неможливість повноцінного постачання ресурсів, перебої у логістиці та втрата доступу до ключових ринків. Геополі-

тична невизначеність викликає підвищений попит на альтернативні моделі управління фінансами, зокрема на розробку сценаріїв швидкого реагування на зміни та диверсифікацію ринків.

Вплив інфляційного тиску і волатильності валютного курсу, зумовлених військовими діями, є значним та позначається на аналізі показників фінансової стійкості через зростання витрат на сировину та нестабільність умов експорту й імпорту.

Зростання витрат на забезпечення безпеки, зокрема на кібербезпеку, захист об'єктів і персоналу, нині є важливим чинником у структурі операційних витрат. Це суттєво впливає на загальний рівень фінансової стійкості організації.

Воєнні дії спричинили відтік кадрів через мобілізацію або вимушену міграцію. Це зумовило дефіцит кваліфікованої робочої сили та підвищення витрат на пошук і навчання нових працівників.

Адаптація до нових моделей постачання і логістики впливає на фінансову стійкість через трансформацію ланцюгів постачання та неможливість співпраці з традиційними партнерами, що вимагає створення альтернативних мереж.

Війна призвела до посилення регуляторних обмежень, наприклад, через введення обмежень на валютні операції, збільшення податкового навантаження та запровадження екстрених економічних заходів. Це підвищує фінансовий тиск на підприємства, вимагаючи додаткових зусиль щодо забезпечення їх фінансової стійкості.

У багатьох галузях економіки відбулося скорочення попиту через економічну нестабільність і зниження доходів населення, що ускладнює продаж продукції та послуг. Підприємства змушені коригувати стратегії, щоб зберегти позиції на ринку.

Також слід враховувати, що професіоналізм менеджменту підприємства, його вміння пристосовуватися до змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, злагодженість і ефективність роботи є теж важливими чинниками фінансової стійкості будь-якого підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, фінансова стійкість є багатовимірною економічною категорією, що відображає здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати ефективну діяльність і виконувати фінансові зобов'язання у коротко — та довгостроковій перспективі. Ключові фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства, включають внутрішні фактори: структура капіталу, обсяги власних та позикових коштів, ефективність управління фінансами, рентабельність діяльності, та зовнішні фактори: економічне середовище, законодавчі зміни, ринкові тенденції, конкуренція, валютні коливання. Подальші дослідження у цьому напрямі сприятимуть удосконаленню методів управління фінансами підприємств та їхньої адаптації до сучасних економічних викликів.

Література:

1. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінюван-

ня. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 220—230. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25049>

2. Ткаченко Є. Ю., Фатюха В. В., Яришко О. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. Гроші, фінанси і кредит. 2021. № 56. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/24.pdf

3. Сподіна А. О., Тарасенко І. О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2022. № 12 (131). URL: https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf

4. Сметанюк О. А., Придивус А. С. Морфологічна оцінка поняття "Фінансова стійкість підприємства". Матеріали ІІІ наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ (м. Вінниця, 21—23 червня 2023 р.). Вінниця: ВНТУ, 2023. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40727/17350.pdf>

5. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/78.pdf

6. Назарова Т. Ю., Гаврик А. А. Фінансова стійкість підприємства в сучасних умовах. Енергозбереження, енергетика, енергоаудит. 2021. № 5—6 (159—160). URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/249586>

7. Причепя І. В., Михайлова М. О. Сутність і зміст поняття фінансової стійкості підприємства. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023): зб. доповідей за матеріалами всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Вінниця, 22 травня 2023 р.). Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 840—842. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/view/16832>

8. Роганова Г., Кравченко І. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 4 (71). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/998.pdf>

9. Корчевська Л. О., Адвокатова Н. О. Вартісний підхід до визначення фінансової стійкості підприємств. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 1 (76). С. 198—203. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.1.25>

10. Єпіфанова І. Ю. Ієрархічна класифікація факторів впливу на систему управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. Innovation and sustainability. 2021. № 1. URL: С. 6—12. http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2021_1_3

11. Докієнко Л. М. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 14. С. 25—31. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5>

References:

1. Yastrems'ka, O. M. and Yastrems'ka O. O. (2021), "The concept of economic sustainability of an enterprise and its quantitative assessment", *Biznes Inform*, [Online], vol. 11, pp. 220—230, available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25049> (Accessed 14 January 2025).

2. Tkachenko, YE. YU. Fatyukha, V. V. and Yaryshko, O. V. (2021), "Financial stability of the enterprise: essence and principles of management", *Hroshi, finansy i*

kredyt, [Online], vol. 56, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/24.pdf (Accessed 9 January 2025).

3. Spodina, A. O. and Tarasenko, I. O. (2022), "Financial stability of the enterprise: essence and factors of influence", *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*, [Online], vol. 12 (131), available at: https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf

4. Smetanyuk, O. A. and Prydyvus, A. S. (2023), "Morphological assessment of the concept of "Financial stability of an enterprise", *Materialy ІІІ наук.-tekhn. konf. pidrozdiliv VNTU [Materials of the ІІІ scientific and technical conference of VNTU divisions]*, VNTU, Vinnytsya, Ukraine, available at: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40727/17350.pdf> (Accessed 20 January 2025).

5. Levkovych, O. V. and Kalashnikova, YU. M. (2021), "Financial stability as a prerequisite for innovative development of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/78.pdf (Accessed 15 January 2025).

6. Nazarova, T. YU. and Havryk, A. A. (2021), "Financial sustainability of the enterprise in modern conditions", *Enerhozbezrehennya, enerhetyka, enerhoaudyt*, [Online], vol. 5—6 (159—160), available at: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/249586> (Accessed 15 January 2025).

7. Prychepa, I. V. and Mykhalova, M. O. (2023), "The essence and content of the concept of financial stability of an enterprise", *Zbirka dopovidey za materialamy vseukr. nauk.-prakt. internet-konferentsii "Molod' v nauksi: doslidzhennya, problemy, perspektyvy (MN-2023)"* [Collection of Reports Based on Materials of the All-Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference "Youth in science: research, problems, prospects (MN-2023)"] VNTU, Vinnytsya, Ukraine, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/view/16832> Accessed 20 January 2025).

8. Rohanova, H. and Kravchenko, I. (2021), "Analysis and forecasting of the financial stability of the enterprise", *Halyts'ky ekonomichnyy visnyk*, [Online], vol. 4 (71), available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/998.pdf> (Accessed 15 January 2025).

9. Korchevs'ka, L. O. and Advokatova, N. O. (2021), "Value approach to determining the financial stability of enterprises", *Visnyk Khersons'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, [Online], vol. 1 (76), pp. 198—203, available at: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.1.25> (Accessed 15 January 2025).

10. Yepifanova, I. YU. (2021), "Hierarchical classification of factors influencing the financial stability management system of an industrial enterprise", *Innovation and sustainability*, [Online], vol. 1, pp. 6—12, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2021_1_3 (Accessed 16 January 2025).

11. Dokiienko, L. M. (2020), "Conceptual approaches to comprehensive diagnostics of the financial stability of an enterprise", *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, [Online], vol. 14, pp. 25—31, available at: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5> (Accessed 16 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.01.2025 р.

В. В. Мартинець,
к. е. н., доцент, Сумський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6932-9790>
В. А. Білошанка,
студентка, Сумський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4511-3481>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.142

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

V. Martynets,
PhD in Economics, Associate Professor, Sumy State University
V. Biloshapka,
Student, Sumy State University

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND THE ROLE OF STATE REGULATION

У статті досліджено сучасні виклики, з якими стикається система управління освітою в Україні, та роль державного регулювання. Проаналізовано вплив на освіту таких факторів, як недостатнє фінансування, демографічні зміни, наслідки війни, цифровізація та глобалізація. Також розглянуто вплив на функціонування освітніх закладів зовнішніх факторів: економічна нестабільності та військові дії.

В роботі виявлено, що основними інструментами державного регулювання є нормативно-правові, фінансові та трансформаційні. Нормативно-правове регулювання охоплює прийняття нормативно-правових актів, які забезпечують функціонування освітньої системи та регулюють права й обов'язки всіх учасників освітнього процесу. Фінансові механізми включають бюджетне забезпечення освітніх установ, виділення коштів на модернізацію інфраструктури та впровадження інновацій. За допомогою трансформаційних інструментів відбувається впровадження технологій для модернізації освітнього процесу.

The article examines the current challenges faced by the education management system in Ukraine and the role of state regulation in overcoming them. The author analyzes the impact on education of such factors as insufficient funding, demographic changes, the effects of war, digitalization and globalization. Despite the nominal increase in education expenditures, their real growth is quite insignificant and does not meet real needs. In recent years, the number of educational institutions has been rapidly declining, causing problems with access to education. Despite the active reforms in recent years, there is a significant number of That is, although the reforms were aimed at optimizing the educational network and improving the quality of education, their implementation has been mixed. To achieve the planned results, it is necessary to take a more systematic approach to such changes, ensuring transparency of processes, involvement of communities in decision-making, and consideration of regional specifics.

The impact of external factors, such as economic instability and military actions, on the functioning of educational institutions is also considered. Economic instability, in particular, significantly limits funding for the education sector, which leads to insufficient material and technical support, reduced development programs, and lower salaries for teachers. And the war has an even more devastating impact, disrupting the functioning of educational institutions and forcing them to work under constant threat.

The study found that the main instruments of state regulation can be divided into regulatory, financial, and transformational. Regulatory and legal regulation includes the adoption of laws, regulations and other acts that ensure the functioning of the educational system, define quality standards and regulate the rights and obligations of all participants in the educational process. Financial mechanisms include budgetary support for educational institutions, allocation of funds for infrastructure modernization, introduction of innovations and support for socially vulnerable groups. Transformational tools are used to introduce technologies to modernize the educational process, including the creation of distance learning platforms, the development of electronic diaries and journals, the automation of administrative processes, and the integration of innovative digital tools into curricula. All tools interact with each other, which allows for comprehensive regulation of the education sector.

Ключові слова: менеджмент освіти, державне регулювання, система освіти, трансформаційні процеси.
Key words: education management, state regulation, education system, transformation processes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному світі освіта відіграє ключову роль у формуванні суспільства, орієнтованого на знання, інновації та сталий розвиток. В Україні система освіти переживає складний період трансформацій, обумовлений як внутрішніми змінами, так і зовнішніми викликами. Сучасні тенденції, такі як цифровізація, глобалізація та інтеграція до європейського освітнього простору, висувають нові вимоги до менеджменту освіти. Державне регулювання є одним із ключових інструментів, що впливає на функціонування системи освіти. Успішне управління можливе лише за умов гармонійної взаємодії між державою, освітніми установами та іншими стейкхолдерами. Водночас економічна нестабільність, наслідки війни та обмежене фінансування значно ускладнюють ефективне управління освітньою сферою.

Тому сучасні виклики, з якими стикається менеджмент освіти в Україні, потребують не лише аналізу, але й вироблення нових стратегій для їх подолання. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю виявлення інструментів забезпечення якісного управління у сфері освіти, яке відповідатиме сучасним стандартам і сприятиме розвитку людського капіталу. Особливої уваги потребує роль державного регулювання, яке має створювати умови для впровадження інновацій, підвищення ефективності освітніх процесів та стабільного функціонування системи освіти в умовах кризових явищ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема ефективного менеджменту освіти в Україні та роль державного регулювання є предметом численних наукових досліджень і публікацій, що відображають багатогранність викликів, пов'язаних з управлінням освітньою сферою.

У роботах українських дослідників, таких як М. Лахижа [5], В. Хмелюк [12], О. Білик [12], Н. Подольчак [12], Н. Сєркова [9] та ін. акцентується увага на необхідності реформування нормативно-правової бази управління освітою. Дослідження Г. Генсерука [1], М. Бойка [1], А. Жаворонка [3], О. Попела [3] та ін. присвячені впливу цифровізації на менеджмент освіти.

Фінансування системи освіти, потребу перегляду підходів до розподілу бюджетних коштів та залучення інвестицій у сферу освіти досліджують такі науковці як О. Тоцька [11], І. Титаренко [11], В. Лойко [6], К. Позднеева [6], С. Жильцов [6] та ін. Вплив війни на регулювання та розвиток системи освіти в своїх дослідженнях аналізували І. Шевчук [13], А. Шевчук [13], С. Сідлецький [10], А. Шандар [10] та ін.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасних викликів, що постають перед системою менеджменту освіти в Україні, та виявленні ролі державного регулювання у вирішенні цих проблем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система менеджменту освіти є складним і багатограним механізмом, який забезпечує ефективну організацію, управління та розвиток освітнього процесу. Вона виконує ключову роль у формуванні якісного освітнього середовища, сприяючи досягненню стратегічних цілей суспільства, таких як підготовка висококваліфікованих фахівців, виховання свідомих громадян і забезпечення умов для особистісного розвитку. Її важливість полягає в інтеграції ресурсів, управлінських процесів та інноваційних підходів, які забезпечують адаптивність освіти до сучасних викликів і змін.

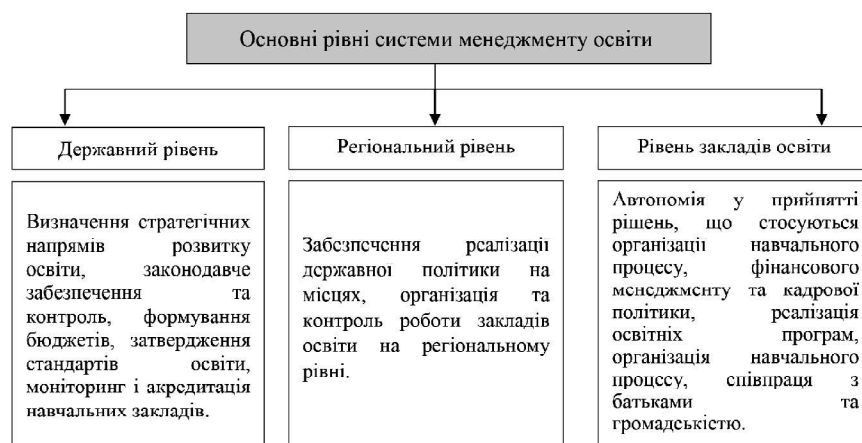


Рис. 1. Основні рівні системи менеджменту освіти

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

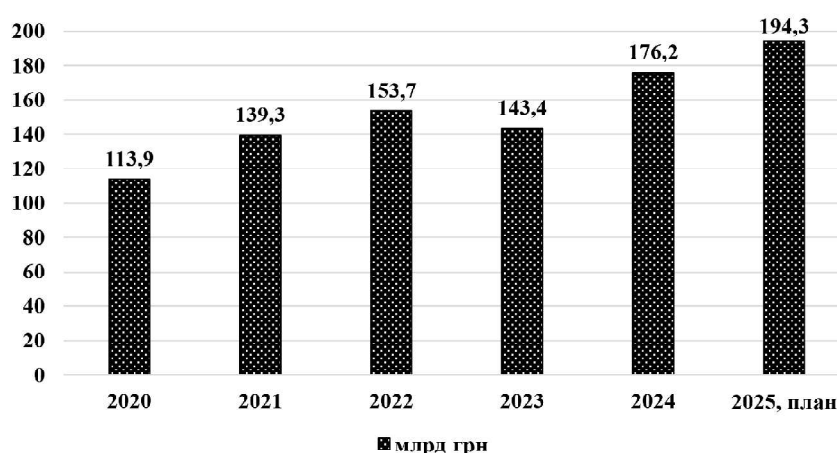


Рис. 2. Обсяг фінансування освіти і науки протягом 2021—2025 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 7].

Менеджмент освіти спрямований на підтримку стабільності та розвиток системи, забезпечення якості освітніх послуг, оптимізацію використання ресурсів і стимулювання творчого потенціалу учасників освітнього процесу, та охоплює всі рівні організації освітньої діяльності, від державного регулювання до управління конкретними навчальними закладами (рис. 1).

Регулювання освітньої діяльності в Україні здійснюється через комплексну систему органів державної влади, місцевого самоврядування та інших установ, які забезпечують реалізацію державної політики в освітній сфері. На чолі цієї системи стоїть Міністерство освіти і науки України (МОН), яке є головним органом виконавчої влади, відповідальним за розробку та впровадження національної освітньої політики [4]. Основною нормативно-правовою базою регулювання сфери освіти є Закон України "Про освіту", Закон "Про вищу освіту", Закон "Про загальну середню освіту", Конституція України та інші нормативно-правові акти, які визначають права, обов'язки та повноваження всіх суб'єктів освітнього процесу. Завдяки правильній організації управління освітою створюються умови для інклюзивності, доступності та рівності можливостей для всіх категорій населення.

Водночас система менеджменту освіти в Україні стикається з значною кількістю різноманітних викликів, які

зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Одним з найбільш гострих є питання фінансування сфери освіти та науки, оскільки брак коштів може стати на заваді впровадженню сучасних технологій, оновленню навчальних програм та підвищенню кваліфікації вчителів, що є ключовими елементами для розвитку конкурентоспроможної освіти.

З рис. 2 можна зазначити, що в загальному за 6 років відбулося збільшення обсягів фінансування освіти.

Протягом 2020—2022 років відбувалося зростання обсягів фінансування, що становило 39,8 млрд. грн. Проте у 2023 році було виділено 143,4 млрд. грн, що на 10,3 млрд. грн менше ніж у попередній рік.

Що вказує на зміну пріоритетів фінансування з початком війни. Надалі обсяги фінансування значно зросли, що також закладено у план 2025 року — зростання у порівнянні з 2024 роком становить 18,1 млрд. грн. Тобто відбувається збільшення фінансування у напрямках освіти та науки, що вказує на зорієнтованість на підвищення якості освіти.

Ще одним важливим викликом є демографічні зміни, які впливають на кількість учнів та студентів, особливо у сільських регіонах. Зменшення чисельності населення, міграція молоді до великих міст чи за кордон створюють ситуацію, коли багато шкіл залишаються недоукомплектованими, а навчальний процес стає нерентабельним. Водночас, у великих містах виникає проблема перенавантаження шкіл, що також негативно позначається на якості освіти.

Розглянувши в таблиці 1 кількість закладів загальної середньої освіти України у 2017—2024 рр., можна зазначити, що кількість закладів освіти зменшувалась протягом всього аналізованого періоду. У сільській місцевості за цей час закрили 3776 шкіл. Найбільше зменшення шкіл відбулося у 2021—2023 років, коли за рік закривали близько 1000 шкіл, більша частина яких знаходилась саме в сільській місцевості. На ці роки припала реформа, що передбачала закриття малокомплектних шкіл та і переведення учнів до опор-

Таблиця 1. Динаміка закладів середньої освіти України

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Міська та сільська місцевості								
Кількість закладів, од	16858	16180	15521	15194	14873	13991	12976	12701
Кількість учнів, тис. ос.	3845,5	3921,7	4041,7	4138,5	4211,5	4230,4	4041,9	3906,1
Сільська місцевість								
Кількість закладів, од	11215	10581	9964	9622	9302	8446	7698	7439
Кількість учнів, тис. ос.	1184,8	1178,6	1194,5	1203,5	1212,2	1195,7	1134,0	1099,3

Джерело: узагальнено автором на основі [2].

них. Очікувалося, що це дозволить зосередити ресурси на більш ефективних закладах та забезпечити кращі умови для навчання.

Однак, результати цих заходів викликають суперечливі оцінки. З одного боку, концентрація ресурсів в опорних школах справді сприяла покращенню матеріально-технічної бази, доступу до сучасного обладнання та забезпеченню більш кваліфікованого викладання. З іншого боку, значна частина сільських громад зіткнулася з серйозними проблемами через закриття шкіл. Для багатьох учнів з віддалених сіл поїздка до опорної школи стала серйозною логістичною перешкодою, що негативно впливає на їхню успішність та здоров'я.

Крім того, не всі опорні школи були належним чином готові прийняти велику кількість нових учнів. Часто виникали проблеми з перевантаженістю класів, дефіцитом навчальних матеріалів та місць.

Таким чином, хоча реформа мала на меті оптимізацію освітньої мережі та покращення якості освіти, її реалізація виявилася неоднозначною. Для досягнення запланованих результатів необхідно більш системно підходити до таких змін, забезпечуючи прозорість процесів, залучення громад до прийняття рішень та врахування специфіки регіонів.

Якщо розглянути кількість учнів, то у 2017—2022 рр. відбувалося їх постійне зростання. Але у 2023—2024 рр. відбулося значне зменшення дітей, що спричинене масовою міграцією у зв'язку з війною. У сільській місцевості спостерігається така ж тенденція, але в загальному відбулося зменшення учнів у порівнянні з 2017 роком.

Тобто можна зазначити, що попри направленість політики на оптимізацію фінансування, виникають додаткові виклики, щодо доступності освіти для всього населення.

Щодо кількості закладів вищої освіти (рис. 3), то їх кількість досить сильно коливається. У період 2016—2018 рр. їх кількість коливалася в межах близь-

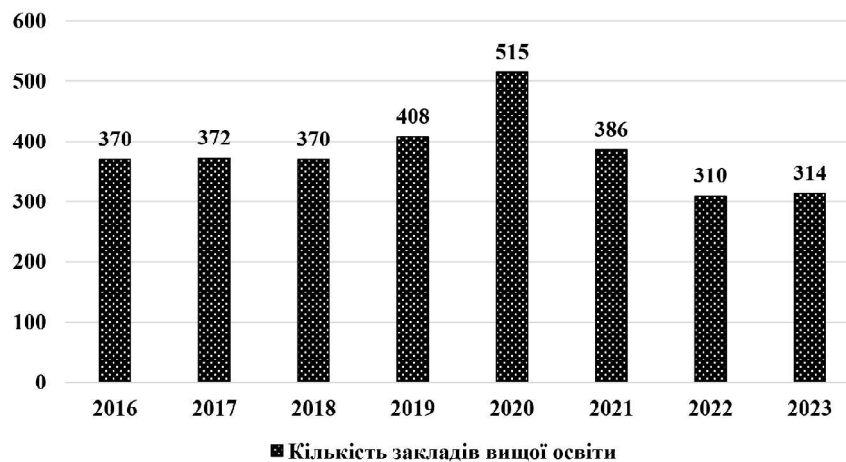


Рис. 3. Динаміка кількості закладів вищої освіти в Україні протягом 2016—2023 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [2].

ких 370. Надалі у 2019—2020 роках відбулися значні зміни і кількість закладів вищої освіти (ЗВО) досягла 515, з яких аж 332 заклади перебували на державній формі власності. Після чого спостерігається тенденція до зменшення ЗВО і у 2023 році їх кількість становить 314.

Але варто відзначити, що у 2020 році, коли спостерігалася найбільша кількість закладів вищої освіти, кількість студентів становила 1131,2 тис. осіб, а у 2023 — 1148,2 тис. осіб. Тобто відбулося збільшення кількості здобувачів вищої освіти при такому значному зменшенні закладів, що також вказує на певні проблеми з доступністю освіти.

Варто відмітити, що спостерігається досить неоднорідна структура закладів вищої освіти по Україні, їх найбільша кількість у місті Києві, Одеській, Львівській, Дніпропетровській та Харківській областях, що становить близько 60% всіх закладів. Це створює значні труднощі для студентів з інших регіонів країни, оскільки може виникнути потреба у переїзді в інше місто. Для сімей із низьким рівнем доходу це може стати перешкодою для отримання якісної вищої освіти.

Значний вплив на розвиток та формування системи освіти мають також зовнішні фактори. Вони мають як позитивні наслідки, так і негативні. Економіч-



Рис. 4. Інструменти державного регулювання сфери освіти

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 3, 12, 13].

на нестабільність, зокрема, значно обмежує фінансування освітньої сфери, що призводить до недостатнього матеріально-технічного забезпечення, скорочення програм розвитку та зниження оплати праці педагогів. Це створює перешкоди для модернізації освітнього процесу, підвищення кваліфікації вчителів і забезпечення доступу до якісної освіти для всіх верств населення.

Війна справляє ще більш руйнівний вплив, порушуючи функціонування освітніх закладів і змушуючи їх працювати в умовах постійної загрози. За даними дослідження [8], проведеного за підтримки Міністерства освіти і науки України через 2 роки від початку повномасштабного вторгнення, 3798 закладів освіти постраждали від обстрілів, а 365 заклади повністю зруйновані. У таких умовах зростає значення дистанційного навчання, однак це також ускладнюється відсутністю доступу до технологій у багатьох регіонах, що створює нові виклики для системи менеджменту освіти.

У таких умовах роль державного регулювання у сфері освіти є надзвичайно важливою, оскільки саме держава визначає стратегічні напрями розвитку освітньої системи, створює необхідні умови для її функціонування та адаптує механізми управління до мінливих умов сучасного світу.

Основними інструментами регулювання виступають фінансові, нормативно-правові та трансформаційні механізми (рис. 4).

Нормативно-правове регулювання охоплює прийняття законів, постанов та інших актів, які забезпечують функціонування освітньої системи, визначають стандарти якості освіти та регулюють права й обов'язки всіх учасників освітнього процесу. Нормативна база також регулює питання автономії навчальних закладів, впровадження нових освітніх програм і дотримання принципів академічної доброчесності. У сучасних умовах розробляються спеціальні законодавчі ініціативи, спрямовані на забезпечення стійкості освітньої системи в умовах війни або економічних криз [13].

Фінансові механізми включають бюджетне забезпечення освітніх установ, виділення коштів на модернізацію інфраструктури, впровадження інновацій і підтримку соціально вразливих груп населення. Одним із ключових інструментів є державне бюджетування, яке включає виділення коштів на фінансування закладів освіти всіх рівнів. В останні 5 років активно реалізовується реформа, що передбачає перерозподіл бюджетних коштів між навчальними закладами. Відбувається закриття малокомплектних шкіл і переведення учнів до опорних дозволяє зосередити ресурси на більш ефективних закладах, що забезпечує кращі умови для навчання і знижує адміністративні витрати [5, 12]. Це сприяє створенню більш гнучкої та стійкої системи фінансування, яка знижуватиме залежність від державного бюджету та дозволить залучати інвестиції для розвитку освітніх установ.

Важливим напрямком є освітня трансформація, однією з складових зазначеного напрямку — перехід до електронних підручників, цифрових платформ та дистанційного навчання в Україні. У рамках державних програм забезпечується доступ до Інтернету в освітніх закладах, особливо в сільській місцевості, а також закупівля комп'ютерного обладнання для шкіл [3, 12]. Відбувається впровадження технологій для модернізації освітнього процесу, що включає створення платформ для дистанційного навчання, розвиток електронних щоденників і журналів, автоматизацію адміністративних процесів та інтеграцію інноваційних цифрових інструментів у навчальні програми.

Узагальнені дії державного регулювання та їх вплив на сферу освіти зображено в табл. 2.

Хоча державна політика часто стикається з викликами, такими як обмеженість фінансів, бюрократичні бар'єри або нерівномірність регіонального розвитку, вона все ж залишається основним інструментом, який визначає перспективи освітньої системи країни. Ефективність цієї політики залежить від гнучкості, прозорості та здатності до швидкої адаптації до змін.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ефективне управління освітньою сферою вимагає гармонійної взаємодії між державою, освітніми установами та громадянським суспільством. Ключовими викликами для розвитку та регулювання освітньої сфери є обмежене фінансування, демографічні зміни, нерівномірний доступ до освітніх послуг, а також наслідки війни. Попри спрямованість політики на оптимізацію ресурсів, ці виклики часто ускладнюють забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх верств населення. Водночас, адаптація системи освіти до умов війни, зокрема розвиток дистанційного навчання, демонструє її здатність до трансформації, хоча й потребує подальшої підтримки з боку держави.

Для ефективного подолання викликів освітнього менеджменту в Україні необхідно розробляти і впроваджувати комплексні підходи, які враховуватимуть регіональні особливості, забезпечуватимуть прозорість процесів управління та створюватимуть умови для рівного доступу до освіти. Держава відіграє ключову роль у створенні стабільного середовища для освітньої

Таблиця 2. Інструменти державного регулювання та їх вплив на сферу освіти

Інструменти регулювання	Дії	Результати/наслідки
Фінансові інструменти	Фінансування закладів освіти з державного бюджету. Розподіл коштів між різними рівнями освіти.	Відсутність реального зростання видатків на освіту. Нерівномірний розподіл коштів через недосконалість формул фінансування. Обмеження фінансової автономії шкіл.
	Фінансування освітньої інфраструктури. Будівництво нових шкіл і модернізація існуючих. Ремонт будівель і створення інклюзивного середовища.	Покращення умов навчання учнів/студентів. Доступність освіти для дітей з особливими потребами. Нерівномірний розподіл фінансів на модернізацію між навчальними закладами. Забезпеченість матеріально-технічною базою. Відсутність орієнтованості на потреби навчальних закладів, фінансування лише визначених напрямків.
	Запровадження грантів і стипендій. Надання стипендій учням і студентам. Підтримка обдарованих учнів і студентів.	Підтримка талановитої молоді. Розвиток дослідницьких проєктів в освітній сфері. Обмеженість фінансування, через що багато талановитих учнів залишаються без підтримки. Залежність стипендіатів від змін державної фінансової політики.
Нормативно-правові інструменти	Розробка законів та підзаконних актів у сфері освіти, та внесення змін до чинних.	Висока залежність від політичних змін. Узгодження освітньої системи з міжнародними вимогами.
	Ухвалення стандартів освіти, впровадження вимог до рівня знань і компетенцій учнів.	Невідповідність нормативів сучасним потребам. Єдині стандарти забезпечують відповідний рівень якості освіти по всій країні. Відсутність належного матеріально-технічного забезпечення для відповідності вимогам стандартів.
	Затвердження правил роботи закладів освіти (ліцензування, акредитація)	Збільшення прозорості в роботі навчальних закладів. Надмірна бюрократизація, що ускладнює впровадження нових ініціатив. Покращення якості викладання.
Трансформаційні інструменти	Оновлення державних стандартів освіти. Інтеграція STEM технологій у шкільні програми. Перегляд і модернізація підручників та навчальних матеріалів.	Підвищення відповідності освіти сучасним вимогам ринку праці. Розвиток у дітей навичок критичного мислення та інноваційності. Перевантаження учнів через складність нових програм.
	Впровадження онлайн-платформ для навчання. Забезпечення шкіл комп'ютерами та швидкісним інтернетом.	Підвищення зручності для учнів, вчителів і батьків. Економія паперових ресурсів. Полегшення навчального процесу для учнів. Нерівність доступу до цифрових технологій у малозабезпечених сім'ях. Залежність від технічної інфраструктури.
	Запровадження освітніх інновацій. Створення лабораторій інноваційного навчання. Залучення до освіти сучасних технологій (штучний інтелект, віртуальна реальність).	Збільшення залученості учнів у навчальний процес. Розвиток творчих і технічних навичок у дітей. Формування сучасних компетенцій, які потрібні в професійному житті. Високі витрати на розробку та впровадження технологій. Нерівність доступу до інновацій через різний рівень фінансування закладів.

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 3, 5, 12, 13].

діяльності, що сприятиме соціально-економічному розвитку.

Література:

- Генсерук Г. Р., Бойко М. М. Цифрові технології як засіб підвищення якості освітнього процесу закладу вищої освіти. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи: матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф. м. Тернопіль, 30 квіт. 2020 р. ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 110—111.

2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2025).
3. Жаворонюк А. В., Попелюх О. П. Сучасні тенденції впровадження інноваційних цифрових технологій у діяльність закладів вищої освіти України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024, № 2 (38), С. 58—68. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/313992/304908> (дата звернення: 15.01.2025).
4. Закон України "Про освіту". Верховна Рада України. Закон № 2145-VIII., 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 14.01.2025).
5. Лахиза М. І. Державне регулювання модернізації вищої освіти та науки в умовах європейської інтеграції. Економіка і регіон. 2024, № 1 (92). С. 274—280.
6. Лойко В. В., Поздєєва К. В., Жильцов М. О. Нові організаційно-правові форми функціонування закладів освіти як основа удосконалення економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation. 2019, № 2 (4). С. 80—89. DOI: <http://doi.org/10.32750/2019-0208>
7. Міністерство освіти і науки України. 194,3 млрд грн виділено на фінансування освіти і науки у 2025 році. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/news/1943-mlrd-hrn-vydileno-na-finansuvannia-osvity-i-nauky-u-2025-rotsi> (дата звернення: 14.01.2025).
8. Міністерство освіти і науки України. Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення: бриф за результатами дослідження. Київ. 2024.
9. Серкова Н. А. Механізми державного регулювання розвитку вищої освіти в Україні: дис.... канд. наук з держ. управління: 25.00.02. Харків, 2020. 226 с.
10. Сідлецький С. І., Шандар А. М. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. Економіка та суспільство. 2024, № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>
11. Тоцька О. Л., Титаренко І. О. Фінансування освіти України з бюджетів різних рівнів в умовах війни. Освітня аналітика України. 2023, № 3 (24). С. 34—44. DOI: [10.32987/2617-8532-2023-3-34-44](https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-3-34-44)
12. Хмелюк В. С., Білик О. І., Подольчак Н. Ю. Система освіти в Україні, напрями її реформування. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020, № 17. С. 112—115.
13. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. Економіка та суспільство. 2022, № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
2. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed January 14, 2025).
3. Zhavoronok, A.V. and Popelo, O.P. (2024), "Modern trends in the implementation of innovative digital technologies in the activities of higher education institutions of Ukraine", Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia, [Online], vol. 2 (38), pp. 58—68, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/313992/304908> (Accessed 15 January 2025).
4. The Verkhovna Rada Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (Accessed 14 January 2025).
5. Lakhyzha, M.I. (2024), "State regulation of modernization of higher education and science in the conditions of European integration", Ekonomika i rehion, vol. 1 (92), pp. 274—280.
6. Loiko, V.V., Pozdieieva, K.V. and Zhylytsov, M.O. (2019), "New organizational and legal forms of functioning of educational institutions as the basis for improving the economic mechanism of general secondary education development", European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, [Online], vol. 2 (4), pp. 80—89. <http://doi.org/10.32750/2019-0208>.
7. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), "194.3 billion UAH allocated for education and science financing in 2025", available at: <https://mon.gov.ua/news/1943-mlrd-hrn-vydileno-na-finansuvannia-osvity-i-nauky-u-2025-rotsi> (Accessed 14 January 2025).
8. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), "War and education. 2 years of full-scale invasion: briefing on the results of the study", available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/02/10/Bryf.Viyna.ta.osvita.Dva.roky.povnomasshtabnoho.vtorhnennya.2024.ukr-10.02.2024.pdf> (Accessed 14 January 2025).
9. Serkova, N.A. (2020), "Mechanisms of state regulation of higher education development in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Kharkiv, Ukraine.
10. Sidletskyi, S.I. and Shandar, A.M. (2024), "Higher education in Ukraine under martial law: challenges and priorities", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>.
11. Totska, O.L. and Tytarenko, I.O. (2023), "Funding of education in Ukraine from budgets of different levels in wartime", Osvitnia analityka Ukrainy, [Online], vol. 3 (24), pp. 34—44. DOI: [10.32987/2617-8532-2023-3-34-44](https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-3-34-44). (Accessed 16 January 2025).
12. Khmeliuk, V.S., Bilyk, O.I. and Podolchak, N.Yu. (2020), "Education system in Ukraine, directions of its reform", Publichne upravlinnia i administruvannia of Ukraine, vol. 17, pp. 112—115.
13. Shevchuk, I.B. and Shevchuk, A.V. (2022), "Educational analytics through the prism of war: challenges and opportunities for higher education in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2025 р.

Р. В. Пікус,
к. е. н., професор, професор кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1951-148X>
Є. Б. Бівалькевич,
студентка спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування",
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6139-8282>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.149

ФІНАНСОВИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

R. Pikus,
PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Insurance,
Banking and Risk Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv
E. Bivalkevich,
Student of the speciality 072 "Finance, banking and insurance", Taras Shevchenko National University of Kyiv

FINANCIAL RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR CRISIS MANAGEMENT IN AN INSURANCE COMPANY

Стаття присвячена актуальним питанням формування механізму фінансового ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління страховою організацією. З'ясовано, що за умов невизначеності притаманній сучасній господарській практиці, менеджмент страхової компанії має враховувати, насамперед, економічну природу та типологію фінансової кризи. З точки зору фінансового управління, кризові явища несуть в собі потенційну загрозу втрати вартості капіталу та банкрутства страхової організації, наслідком чого стане неспроможність виконати взяті зобов'язання та надання страхового захисту. Встановлено, що одним з найважливіших моментів є завчасне виявлення ознак зародження кризової ситуації та перешкоджання її подальшому розростанню. Охарактеризовано особливості та завдання фінансового ризик-менеджменту страхової компанії як складової антикризової діяльності. Визначено, що за своєю сутністю фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії спрямований, в першу чергу, на підтримку її фінансової стійкості шляхом зниження ймовірності фінансових витрат та зменшення вразливості до ризиків, що виникають в процесі функціонування страхової компанії. Визначено теоретико-методичні засади формування стратегій антикризового управління страховою компанією. З'ясовано, що вибір стратегії має здійснюватися в розрізі оперативного та стратегічного рівня управління страховою компанією. Проаналізовано основні антикризові методи фінансового ризик-менеджменту страхової компанії. Встановлено, що оцінка та прогнозування змін зовнішнього економічного середовища є ключовими антикризовими заходами превентивного характеру в процесі фінансового ризик-менеджменту страхової компанії.

Узагальнено пріоритетні вектори зміцнення фінансової стійкості страхових компаній в Україні з врахуванням впливу існуючих загроз. З'ясовано, що запорукою ефективного фінансового ризик-менеджменту страхової компанії є вибір найбільш доцільного інструментарію у відповідності до ризиків притаманним специфіці діяльності страхової організації.

The article is devoted to relevant issues of formation of the mechanism of financial risk management as an instrument of crisis management of an insurance company. It is found that under conditions of uncertainty inherent in modern economic practice, the management of an insurance company should take into account the economic nature and typology of the financial crisis. Particular attention is required to the timely identification of risks that accompany the insurer's activities and threaten the continuity of its operations. From a financial management perspective, crisis phenomena pose a potential threat of loss of capital value and insurer bankruptcy, resulting in an inability to fulfil its obligations and provide insurance coverage. It is established that one of the most important points is the early detection of signs of a crisis situation and prevention of its further growth. The features and tasks of financial risk management of an insurance company as a component of anti-crisis activity are described as well. The financial risk management of an insurance company in essence is aimed primarily at maintaining its financial stability by reducing the likelihood of financial expenses and reducing vulnerability to risks arising in the course of the insurance company's activities. Organisational measures for financial risk management should also cover the areas of investment, financing and asset management. The theoretical and methodological foundations for the formation of strategies for crisis management of an insurance company are determined. It is clarified that the choice of strategy should be made in the context of the operational and strategic levels of management of an insurance company. The main anti-crisis methods of financial risk management of an insurance company are analyzed. Assessment and forecasting of changes in the external economic environment are key preventive anti-crisis measures in the process of financial risk management of an insurance company. Furthermore, it's crucial to have an analytical basis in order to minimise financial risks at the stage of forming partnerships, implementing investment projects, concluding insurance contracts, etc. The article summarises the priority vectors for strengthening the financial stability of insurance companies in Ukraine, considering the impact of existing threats. The significant point to achieving the expected success is the degree of readiness of the insurance company to implement countermeasures. It is figured out that the prerequisite for effective financial risk management of an insurance company is the selection of the most appropriate tools in accordance with the risks inherent in the specifics of the insurance company's activities.

Ключові слова: фінансові ризики, кризові явища, антикризове управління, стратегічне управління, фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії, превентивне антикризове управління.

Key words: financial risks, crisis phenomena, crisis management, strategic management, financial risk management of an insurance company, preventive crisis management.

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

В кризових умовах, зокрема воєнного часу, стабільність належного функціонування страхових компаній знаходиться під загрозою. Розвиток вітчизняного страхового ринку стримується низкою чинників, серед яких важливе місце посідає відсутність чіткої організації системи внутрішнього контролю страхової компанії та дієвого механізму фінансового ризик-менеджменту. Отже, проблема вдосконалення сучасних практик управління фінансовими ризиками страхової компанії в Україні набуває особливої актуальності. Підтримка здатності виконувати страховиком взяті зобов'язання закладає необхідне підґрунтя для зміцнення довіри населення, що є однією з важливих передумов для посилення стійкості та поширення євроінтеграційних процесів на вітчизняному страховому ринку. Розробка та

впровадження ефективної системи фінансового ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління страхової компанії сприятиме фінансовій стабільності, та, як наслідок, подальшому економічному зростанню за рахунок досягнення поставлених стратегічних цілей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню економічної сутності та класифікації фінансових ризиків, теоретичних та прикладних засад фінансового ризик-менеджменту страхових компаній присвятили свої праці такі вітчизняні та іноземні вчені як: Базилевич В.Д., Баранов А.Л., Внукова Н.М., Гаманкова О.О., Дудкіна О.В., Клапків Л.М., Коваленко Н.М., Маркова С.В., Осадець С.С., Пікус Р.В., Приказюк Н.В., Свірський В.С., Ткаченко Н.В., Тринчук В.В., Ширінян Л.В., Бернштейн П., Бланк І.О., Кейнс Дж.М., Марковіц Г., Маршалл А., Найт Ф., Пігу А., Сміт А. та інші.



Рис. 1. Основні причини виникнення фінансової кризи в страховій компанії

Джерело: розроблено автором на основі [10; 17].

Серед праць іноземних вчених, слід відмітити дослідження Кейнса Дж.М [9], який підходить до вивчення особливостей антикризового управління з макроекономічної точки зору, трактуючи антикризове управління як систему заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення, відновлення й стабілізацію розвитку економічної системи.

В широкому значенні питанню антикризового управління приділено увагу такими вітчизняними дослідниками як Кара Н. І., Атаманчук З. А. та Курицький В. Ю. [8], які наголошують на необхідності врахування особливостей міжнародної економіки під час формування механізму антикризового управління сучасним підприємством. Автори виокремлюють такі його обов'язкові елементи як стратегічне планування, система раннього попередження, фінансовий та операційний менеджмент, менеджмент персоналу та комунікації.

Якщо говорити про антикризове фінансове управління на рівні страхових компаній варто звернути увагу на підхід Борисюка О.В та Савчук Л.С. [16], які характеризують даний процес як комплексну нелінійну систему управління, що включає ряд бізнес-процесів, направлених на передбачення кризових явищ, реагування на їх виникнення та засвоєння одержаного досвіду управління, маючи на меті обмеження негативного впливу фінансової кризи на діяльність страховика.

Дослідженню практичних аспектів впровадження та реалізації теоретичних підходів до формування фінансового ризик-менеджменту страхової компанії антикризового спрямування приділено увагу Ачкасової С.А. та Максимова О.Е. [1]. За підходом даних авторів, в основі розробки антикризової програми страховика лежить ієрархічна структуризація основних цілей діяльності компанії, серед яких виділено у послідовному порядку прибутковість, платоспроможність, фінансову стійкість, збалансованість страхового портфелю та достатність капіталу.

Зважаючи на економічну волатильність та кон'юнктуру ринку питання розвитку методології фінансового ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління в Україні потребує подальшого наукового дослідження та всебічного висвітлення в практичному аспекті, з врахуванням нових викликів та загроз, які на сьогодні постають перед страховими компаніями. Насамперед, ретельної уваги потребує вирішення проблеми ідентифікації, своєчасного попередження кризового стану та розробки антикризової стратегії страхової компанії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо пріоритетних напрямів вдосконалення фінансового ризик-менеджменту як ключового інструменту антикризового управління страхової компанії задля забезпечення стабільного функціонування ринку страхових послуг в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних завдань:

1. Визначити економічну сутність, фактори, типологію кризових явищ страхової компанії та механізм їх подолання.
2. Охарактеризувати особливості антикризового управління фінансовими ризиками страхової компанії.
3. Узагальнити теоретичні основи фінансового ризик-менеджменту в процесі антикризового управління діяльністю страхової компанії.
4. Розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення фінансового ризик-менеджменту страхової компанії як інструменту антикризового управління в умовах сучасних викликів.

Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження:

— діалектичний метод — визначення сутності кризових явищ та механізму їх подолання у взаємозв'язку із системою фінансового ризик-менеджменту страхової компанії;

Таблиця 1. Види фінансової кризи страхової компанії

Тип кризи	Зміст
Стратегічна криза	- Виникає у разі позапланового погіршення стану страхової компанії та його впливу на стратегічні напрямки діяльності - Спричинена відсутністю структурного підходу до формування цілей розвитку компанії довгострокового спрямування, менеджмент орієнтується лише на виконання завдань оперативного рівня
Тактична криза (криза прибутковості)	- Спричинена скороченням ринкової частки та отриманих прибутків - Діяльність страховика стає збитковою, внаслідок чого погіршується структура балансу компанії
Криза забезпеченості (криза ліквідності)	- Зумовлює падіння ліквідності та фінансової стійкості компанії - Основною ознакою є наявність поточної/тривалої неплатоспроможності в компанії.
Системна криза	- Є наслідком поступового переростання окремих кризових явищ в одну масштабну - Характеризується загальним ускладненням виробничо-технічного та фінансового стану компанії.

Джерело: сформовано автором на основі [14; 17].

Таблиця 2. Механізм подолання фінансової кризи страхової компанії

Фаза фінансової кризи	Управлінські Заходи
Передкризовий стан – фаза, за якої криза є неістотною, підприємство залишається стійким за умови активного антикризового управління	Діагностика фінансового стану, реалізація антикризових заходів спрямованих на швидке відновлення стану рівноваги
Кризовий стан – існування компанії опиняється під загрозою	- Реалізація санаційної програми, складання плану відновлення платоспроможності - Оптимізація витрат та бізнес-процесів - Консервативна політика резервування і достатності капіталу - Стабілізація страхового портфеля
Катастрофічна криза – банкрутство страхової компанії	Відкриття процедури ліквідації

Джерело: сформовано автором на основі [6; 20].

— графічний метод та метод порівняння — щодо виявлення особливостей та характерних рис антикризових стратегій страхової компанії;

— метод аналізу та синтезу — щодо визначення особливостей фінансового ризик-менеджменту страхової компанії як інструменту антикризового управління;

— методи оптимізації — щодо визначення перспективних напрямків вдосконалення фінансового ризик-менеджменту страхової компанії на вітчизняному ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В сучасних умовах, кризові процеси притаманні діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Термін "криза" походить від грецького "crisis" — "вирок, рішення якого-небудь питання або сумнівної ситуації". У більш широкому розумінні "криза" тлумачиться як "скрутне, важке положення" або "різкий, скрутний перелом у чому-небудь" [17, с. 5].

З точки зору фінансового управління, кризове явище можна визначити як небажану ситуацію позапланового характеру, що має руйнівні наслідки для ключових бізнес-процесів, зумовлює втрату очікуваного прибутку та ставить під загрозу порушення стабільності функціонування підприємства.

Відповідно до "Положення про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика", кризова подія визначається як стресова (шокова) для діяльності страховика ситуація, включаючи погіршення макроекономічних умов, виникнення несприятливих ринкових подій чи реалізації в значних обсягах ризиків, властивих діяльності страховика [15].

Для страхової компанії прямими наслідками кризового явища в практичному аспекті є втрата фінансового потенціалу страхової компанії, що негативно позначається, перш за все, на її здатності виконати прийняті зобов'язання. Дисбаланс фінансових показників компанії протягом тривалого часу без застосування належного управлінського впливу ставить під загрозу фінансовий стан та платоспроможність страховика.

Відповідно, задля того, щоб захиститися від тяжких наслідків потенційних фінансових кризових ситуацій потрібно ідентифікувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує страхова компанія (Рис. 1).

Розуміння природи кризової ситуації є основою стратегічного управління страховою компанією. В умовах фінансової кризи, коли вплив управлінського персоналу, як правило, має обмежений характер, криза поширюється одразу на декілька сфер діяльності компанії. За своєю економічною сутністю фінансову кризову страхової компанії можна охарактеризувати як сукупність послідовних та взаємопов'язаних проблем, про що свідчить типологія кризового явища (Табл. 1).

Найпершим про спалах фінансової кризи всередині страхової компанії сигналізує раптове погіршення фінансового стану компанії, що супроводжується скороченням її платоспроможності з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, внаслідок чого фінансова стійкість страховика послаблюється. До характерних рис розгортання фінансової кризи у страхові компанії можна віднести наступні:

— незбалансоване співвідношення рівня страхових премій та виплат протягом тривалого часу;

— затримки у здійсненні страхових виплат;

— підвищення частки неліквідних активів в інвестиційному портфелі;

— збільшення витрат діяльності щодо обслуговування укладених договорів страхування без відповідного зростання премій;

— необґрунтоване зростання дебіторської заборгованості.

Спалах будь-яких кризових явищ в компанії говорить про слабкі місця її бізнес-моделі, вказуючи, на які ділянки управлінський персонал має звернути особливу увагу. Тому, для уникнення реалізації ризику банкрутства страхової компанії в пріоритеті має бути антикризове фінансове управління.

Зважаючи на те, що вибір та дієвість антикризових заходів залежить від глибини фінансової кризи, необхідною умовою правильної та своєчасної реакції на неї є ідентифікація фази фінансової кризи (Табл. 2).

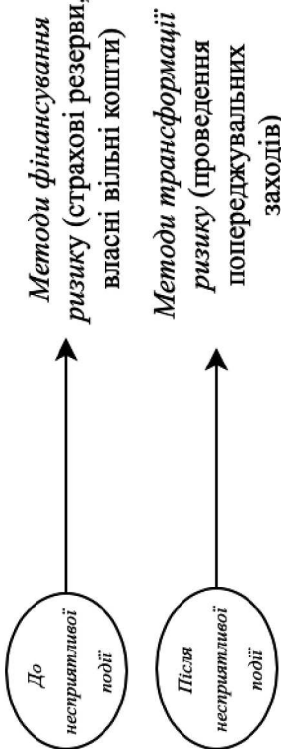
Превентивне антикризове управління страховою компанією				
Фінансовий ризик-менеджмент				
Тактичний рівень	I	II	III	IV
	Аналіз ризику	Розробка та реалізація антикризової стратегії	Реалізація антикризового плану дій	Моніторинг та оцінка ефективності управління
Оперативний рівень	• Ідентифікація фінансових ризиків • Аналіз фінансових ризиків • Оцінка фінансових ризиків	Вибір стратегії управління	• Фінансове управління • Управління проектами • Управління персоналом • Розвиток бізнес-планів та стратегій	• Моніторинг факторів фінансових ризиків та методів їх нейтралізації • Моніторинг ефективності вжитих щодо ризиків заходів • Звітність
		Методи управління		
				

Рис. 2. Фінансовий ризик-менеджмент як інструмент превентивного антикризового управління страховою компанією

Джерело: складено на основі [3; 13; 18].

Варто також зазначити, що об'єктом антикризового управління є не сама кризова подія, а страхова компанія, що виступає системою, на яку здійснюється безпосередній управлінський вплив.

Антикризове управління є особливою формою управління, що покликана на попередження чи подолання процесів, здатних створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства [2, с. 13].

Богуславська С.І., Білоус С.П. та Дяк В.С. [3] виділяють наступні стратегії антикризового управління підприємством: реагування на кризу, проактивне управління ризиками, диверсифікація бізнесу, стратегія виживання, стратегія розвитку на ринках екстра-кризового управління, стратегія партнерства та співпраці, стратегія відновлення бізнесу після кризи.

В контексті фінансового управління, важливу увагу слід приділити стратегії проактивного управління. Проактивне управління ризиками — це стратегія антикризового менеджменту, яка передбачає активну і системну роботу підприємства для попередження кризових ситуацій та зменшення їхнього впливу [3].

З урахуванням цього можна зазначити, що важливе місце як одного з основних складових антикризового управління страховою компанією, посідає фінансовий ризик-менеджмент. В свою чергу, фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії є дієвим інструментом реагування на зміни в економічному середовищі бізнес-функцій, та визначається як комплекс управлінських заходів інтегрованого характеру спрямованих на виявлення, аналіз та регулювання ризиків [5]. Від того, наскільки ефективно налагоджений даний процес залежить готовність та здатність компанії до подолання непередбачуваних кризових ситуацій.

Як цілеспрямована діяльність, що передбачає ухвалення та реалізацію управлінських рішень, що мають на меті зменшити негативні наслідки впливу несприятливих подій випадкового характеру, фінансовий ризик-менеджмент передбачає наступні етапи (Рис. 2).

Окреслюючи основні цілі, що мають бути досягнуті перед страховою компанією в процесі проактивного управління фінансовими ризиками виникає необхідність виконання відповідних завдань, які, в свою чергу, можна поділити на стратегічні та оперативні.

На першому етапі управлінський персонал проводить діагностику фінансових ризиків, що дає змогу визначити потенційний вплив ризику та ймовірність його реалізації. Важливе місце відводиться оцінюванню, що передбачає проведення кількісного та якісного аналізу ризиків — має здійснюватися за такими векторами як вивчення ризику по окремим видам страхування, страховим портфелем загалом та ризику за конкретним об'єктом переданим на страхування.

Другий етап — передбачає розробку та впровадження заходів організаційно-фінансового характеру внутрішнього та зовнішнього спрямування, що має на меті повне або часткове усунення негативних наслідків фінансових ризиків.

Третій етап включає реалізацію антикризової програми страхової компанії, що містить план послідовних дій для кожного ідентифікованого фінансового ризику. Процес управління охоплює одразу декілька аспектів діяльності страхової компанії. Складаючи програму та

формуючи портфель антикризових заходів страховика, менеджер повинен не тільки керуватися показниками його ефективності, але також виконувати стратегічний аналіз і оцінку впливу цього заходу на позиції і економічний потенціал страховика [13, с. 225].

На фінальному етапі фінансового ризик-менеджменту, як превентивного антикризового інструменту, здійснюється контроль за дієвістю вжитих щодо фінансових ризиків заходів впливу та забезпечення зацікавлених сторін відповідною інформацією. У разі прийняття рішення щодо модифікації загальної стратегії проактивного управління страховою компанією, здійснюється коригування тактики управління фінансовими ризиками.

На сьогодні істотним мінусом ризик-менеджменту у страхуванні є нестача превентивних заходів, не існує дій щодо мінімізації чинників ризику та масштабів можливої шкоди: статистика потенційних страхових випадків є недостатньою, єдиний підхід до систематизації галузевого ризик-портфелю відсутній, відповідно статистика актуарних розрахунків також є недостатньою, моделі базуються на величезній кількості припущень, що не сприяє зниженню ризиків страхового сектору [21, с. 232].

Такі обставини свідчать про суттєву роль класифікації фінансових ризиків, яка дає можливість виявити джерела ризику та методи його мінімізації, що в свою чергу обумовлює процес управління фінансовим ризиком страховика, спрямований на зменшення ймовірності негативних фінансових наслідків для компанії та забезпечення стабільності її функціонування. В залежності від напрямків діяльності страхової компанії, можна виокремити наступні групи ризиків:

1) Операційні — з'являються в процесі реалізації основної функції страхової компанії, тобто надання страхового захисту (ризиків недостатності страхового тарифу, ризик відхилення ймовірності настання страхової події, ризик незбалансованості страхового портфелю).

2) Фінансові — виникають внаслідок комерційної діяльності страхової компанії, що не є страховою чи інвестиційною (податковий ризик, ризик неотримання коштів від посередників).

3) Інвестиційні — виникають під час інвестиційної діяльності (ризиків пов'язаних з тимчасово вільними коштами страхової компанії: ризик знецінювання активів, ризик падіння ліквідності активів, тощо) [12, с. 21].

Фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії можна розглядати в розрізі управління ризиками, що приймає на себе страхова компанія при укладанні договорів страхування та управління ризиками, що виникають в процесі обслуговування прийнятих договорів — зумовлені діяльністю самого страховика. Особливістю ризиків прийнятих за договорами страхування є ймовірність настання події, внаслідок якої страхова компанія має виконати свої зобов'язання згідно з договором страхування. Тоді як ризики пов'язані з їх обслуговуванням — характерні діяльності страховика, передбачають можливу вірогідність настання збитків, що викликані неефективною страховою діяльністю, як на етапі, що передуює укладанням договору страхування, так і на наступних етапах:

перестраховування, формування страхових резервів [11, с. 111].

Таким чином, фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії можна звести до управління страховими ризиками, що обумовлюється андерайтерською функцією та управлінням ризиками, що стосуються недосконалості прийнятих управлінських рішень в процесі її господарської діяльності — актуарною функцією. Відповідно, основними завданнями фінансового ризик-менеджменту страхової компанії є:

1) Під час управління страховими ризиками — правильна ідентифікація ризиків, що може негативно вплинути на діяльність страхової компанії в майбутньому.

2) Під час управління ризиками господарської діяльності страхової компанії — регулярний моніторинг рівня доходів, витрат страховика та своєчасний перерахунок страхових тарифів [23, с. 18].

Враховуючи специфіку сучасного страхового бізнесу серед основних фінансових ризиків, на які наражається страхова компанія є ризик втрати фінансової стійкості, яка в свою чергу забезпечується шляхом розподілення і використання фінансових ресурсів таким чином, що дозволяє збільшити прибуток та капітал разом зі збереженням платоспроможності в умовах припустимого рівня ризику. Тобто, ресурсне забезпечення є важливою передумовою стратегічного аспекту розвитку страхової компанії.

В умовах недостатності ресурсів через їх втрату на окупованих територіях і в районах ведення активних бойових дій, затримки платежів, порушення фінансової дисципліни через військові дії фінансово-господарські відносини усе частіше вибудовуються на засадах взаємної довіри, яку підтримує позитивна ділова репутація учасників угод [24, с. 75]. Однак, наразі вирішення потребує проблема неготовності управлінського персоналу до викликів воєнного часу. Недостатній рівень страхового менеджменту стримує оперативність та мобільність управління, спричиняє приховування/викривлення показників діяльності страхових компаній, що в результаті спричиняє погіршення іміджевих позицій страховиків серед населення [22].

Також є важливим вдосконалення існуючих засад управління, зокрема, орієнтація на комплексний підхід формування антикризової стратегії фінансового ризик-менеджменту, що на основі прогнозу потенційних фінансових ризиків включатиме відповідний план діяльності страховика узгоджений з поставленими цілями. При формуванні стратегії управління фінансовими ризиками потрібно враховувати необхідність її коротко— та довгострокового спрямування. У довгостроковій перспективі стратегію управління ризиками можна визначити як загальний курс на досягнення поставлених цілей з урахуванням прогнозування ризику, розробки напрямів і дій щодо його мінімізації. У короткостроковій перспективі стратегія управління ризиками визначає конкретні методи і прийоми, які допомогатимуть вибрати оптимальне рішення і досягти результату за певних умов діяльності підприємства [25, с. 222].

Окрему увагу менеджменту слід приділити розробці дієвої системи діагностики фінансових ризиків, що дасть можливість своєчасного попередження спалаху

фінансової кризи всередині компанії, мінімізуючи загрозу її банкрутства. У контексті завдань антикризового управління процедури фінансового ризик-менеджменту мають передбачати:

— систематизацію основних чинників, що обумовлюють кризову ситуацію страховика;

— проведення комплексного фундаментального аналізу впливу окремих чинників на кризовий фінансовий стан, у процесі здійснення якого доцільно використовувати не лише основні показники, які характеризують фінансовий стан страховика, але й SWOT-аналіз, який дає змогу дослідити сильні та слабкі сторони компанії розрізі внутрішніх та зовнішніх чинників, що обумовлюють кризову ситуацію;

— прогнозування розвитку кризового фінансового стану страховика під негативним впливом тих чинників, що є найбільшою загрозою банкрутства в майбутньому періоді;

— прогнозування здатності підприємства до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок перестраховування [4, с. 18].

ВИСНОВКИ

У підсумках можна визначити наступне:

Кризове явище є ситуацією, що породжує тривалий розбалансований стан страхової компанії, за якого можна спостерігати суттєве погіршення її основних фінансових показників, що несе загрозу банкрутства компанії. Серед основних причин виникнення кризової ситуації постають фактори екзогенного та ендогенного характеру. Нераціональне фінансове управління страховою компанією є основним фактором неспроможності попередити спалах кризової ситуації всередині підприємства.

Одним з найважливіших аспектів стратегічного управління є розуміння виду кризового явища. Можна виділити такі види фінансової кризи страхової компанії як стратегічна криза, тактична криза, криза ліквідності та системна криза. В залежності від специфіки фінансової кризи можна визначити слабкі місця бізнес-моделі страхової компанії щодо яких потрібно вжити відповідні заходи організаційно-фінансового характеру. Слід зазначити, що вибір інструментарію подолання кризового стану обумовлюється фазою фінансової кризи, в якій опинилася страхова компанія (передкризовий стан, кризовий стан та стан катастрофічної ситуації).

За своєю сутністю антикризове управління є безперервним процесом, що складається із сукупності бізнес-процесів, спрямованих на прогнозування кризових явищ, попередження, реагування та нейтралізацію негативних наслідків їх настання. До основних антикризових стратегій належать реагування на кризу, проактивне управління ризиками, диверсифікація бізнесу, стратегія розвитку на ринках екстра-кризового періоду, стратегія партнерства і співпраці, відновлення бізнесу після кризи.

Застосування даних стратегій обумовлюється характером конкретної ситуації та стадією кризового стану підприємства. Оскільки про ефективність системи управління свідчить здатність своєчасного виявлення перших ознак кризи та попередження її розповсюд-

ження. Особливої уваги потребує розробка проактивної стратегії, в основі якої лежить такий інструмент як фінансовий ризик-менеджмент, що має на меті контроль за ризиком неплатоспроможності страхової компанії.

З точки зору довгострокових перспектив фінансовий ризик-менеджмент має бути спрямований на забезпечення фінансової стійкості страхової компанії та її подальший розвиток в умовах мінливого характеру зовнішнього середовища. Важливою передумовою побудови ефективної системи ризик-менеджменту страхової компанії є врахування аспектів ймовірності фінансового ризику та розміру потенційних збитків. Впровадження сучасних технологій для аналітики та ефективного моніторингу фінансових ризиків дозволить оптимізувати та вдосконалити процес передбачення та мінімізації можливих фінансових втрат.

Таким чином, механізм фінансового ризик-менеджменту страхової компанії має орієнтуватися на впровадження, насамперед тих превентивних заходів, які не тільки зменшуватимуть вплив негативних подій, а й завадять їх подальшому розвитку та трансформації у кризову ситуацію, що, в свою чергу, забезпечить вищий рівень конкурентоспроможності та стабільності функціонування страхової компанії.

Література:

1. Ачкасова С.А., Максимов О.Е. Антикризове управління діяльністю страхової компанії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 337—343.
2. Башинська О.І., Полещук А.А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. № 17. С. 91—94.
3. Богуславська С.І., Білоус, С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2839> (дата звернення: 20.12.2024).
4. Бомба І.І. Антикризове управління у страхових компаніях. Причорноморські економічні студії: науковий журнал Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій. 2019. Вип. 48. С. 16—19.
5. Гончар Г.П., Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління діяльністю підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1859> (дата звернення: 20.12.2024).
6. Гришова, І.Ю., Гнат'єва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 3. С. 32—40.
7. Кара Н.І., Атаманчук З.А., Курицький В.Ю. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємства: міжнародні економічні особливості. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2024. Вип. 8, № 2. С. 197—208.
8. Кейнс Дж.М. Загальна теорія зайнятості, процентів і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
9. Кнейслер О., Король С., Спасів Н. Прагматизм управління фінансовою стійкістю страхових компаній в Україні. Світ фінансів. 2022. № 3 (72). С. 99—110.
10. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Антикризовий менеджмент": Пічугіна Т. С., Безгінова Л. І., Ша-рапова О. М. — Електрон. дані. — Х.: ХДУХТ, 2015.
11. Пікус Р.В. Класифікація фінансових ризиків страхових компаній — основа ефективного ризик-менеджменту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2006. № 81—82. С. 108—112.
12. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010, 598 с.
13. Плиса В.Й., Плиса З.П. Антикризове управління діяльністю страховика. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20 (3). С. 221—226.
14. Погіршук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. Економіка і суспільство. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 3, С. 463—469.
15. Про затвердження Положення про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007-4500-24#Text> (дата звернення: 20.12.2024).
16. Савчук Л.С., Борисюк О.В. Особливості антикризового управління у страхових компаніях. Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища: тези Інтернет-конференції, Житомир. 2018. С. 207—209.
17. Страховий менеджмент: підручник / Алескерова Ю.В., Салькова І.Ю., Федоришина Л.І. Вінниця: ВНАУ, 2019. — 295 с.
18. Страхування: Підручник / за ред. В.Д.Базилевича / Базилевич В.Д., Пікус Р.В., Черняк О.І., Шпирко В.В. та ін. — Київ, Знання, 2008. — 1019 с.
19. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник — К.: КНЕУ, 2004. — 412 с.
20. Троць І. Фінансова криза на підприємстві як ката-лізатор банкрутства: причини, види, стадії та наслідки. Економіка і менеджмент: матеріали II Міжнародної конференції молодих вчених ЕМ-2011, 24—26 листопада 2011 р., Львів, Україна / Національний університет "Львівська політехніка". — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — С. 56—59.
21. Федішин М.П., Попова Л.В. Верещагіна О.Ю. Сучасні реалії ризик-менеджменту у страхових компаніях. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 227—232.
22. Хропонюк, Д.О., Длугопольський, О.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. Innovation and Sustainability. 2022. № 1. С. 118—126.
23. Черкаський І.Б., Ремнюва Л.М., Лебединська Л.Д. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті економічної безпеки. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2019. № 4 (20). С. 16—23.
24. Черняк О.Л., Чакалов, Р.К., Зачосова Н.В. Засади використання ризик-менеджменту у системі управління фінансово-економічною безпекою в умовах економіки воєнного часу. Підприємництво та інновації. 2023. № 27. С. 73—78.

25. Pikus R., Prykaziuk N., Balytska M. Financial sustainability management of the insurance company: case of Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. 15 (4). P. 219—228. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/investment-management-and-financial-innovations/issue-298/financial-sustainabilitymanagement-of-the-insurance-company-case-of-ukraine> (дата звернення: 19.12.2024).

References:

1. Achkasova, S.A. and Maksymov, O.E. (2012), "Anti-crisis management of the activities of an insurance company", *Bulletin of Transport and Industry Economics*, vol. 38, pp. 337—343.
2. Bashyn'ska, O.I. Poleschuk, A.A. and Motova, A.V. (2017) "Improving the risk management system at the enterprise", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 17, pp. 19—24.
3. Bohuslavs'ka, S.I. Bilous, S.P. and Diak, V.S. (2023), "Strategies of anti-crisis management of the enterprise", *Economy and society*, [Online], vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2839>, (Accessed 20 Dec 2024).
4. Bomba, I.I. (2019), "Anti-crisis management in insurance companies", *Prychornomors'ki ekonomichni studii: naukovyj zhurnal Prychornomors'koho naukovo-doslidnogo instytutu ekonomiky ta innovatsij*, vol. 48, pp. 16—19.
5. Honchar, H.P. and Verbits'ka, I.I. (2023), "Risk management as an tool for anti-crisis management of enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1859> (Accessed 20 Dec 2024).
6. Hryshova, I.Yu. and Hnat'ieva, T.M. (2016), "Risk management in the context of the anti-crisis management strategy", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 3, pp. 32—40.
7. Kara, N.I. Atamanchuk, Z.A. and Kuryts'kyj, V.Yu. (2024), "Formation of anti-crisis management mechanisms of the enterprise: international economic features", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia", vol. 8, pp. 197—208.
8. Kejns, Dzh. M. (1998), *Zahal'na teoriia zajniatosti, protsenta i hroshej* [General theory of employment, interest and money], Barvy, Kyiv, Ukraine.
9. Knejsler, O. Korol', S. and Spasiv, N. (2022), "Pragmatism of financial stability management of insurance companies in Ukraine", *Svit finansiv*, vol. 3, pp. 99—110.
10. Pichuhina, T.S. Bezghinova, L.I. and Sharapova, O.M. (2015), *Opornyj konspekt leksij z dystsyplyny "Antykryzovyj menedzhment"* [Reference synopsis of lectures on the discipline "Anti-Crisis Management"], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine.
11. Pikus, R.V. (2006), "Classification of financial risks of insurance companies — the basis of effective risk management", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, Seriya: Ekonomika, vol. 81—82, pp. 108—112.
12. Pikus, R.V. (2010), *Upravlinnia finansovymy ryzykamy: navchal'nyj posibnyk* [Financial risk management: a study guide], Znannia, Kyiv, Ukraine.
13. Plysa, V.J. and Plysa, Z.P. (2010), "Anti-crisis management of the activities of the insurer", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 20 (3). pp. 221—226.
14. Pohriscuk, H.B. and Prysiashniuk, S.V. (2016), "Identification of the financial crisis at the enterprise", *Economy and society*, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. 3, pp. 463—469.
15. National Bank of Ukraine (2024), Resolution "On the approval of the Regulation on the procedure for preparing and updating the plan of continuous activity, the plan for the recovery of activity and the financing plan of the insurer", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0074500-24#Text> (Accessed 20 Dec 2024).
16. Savchuk, L.S. and Borysiuk, O.V. (2018), "Features of anti-crisis management in insurance companies", *Rozvytok finansovykh vidnosyn sub'ektiv hospodariuvannia v umovakh dynamichnoho zovnishn'oho sere dovyscha: tezy Internet-konferentsii, Zhytomyr* [Development of financial relations of economic entities in the conditions of a dynamic external environment: theses of the Internet conference], Zhytomyr, Ukraine, pp. 207—209.
17. Aleskerova, Yu.V. Sal'kova, I.Yu. and Fedoryshyna, L.I. (2019), *Strakhovyj menedzhment: pidruchnyk* [Insurance management: textbook], VNAU, Vinnytsia, Ukraine.
18. Bazylevych, V.D. (2008), *Strakhuvannia: Pidruchnyk* [Insurance: Textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine.
19. Tereschenko O.O. (2004), *Finanova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv: Navch. Posibnyk* [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: Study. Manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.
20. Trots I. (2011), "Financial crisis at the enterprise as a catalyst for bankruptcy: causes, types, stages and consequences", *Ekonomika i menedzhment: materialy II Mizhnarodnoi konferentsii molodykh vchenykh EM-2011, 24—26 lystopada 2011* [Economics and management: materials of the 2nd International Conference of Young Scientists EM-2011, November 24—26, 2011], Lviv, Ukraine.
21. Fedyshyn, M.P. Popova, L.V. and Vereschahina, O.Yu. (2021) "Modern realities of risk management in insurance companies", *Infrastruktura rynku*, vol. 61, pp. 227—232.
22. Khroponiuk, D.O. and Dluhopol's'kyj, O.V. (2022), "Modern problems and prospects for the development of the insurance market of Ukraine", *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 118—126.
23. Cherkas'kyj, I.B. Remn'ova, L.M. and Lebedyn's'ka, L.D. (2019), "Risk management activities of insurance companies in the context of economic security", *Naukovyj visnyk ChDIEU*, vol. 27, pp. 73—78.
24. Cherniak, O.L. Chakalov, R.K. and Zachosova, N.V. (2023), "Principles of using risk management in the financial and economic security management system in a wartime economy", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 27, pp. 73—78.
25. Pikus, R. Prykaziuk, N. and Balytska, M. (2018), "Financial sustainability management of the insurance company: case of Ukraine", *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 15 (4), pp. 219—228.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2025 р.

Є. В. Білан,
аспірант, Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4217-7298>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.158

РОЗВИТОК БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Y. Bilan,
Postgraduate student, Kherson National Technical University

THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE:
THE PRINCIPLES OF ORGANIZING THE ACTIVITIES OF COMPANIES
IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY

Статтю орієнтовно на вивчення особливостей розвитку будівельної сфери України в контексті удосконалення процесів внутрішнього управління. Доведено актуальність та потребу систематизації та доповнення принципів організації діяльності компаній в умовах повоєнного відновлення. Наведена низка завдань діяльності будівельних коопаній в умовах ринкової економіки. Наведені базові підходи до оновлення принципів організації будівельної діяльності. Виокремлено та охарактеризовано дві групи принципів: основні та допоміжні. Визначено рекомендації щодо впровадження принципів в практичну діяльність будівельних компаній. Окреслена важливість системазування, впровадження розширеного бачення та принципів організації будівельної діяльності, як умови накопичення нових знань та формування ефективної будівельної політики України.

The study's purpose is to theoretically substantiate Ukraine's construction sector's development in modern conditions and to determine the principles of organizing companies' activities in the post-war recovery.

A number of tasks of construction companies in a market economy are identified, such as forming and renewing infrastructure, economy, and market, attracting a large number of resources, both tangible and intangible and forming target databases and knowledge bases for servicing enterprises. The peculiarities of the conditions for the functioning of construction companies are studied.

The author systematizes key approaches to updating the principles of organizing construction activities based on the study of unique literature and familiarization with the opinions of scientists, such as approaches based on scientific justification, management as an integrated system of them, which forms a synergy of directions updated for the construction sector, taking into account best practices and world experience, innovative progress in the industry and involving the innovation system at the level of inter-industry knowledge, Information, and intellectual support, a comprehensive vision of information progress in the context of the requirements of the national economy's movement to the standards of the information economy. It is proven that the outlined principles must be implemented systematically, considering targeted approaches to changes, developing methodological foundations, and forming management support for construction activities. Updating the principles should lead to qualitative and quantitative changes in the company's activities. This requires its fixation, analysis, evaluation, and further reflection on tactical and strategic plans and justifications of development priorities.

The conclusions are drawn that the state and industry authorities of the construction sector of Ukraine, the scientific community, and top management must, in the conditions of the post-war restoration of the national economy, systematize and implement an expanded vision of the principles of organizing construction activities, as a condition for the accumulation of new knowledge and the formation of an effective targeted construction policy of the country.

Ключові слова: будівельна сфера, менеджмент, принципи, організація діяльності.

Key words: construction industry, management, principles, organization of activities.

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

В умовах активного відновлення національної економіки України в повоєнні часи актуальним, вкрай затребуваним постає питання залучення та впровадження наукових основ розвитку будівельної сфери, її руху до стандартів Європейського Союзу. Напрацювання широкого кола питань, що пов'язані з удосконаленням організації та діяльності будівельних компаній формують систему знань менеджменту будівельної сфери, окреслюють перспективи синергетичної єдності дій влади, менеджменту, робітників галузі.

Саме будівельна сфера є перспективною в форматі стимулювання повоєнної економіки, вирішення нагальних виробничих та соціальних проблем, відновлення міст та селищ, виробництв та транспортної інфраструктури. Україна потребує оновлення управлінських засад розвитку будівельної сфери, інвестицій та інновацій в діяльність будівельних компаній на основі наукових підходів, найкращих світових практик.

Світовий досвід доводить пріоритетне значення будівельної сфери в економічному оновленні країн, як в умовах мирного життя, так і в повоєнні часи. Напрацьовані знання розвитку будівельної галузі Польщі в умовах ринкової трансформації окреслюють можливості залучення фінансової сфери та населення в інвестування, досвід Німеччини формує базу знань повоєнного відновлення міст та селищ за допомогою фінансування міжнародних фінансових інституцій (руйнування міст та селищ цієї країни були не просто масштабними, на той час за оцінками експертів це катастрофічна ситуація, наприклад Дрезден було знищено на 80—85 %). Своєї уваги потребує досвід Хорватії в швидкому формуванні транспортної інфраструктури та відновленні історичних пам'яток після військових конфліктів 1991—1995 рр.

Сучасна будівельна сфера, як світове надбання виробництва та відповідних послуг знаходиться на фазі піку свого розквіту, що є позитивним фактом для системного, цільового залучення технологій, досвіду, безпосередньо фахівців та компаній у відновлення України. Починаючи з 2020 року доходи світового будівельного ринку перевищують 300 млрд. долл (на рік). Ринок будівельних матеріалів і послуг показав 13-відсоткове зростання в 2018 р. і 10-відсоткове — у 2019 р. За період 2000—2020 рр. темпи зростання будівельних послуг перевищували темпи приросту світового ВВП більше ніж у 2 рази, що свідчить про успішний розвиток даного сектору. Лідерство серед компаній належить

Китаю, Європейському Союзу, США, Туреччині, де стрімко розвивається транснаціоналізація корпоративної структури ринку, відбувається інтегрування системи знань інноваційного та екологічного менеджменту з будівельними проєктами [9, с. 37]. Кризові стани та проблеми діяльності будівельних підприємств мають місце в країнах з економікою, що розвиваються, або мають перехідний та трансформаційний характер.

Науковці чітко відносять будівельний ринок України до моделі трансформаційного стану. Перехід до ринкової економіки зумовив розпад громіздкої, багатоланкової системи управління в будівельному комплексі. Відбулося розкрупнення будівельної галузі, поряд з великими підприємствами виникла значна кількість малих будівельних організацій. Тому ці організації мають проблеми управління з цим видом діяльності в ринкових умовах, відсутня комплексна профільна інформаційна система, недостатньо розроблені правові, технічні, морально-етичні підходи до регулювання взаємовідносин між учасниками будівельного ринку. Все ще не розроблено підходи до забезпечення якості будівельно-ремонтних робіт, які виконуються поза сферою офіційних будівельних організацій, що породжує багато конфліктних ситуацій, призводить до невиправданих витрат зусиль та ресурсів. В умовах ринкової економіки для виробника важлива конкурентоспроможність виробленої продукції чи наданих послуг [12].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз напрацювань та визначених авторських проблематик знаходимо у дослідженнях розвитку сучасного світового ринку будівельних матеріалів та послуг зробили Ю.І. Соха, К.В. Процак [12], Т.М. Мельник [7], зміни в управлінні підприємствами будівельної сфери в умовах цифрової економіки досліджували В. Т. Вечеров, Ю. В. Орловська, О. О. Кахович [3], визначення та систематизація загальних положень управління будівельними організаціями в умовах ринкової економіки опрацьовано в працях В.С. Белугіна [1], інноваційний прогрес та рух до системного кластероутворення розглядала науковиця Т. П. Потапенко [10], Я.О. Ковальчук [5] в контексті систематизації знань технології та організації будівництва в умовах трансформаційних процесів ринкового середовища світу, напрями розвитку міжнародної торгівлі будівельними послугами вивчали О.В. Латишева, А.Д. Сайко [6], В.Ф. Гамалій, С.А. Романчук, О.В. Ткачук [4], цікавими постають висвітлення питання розглянуті в матеріалах досліджень Фінагіної О., Храпкіної В. [11] та ін. Незважаючи на напрацьовані доробки, вагомий внесок науковців та дослідників-

практиків в окресленні питання свого вивчення потребують принципи організації діяльності будівельних компаній в умовах повоєнного відновлення України, як виклики науково-технічного та інноваційного прогресу, удосконалення управлінського забезпечення, що зумовлюють трансформацію та рух до оздоровлення національної економіки.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування розвитку будівельної сфери України в умовах сучасності та визначенні принципів організації діяльності компаній в умовах повоєнного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Будівельна сфера (або спрощено будівництво) — це галузь економіки, що є фундаментом соціальної та виробничої, архітектурної та транспортної діяльності. Вона є обов'язковим елементом процесу відтворення національного продукту та ведення господарської діяльності, умовою життєдіяльності людства.

В умовах ринкової економіки діяльність будівельних компаній забезпечує та вирішує низку завдань, стратегічних та тактичних планів соціально-економічного розвитку регіонів, підприємств. А саме така діяльність будівельних компаній:

- формує, оновлює інфраструктуру економіки та ринку;

- забезпечує житлом населення, приміщеннями та будівлями виробництво, торгівельні та транспортні фірми, державні та приватні організації;

- організовує ремонтні роботи нерухомого майна, його оновлення та модернізацію;

- залучає велику кількість ресурсів, матеріального та нематеріального характеру, формує цільові бази даних та бази знань з обслуговування підприємств;

- організовує робочі місця за різними напрямками фаху робітників, менеджменту;

- формує прибутковість на таких рівнях — фінансової та управлінської сфер, основної та допоміжної архітектурно-будівельної діяльності;

- створює зовнішній вигляд міст та селищ, промислових та торгівельних зон, стимулює креативність в дизайнерських рішеннях;

- співпрацює з різними ринками (ринковими інституціями) — праці, фінансів, нерухомого майна, інформації, інтелектуальних продуктів та технологій.

За часи незалежності України, під час формування її ринкової моделі економіки в країні працювало від декількох тисяч до 50 тис. будівельних компаній, що слід визнавати прогресом архітектурно-будівельної та виробничої сфери, її успішним фундаментом. Данна сфера динамічно розвивається, має свої наукові засади діяльності, організовує та реалізовує діяльність різнопрофільних запитів та замовлень, залучає підготовлену робочу силу та фахівців.

Особливості діяльності та обов'язкові умови функціонування будівельних компаній передбачають: наявність ліцензій на основні види робіт; якість робіт (підтверджена та ліцензована); співпраця з клієнтами та

партнерами на основі відкритості інформації, проєктної документації; розробка та реалізація проєктів; врахування правових основ регуляторної діяльності сфери (організації та функціонування будівництва на усіх етапах процесу); безпекова та соціальна відповідальність за ведення робіт та отримані результати (здані в експлуатацію об'єкти).

За часи незалежності України була розроблена та отримана своя впроваджена система знань менеджменту будівельних компаній, будівельної сфери, будівельного виробництва, своїх змін та цільового корегування зазнало Законодавство України (стосовно будівельної сфери), залучено науковий та практичний досвід провідних компаній світу. Влада провела цільову трансформацію, системне переформатування нормативно-правової бази щодо організації діяльності будівельної сфери у відповідності до міжнародних стандартів, технічного та технологічного регулювання актуальних питань.

Кожна будівельна компанія працює в управлінському просторі, враховує, адаптує, залучає цільові принципи діяльності ринкового та бізнесового середовища, галузі та її складових, по цільовому організованій системі управління підприємством. Принципи в своєму узгальненому баченні: постають одночасно стимулюючими та стримуючими інструментами ведення господарської діяльності, орієнтують менеджмент на специфічну організацію робіт, створюють умови для успішної реалізації функцій окремих підрозділів, залучають інструменти та технології у веденні підприємницьких процесів, формують цільове поле контролю за діяльністю топ-менеджменту, формують дотримання проєктних умов забезпечення виробничими ресурсами, покращують та мотивують спеціальну організацію праці. В цілому, вони є базисоутворюючими в існуючій системі менеджменту підприємств та безпосередньо будівельної сфери, як внутрішній каркас організаційних заходів, правил та умов ведення діяльності.

Результатом впровадження, системного використання, постійного оновлення принципів в умовах ринкової економіки у виробничо-підприємницьку діяльність будівельних компаній є успішне, ефективне виробництво будівельної продукції, співпраця з клієнтами та надання послуг, які супроводжують основну діяльність.

Проведене вивчення спеціальної літератури, ознайомлення з думкою науковців та практиків сформувало можливість систематизувати ключові підходи до оновлення принципів організації будівельної діяльності (Рис. 1).

Рекомендуємо до розгляду та подальшого впровадження в діяльність українських будівельних компаній дві групи принципів: основні та допоміжні. Мета залучення основних принципів це організація діяльності компанії на основі базових існуючих знань будівельного менеджменту. Допоміжні принципи розширюють та посилюють дію основних, але можуть бути залучені в окремих проєктах, цільових технологіях праці, як стратегічні зміни, або адаптація до нових умов діяльності.

Основними принципами науковці, фахівці будівельної сфери, провідний менеджмент визнають [5, с. 20]:

- безперервність проведення робіт та ритмічність окремих процесів;

- єдність, комплексність в організації та керуванні процесами;

пропорційність організації процесів в системі єдності проведення робіт;

регламентація та уніфікація робіт, проєктів, документообігу, норм та правил поведінки;

загальна спрямованість дій на досягнення мети (або врахування декількох цілей);

спеціалізація діяльності, логічність управлінського впливу, послідовності робіт та обслуговування;

концентрація ресурсів, керівництва, технологій та інструментів управління;

дотримання нормативів, правових регламентів, державних будівельних норм;

застосування прогресивних технологічних механізмів,

машин, документаційного та програмного забезпечення;

впровадження індустріальних норм та правил організації діяльності (дотримання технологічного процесу);

інформаційне забезпечення (автоматизація та механізація, інформатизація та діджиталізація діяльності);

баланс інтересів між замовниками та виконавцями робіт, контролюючими та незалежними експертами;

безпека ведення робіт, системна, науково обгрунтована охорона праці, дотримання вимог національного законодавства.

Допоміжними принципами в системі організації діяльності будівельних компаній рекомендуємо визначати, розглядати та обговорювати [2, с. 15]:

науковість в організації діяльності, залучення системи знань самого широкого спектру (від ведення будівництва та архітектурних проєктів до прийняття управлінських рішень, маркетингових та логістичних досліджень);

залучення світового досвіду в питаннях організації діяльності, вивчення досвіду лідерів національного ринку будівельних послуг;

соціальна відповідальність як соціальне зобов'язання в парадигмі відносин "власник — менеджмент — найманий працівник";

орієнтація на клієнтів, формування цільової клієнтоорієнтованої політики на основі гармонійності відносин;

інноваційність та творча складова праці, як умова стимулювання діяльності працівників усіх підрозділів;

управління змінами в організації діяльності, як умови врахування мінливості зовнішнього наукового та технологічного забезпечення, прийняття положень нормативно-правового характеру;

управління знаннями на основі цільового бачення мети розвитку компанії, врахування інформаційно-знансєвих потреб менеджменту, інтересів впровадження новітніх технологій;

екологізація діяльності та дотримання екоємних продуктів та технологій;

комунікативність та інформаційна прозорість діяльності (за винятком закритої інформації);

синергетика в управлінні знаннями — залучати різні напрями в системі знань менеджменту (інноваційний,



Рис. 1. Базові підходи до оновлення принципів організації будівельної діяльності

Джерело: розроблено автором.

маркетинговий, будівельний, кластерний, інвестиційний та ін.);

корпоративна культура та мультикультурність, як основа високої професійної культури, визначення та впровадження цінностей людноцентричності.

Будівельне виробництво потребує в усьому різноманітті та комплексі цільових робіт інтегрування на платформі управлінських принципів, що мають свої умови реалізації, дотримання, впливають на парадигму відносин "замовники — менеджмент компанії — проєктувальники-будівельники-постачальники ресурсів-кінцевий споживач продукції". І саме головне — вони впливають на якість продукції, терміни виконання робіт, інноваційність праці та сучасність, вибір стратегії розвитку та формування тактики.

Окреслені принципи необхідно впроваджувати системно, з урахуванням та залученням цільових підходів до змін, розробки методичних основ (або загальних правил) та формування управлінського забезпечення будівельної діяльності. Також слід рекомендувати колективно обговорювати зміни та доповнення до принципів, що вже задекларовані та працюють. Тут актуальним будуть опитування персоналу, анкетування, інтерв'ю, обговорення в форматі круглого столу, формування цільових фокус-груп щодо проведення змін.

В цілому оновлення принципів повинно приводити до якісних та кількісних зрушень в діяльності компанії. І це потребує свого фіксування, аналізу, оцінки, подальшого відображення в тактичних та стратегічних планах, обгрунтування пріоритетів розвитку. Саме правильно, науково обгрунтовано визначені принципи формують платформу щодо руху організації вперед до нових надбань в основній та допоміжній діяльності, інформаційному та комунікаційному забезпеченні, виконанні вимог нормативно-правового та соціокультурного характеру.

Змінюється світ та відбувається оновлення системи знань сучасного менеджменту, що є проявом науково-технічного та суспільного прогресу, стрімкої соціалізації відносин та нарощення потенціалу екологічної відповідальності. Це враховується в діяльності топ-менеджменту, напрацюваннях науковців та практиків державного та галузевого менеджменту, новаторів та інженерів. Для кожного етапу розвитку людства формується своя, специфічна модель системи знань менеджменту, яка має

свої науково-дослідні та практичні особливості реалізації, відповідності групам інтересів, що будуть позиціоновані та реалізовані в межах цільових корпоративних та суспільних проєктів [11, с. 11—13].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Так, державна та галузева влада будівельної сфери України, наукова спільнота та провідний менеджмент повинні в умовах повоєнного відновлення національної економіки систематизувати, впроваджувати розширене бачення принципів організації будівельної діяльності, як умови накопичення нових знань, формування ефективної цільової будівельної політики країни. Тільки за таких умов постає можливим впровадження інноваційного прогресу, стимулювання регіонального розвитку та відновлення зруйнованих регіонів, будівництво нових промислових та інфраструктурних об'єктів. Процес оновлення принципів організації будівельної діяльності повинен мати безперервний процес, що буде відповідати сучасним вимогам ринкового відтворення будівельної галузі.

Література:

- Белугін В.С. Управління будівельними організаціями в умовах ринкової економіки. Будівництво України. 2005. № 5. С. 13—15.
- Бітюк І. М. Національні економічні інтереси: принципи управлінської діагностики економічної безпеки країни в умовах інформаційної економіки. Підприємство і торгівля. 2023. Вип. 38. С. 13—18.
- Вечеров В. Т., Орловська Ю. В., Кахович О. О. Управління державними підприємствами: перегляд цінностей як відповідь на вимоги цифрової економіки. Економічний простір. 2021. Вип. 166. С. 29—34.
- Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Ткачук О.В. Прогнозування розвитку національного будівельного ринку в умовах економічної кризи. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 4. С. 25—29.
- Ковальчук Я.О. Технологія та організація будівництва: Навчальний посібник. Тернопіль, 2017. 191 с.
- Латишева О. В., Сайко А. Д. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2. С. 66—73.
- Мельник Т. М. Особливості та напрями розвитку міжнародної торгівлі будівельними послугами. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 14—18.
- Ушацький С.А., Шейко Ю.П., Тригер Г.М. Організація будівництва: підручник. Київ: Кондор, 2007. 521 с.
- Орловська Ю.В., Гавриленко Д.О. Міжнародні тенденції і сучасні виклики розвитку ринку будівельних матеріалів. Економічний простір. № 163. 2020. С. 35—40.
- Потاپенко Т.П. Проблеми кластерної політики регіонального розвитку будівельної галузі. Журнал Херсонського технічного університету "Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції". 2017, № 27 (16). С. 26—35.
- Фінагіна О.В. Пріоритети розвитку системи знань менеджменту. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: тези доп. VIII всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 25 квіт. 2024 р.). Черкаси, 2024. С. 11—13.
- Соха Ю. І., Процак К. В. Формування будівельного ринку в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2017. № 640. С. 203—207.

References:

- Bieluhin, V.S. (2005), "Management of construction organizations in a market economy", *Budivnytstvo Ukrainy*, vol. 5, pp. 13—15.
- Bitiuk, I. M. (2023), "National economic interests: principles of managerial diagnostics of the country's economic security in the information economy", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, Vol. 38, pp. 13—18.
- Vechevov, V. T., Orlovs'ka, Yu. V. and Kakhovych, O. O. (2021). "Governance of state-owned enterprises: revision of values as a response to the requirements of the digital economy", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 166, 29—34. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-5>.
- Hamaliy, V.F., Romanchuk, S.A. and Tkachuk, O.V. (2013), "Forecasting the development of the national construction market in the context of the economic crisis", *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4, pp. 25—29.
- Koval'chuk, Ya.O. (2017), *Tekhnolohiia ta orhanizatsiia budivnytstva* [Technology and organization of construction], Ternopil', Ukraine.
- Latysheva, O. V. and Sajko, A. D. (2019), "The construction industry of Ukraine: current state and its role in ensuring the sustainable development of the national economy", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 2. pp. 66—73.
- Mel'nyk, T. M. (2017), "Features and directions of development of international trade in construction services", *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 4, pp. 14—18.
- Ushats'kyj, S.A. Shejko, Yu.P. and Tryher, H.M. (2007), *Orhanizatsiia budivnytstva* [Construction Organization], Kondor, Kyiv, Ukraine.
- Orlovs'ka, Yu.V. and Havrylenko, D.O. (2020), "International Trends and Modern Challenges of the Development of the Building Materials Market", *Ekonomichnyj prostir*, Vol. 163, pp. 35—40.
- Potapenko, T.P. (2017), "Problems of Cluster Policy for Regional Development of the Construction Industry", *Zhurnal Kherson'skoho tekhnichnogo universytetu "Sotsial'no-ekonomichnyj rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtatsii"*, Vol. 27 (16), pp. 26—35.
- Finahina, O. V. (2024), "Priority of Management Knowledge System Development", *Zbirnyk tez dopovidej VIII Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii Suchasni teoriia i praktyka menedzhmentu ta biznes-administruvannia* [Modern Theory and Practice of Management and Business Administration: Abstracts of the VIII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], Cherkasy State Tehnological University Ukraine, Cherkasy, Ukraine, pp. 11—13.
- Sokha, Yu. I. and Protsak, K. V. (2009), "Formation of the Construction Market in Ukraine", available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2451/1/28.pdf> (Accessed 05 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.

К. В. Лагунов,
аспірант, ДННУ "Академія фінансового управління"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4023-6823>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.163

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

К. Lagunov,
Postgraduate student, SESE "Academy of Financial Management

ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION AS A TOOL FOR ENSURING
THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

У статті досліджені методичні й організаційні положення аналізу фінансового стану підприємства за даними бухгалтерського балансу та використання його результатів у цілях забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Систематизовано інформацію сучасних фахових видань щодо проблематики економічної безпеки підприємств та використання результатів аналізу фінансового стану підприємств у безпековій сфері. Основним інформаційним джерелом аналізу економічного потенціалу суб'єкта господарювання визнано баланс (звіт про фінансовий стан) підприємства. Висвітлений зміст основних процедур за етапами експрес-аналізу фінансового стану підприємства. Результати дослідження основних напрямів, видів, процедур аналізу балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства у контексті вирішення завдань забезпечення економічної безпеки можуть слугувати основою оновлення методики аналізу фінансової звітності суб'єктів господарювання та розроблення порядку його здійснення в сучасних економічних реаліях.

The article examines the methodological and organizational provisions for conducting an analysis of the financial condition of an enterprise based on balance sheet data and using its results to ensure the economic security of business entities. Information from modern professional publications on the economic security of enterprises and the use of the results of the analysis of the financial condition of security enterprises is systematized. The report on the financial condition (balance sheet) of the enterprise is recognized as the main source of information for analyzing the economic potential of a business entity. In the balance sheet, the assessment of accounting data and their grouping by elements and items of assets and liabilities is carried out according to standardized rules for the formation of financial statements (International Financial Reporting Standards, National Provisions (Standards) of Financial Reporting). In the process of analyzing the financial condition of an enterprise, comprehensive information is formed that is necessary to increase the validity of management decisions, including in the field of ensuring economic security. The content of the main procedures for the stages of express analysis of the financial condition of an enterprise is highlighted: verification of information summarized in the balance sheet; construction of a consolidated comparative balance sheet based on the analysis of compliance with the "golden rules of the balance sheet"; horizontal analysis; vertical analysis; coefficient analysis of the technical condition of fixed assets, working capital, liquidity, financial stability; generalization of the results of the analysis and formulation of conclusions. The results of the study of the main directions, types and procedure for analyzing the financial condition report (balance sheet) of an enterprise in the context of solving the

tasks of ensuring economic security can serve as the basis for updating the methodology for analyzing financial statements of business entities and developing the procedure for its implementation in modern economic realities.

Ключові слова: економічна безпека, фінансова безпека, аналіз, фінансовий стан, баланс, коефіцієнти, підприємство.

Key words: economic security, financial security, analysis, financial condition, balance sheet, ratios, enterprise.

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

Економічна безпека у глобалізованому світі постає важливим компонентом функціонування системи захисту економічного суверенітету держави в процесі реалізації національних економічних інтересів. Забезпечення економічної безпеки потребує розроблення науково обґрунтованих заходів запобігання та протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам та ризикам сталому розвитку як на рівні економіки України загалом, так і на рівні господарюючих суб'єктів. Економічна безпека підприємства охоплює сукупність заходів, спрямованих на своєчасну ідентифікацію та упередження загроз його фінансовому стану та ефективній діяльності. Безперервність функціонування підприємства опиняється під загрозою, якщо неконтрольованими є ризики операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, що посилюються під час військового стану через потенційну можливість втрат в електроенергетиці, в джерелах постачання сировини і матеріалів, у фондоозброєності, у власному і позиченому капіталі, у кадровому та інформаційному забезпеченні. Відтак, для забезпечення економічної безпеки підприємства важливо розуміти рівень його економічного потенціалу, що визначається на основі застосування інструментарію аналізу фінансового стану. Основним інформаційним джерелом аналізу економічного потенціалу суб'єкта господарювання є баланс (звіт про фінансовий стан) підприємства, оцінка і таксономія статей якого за елементами здійснюється за стандартизованими правилами формування фінансової звітності (Міжнародними стандартами фінансової звітності, Національними положеннями (стандартами) фінансової звітності). У процесі аналізу фінансового стану підприємства формується комплексна інформація, необхідна для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, у тому числі, у сфері забезпечення економічної безпеки. Оскільки його інструментарій використовується для оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності підприємства важливо окреслити напрями використання результатів аналізу балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства з метою забезпечення його економічної безпеки. Зазначене актуалізує дослідження безпекової спрямованості аналізу фінансового стану підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці розбудови системи економічної безпеки присвячені численні наукові праці. У колективній монографії за редакцією Т. Єфименко досліджені ос-

новні якісні характеристики та кількісні індикатори фінансової й монетарної безпеки національної економіки, ідентифіковано загрози фінансовому суверенітету держави [1]. У монографії М. Єрмошенко і К. Горячевої К. С. уточнені теоретичні основи фінансової безпеки, як складової системи економічної безпеки на двох рівнях управління економікою країни: держави і підприємства, сформульовані напрями удосконалення механізму управління фінансовою безпекою підприємства [2].

Методологія оцінки та механізми забезпечення фінансової безпеки висвітлюються в монографії О. Барановського [3], опис загроз фінансовій безпеці наведений у роботі Н. Марусяк та Н. Бак [4]. Місце і роль ліквідності банків у забезпеченні фінансової безпеки досліджуються в роботі О. Барановського та Т. Путінцевої [5].

Термінологічний аналіз у сфері економічної безпеки проведений у роботах Т. Зубко [6], О. Кузьмінської [7, 8], М. Садовяк, Н. Беґейло, В. Феника, А. Приступи, Н. Матвієвського, І. Запісоцького, М. Ільчишина [9].

Питання концепції управління економічною безпекою підприємства досліджуються О. Ляшенко [10], фінансовою безпекою — О. Парфентій [11], Н. Пойда-Носик та І. Черленяк [12], Л. Шостак та А. Сур'як [13].

Методологія та організація обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства висвітлюються у монографії Гнилицької [14]. Проблематика стратегічної аналітики та аудиторського супроводу у сфері фінансово-економічної безпеки опрацьовується в монографії за редакцією Т. Момот [15].

У роботі Г. Кошельок та Д. Божко описані шляхи підвищення рівня економічної безпеки транспортно-експедиторських компаній [16]. Питання специфіки економічної безпеки підприємств будівельної галузі в умовах воєнного стану розкриті у роботі В. Феник, В. Денки, М. Садовяк, І. Секретар [17].

Н. Жук підкреслює важливість і необхідність дослідження аналізу й оцінки рівня фінансової безпеки господарюючих суб'єктів в умовах трансформаційних змін [18]. М. Біличенко вивчає можливість оцінки фінансової безпеки підприємства методами машинного навчання [19].

Тематичний аналіз фахових видань підтверджує, що актуальні питання забезпечення економічної та фінансової безпеки підприємств перебувають у площині наукових інтересів широкого кола вчених і практиків. Втім, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених безпосередньо економічній та фінансовій безпеці, не достатньо дослідженими лишаються питання використання результатів аналізу фінансового стану в системі управління економічною безпекою підприємств, висвітлення яких сприятиме модернізації методичного

забезпечення визначення рівня економічної безпеки підприємства на основі сучасної аналітичної обробки інформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — на основі систематики інформації з фахових джерел уточнити роль і значення аналізу фінансового стану як інструмента забезпечення економічної безпеки підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає використання ефективних інструментів та важелів управління, дієвість яких має підкріплюватись відповідною аналітичною інформацією про його фінансовий стан та результати діяльності. Значний обсяг такої інформації формується в процесі аналізу фінансової звітності, що вмотивовує необхідність розширення сфери його застосування в напрямі формування й аналітичного осмислення інформаційних потоків щодо рівня економічної безпеки підприємства.

Важливим інструментом оцінки економічної безпеки підприємства є аналіз фінансового стану за даними бухгалтерського балансу. Аналітичні процедури, що застосовуються до балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства надають можливість оцінити його ліквідність і платоспроможність, визначити рівень фінансової стійкості, проаналізувати ділову активність, із долученням інформації інших форм фінансової звітності визначити рівень рентабельності підприємства.

Зміст поняття фінансового стану підприємства в контексті вирішення завдань із забезпечення економічної безпеки доцільно розглядати, як спроможність підприємства забезпечити необхідний рівень фінансування господарської діяльності, що характеризується сукупністю показників наявності, розміщення і використання ресурсів (активів) підприємства та джерел їх фінансування (власного капіталу та зобов'язань).

Мета аналізу фінансового стану підприємства в контексті дотримання критеріїв економічної безпеки полягає в оцінці якості його господарської діяльності, забезпечення можливості прийняття зваженого управлінського рішення користувачами інформації публічної фінансової звітності (зокрема, акціонерами, інвесторами, поставальниками, кредиторами, державними наглядовими органами, менеджерами підприємства). Зазначене дозволяє ідентифікувати основні завдання аналізу фінансового стану підприємства в контексті його безпекової спрямованості:

- проведення загальної оцінки фінансового стану підприємства;
- виявлення тенденцій і закономірностей розвитку підприємства;
- визначення чинників негативного впливу на фінансовий стан підприємства, ризиків і загроз його економічній безпеці;

— виявлення резервів оптимізації фінансового стану підприємства задля забезпечення економічної безпеки.

Безпекове спрямування аналітичних процедур потребує уточнення змістовного наповнення напрямів і

методів аналізу фінансового стану підприємства за даними балансу. У фаховій літературі до напрямів аналізу фінансового стану прийнято включати:

- загальний аналіз активів, зобов'язань і капіталу (елементів балансу);
- аналіз ліквідності й платоспроможності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз рентабельності.

Розрізняють такі методи аналізу фінансового стану підприємства:

- горизонтального аналізу (у тому числі, трендового аналізу), технологічні операції якого охоплюють аналіз динаміки статей балансу, визначення абсолютних і відносних показників змін за статтями балансу та визначення тенденцій розвитку в часі (тренду) показників;
- вертикального аналізу, зміст процедур якого зводиться до аналізу структури балансу (здійснюється розрахунок питомої ваги окремих статей у валюті балансу);
- коефіцієнтного аналізу, за допомогою якого встановлюються взаємозв'язки між показниками на основі розрахунку відношень між статтями активу та балансу залежно від мети аналізу.

З метою дотримання безпекової спрямованості аналізу фінансового стану підприємства доцільно його розпочинати з процедури первинного аналізу (експрес-аналізу), якій передують відбір релевантної інформації. Зміст цієї процедури полягає у встановленні суттєвості, точності, повноти, значимості і відповідності критеріям нормального фінансового стану аналізованої інформації. Експрес-аналіз звіту про фінансовий стан (балансу) уможливорює пришвидшення одержання користувачами для прийняття економічних рішень інформації про ключові досягнення суб'єкта господарювання у звітному періоді та дозволяє швидко виявити тенденції безперервності його розвитку, як ключового критерію економічної безпеки.

Процедури експрес — аналізу поєднують горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз та ґрунтуються на підтвердженій достовірності аналізованого балансу. Процедури експрес-аналізу балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства проводяться у певній послідовності.

Початковим етапом експрес — аналізу фінансового стану є верифікація (емпіричне підтвердження істинності) інформації, узагальненої у балансі, що посилює раціональність організації аналітичного процесу в контексті швидкого підтвердження суттєвості детермінованих причинно-наслідкових зв'язків між елементами звітної інформації. Критеріями слугують відсутність арифметичних та логічних помилок у балансі (звіту про фінансовий стан) та наявність позитивного аудиторського висновку до річної фінансової звітності підприємства.

На наступному етапі експрес — аналізу фінансового стану здійснюється побудова агрегованого порівняльного балансу на основі аналізу дотримання "золотих правил балансу":

- рівність активу і пасиву балансу;
- підсумок розділу I активу балансу "Необоротні активи" має бути меншим (або дорівнювати) підсумку розділу I пасиву балансу "Власний капітал";
- сума підсумків розділу II активу балансу "Оборотні активи" та розділу III активу балансу "Необоротні

активи, утримувані для продажу та групи вибуття" має бути більшим (або дорівнювати) сумі підсумків розділів II пасиву балансу "Довгострокові зобов'язання і забезпечення", III пасиву балансу "Поточні зобов'язання і забезпечення", IV пасиву балансу "Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття".

Процедури горизонтального аналізу проводяться на наступному етапі експрес — аналізу фінансового стану підприємства: визначається динаміка валюти балансу, необоротних та оборотних активів, власного капіталу та зобов'язань, дебіторської та кредиторської заборгованості.

Наступний етап — вертикальний аналіз активів і пасивів із визначенням темпів зростання за ключовими статтями та елементами балансу.

На наступному етапі проводиться коефіцієнтний аналіз ключових показників фінансового стану підприємства: технічного стану основних засобів, робочого капіталу, ліквідності, фінансової стійкості.

Завершується експрес — аналізу фінансового стану підприємства узагальненням його результатів та формулюванням висновків.

Висвітлений підхід забезпечує зацікавлених користувачів релевантною інформацією щодо фінансового стану, перспектив беззбитковості діяльності та відповідності критеріям економічної безпеки діяльності підприємства.

Процедури експрес-аналізу балансу суб'єкта господарювання також уможливорює виявлення всіма зацікавленими сторонами ознак неплатоспроможності підприємства, потенційної можливості банкрутства, що характеризує незадовільний рівень економічної безпеки.

Слід зазначити, що перелік процедур експрес-аналізу може бути розширений для забезпечення відповідності його меті.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз звітної інформації про фінансовий стан підприємства дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, у тому числі, у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства, його інструментарій використовується для оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності підприємства. Складність управлінських рішень у безпековій сфері потребує удосконалення методики й організації аналізу балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства. У висвітленій методиці експрес — аналізу фінансового стану підприємства, орієнтованій на встановлення відповідності критеріям економічної безпеки, поєднано процедури горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу. Описані процедури експрес аналізу застосовуються щодо верифікованої інформації балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства. Результати дослідження методичних та організаційних положень аналізу фінансового стану підприємства у контексті вирішення завдань забезпечення економічної безпеки можуть слугувати основою оновлення методики аналізу фінансової звітності суб'єктів господарювання та розроблення порядку його здійснення в сучасних економічних реаліях.

Література:

1. Фіскальна та монетарна безпека національної економіки в умовах глобальних викликів і загроз / за ред. Т. І. Єфименко. Київ: ДНУ "Акад. фін. управління", 2023. 1157 с. URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=1118&num=4 (дата звернення 14 січня 2025 р.).
2. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: наук. моногр. Київ: Національна академія управління, 2010. 232 с.
3. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. Київ, 2004. 734 с.
4. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 109—113. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.109 (дата звернення 14 січня 2025 р.).
5. Барановський О. І., Путінцева Т. В. Місце і роль ліквідності комерційних банків у забезпеченні їхньої фінансової безпеки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. № 3. С. 4-18. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215347> (дата звернення 14 січня 2025 р.).
6. Зубко Т. Генезис поняття "економічна безпека підприємства". Scientia fructuosa. 2021. 135 (1). С. 75-89. DOI: <https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021-13506> (дата звернення 14 січня 2025 р.).
7. Кузьмінська О. Е. Роль фінансового моніторингу як механізму протидії загрозам у сфері економічної безпеки України. Наукові праці НДФІ. 2021. № 4. С. 106—123. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2021.04.106> (дата звернення 14 січня 2025 р.).
8. Кузьмінська О. Е., Щербакова О. А. Економічна безпека держави: теоретичні основи. Фінанси України. 2023. № 9. С. 86—101. DOI: <https://doi.org/10.33763/finuukr2023.09.086> (дата звернення 14 січня 2025 р.).
9. Садовяк М. С., Бегейло Н. В., Феник В. О., Приступа А. А., Матвієвський Н. А., Запісоцький І. В., Ільчишин М. З. Особливості економічної безпеки підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9125> (дата звернення 14 січня 2025 р.).
10. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: НІСД, 2015. 348 с.
11. Парфентій Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: монографія. Суми: Видавничо-виробниче підприємство "Мрія", 2019. 184 с.
12. Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І. І. Управління фінансовою безпекою на макро— та мікрорівнях: теоретико-методологічні засади. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2021. № 1 (57). URL: <http://visnykekon.uzhnu.edu.ua/article/view/235724> (дата звернення 14 січня 2025 р.).
13. Шостак Л., Сур'як А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес процесами. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 17. С. 126—132. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.17> (дата звернення 14 січня 2025 р.).

14. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 305 с.

15. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід: монографія / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; за заг. ред. Т. В. Момот. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 340 с.

16. Кошельок Г. В., Божко Д. О. Шляхи підвищення рівня економічної безпеки транспортно-експедиторських компаній. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 1—2 (314—315). С. 146—153. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-146-153> (дата звернення 14 січня 2025 р.).

17. Феник В., Денека В., Садовьяк М., Секретар І. Економічна безпека підприємств будівельної галузі в умовах воєнного стану. Академічні візії. 2024. Випуск 29. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10695549> (дата звернення 14 січня 2025 р.).

18. Жук Н. Аналітична оцінка рівня фінансової безпеки підприємств. Світ фінансів. 2022. Випуск 3 (72). С. 165—176. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1542> (дата звернення 14 січня 2025 р.).

19. Біличенко М. Оцінка фінансової безпеки підприємства методами машинного навчання. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Випуск 4 (13). С. 101—107. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-15> (дата звернення 14 січня 2025 р.).

References:

1. Yefymenko, T. I. (2023), *Fiskal'na ta monetarna bezpeka natsional'noi ekonomiky v umovakh hlobal'nykh vyklykiv i zahroz* [Fiscal and monetary security of the national economy in the face of global challenges and threats], DNU "Akad. fin. upravlinnia", Kyiv, Ukraine, available at: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=1118&num=4 (Accessed 14 January 2025).

2. Yermoshenko, M. M. and Horiacheva, K. S. (2010), *Finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: derzhava i pidpriemstvo: nauk. monohr.* [Financial component of economic security: state and enterprise: scientific monograph], Natsional'na akademiia upravlinnia, Kyiv, Ukraine.

3. Baranovs'kyj, O. I. (2004), *Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia): monohrafiia* [Financial security in Ukraine (assessment methodology and support mechanisms): monograph], Kyiv, Ukraine.

4. Marusiak, N. L. and Bak, N. A. (2022), "Financial security of the enterprise and the threat of its loss in the modern economic environment", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 109—113. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.109](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.109).

5. Baranovs'kyj, O. I. and Putintseva, T. V. (2020), "The place and role of liquidity of commercial banks in ensuring their financial security", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*. vol. 3, pp. 4—18. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215347>.

6. Zubko, T. (2021), "The genesis of the concept of "economic security of an enterprise"", *Scientia fructuosa*. vol. 135 (1), pp. 75—89. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(135\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(135)06).

7. Kuz'mins'ka, O. E. (2021), "The role of financial monitoring as a mechanism for countering threats to the

economic security of Ukraine", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 4, pp. 106—123. <https://doi.org/10.33763/npndfi2021.04.106>.

8. Kuz'mins'ka, O. E. and Scherbakova, O. A. (2023), "Economic security of the state: theoretical foundations", *Finansy Ukrainy*, vol. 9, pp. 86—101. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.09.086>.

9. Sadoviyak, M. S., Behejlo, N. V., Fenyk, V. O., Prystupa, A. A., Matviievs'kyj, N. A., Zapisots'kyj, I. V. and Il'chyshyn, M. Z. (2023), "Features of the economic security of the enterprise", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, vol. 9. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9125>.

10. Liashenko, O. M. (2015), *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: monohrafiia* [Conceptualization of Enterprise Economic Security Management: Monograph], NISD, Kyiv, Ukraine.

11. Parfentij, L. A. (2019), *Upravlinnia finansovoi bezpeky pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabil'nosti: monohrafiia* [Managing the financial security of enterprises in conditions of economic instability: monograph], Vydavnycho-vyrobnyche pidpriemstvo "Mriia", Sumy, Ukraine.

12. Pojda-Nosyk, N. N., Cherleniak, I. I. (2021), "Financial security management at macro and micro levels: theoretical and methodological foundations", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Ekonomika*, vol. 1 (57), available at: <http://visnykekon.uzhnu.edu.ua/article/view/235724> (Accessed 14 January 2025).

13. Shostak, L. and Sur'iak, A. (2023), "Improving the financial and economic security of the enterprise based on business process management", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 17, pp. 126—132. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.17>.

14. Hnylyts'ka, L. V. (2012), *Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: monohrafiia* [Accounting and analytical support of the economic security of an enterprise: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

15. Momot, T. V. (2015), *Finansovo-ekonomichna bezpeka: stratehichna analytika ta audytors'kyj suprovod: monohrafiia* [Financial and economic security: strategic analytics and audit support: monograph], KhNUMH im. O. M. Bektova, Kharkiv, Ukraine.

16. Koshel'ok, H. V. and Bozhko, D. O. (2024), "Ways to increase the level of economic security of freight forwarding companies", *Naukovy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1—2 (314—315), pp. 146—153. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-146-153>.

17. Fenyk, V., Deneka, V., Sadoviyak, M. and Sekretar, I. (2024), "Economic security of construction industry enterprises under martial law", *Akademichni vizii*, vol. 29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10695549>.

18. Zhuk, N. (2022), "Analytical assessment of the level of financial security of enterprises", vol. 3 (72), pp. 165—176, available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1542> (Accessed 14 January 2025).

19. Bilychenko, M. (2024), "Assessing the financial security of an enterprise using machine learning methods", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 4 (13), pp. 101—107. <https://doi.org/10.32782/dees.13-15>.
Стаття надійшла до редакції 16.01.2025 р.

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.168

АКТУАЛІЗАЦІЯ МІНІ-ПЕКАРЕНЬ ЯК СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

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

ACTUALIZATION OF MINI BAKERIES AS A MODERN BUSINESS MODEL
OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN THE BAKERY INDUSTRY
OF UKRAINE DURING THE WARTIME PERIOD

У статті досліджено своєчасність розвитку міні-пекарень як сучасної бізнес-моделі малого підприємництва в сфері хлібопекарської промисловості України у період воєнного часу. В умовах війни, міні-пекарні є одним з популярних форматів малого бізнесу, який поєднує локальне виробництво з безпосереднім продажем хлібобулочних виробів та це гнучка бізнес-модель з високим потенціалом розвитку на локальному ринку. Основними перевагами є низькі стартові витрати, можливість швидкого масштабування та створення лояльної клієнтської бази через прямий контакт зі споживачами. Міні-пекарні розглядаються як важлива складова локальної економіки, яка забезпечує не лише хлібобулочними виробами, але й сприяє підтримці місцевих громад та створенню робочих місць в умовах кризи. Досліджено особливості і формати адаптації цих підприємств до умов нестабільності, включаючи швидку адаптацію до змін постачання, мобілізацію місцевих ресурсів та впровадження інноваційних технологій. Наразі міні-пекарні відіграють важливу соціальну та економічну роль, особливо в прифронтових зонах, забезпечуючи життєво необхідні продукти для населення та підтримуючи стійкість малого бізнесу під час економічної нестабільності, спричиненої війною.

The article examines the essence of the concept of a bakery, a mini bakery as a modern business model of small entrepreneurship in the bakery industry of Ukraine during the wartime period. Bakery products are traditionally in great demand due to the special place of bread in Ukrainian culture and diet. Bread is an important part of the Ukrainian diet, and during a full-scale invasion of Ukraine, bread takes on even greater meaning than before. For many people, especially those in frontline zones or under occupation, a piece of bread can be a symbol of hope for a better future. The production of bread even in the conditions of war shows that Ukrainians continue to live, work and do

not give up in the face of difficulties. In the conditions of war, when the economy suffers from the destruction of infrastructure, energy and the disruption of logistics chains, the production of bread becomes a matter of national security. Ensuring uninterrupted access to this product is critical to sustaining people's livelihoods, especially in war-torn regions. The mini bakery business model is one of the popular small business formats that combines local production with the direct sale of bakery products. It is suitable for both small towns and large metropolises due to its flexibility and localization. Mini bakeries are considered an important component of the local economy, which provides not only bakery products, but also supports local communities and creates jobs in times of crisis. A mini-bakery is a flexible business model with high development potential in the local market. The main advantages are low start-up costs, the possibility of rapid scaling and the creation of a loyal client base through direct contact with consumers. The mechanisms of adaptation of these enterprises to conditions of instability, including rapid adaptation to changes in supply, mobilization of local resources and introduction of innovative technologies, were studied. The article also emphasizes that mini bakeries play an important social and economic role, especially in front-line areas, providing essential products for the population and supporting the resilience of small businesses during the economic instability caused by war.

Ключові слова: бізнес-модель, мале підприємництво, хлібопекарська промисловість, пекарні, міні-пекарні, війна.

Key words: business model, small business, bakery industry, bakeries, mini-bakeries, war.

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

Війна в Україні спричинила глибокі економічні та соціальні втрати та зміни, які вимагають адаптації бізнесу до нових реалій, що наразі і відбувається. Підприємства харчової промисловості, зокрема хлібопекарська галузь, зазнали значного негативного впливу від руйнувань інфраструктури, логістичних обмежень, зміни споживчих потреб, зростання цін на сировину та тарифів. У цих умовах міні-пекарні набувають особливої актуальності як гнучка бізнес-модель, із високим рівнем адаптивності та гнучкості, що здатна забезпечувати населення хлібом та іншими хлібобулочними виробами навіть в умовах кризових ситуацій. Міні-пекарня, як бізнес-модель, характеризується високим потенціалом розвитку на локальному ринку. Основними перевагами є низькі стартові витрати, можливість швидкого масштабування та створення лояльної клієнтської бази через прямий контакт зі споживачами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Міні-пекарні стали об'єктом наукових досліджень і практичних публікацій через їхню важливу роль у локальній економіці, забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку малого бізнесу хлібопекарського сектору як в Україні, так і за кордоном. З огляду на актуальність, вагомість та унікальність даного сектору, особливо в період глобальних криз та локальних економічних зрушень, сучасні дослідження охоплюють кілька важливих аспектів функціонування міні-пекарень. Так, у статті Басюк Ю., Колешня Я. [6] зазначають про важливість врахування впливу зовнішнього середовища на діяль-

ність хлібопекарської галузі, зокрема: нестабільної економіки, політичної невизначеності, коливаннями цін на сировину і тарифи, військовим станом тощо. Про особливості хлібопекарської галузі України та проблеми її функціонування йдеться у дослідженні Горішна Г., Кундрат С. [5]. Позитивні та негативні сторони функціонування міні-пекарень розглянуто в роботі Стадник І. [4]. Сучасний стан хлібопекарської промисловості України у період воєнного часу проаналізовано в дослідженні Попченко Н. [9]. Через стирання кордонів між роздрібною торгівлею та громадським харчуванням, а також враховуючи зростаюче промислове конкурентне середовище, розвитку споживацької культури хлібобулочних виробів, існує нагальна потреба дослідити, які бізнес-моделі різних мереж пекарень найбільше впливають на розподіл і виробництво хлібобулочних виробів в контексті війни. В дослідженні Фремо А. [7] представлено профілі найбільш значущих і репрезентативних мереж пекарень і кав'ярень залежно від їхньої концепції, місця розташування, пропозиції, сегментів споживачів, а також їхніх стратегій постачання свіжих хлібобулочних виробів. Втім, потребують подальшого вивчення питання розкриття всього потенціалу даної бізнес-моделі в контексті війни в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити актуальність, роль, значення та особливості розкриття перспективи розвитку та потенціалу бізнес-моделі міні-пекарень в умовах війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У пекарстві існує кілька різних бізнес-моделей, кож-на з яких має свої особливості, підходи до ведення

Таблиця 1. Типи бізнес-моделей в хлібопекарській промисловості малого бізнесу

№	Основні бізнес-моделі	Особливості	Переваги	Недоліки
1	Класична пекарня	Випічка продукції на місці з використанням свіжих інгредієнтів. Великий вибір хліба, булочок, пиріжків, тортів тощо. Висока якість продукції та можливість адаптації асортименту під запити споживачів.	Прямий контакт із клієнтами. Можливість створювати унікальні продукти	Високі витрати на оренду, обладнання та персонал. Складність масштабування.
2	Бекерай	Випічка продукції на місці та продаж супутніх товарів, таких як кава, чай, соки. Пропонується як швидке обслуговування, так і місця для сидіння.	Додатковий дохід від продажу напоїв та супутніх продуктів. Можливість створити особливу атмосферу для клієнтів.	Високі вимоги до обслуговування клієнтів та інфраструктури (меблі, туалетні кімнати тощо).
3	Бутік	Випічка високої якості за унікальними рецептами з натуральних, часто органічних інгредієнтів. Висока якість обслуговування. Орієнтація на покупців, які готові платити більше за ексклюзивність, якість та унікальний досвід.	Завдяки преміальному сегменту ринку, можуть встановлювати вищі ціни на свою продукцію, що дозволяє отримувати більші прибутки	Високі стартові інвестиції. Залежність від преміум-аудиторії. Обмеженість масштабування
4	Інтернет-пекарня	Основний фокус на онлайн-продажах через сайт або соціальні мережі. Мінімізація витрат на оренду приміщень для фізичної точки.	Широкий ринок: можливість обслуговувати клієнтів, які знаходяться далеко від фізичної пекарні. Ефективне управління замовленнями та обсягами виробництва.	Логістика та питання якості доставки. Відсутність безпосереднього контакту з клієнтом.
5	Міні-пекарня	Обмежений асортимент продукції, але високий акцент на її якості. Локалізоване обслуговування — робота з місцевими покупцями. Часто пропонуються свіжі продукти щодня, що підкреслює унікальність і локальність бізнесу.	Невеликі стартові інвестиції. Можливість швидко адаптуватися до змін ринку.	Обмежений масштаб діяльності. Залежність від локації.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1], [2], [8].

бізнесу та цільову аудиторію. Вибір моделі залежить від розміру підприємства, стратегії, географічного розташування та інших факторів. Розглянемо основні типи бізнес-моделей, які застосовуються у хлібопекарській промисловості України (табл. 1).

Загалом, міні-пекарня характеризується обмеженням асортиментом продукції та невеликою площею. Спеціалізується на популярних виробах з тіста, наприклад, булочки, круасани, пиріжки. Міні-пекарні, також можуть виготовляти в залежності від напрямку спеціалізації дієтичний хліб, овочевий хліб, органічну та безглютенову продукцію, екзотичний хліб або навпаки традицій-

методів виготовлення хліба та випічки. Міні-пекарні часто використовують автентичні рецепти та ручну працю, обирають місцеві продукти, виготовлені з екологічно чистої сировини, пропонуючи продукти з натуральних інгредієнтів без промислових домішок.

У багатьох містах Європи міні-пекарні стають не лише місцем для купівлі хліба, але й популярними туристичними точками [7]. Вони пропонують унікальну випічку, що відображає культуру та традиції регіону, тим самим приваблюючи гастрономічних туристів. Так, у Франції, міні-пекарні є важливою частиною гастрономічної культури, і французький багет та круасани стали символом країни. В Німеччині міні-пекарні пропонують штолен без якого не можливо уявити різдво, та інші різноманітні види хліба та булочок, що відображають багатотисялітні традиції німецької випічки. В Італії міні-пекарні спеціалізуються на випічці з використанням оливкової олії, трав і спеціалітетів кожного регіону, що приваблює туристів і місцевих гурманів. Одним з прикладів такої випічки, відомої

**Рис. 1. Переваги сучасної міні-пекарні**

Джерело: сформовано на основі [8].

на весь світ є італійська пасхальна випічка панеттоне [7].

Одже, міні-пекарня — це невелике підприємство, яке спеціалізується на виробництві свіжого хліба, хлібобулочних виробів та кондитерських продуктів у малих обсягах. Такі пекарні часто працюють на місцевих ринках, зосереджуючись на свіжості, якості та індивідуальному підході до клієнтів. Міні-пекарні можуть бути як окремими незалежними бізнесами, так і частиною більших мереж або супермаркетів, пропонуючи продукцію "з власного виробництва". Їх виробництво максимально зосереджено на унікальності та безвідходності.

До основних характеристик міні-пекарні належать [4]: невеликий масштаб виробництва; загальна гнучкість бізнес-процесів; короткий виробничий цикл; свіжість продукції; якість інгредієнтів; традиційні рецепти; унікальний асортимент та продукти; можливість креативу та експериментів; охоплення місцевого ринку; можливість оновлення та використання сучасних технологій та обладнання; персональний підхід; затишна атмосфера; модливість прояву турботи про екологію.

Розглянемо тепер види функціонування міні-пекарень пекарень за способом організації (рис. 2) [3].

Пекарня повного циклу характеризується великими витратами на обладнання та приміщення, оскільки вся продукція виготовляється на підприємстві з нуля: від закупівлі сировини, замісу тіста до випічки і реалізації. В даному типі пекарні напівфабрикати не використовують. Тоді як пекарня з використанням напівфабрикатів, відповідно використовує напівфабрикати, які придбала у постачальників. Зазначений тип пекарні менш затратний, проте погіршується якість випічки та унеможливується контроль якості складників або зміна рецептури. Пекарня за франшизою виділяється легким стартом для тих, хто не має досвіду в даній сфері, оскільки можна скористатись вже відомим брендом та його репутацією. Для власників пекарні надають готовий бізнес-план, роз'яснення щодо ведення бізнесу та просування бренду, а також всю необхідну інформацію та контакти постачальників продукції. Проте, зазначений тип пекарні потребує значних коштів на оплату ліцензійних внесків та

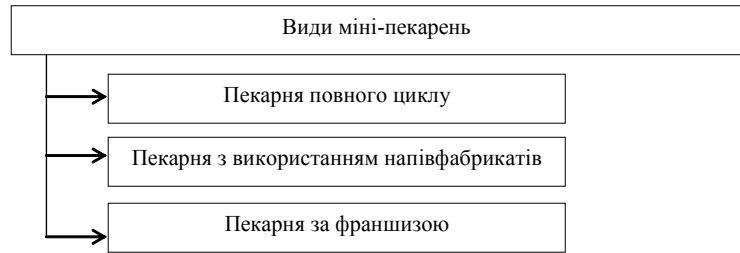


Рис. 2. Види функціонування міні-пекарень пекарень за способом організації

Джерело: сформовано на основі [3].

Таблиця 2. Особливості функціонування міні-пекарні з точки зору суб'єктів

Переваги міні-пекарні для споживача	Виклики для власників міні-пекарень
Свіжість продукції. Випічка часто готується протягом дня, забезпечуючи покупцям свіжу та якісну продукцію.	Обмежені фінансові та виробничі ресурси. Невеликим пекарням часто бракує коштів для модернізації обладнання, розвитку маркетингових кампаній або розширення виробництва. Це може обмежувати їх здатність конкурувати на ринку.
Якість та натуральні інгредієнти. Багато міні-пекарень роблять ставку на використання високоякісних та натуральних інгредієнтів, пропонуючи продукцію без штучних добавок.	Залежність від якості сировини. Якість борошна та інших інгредієнтів безпосередньо впливає на успіх міні-пекарні.
Гнучкість у пропозиціях. Міні-пекарні можуть швидше реагувати на побажання клієнтів.	Сезонні коливання. Попит на продукцію може залежати від сезону або святкових періодів, що впливає на стабільність бізнесу.
Локальна підтримка. Вони орієнтуються на місцеву спільноту, часто підтримуючи особливі місцеві традиції або враховуючи місцеві гастрономічні уподобання.	Необхідність залучення постійних клієнтів. Оскільки вони працюють на обмеженому ринку, важливо утримувати стабільну базу постійних покупців та використовувати сучасні методи залучення нових клієнтів.
Різноманітність асортименту. Міні-пекарні часто пропонують унікальні продукти, такі як ремісничий хліб, безглютенові вироби, випічку з різних сортів борошна або випічку з локальними інгредієнтами, що розширює вибір для покупців.	Зміни в економіці. Інфляція, податки та коливання цін на сировину і тарифи у скупності можуть суттєво впливати на рентабельність бізнесу.
Продукти ручної роботи. Багато міні-пекарень виробляють продукцію вручну, що додає їм автентичності. Це підкреслює унікальність кожного виробу, і часто такі продукти цінуються вище за продукцію масового виробництва.	Міні-пекарням важко конкурувати з масштабами виробництва великих пекарських фабрик. Великий бізнес може пропонувати нижчі ціни завдяки масштабам та автоматизації виробництва.
Доволі часто міні-пекарні знаходяться у житлових районах або поблизу популярних місць, що забезпечує доступність продукції та зручність для клієнтів впродовж дня.	Міні-пекарні часто співпрацюють з місцевими постачальниками для забезпечення високої якості сировини. Будь-які збої в постачанні можуть негативно вплинути на діяльність пекарні.
Особистий зв'язок із покупцями. Завдяки невеликому масштабу бізнесу, пекарні можуть будувати особисті стосунки з клієнтами, що підвищує лояльність споживачів і робить відвідування пекарні приємним досвідом.	Високі операційні витрати. Оренда приміщень, комунальні послуги, зарплати працівникам, вартість сировини, маркетинг, менеджмент — всі ці фактори можуть створювати значні фінансові навантаження. Міні-пекарні мають нижчий обсяг продажів у порівнянні з великими виробниками, що робить управління витратами вагомим фактором.
Міні-пекарні можуть стати осередком підтримки громади, об'єднуючи людей навколо важливої місії - забезпечення себе та своїх близьких хлібом. Такі ініціативи сприяють соціальній згуртованості та зміцнюють дух людей, які залишаються на місцях у складний час.	Через обмежені бюджети міні-пекарні не завжди можуть дозволити собі потужні рекламні кампанії. Вони залежать від рекомендацій клієнтів, соціальних медіа та локальної підтримки, що обмежує можливості залучення нових клієнтів без залучення сучасних методів просування бізнесу як онлайн, так і офлайн.
Затишна атмосфера міні-пекарні є однією з ключових рис, яка приваблює клієнтів і створює особливий досвід для відвідувачів. Вона поєднує естетику, запахи свіжої випічки та привітність персоналу, що робить відвідування такої пекарні приємним і комфортним.	Міні-пекарні залежать від кваліфікованих працівників, але знайти професіоналів для невеликих підприємств може бути складно. Брак кадрів або їхня низька кваліфікація може негативно позначитися на якості продукції.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4], [6].

роялті, а також для придбання обладнання та оформлення приміщення згідно контракту.

Розширення бізнесу, як перспективна ціль, для міні-пекарні може відбуватися через: відкриття нових точок продажу в інших районах міста або регіонах; вихід на оптовий ринок, продаючи продукцію місцевим магазинам або мережам; розробку франчайзингової моделі для розширення бізнесу з мінімальними інвестиціями. При цьому, основні статті витрат міні-пекарень включають: оренда приміщення для пекарні та магазину; обладнання для випічки (печі, тістоміси, холодильники); сировина (борошно, дріжджі, цукор, молочні продукти тощо); заробітна плата персоналу (пекарі, продавці тощо); комунальні послуги (електроенергія, вода тощо), маркетинг просування і масштабування бізнесу.

Отже, міні-пекарня — це гнучка бізнес-модель з високим потенціалом розвитку на локальному ринку, траєкторія якого може рухатися у власному унікальному напрямі. Проте, даний бізнес, попри свої переваги, при функціонуванні стикається з рядом проблем та має певні особливості, що можуть впливати на його роботу та розвиток. Розглянемо далі переваги міні-пекарні для споживачів продукції та виклики для їх власників (табл. 2).

Таким чином, міні-пекарні є популярною моделлю малого бізнесу завдяки її здатності пропонувати свіжу, якісну випічку та гнучко реагувати на потреби споживачів. Міні-пекарні приваблюють споживачів завдяки своїй орієнтації на індивідуальний підхід, вони пропонують продукти, які часто недоступні у великих мережах, та надають можливість підтримувати місцевий бізнес.

Загалом для успішного функціонування та масштабування міні-пекарні важливо задовольнити кілька ключових потреб, які впливають на її ефективність і розвиток. Розглянемо більш детально найважливіші складові успіху існування міні-пекарні [5, 6, 8]:

1. Якісне обладнання: печі (високоякісні великі комерційні печі для випічки, які можуть забезпечити стабільну температуру та рівномірне випікання); міксери та тістоміси (для замішування тіста важливо мати надійне обладнання, яке дозволяє економити час і зберігати якість продукту); охолоджувачі та морозильні камери (для зберігання інгредієнтів і готової продукції) тощо.

2. Відмінна сировина та інгредієнти. Варто використовувати натуральні інгредієнти (забезпечити постійне постачання якісного борошна, заквасок, олій, спецій та інших складників, які використовуються у виробництві). Чудовим рішенням стане залучення локальних постачальників (встановлення контактів з місцевими фермерами та постачальниками для отримання свіжих продуктів).

3. Кваліфікований персонал: складається не тільки з пекарів та кондитерів (наявність досвідченого персоналу, здатного працювати з різними рецептами та технологіями випічки), але й продавці та обслуговуючого персоналу (кваліфіковані працівники, які можуть забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, маркетингового просування тощо).

4. Маркетинг та просування. Стратегія маркетингу має базуватись на розробці та реалізації ефективної стратегії просування продукції, включаючи рекламу в соціальних мережах, участь у місцевих заходах та

співпрацю з іншими бізнесами. А також, враховувати вподобання клієнтів, а саме: створення програм лояльності, знижок або акцій для залучення та утримання клієнтів тощо.

5. Управлінські навички. Наявність кваліфікованих менеджерів, здатних ефективно керувати виробництвом, запасами, фінансами та маркетингом, а також вміння проводити аналіз ринку, планувати виробництво та оцінювати потреби споживачів забезпечить успішне функціонування міні-пекарні.

6. Логістика та дистрибуція включає в себе постачання та розподіл продукції, а саме налагодження ефективної системи постачання інгредієнтів та доставки готової продукції клієнтам або в торгові точки. Водночас, варто взяти до уваги партнерство з магазинами, точніше: співпраця з локальними магазинами, кафе та ресторанами для збільшення обсягу продажів.

7. Гнучкість у виробництві. Дуже важливою складовою є адаптація до потреб ринку. Здатність швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів або на нові тренди, такі як безглютенова продукція чи веганські варіанти.

8. Система контролю якості базується на стандартах якості: встановлення внутрішніх стандартів контролю якості на всіх етапах виробництва, щоб забезпечити стабільну якість продукції; та на відгуках споживачів (збір та аналіз відгуків клієнтів для обґрунтування поліпшення продукції та послуг).

9. Новітні технології. Системи автоматизації та використання сучасних технологій для автоматизації процесів, таких як облік запасів, управління продажами або онлайн-замовленнями значною мірою полегшать функціонування міні-пекарні. А соціальні мережі та онлайн-продажі, використання цифрових платформ здатні забезпечити просування продукції та залучення нових клієнтів.

10. Фінансові ресурси. До них належать початкові інвестиції (необхідність інвестицій для закупівлі обладнання, сировини, оренди приміщень та покриття первинних витрат, дозволи і ліцензії, страхування) та операційний капітал (наявність фінансових ресурсів для покриття поточних витрат, таких як зарплати, комунальні платежі та закупівля сировини і продуктів). Як відзначають у [10], витрати окремі знаходяться в наступних межах: стартап — 70—250 000 дол., дозволи і ліцензії — 500—1500 дол., резервні фонди сягають 30 000 дол., обладнання — 30-100 000 дол., маркетинг — 300—3000 дол., або 1—6% від продажів. При цьому, експлуатаційні витрати [10] — 5—10 000 дол., страхування — 500—800 дол., оренда — 1500—3000 дол., ФОП — 1500—5000 дол., закупівля продуктів — 30—35% від продажів. Норма рентабельності даного бізнесу знаходить в межах 10—35% [10]. Також, структура та обсяги витрат різняться залежно від того, в якому регіоні та конкретно місці розташовано бізнес. Ведення бізнесу в прифронтових місцях вимагають додаткових витрат як мінімум на обладнання.

Отже, в умовах війни, коли економіка потерпає від знищення інфраструктури, енергетики та порушення логістичних ланцюгів, виробництво хліба стає питанням національної безпеки. Забезпечення безперерйного доступу до цього продукту є критично важливим для

підтримки життєдіяльності населення, особливо у постраждалих від війни регіонах. При цьому, саме міні-пекарні з повним циклом в прифронтових зонах України відіграють важливу роль, що робить їх актуальними в сучасних умовах (рис. 3).

Міні-пекарні забезпечують безперебійний доступ до хліба та інших хлібобулочних виробів у громадах, особливо в умовах, коли великі пекарні не можуть працювати через військові дії, логістичні обмеження або руйнування інфраструктури. У прифронтових районах часто виникає проблема з логістикою, енергетикою та постачанням продуктів харчування через бойові дії та руйнування інфраструктури. Міні-пекарні забезпечують місцевих жителів свіжим хлібом на місці, що є критично важливим у кризових умовах. Крім того, міні-пекарню простіше забезпечити генератором, що сприятиме безперебійному виробництву [9].

Сприяння продовольчій безпеці. Міні-пекарні знижують залежність від великих постачальників, які можуть бути недоступними через війну, та допомагають зберегти стабільний доступ до хлібопродуктів, що є базовою потребою для населення. У випадку надзвичайних ситуацій міні-пекарні можуть швидко збільшити обсяги виробництва, щоб задовольнити потреби населення, або в коротші терміни здійснити диверсифікацію продукції або релокацію виробництва.

Підтримка місцевої економіки. Наразі велика частина бізнесу зупинилася або знищена, а міні-пекарні привносять свій вклад в місцеву економіку. Даний бізнес сприяє розвитку локальної економіки, працюючи з місцевими постачальниками сировини та створюючи робочі місця для місцевих мешканців. Це особливо важливо у маленьких громадах, де альтернативні можливості обмежені [9].

Гуманітарна допомога та підтримка армії. Міні-пекарні можуть співпрацювати з волонтерськими організаціями та Збройними Силами України, забезпечуючи випічку для військових, переселенців та тих, хто потерпає від наслідків війни. У складних умовах це не лише підтримка матеріальна, але й моральна.

Гнучкість та мобільність. Міні-пекарні можуть працювати навіть у складних умовах: вони не потребують великих виробничих площ, можуть бути мобільними та швидко розгортатися там, де виникає гостра потреба. Вони можуть розміщуватися в будь-яких регіонах, у тому числі в прифронтових зонах або районах з обмеженим доступом до ресурсів. Це дозволяє забезпечити хлібом населення навіть у найскладніших умовах.

Низькі витрати та швидкий старт. Міні-пекарні як бізнес-модель відрізняються відносно невисокими стартовими витратами в порівнянні з великими хлібозаводами. Це дозволяє підприємцям швидко розпочати роботу, навіть в умовах обмеженого доступу до інвестицій або кредитів. Пекарні можуть бути обладнані невеликими виробничими лініями, що спрощує їх відкриття та функціонування.

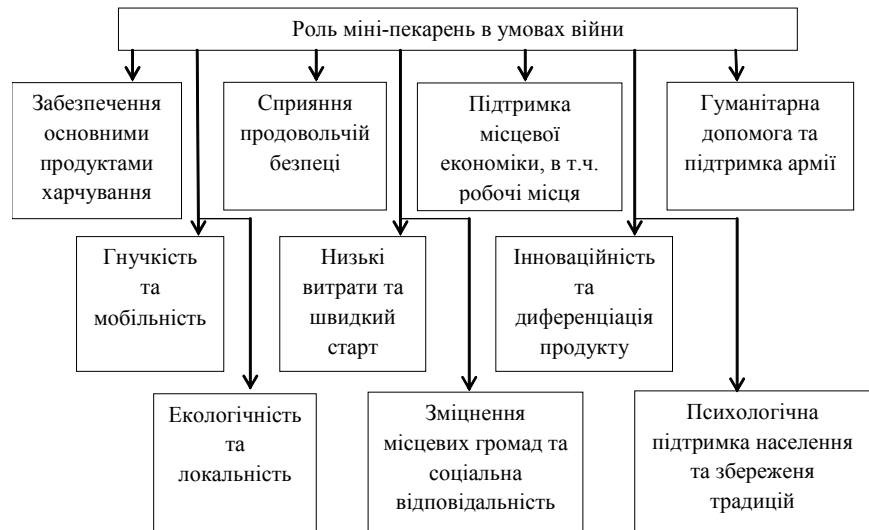


Рис. 3. Роль та актуальність міні-пекарень в умовах війни

Джерело: сформовано на основі [4], [6], [9].

Інноваційність та диференціація продукту. Міні-пекарні часто здатні впроваджувати інноваційні рішення, які дозволяють створювати продукцію з додатковою цінністю, наприклад, випікати хліб із натуральних інгредієнтів або створювати унікальні місцеві рецепти. Це підвищує їхню конкурентоспроможність та приваблює споживачів, навіть у кризових умовах.

Екологічність та локальність. Під час війни екологічні та енергетичні питання стають важливими для виживання. Міні-пекарні можуть використовувати локальні ресурси, зменшуючи транспортні витрати та екологічний вплив. Це не лише знижує залежність від складних логістичних мереж, а й сприяє збереженню навколишнього середовища.

Зміцнення місцевих громад та соціальна відповідальність. Пекарні можуть стати осередком підтримки громади, об'єднуючи людей навколо важливої місії — забезпечення себе та своїх близьких хлібом. Такі ініціативи сприяють соціальній згуртованості та зміцнюють дух людей, які залишаються на місцях у складний час. Часто міні-пекарні пропонують продукцію за нижчими цінами для людей з обмеженими фінансовими можливостями, внутрішньо переміщеним особам, військовим та їх родинам.

Психологічна підтримка населення та збереження традицій. Хліб має велике символічне значення в українській культурі, і міні-пекарні можуть стати символом стійкості та відновлення в умовах війни. Випічка з натуральних інгредієнтів та традиційні рецепти можуть створити відчуття зв'язку з рідною культурою і покращити моральний дух населення. У період війни важливо зберігати національну ідентичність. Міні-пекарні, які використовують традиційні рецепти та методи випічки, допомагають зберігати культурні цінності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Міні-пекарні є важливим елементом в сфері хлібопекарської промисловості України у період воєнного часу для місцевої економіки, пропонуючи унікальні продукти та створюючи атмосферу затишку й довіри. Загалом, міні-пекарні залишаються важливою частиною ук-

раїнського бізнесу, особливо в контексті підтримки локальних підприємств та адаптації до нових економічних умов. Класична міні-пекарня має свої особливості, такі як акцент на якості та індивідуальний підхід до клієнтів, проте стикається з серйозними викликами, зокрема фінансовими, конкуренцією з великими мережами та непередбачуваністю попиту. Успіх міні-пекарні значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до ринкових умов та ефективно управляти ресурсами в умовах війни. Міні-пекарні відіграють вагомую роль у забезпеченні продовольчої безпеки в період кризи, зокрема в регіонах, де великі виробництва не можуть функціонувати через бойові дії чи інші логістичні проблеми. Їхня здатність гнучко реагувати на виклики війни, забезпечуючи населення базовими продуктами, робить їх важливим елементом продовольчого ланцюга в Україні.

Література:

1. Бізнес-план пекарні, як скласти план відкриття пекарні. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-sklasty-biznes-plan-pekarni>
2. Як відкрити пекарню в Україні у 2024. URL: <https://skyservice.pro/business-automation/uk/yak-vidkriti-pekarnyu-v-ukrayin/>
3. Обладнання для міні-пекарні. URL: https://rastoyka.com.ua/uk/ustatkuvannia-dlia-minipekarni/?srltid=AfmBOoqrR2AZsYuK0_pWwznwKPfbw8qwg1Wba9ZcWaNqGUGCyOF0NAI
4. Стадник І. Я. Напрямки надійності роботи міні-пекарні на рухомій платформі. Праці Таврійського державного агротехнологічного університету: наукове фахове видання / ТДАТУ; гол. ред. д.т.н., проф. В. М. Кюрчев.-Мелітополь: ТДАТУ, 2021. Вип. 21. Т. 1. С. 125—131.
5. Горішна Г., Кундрат С. Сучасні аспекти хлібопекарської промисловості в умовах сьогодення. Матеріали міжнародних науково-практичних конференцій "Інноваційні технології у хлібопекарському виробництві" та "Здобутки та перспективи розвитку кондитерської галузі". — К.: НУХТ, 2023. 132 с. 59-61
6. Басюк Ю. В., Колешня Я. О. Вплив нестабільності зовнішнього середовища на підприємства хлібопекарської галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2024. С. 39—41.
7. Fremaux A. The Different Business Models of Bakery Chains in Europe. URL: <https://www.girafood.com/gallery/the-different-business-models-of-bakery-chains-in-europe/>
8. The Business Model Structure & Culture of Cafe Bakeries. URL: <https://smallbusiness.chron.com/business-model-structure-culture-cafe-bakeries-78608.html>
9. Попченко Н. А. Сучасний стан виробництва хлібобулочних виробів в Україні. Трансформаційні процеси в умовах війни та післявоєнного періоду. Збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 10 червня 2022 року). Чернігів: ГО "Науковоосвітній інноваційний центр суспільних трансформацій", 2022. С. 44—47.
10. Скільки заробляють пекарні в Україні? Рентабельність пекарні. (2023). URL: <https://proriat.com/uk/skilki-zaroblyayut-pekarni-v-ukrayini-rentabelnist-pekarni/>

References:

1. Miniajlo, N. (2023), "Bakery business plan, how to draw up a plan for opening a bakery", available at: <https://joinposter.com/ua/post/yak-sklasty-biznes-plan-pekarni> (Accessed 10 Jan 2025).
2. Sky Service (2024), "How to open a bakery in Ukraine in 2024", available at: <https://skyservice.pro/business-automation/uk/yak-vidkriti-pekarnyu-v-ukrayin/> (Accessed 10 Jan 2025).
3. Quality & Reliability (2024), "Equipment for a mini-bakery", available at: https://rastoyka.com.ua/uk/ustatkuvannia-dlia-minipekarni/?srltid=AfmBOoqrR2AZsYuK0_pWwznwKPfbw8qwg1Wba9ZcWaNqGUGCyOF0NAI (Accessed 10 Jan 2025).
4. Stadnyk, I. Ya. (2021), "Directions for the reliability of a mini-bakery on a mobile platform", Pratsi Tavrijs'koho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu vol. 21, no. 1, pp. 125—131.
5. Horishna, H. and Kundrat, S. (2023), "Modern aspects of the bakery industry in the present conditions", Materialy mizhnarodnykh naukovo-praktychnykh konferentsij "Innovatsijni tekhnologii u khlibopekars'komu vyrobnytstvi" ta "Zdobutky ta perspektyvy rozvytku kondyters'koi haluzi" [Materials of the international scientific and practical conferences "Innovative technologies in bakery production" and "Achievements and prospects for the development of the confectionery industry"], NUKhT, Kyiv, Ukraine, pp. 59—61.
6. Basiuk Yu. V. and Koleshnia, Ya. O. (2024), "The impact of environmental instability on enterprises of the bakery industry", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Business, innovations, management: problems and prospects: collection of abstracts of the V International scientific and practical conference], KPI im. Ihorja Sikors'koho, Vyd-vo "Politekhnik", Kyiv, Ukraine, pp. 39—41.
7. Fremaux, A. (2022), "The Different Business Models of Bakery Chains in Europe", available at: <https://www.girafood.com/gallery/the-different-business-models-of-bakery-chains-in-europe/> (Accessed 10 Jan 2025).
8. Thompson, Van (2024), "The Business Model Structure & Culture of Cafe Bakeries", available at: <https://smallbusiness.chron.com/business-model-structure-culture-cafe-bakeries-78608.html> (Accessed 10 Jan 2025).
9. Popchenko, N. A. (2022), "The current state of bakery production in Ukraine", Transformatsijni protsesy v umovakh vijny ta pisliavoiennoho periodu. Zbirnyk materialiv Vseukrains'koi mizhdystsyplinarnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Transformation processes in the conditions of war and the post-war period. Collection of materials of the All-Ukrainian interdisciplinary scientific and practical conference], HO "Naukovoosvitnij innovatsijnyj tsentr suspil'nykh transformatsij", Chernihiv, Ukraine, pp. 44—47.
10. Proriat Hospitality Partners (2023), "How much do bakeries earn in Ukraine? Profitability of a bakery", available at: <https://proriat.com/uk/skilki-zaroblyayut-pekarni-v-ukrayini-rentabelnist-pekarni/> (Accessed 10 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.01.2025 р.

УДК 658.8

О. О. Яценко,
маркетолог-аналітик,
віце-президент корпорації Glad Selena Corporation, Форт-Лодердейл, Флорида, США
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3917-6824>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.175

ПЕРСПЕКТИВИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НАРОСТАННЯ ОБСЯГІВ ІНФОРМАЦІЙНОГО ШУМУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

О. Iashchenko,
Marketing Analyst, Vice President of Glad Selena Corporation, Fort Lauderdale, FL, USA

PROSPECTS FOR MARKETING STRATEGIES IN TIMES OF CRISIS AND INCREASING
INFORMATION NOISE: INNOVATIVE APPROACHES

У статті розглянуто перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму. Визначено, що сучасні кризові явища та інформаційне перевантаження суттєво впливають на ефективність традиційних підходів до маркетингу, зумовлюючи необхідність інноваційних рішень. Стверджується, що швидкий розвиток цифрових технологій створює нові можливості для оптимізації маркетингових процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано вплив інформаційного шуму на сприйняття споживачами брендових повідомлень, а також важливість персоналізації контенту для забезпечення ефективної комунікації з цільовою аудиторією. Розглянуто специфіку адаптації маркетингових стратегій у контексті обмеженості ресурсів та зміни споживчих настроїв через використання agile-підходів та омніканальних комунікацій. Доведено, що омніканальність забезпечує узгодженість усіх точок взаємодії з клієнтами, сприяючи підвищенню лояльності та задоволеності аудиторії.

The article examines the prospects of marketing strategies in times of crisis and increasing information noise. It is determined that modern crisis phenomena and information overload significantly affect the effectiveness of traditional approaches to marketing, necessitating innovative solutions. It is argued that the rapid development of digital technologies creates new opportunities for optimizing marketing processes and increasing the competitiveness of enterprises. The impact of information noise on consumers' perception of brand messages is analyzed, as well as the importance of content personalization to ensure effective communication with the target audience. The specifics of adapting marketing strategies in the context of limited resources and changing consumer sentiment through the use of agile approaches and omnichannel communications are considered. It is proven that omnichannel ensures consistency of all points of interaction with customers, contributing to increased loyalty and audience satisfaction. It is determined that the use of big data analytics tools allows for more accurate audience segmentation, forecasting consumer

demand and developing personalized offers. The importance of implementing CRM systems and machine learning algorithms that allow automating customer interaction management processes and minimizing the impact of information noise is proven. The importance of innovative technologies, such as chatbots and automated platforms, for increasing the effectiveness of marketing communications is determined. The prospects for integrating marketing processes with other business functions to create a single information space and increase the adaptability of companies to crisis conditions are considered. The importance of social responsibility of brands in the context of building trust and reputation in the market is proven. It is determined that a sustainable approach to marketing allows not only to improve the company's image, but also to strengthen its position in the competitive market. Modern marketing trends that contribute to overcoming crisis phenomena through innovative solutions are studied. Innovative approaches to developing marketing strategies that are relevant in modern conditions are determined. It is determined that the introduction of new technologies and adaptation to a dynamic information environment are key factors in ensuring business sustainability and its competitiveness.

Ключові слова: маркетингові стратегії, економічна криза, інформаційний шум, інновації, персоналізація, омніканальність.

Key words: marketing strategies, economic crisis, information noise, innovation, personalization, omnichannel.

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

В сучасних умовах безпрецедентної турбулентності, коли кризи різного масштабу впливають на всі аспекти економічного життя, маркетингові стратегії зазнають суттєвих змін, оскільки традиційні підходи дедалі частіше втрачають свою ефективність. Основними проблемами при цьому є економічна нестабільність, які зумовлює обмеження ресурсів підприємств, і наростання обсягів інформаційного шуму, яке ускладнює комунікацію між бізнесом і його аудиторією. За таких умов маркетологам доводиться балансувати між необхідністю оперативного реагування на виклики бізнес-середовища та збереженням довгострокової конкурентоспроможності.

Інформаційний шум як явище є результатом стрімкого зростання обсягів цифрової інформації та посилення конкуренції за увагу споживачів. Компанії змушені створювати дедалі більше контенту, що, у свою чергу, погіршує сприйняття рекламних повідомлень. При цьому проблема диференціації брендів і підвищення релевантності контенту набуває критичного значення. Водночас кризи, які впливають на економіку, змушують компанії переглядати свої маркетингові бюджети, скорочувати витрати та шукати нові підходи до управління комунікаціями.

Важливим аспектом виступає потреба у впровадженні інноваційних інструментів і технологій, які дозволяють адаптувати маркетингові стратегії до нових реалій. Використання аналітики великих даних та різних

засобів автоматизації створює можливості для персоналізації контенту, що відповідає індивідуальним потребам споживачів. Проте такі підходи вимагають суттєвих інвестицій і компетенцій, що можуть бути недосяжними для багатьох суб'єктів середнього та малого бізнесу. Таким чином, постає питання про те, як забезпечити доступність інновацій для різних учасників ринку та які рішення є найбільш ефективними у кризових умовах.

Важливо також відзначити вплив зміни споживчих настроїв на ускладнення прогнозування попиту та формування довгострокових маркетингових планів підприємств. У сучасному бізнес-середовищі важливість оперативного збору та аналізу даних про поведінку споживачів зростає, але водночас зростають і ризики неправильної інтерпретації отриманих результатів, що може призвести до втрати конкурентних позицій.

Таким чином, зазначені проблеми обумовлюють актуальність досліджень, спрямованих на пошук оптимального балансу між інноваціями, оперативністю та ресурсною ефективністю у розробці маркетингових стратегій для розвитку маркетингової сфери в умовах глобальних змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасній науковій літературі широко розглядаються перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання інформаційного шуму в контексті важливості адаптації маркетингових підходів до нових вимог бізнес-середовища. Зокрема, як зазначає С. Годін, обсяг інформації, що надходить до споживачів щодня, створює ситуацію, коли лише найяскравіші та найбільш

релевантні повідомлення здатні привертати увагу аудиторії. Водночас автор акцентує увагу на важливості побудови сильного бренду, який може виступати своєрідним "маяком" у морі інформаційного перевантаження. Це визначає важливість персоналізації контенту, що базується на використанні даних про уподобання та поведінку споживачів [6].

Інший напрямок досліджень стосується використання інноваційних технологій у маркетингу. У працях Т. О. Шматковської висвітлено роль великих даних у прийнятті маркетингових рішень. Авторка стверджує, що аналіз великих обсягів інформації дозволяє не лише ідентифікувати актуальні тренди, але й прогнозувати зміни в поведінці споживачів. При цьому зазначається, що сучасні алгоритми машинного навчання використовуються для створення динамічних рекомендацій, оптимізації рекламних кампаній та автоматизації процесів управління взаємодією з клієнтами [3; 4].

Крім того, дослідження останніх років акцентують увагу на концепції омніканального маркетингу, яка забезпечує узгодженість усіх точок взаємодії бренду з аудиторією. Так, у працях Ю. О. Чалюк стверджується, що використання омніканальних підходів сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів і дозволяє брендам зберігати релевантність навіть у складних ринкових умовах. Цей підхід, також допомагає зменшити інформаційний шум, забезпечуючи споживачам єдиний і послідовний досвід взаємодії з брендом [1; 2].

Окремої уваги заслуговують праці, присвячені маркетинговим стратегіям у кризових умовах. Так, у дослідженні К. Калво-Поррал наголошується, що кризові ситуації потребують особливого акценту на гнучкість і швидкість адаптації стратегій. Зокрема, авторка рекомендує використовувати agile-маркетинг як інструмент для оперативного реагування на зміни в ринковому середовищі. Такий підхід передбачає часті експерименти, тестування гіпотез і швидку корекцію дій, що дозволяє мінімізувати ризики та максимально ефективно використовувати наявні ресурси підприємства [5].

Загалом наявні напрацювання з даної проблематики достатньо повно охоплюють питання перетині технологічних, соціальних і економічних змін у маркетингу. Водночас, існує потреба поглибленого вивчення інноваційних підходів щодо формування маркетингових стратегій у сучасному інформаційному середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу сучасних технологій на підвищення ефективності маркетингових комунікацій і оптимізацію витрат підприємств в контексті персоналізації контенту та омніканальності.

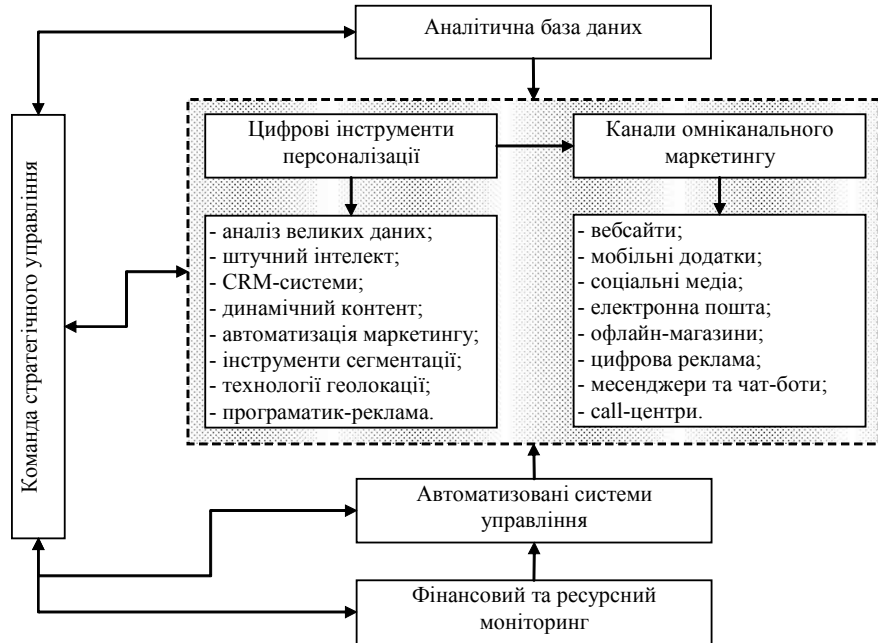


Рис. 1. Організаційна схема інноваційних рішень у маркетингу

Джерело: побудовано автором.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні кризові явища та інформаційне перевантаження суттєво трансформують традиційні підходи до маркетингу, створюючи середовище, в якому усталені стратегії втрачають свою ефективність. При цьому економічна нестабільність змушує компанії переоцінювати свої ресурси та оптимізувати витрати, що обмежує їх можливості для масштабних маркетингових кампаній. Тому традиційні підходи, які базувалися на передбачуваності споживчих уподобань і стабільності ринкових умов, стають недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності. В той же час зміна споживчих настроїв, зумовлена кризовими явищами, ускладнює прогнозування попиту та змушує підприємства переглядати свої моделі комунікації.

Таким чином, інформаційне перевантаження, що виникає через стрімкий розвиток цифрових технологій, змінює спосіб сприйняття брендів аудиторією. Споживачі, піддані впливу надмірного обсягу інформації, втрачають здатність концентрувати увагу на окремих повідомленнях. Це призводить до розмиття ефективності традиційної реклами та ускладнює завдання побудови міцних комунікаційних зв'язків. Внаслідок цього, бренди стикаються з необхідністю пошуку способів не лише привертати увагу споживача, але й підтримувати його інтерес у довгостроковій перспективі.

Водночас у контексті зростання інформаційного шуму виникає потреба в персоналізації контенту, яка дозволяє адаптувати маркетингові повідомлення до специфічних потреб і уподобань цільових сегментів. Застосування автоматизації бізнес-процесів і технологій аналізу великих даних створюють можливості для вдосконалення маркетингових стратегій, проте їх впровадження вимагає суттєвих інвестицій та розвитку відповідних управлінських компетенцій. Тому поєднання економічних обмежень і цифрових викликів підштовхує компанії до переосмислення підходів до побудови взає-

модії зі споживачами, формуючи потребу в інноваційних рішеннях, які забезпечують ефективність навіть у складних ринкових умовах.

Інноваційні рішення в маркетингу потребують структурованого підходу до їх впровадження, що передбачає формування комплексної організаційної схеми, яка забезпечує систематизацію процесів, визначає ключові елементи інноваційної діяльності та встановлює взаємозв'язки між ними. Завдяки інтеграції сучасних технологій, аналітичних інструментів та управлінських механізмів, підприємства можуть адаптуватися до зміни умов ринку, підвищуючи ефективність своїх маркетингових стратегій. Тому основна мета організаційної схеми полягає у створенні ефективної моделі взаємодії всіх учасників і ресурсів для досягнення стратегічних цілей у сфері маркетингу (рис. 1).

Швидкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює підходи до організації маркетингових процесів, відкриваючи нові можливості для їх оптимізації та забезпечуючи зростання конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція інноваційних рішень дозволяє компаніям не лише адаптуватися до зміни умов ринку, але й випереджати конкурентів завдяки ефективнішому використанню наявних ресурсів. При цьому цифрові інструменти значно полегшують збір, аналіз та інтерпретацію даних про споживачів, що стає основою для формування персоналізованих пропозицій і побудови довгострокових відносин з клієнтами, що сприяє зниженню інформаційного шуму та забезпечує релевантність комунікацій.

Завдяки автоматизації бізнес-процесів, цифрові технології забезпечують скорочення операційних витрат і підвищення швидкості реалізації маркетингових кампаній, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у вподобаннях споживачів, оптимізуючи свою структуру витрат і підвищуючи ефективність використання ресурсів. Крім того, цифрові платформи дозволяють інтегрувати різноманітні канали комунікації в єдину систему, підвищуючи рівень лояльності споживачів.

Зазначимо також, що сучасні технології штучного інтелекту та машинного навчання сприяють вдосконаленню прогнозування поведінки споживачів, що допомагає компаніям більш точно планувати свої дії на ринку та знижувати ризики невдалих інвестицій у маркетингові активності. Завдяки цьому підприємства отримують можливість зосереджуватися на найбільш перспективних сегментах ринку, підвищуючи ефективність своїх стратегій.

Іншим важливим аспектом є роль цифрових технологій у посиленні аналітичного підходу до оцінки результатів маркетингових кампаній. Інструменти для моніторингу та аналізу дозволяють підприємствам відслідковувати ключові показники ефективності в режимі реального часу, що стає основою для швидкого коригування стратегій. Така гнучкість є вирішальною в умовах високої конкурентності та динамічних змін у ринковому середовищі. Також цифрові технології сприяють глобалізації бізнесу, забезпечуючи доступ до нових ринків та споживчих груп, що розширює горизонти для підприємств, дозволяючи їм ефективно конкурувати не лише на локальному, а й на міжнародному рівні. Одно-

час, такі технології забезпечують підприємствам можливість більш точного врахування культурних та поведінкових особливостей споживачів у різних регіонах.

Таким чином, цифрові технології формують платформу для трансформації маркетингових процесів, поєднуючи інновації з можливістю більш раціонального використання ресурсів і орієнтації на стратегічні цілі, що дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку, підвищувати ефективність взаємодії зі споживачами та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність навіть у складних ринкових умовах.

Разом з тим, в умовах інтенсивного поширення цифрових каналів зв'язку, інформаційний шум, що виникає внаслідок перевантаження споживачів надмірною кількістю повідомлень, значно впливає на сприйняття брендових комунікацій, змінюючи їхню ефективність і знижуючи здатність аудиторії виділяти ключові сигнали серед загального потоку інформації. Відповідно, брендові повідомлення часто втрачають свою дієвість, оскільки споживачі, перевантажені даними, стають менш чутливими до звичних рекламних форм. Це обумовлює зниження рівня довіри до комунікацій та формування байдужого ставлення до брендів, які не змогли забезпечити релевантність своїх повідомлень.

Важливість персоналізації контенту в умовах інформаційного шуму полягає в тому, що вона дозволяє брендам формувати більш значущі і цілеспрямовані комунікації, адаптуючи їх до унікальних потреб і вподобань споживачів. Персоналізований контент при цьому стає засобом скорочення дистанції між брендом і аудиторією, підвищуючи емоційний резонанс і сприяючи формуванню довгострокових відносин між ними. Такий підхід базується на використанні даних про поведінку, демографічні характеристики та психологічні особливості споживачів, що дозволяє не лише забезпечити релевантність рекламних повідомлень, але й значно підвищити їхню ефективність.

У свою чергу, персоналізація сприяє підвищенню рівня довіри до бренду, оскільки споживачі сприймають такі повідомлення як створені спеціально для них, що формує відчуття турботи та уваги з боку компанії. Це дозволяє брендам уникнути загрози залишитися непоміченими серед інформаційного шуму та створити стійкі конкурентні переваги. В такому контексті персоналізація стає не просто засобом оптимізації комунікацій, а специфічним стратегічним інструментом, який забезпечує брендам можливість залишатися релевантними в умовах постійного зростання інформаційного перевантаження.

Таким чином, інформаційний шум ставить нові виклики перед маркетологами, зумовлюючи необхідність переходу від масових комунікацій до точково спрямованих повідомлень, які враховують унікальні характеристики кожного сегмента аудиторії. Персоналізація контенту в даному контексті виступає як ключовий фактор забезпечення ефективності брендових комунікацій, дозволяючи зберігати конкурентоспроможність і формувати довгострокові відносини зі споживачами, навіть у перенасиченому інформаційному середовищі.

На практиці адаптація стратегій до умов обмеженості ресурсів та змін споживчих настроїв вимагає застосування гнучких підходів та використання омніка-

нальних комунікацій. При цьому структура адаптації маркетингових стратегій передбачає взаємодію ключових елементів, які забезпечують цілісність та послідовність усіх процесів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності бізнесу навіть в умовах обмежень (рис. 2).

На практиці саме омніканальність забезпечує узгодженість усіх точок взаємодії з клієнтами завдяки інтеграції різноманітних каналів комунікації в єдину систему, яка пропонує споживачам безперервний і послідовний досвід. Вона усуває розриви між окремими каналами, дозволяючи клієнтам взаємодіяти з брендом через будь-яку зручну платформу, не втрачаючи контексту або якості обслуговування. Такий підхід базується на синхронізації даних про поведінку споживачів, їхні вподобання та історію комунікації, що дозволяє брендам забезпечувати релевантність кожного контакту.

Завдяки омніканальності компанії здатні краще адаптувати свої стратегії до потреб клієнтів, забезпечуючи гнучкість і швидкість реагування на їхні запити, що сприяє зниженню рівня розчарування, яке часто виникає через незлагодженість або повторювані дії у різних точках взаємодії. Коли клієнти отримують узгоджений досвід, вони почуваються впевненіше у своєму виборі, що зміцнює їхню довіру до бренду. Лояльність, яка виникає на основі такої взаємодії, забезпечує довгострокові відносини, оскільки клієнти частіше повертаються до брендів, які демонструють послідовність і розуміння їхніх потреб.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що ефективна адаптація маркетингових стратегій в умовах економічної кризи та інформаційного перевантаження вимагає інтегрованого підходу, який поєднує інноваційні технології та гнучкість у прийнятті рішень. Центральною ідеєю при цьому є формування послідовного клієнтського досвіду, де персоналізовані взаємодії сприяють зміцненню довіри споживачів та довгостроковій лояльності. Головним завданням залишається досягнення узгодженості всіх етапів комунікації, що дозволяє мінімізувати негативний вплив інформаційного шуму та забезпечити стійкість бізнесу. Такий підхід спрямований не лише на короткострокові успіхи, але й на формування довгострокових конкурентних переваг, закладаючи основи для майбутнього розвитку підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

Література:

1. Чалюк Ю. О. Вплив COVID-19 на соціально-економічну стабільність середнього класу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 8 (52). Том 1. С. 68—78.
2. Чалюк Ю. О. Середній клас у глобальному вимірі. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія:

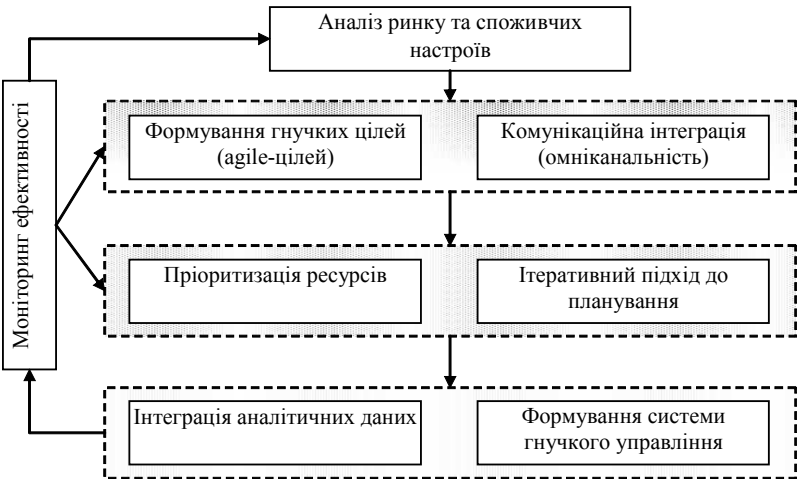


Рис. 2. Порядок адаптації маркетингових стратегій до динамічної зміни ринкових умов

Джерело: побудовано автором.

"Економічні науки". 2021. № 1 (45). Том 2. С. 57—69.

3. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 61—67.

4. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно— комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 53.

5. Calvo-Porral C., Stanton J. L., Levy-Mangin J. P. Is the economic crisis changing marketing strategies? Evidence from the food industry. Journal of Global Marketing. 2016. Vol. 29 (1). Pp. 29—39.

6. Godin S. This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See. New York: Portfolio/Penguin, 2018, 288 p.

References:

1. Chaliuk, Yu. O. (2021), "The impact of COVID-19 on the socio-economic stability of the middle class", Internauka. Seria: "Ekonomichni nauky", vol. 8 (32), no. 1, pp. 68—78.

2. Chaliuk, Yu. O. (2021), "The middle class in the global dimension", Internauka. Seria: "Ekonomichni nauky", vol. 1 (45), no. 2, pp. 57—69.

3. Shmatkovska, T. O. and Dzyamulych, M. I. (2022), "Strategic management accounting in the digital economy", Galytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 74 (1), pp. 61—67.

4. Shmatkovska, T. O., Korobchuk, T. I. and Borysiuk, O. V. (2023), "Modern information and communication technologies in the system of accounting and analytical support for modeling business processes", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 53.

5. Calvo-Porral, C., Stanton, J. L. and Levy-Mangin, J. P. (2016), "Is the economic crisis changing marketing strategies? Evidence from the food industry", Journal of Global Marketing, vol. 29 (1), pp. 29—39.

6. Godin, S. (2018), This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See, Portfolio/Penguin, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 21.01.2025 р.

В. П. Залізнюк,
д. держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>
А. С. Близнюк,
д. держ. упр., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та менеджменту,
Державний податковий університет України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8768-5177>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.180

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ СВІТОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

V. Zalizniuk,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department
of Public Administration and Administration, State University of Trade and Economics
A. Blyzniuk,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Social Philosophy and Management, State Tax University, Ukraine

STATE POLICY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL WORLD INTEGRATION

Економічна глобалізація означає посилення світогосподарських зв'язків, залучення до них дедалі більшої кількості країн. Але її двигуном виступає невелика група країн з новою економікою постіндустріального типу. Інша ж, більша частина світу відчуває на собі суперечливі наслідки глобалізації, а великі зони залишаються осторонь основного русла світового розвитку. Глобалізація є не що інше, як вияв сучасної постіндустріальної стадії розвитку економіки та суспільства у відносинах між країнами світу.

Глобалізація в основі своїй пов'язана з НТП і невинно їм підживлюється. Вона є продуктом інформаційно-комунікаційної революції, що полегшує і прискорює техногенну експансію цивілізації, зумовлену розвитком світових телекомунікацій та цифрових електронних мереж. Інформаційно-комунікаційна революція прискорила розвиток світогосподарських відносин. Створивши технічні передумови та стимули до розвитку внутрішньогалузевого міжнародного поділу праці на основі повузлової та поопераційної спеціалізації та новітні технології управління транскордонними товарними та фінансовими потоками в режимі реального часу, вона висунула на авансцену соціально-економічного життя ТНК, сприяла відриву фінансового капіталу від реальної економіки та перетворенню його на самостійну силу.

Оцінюючи перспективи економічної глобалізації не можна абстрагуватися від нерівномірності розвитку, іманентної процесу суспільної трансформації. Тим більше, що інформаційно-комунікаційна революція сприяла її посиленню, що обернулося виникненням нового бар'єру між лідерами та аутсайдерами техногенної цивілізації.

Для того, щоб вирватися на траєкторію випереджаючого, а не наздоганяючого розвитку, що забезпечує просування до подолання відсталості, необхідно добре продумане втручання держави в процес розвитку, орієнтоване насамперед на широке впровадження досягнень НТР. Про це свідчить досвід країн із постіндустріальною економікою, фундаментом якої стає розумова сила людини, яка виробляє інтелектуальний продукт. Її характеризує насамперед постійне зростання частки НДДКР у загальних витратах держави та приватних фірм, а також стабільне зростання капіталізації високотехнологічних галузей обробної промисловості, підвищення ролі інтелектуальної праці, перетворення науки, знання та інновацій на фактори економічного зростання.

У зв'язку з особливою місією науки виникають екстерналії, які у переливі знань, інтелектуальних продуктів, тобто використання їх широким колом без оплати. Це призводить до соціально-економічної вигоди, підвищення якості продукції, появи на ринку нових доступних товарів та послуг, зниження їх цін, активізації конкуренції та в кінцевому підсумку — до виграшу споживачів.

Особливістю постіндустріальної інноваційної системи є тісний взаємозв'язок держави, промислових корпорацій та університетів, що є особливо важливим в умовах глобалізації вищої освіти, коли традиційні університетські структури стикаються з конкуренцією з боку нових освітніх провайдерів.

Economic globalization means strengthening world economic ties, involving more and more countries in them. But its engine is a small group of countries with a new post-industrial economy. The rest, most of the world, feels the contradictory consequences of globalization, and large areas remain outside the mainstream of world development. Globalization is nothing more than a manifestation of the modern post-industrial stage of economic and social development in relations between countries of the world. Globalization is fundamentally connected with scientific and technological progress and is constantly fueled by it. It is a product of the information and communication revolution, which facilitates and accelerates the technogenic expansion of civilization, caused by the development of global telecommunications and digital electronic networks. The information and communication revolution has accelerated the development of world economic relations. Having created technical prerequisites and incentives for the development of intra-industry international division of labor based on node and operation specialization and the latest technologies for managing cross-border commodity and financial flows in real time, it brought TNCs to the forefront of socio-economic life, contributed to the separation of financial capital from the real economy and its transformation into an independent force.

When assessing the prospects of economic globalization, one cannot ignore the uneven development inherent in the process of social transformation. Moreover, the information and communication revolution contributed to its intensification, which resulted in the emergence of a new barrier between the leaders and outsiders of technogenic civilization.

In order to break out onto the trajectory of ahead, rather than catching up, development, which ensures progress towards overcoming backwardness, well-thought-out state intervention in the development process is necessary, focused primarily on the widespread implementation of scientific and technological achievements. This is evidenced by the experience of countries with a post-industrial economy, the foundation of which is the mental power of a person who produces an intellectual product. It is characterized primarily by a constant increase in the share of R&D in the total costs of the state and private firms, as well as a stable growth in the capitalization of highly scientific firms, the priority development of high-tech industries of the manufacturing industry, an increase in the role of intellectual labor, the transformation of science, knowledge and innovations into factors of economic growth.

In connection with the special mission of science, externalities arise, which are in the overflow of knowledge, intellectual products, that is, their use by a wide circle without payment. This leads to socio-economic benefits, improved product quality, the emergence of new affordable goods and services on the market, a decrease in their prices, increased competition and ultimately — to the benefit of consumers.

A feature of the post-industrial innovation system is the close relationship between the state, industrial corporations, and universities, which is especially important in the context of globalization of higher education, when traditional university structures face competition from new educational providers.

Ключові слова: глобалізація, глобальна світова інтеграція, державна політика, науково-технічний прогрес.

Key words: globalization, global world integration, public policy, scientific and technological progress.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Останні десятиліття економіки розвинених країн відзначаються підвищеними темпами використання досягнень НТП. Це пояснюється високими темпами міграції

наукових кадрів та, відповідно, розширенням обміну творчими досягненнями, поглибленням наукової та виробничої кооперації у сучасному світі, що зумовлено процесами глобалізації. У таких країнах формується

економіка постіндустріального типу, що базується на знаннях, інноваціях, впровадженні передових технологій у всі сфери життя суспільства.

Якщо торкатися питань щодо створення економіки знань в Україні, слід зазначити, що у нашій країні гостро стоять питання як інноваційного розвитку, так і простого відтворення. Розширення світового ринку сировини у перспективі означає для України повне підпорядкування її національної економіки потребам постіндустріального авангарду.

З огляду на нестабільність розвитку української економіки та, насамперед, її реального сектора, і навіть ускладненості доведення інтелектуальних продуктів до товарного виду, — зокрема і через руйнації галузевої науки та власних наукових підрозділів підприємств, — результати наукових досліджень та розробок повільно залучаються у господарський оборот, морально старіють і втрачають конкурентоздатність.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Питання формування постіндустріального суспільства, заснованого на економіці знань, відбито в дослідженнях Белла Д., Козьє Д., Саймона Г., Тапскотта Д. та ін. Дослідження інноваційних процесів у постіндустріальній економіці отримали свій розвиток у працях Бьюкенена Д., Гейтса Б., Гохберга Л., Лейбенстайна Х., Мінса Г., Пільцера П., Росса Д., Сішела Д., Ходжсон Д., Шерера Ф., Шнайдер Д., Шумпетера Й. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є дослідження державної політики України в умовах глобальної світової інтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У рамках глобалізації світове господарство набуває якісно нових характеристик та особливостей свого розвитку [1]. В якості таких виступають кардинально зростаюча цілісність світового господарства і взаємозалежність економік, що різко посилилася, практично всіх країн світу, залучення раніше закритих країн до міжнародних економічних відносин, тенденція, хоч і не завжди послідовна, до економічної гомогенізації світу, формування глобальних товарних і, особливо, фінансових ринків. Розглянута тенденція є формою вираження змін системних властивостей національних соціально-економічних систем світу та сукупної світової соціально-економічної системи на основі діалектичної єдності національних та загальносвітових процесів.

Перетворення соціально-економічних систем країн світу нерозривно пов'язані зі зміною економічної ідеології [2]. В результаті цього сучасні проблеми економічного розвитку стали вирішуватися виходячи з глобальних критеріїв або особливої ролі країн-лідерів. У багатьох західних концепціях практично однаковий підхід до первинного сектору економіки країн, що розвиваються: розвиток видобувних галузей у світових інтересах або з метою отримання ресурсів для власного економічного зростання [3]. В результаті відбувається консервування видобутку природних ресурсів у розвинених

країнах, вивезення капіталу ТНК до існуючих галузей в країни, що розвиваються, і закріплення за ними сировинної спеціалізації. Подібні зміни економічних систем спростовують твердження про скорочення потреб країн постіндустріального розвитку в невідновлюваних природних ресурсах, а також у виникненні зростання, що самопідтримується, на цій фазі.

Економічна глобалізація означає посилення світогосподарських зв'язків, залучення до них дедалі більшої кількості країн. Але її двигуном виступає невелика група країн з новою економікою постіндустріального типу. Інша ж, більша частина світу відчуває на собі суперечливі наслідки глобалізації, а великі зони залишаються осторонь основного русла світового розвитку. Глобалізація є не що інше, як вияв сучасної постіндустріальної стадії розвитку економіки та суспільства у відносинах між країнами світу.

Глобалізація в основі своїй пов'язана з НТП і невинно їм підживлюється. Вона є продуктом інформаційно-комунікаційної революції, що полегшує і прискорює техногенну експансію цивілізації, зумовлену розвитком світових телекомунікацій та цифрових електронних мереж. Інформаційно-комунікаційна революція прискорила розвиток світогосподарських відносин. Створивши технічні передумови та стимули до розвитку внутрішньогалузевого міжнародного поділу праці на основі повузлової та поопераційної спеціалізації та новітні технології управління транскордонними товарними та фінансовими потоками в режимі реального часу, вона висунула на авансцену соціально-економічного життя ТНК, сприяла відриву фінансового капіталу від реальної економіки та перетворенню його на самостійну силу.

Оцінюючи перспективи економічної глобалізації не можна абстрагуватися від нерівномірності розвитку, іманентної процесу суспільної трансформації. Тим більше, що інформаційно-комунікаційна революція сприяла її посиленню, що обернулося виникненням нового бар'єру між лідерами та аутсайдерами техногенної цивілізації.

Для того, щоб вирватися на траєкторію випереджаючого, а не наздоганяючого розвитку, що забезпечує просування до подолання відсталості, необхідно добре продумане втручання держави в процес розвитку, орієнтоване насамперед на широке впровадження досягнень НТР. Про це свідчить досвід країн із постіндустріальною економікою, фундаментом якої стає розумова сила людини, яка виробляє інтелектуальний продукт. Її характеризує насамперед постійне зростання частки НДДКР у загальних витратах держави та приватних фірм, а також стабільне зростання капіталізації високотехнологічних галузей обробної промисловості, підвищення ролі інтелектуальної праці, перетворення науки, знання та інновацій на фактори економічного зростання.

У зв'язку з особливою місією науки виникають екстерналії, які у переливі знань, інтелектуальних продуктів, тобто використання їх широким колом без оплати. Це призводить до соціально-економічної вигоди, підвищення якості продукції, появи на ринку нових доступних товарів та послуг, зниження їх цін, активізації конкуренції та в кінцевому підсумку — до виграшу споживачів.

Особливістю постіндустріальної інноваційної системи є тісний взаємозв'язок держави, промислових корпорацій та університетів, що є особливо важливим в умовах глобалізації вищої освіти, коли традиційні університетські структури стикаються з конкуренцією з боку нових освітніх провайдерів.

Перед Україною стоїть завдання модернізації її науково-технічного сектора, що має масштабний, стратегічний характер. Без серйозних змін у розвитку науково-технічного потенціалу країни Україна зможе вирішити завдання переходу від експортно-сировинного типу її сучасного економічного розвитку до технологічного типу розвитку на базі обробної промисловості, передової техніки та прогресивних технологій.

Науково-технічний потенціал як сукупний ресурс науково-технічної сфери країни, що створює нові продукти та технології, сьогодні став ресурсом особливо-го роду, без якого стає неможливим сучасне конкурентоспроможне виробництво. При цьому принципово важливе значення має не лише кількість, а й якість науково-технічних ресурсів, уміння керувати ними, існуюча система стимулювання відкриттів та винаходів.

Україна за рівнем свого науково-технічного розвитку сьогодні набагато ближче до індустріально-сировинних, ніж постіндустріально-технотронних країн. В Україні порушено інноваційний цикл, абсолютно незадовільною залишається фінансова ситуація в науці, професія вченого втратила престижність і привабливість. Процес адаптації до ринкових відносин у науці відбувається складно чималою мірою через непослідовну та суперечливу державну наукову, науково-технологічну та інноваційну політику.

Серйозну проблему становить моральне і фізичне зношування основних фондів реального сектора. У ситуації, що склалася, вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності економіки цілком залежить від відновлення та оновлення основних фондів насамперед у машинобудуванні та переробній промисловості. Модернізація основного капіталу потребує довгострокових, стійких, консолідованих джерел інноваційних інвестицій економіки та держави, які за темпами випереджають зростання ВВП. Необхідно також змінити структуру інвестицій в основний капітал, активно регулювати цінні пропорції в інвестиційному комплексі та загалом в економіці.

У ситуації, що склалася, слід використовувати як умову розширення вітчизняних інвестицій інноваційного характеру. Економічне зростання в Україні буде досить тривалим і стійким лише у тому випадку, якщо внутрішні механізми його підтримки та зовнішні інструменти розвитку характеризуються інвестиційною основою та інноваційними імпульсами.

Основним напрямом підвищення конкурентоспроможності економіки на даному етапі є її здатність до розвитку та підвищення якості насамперед людського капіталу. Витрати на нього у довгостроковому плані є найефективнішими, а віддача від вкладень у нього значно перевищує віддачу від вкладень у основний капітал.

На сучасному етапі економічного розвитку уряду країни важливо виробити державну політику, яка б виходила з національних інтересів, враховуючи при цьому світові тенденції, і, насамперед, тенденції постіндус-

тріалізації економіки. Для цього важливим є сформулювати ланцюжок: "освіта — фундаментальна наука — винахід — створення дослідних зразків — розробка та впровадження технологій — отримання прибутку — вкладення" і далі по колу.

Насамперед необхідна підтримка з боку держави системи освіти та підготовки (перепідготовки) фахівців. У модернізації системи освіти можна назвати такі пріоритети, як: підвищення якісного рівня освіти, безперервність професійної освіти, забезпечення її інвестиційної привабливості, підвищення доступності.

Вирішальним порогом економічних реформ є затребуваність інтелектуальної праці та інтелектуальної власності. Тим часом у розвинених країнах інтелектуальна власність стає головним стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність національної економіки. В Україні необхідно перебудувати механізм оподаткування та стимулювання, щоб вивести інтелектуальну власність "з тіні", запровадити її у ціну товарів, забезпечити справедливий розподіл доходу від реалізації творчої праці. Найбільші пільги у сфері оподаткування, до повного звільнення податків, мають місце у Великобританії. Ймовірно, Україні є сенс врахувати цей позитивний досвід.

В Україні часто не забезпечується баланс інтересів учасників ринку інтелектуальних продуктів. Подібне узгодження інтересів суб'єктів, що беруть участь у створенні та реалізації останніх, в українських умовах, на наш погляд, можливе шляхом зміни моделі економічних відносин у циклі "наука — виробництво — споживання". Така структурно-логічна модель має на увазі тісне співробітництво у формуванні ринку інтелектуальних продуктів у рамках контрактних та мережевих відносин між наукою, виробництвом, державою, управлінськими структурами, бізнесом та споживачами. При цьому прямі і зворотні зв'язки в такій моделі можуть реально і повною мірою здійснитися за активного сприяння з боку держави, перш за все, відповідних структур фінансування та управління наукою, науково-технологічною та інноваційною сферами.

Реалізація подібної моделі передбачає, з одного боку, реструктуризацію бюджетного фінансування науки на основі посилення цільової орієнтації коштів та створення механізмів наскрізного фінансування інноваційного циклу. Найважливіший принцип — перехід від субсидування до кредитування у міру просування інвестиційним ланцюжком фундаментальної науки — прикладні дослідження — розробки — впровадження інновацій — споживання інноваційної продукції. З іншого боку, необхідне сприяння комерціалізації досліджень та розробок та розвитку ринків технологій. Йдеться про розробку та реалізацію комплексу заходів, вкладених у виникнення та розвитку в Україні венчурного капіталу.

Значний вплив на макроекономічну ефективність державної політики зможе вплинути проблема оптимізації вибору галузевих (підгалузевих) пріоритетів, від чого значною мірою залежить формування пов'язаних високоєфективних інноваційних міжгалузевих контурів, здатних забезпечувати відносно великі мультиплікативні ефекти на рівні економіки в цілому. Центральною ланкою, що індукує поширення досягнень НТП у господарську практику інших

галузей, є машинобудування, індустрія програмного забезпечення, хімічна та нафтохімічна промисловість, а також металургія. Ці галузі здатні забезпечити економіку обладнанням та матеріалами, адаптованими до вищих вимог інноваційних технологій, призначених для застосування у всіх інших галузях економіки.

Для того, щоб в економіці ефективно здійснювався інвестиційний процес, потрібна дієва система державного кредитування та такий режим накопичення, який дозволив би продуктивно використовувати внутрішні заощадження незалежно від рівня доходів та граничної схильності до заощаджень. Це передбачає тісний взаємозв'язок промислової та грошово-кредитної політики держави.

У сучасних умовах для розвитку української промисловості потрібні розширення кредиту, зниження відсоткових ставок, що сприятиме нормалізації інвестиційного процесу всередині країни, бюджетному фінансуванню фундаментальних наукових розробок, проривних НДДКР, результати яких будуть впроваджені у виробництво та дозволять зайняти певні ніші на світовому ринку, зовнішньо-торговельний протекціонізм.

Важливою для інноваційного розвитку української економіки є реалізація стратегії інтеграції у глобальні інноваційні ланцюжки. Вона не обмежується локальною ділянкою інноваційної сфери, в принципі охоплюючи будь-яку її частину, посилює зв'язок національної інноваційної сфери з глобальною та здатна повністю виконувати вимоги другого з цих критеріїв. Вона працює там, де Україна має конкурентний доробок, досвід, кадри, оскільки інакше нічого було б приєднувати до цих ланцюжків. Йдеться просто про інтенсифікацію пошуку "точок дотику", розширення рекламної діяльності, організації консультативної та юридичної допомоги українським підприємцям та фірмам, що інтегруються у глобальні інноваційні ланцюжки. У цьому слід поєднувати стратегію інтеграції зі створенням кластера інноваційних конкурентоспроможних технологій в одному із секторів української економіки.

Можна запропонувати два варіанти створення таких кластерів:

— у галузях, де Україна або вже сильна і де певною мірою існує шуканий кластер (виробництво військової техніки, атомна промисловість, альтернативна енергетика), але може бути значно посилено, наприклад, за рахунок держзамовлення;

— там, де Україна має монопольну ренту завдяки географічному становищу країни або просто природну ренту у вигляді запасів корисних копалин (транзитні транспортні потоки, повітряні та наземні, глибока переробка будь-якого з видів наших корисних копалин чи інших природних ресурсів, наприклад, лісу).

ВИСНОВКИ

В даний час потрібно говорити про перехід до нового етапу економічних реформ та, відповідно, економічної політики. Йдеться про вироблення стратегії соціально-економічного та науково-технічного прориву в умовах сучасного постіндустріального суспільства. Успіх чи невдача подальшого розвитку залежить від економічної політики держави. Україна повинна буде збирати та переробляти досвід та досягнення інших

країн, але відповідно до своїх економічних та політичних інтересів, потреб та конкретних умов, в яких перебуває країна, історичних традицій.

Література:

1. Войтович Р.В. Глобальна інтеграція як нова форма суспільного розвитку. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 2. С. 1—12.
2. Тиркус Ю.С. Теоретичні засади дослідження процесів політичної інтеграції. Вісник СевНТУ. Серія "Політологія". 2013. Вип. 145. С. 100—104.
3. Тригуб О.І. Теоретичні засади європейської інтеграції. Грани. 2013. № 9. С. 148—153.

References:

1. Voytovych, R.V. (2010), "Global integration as a new form of social development", Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy, vol. 2, pp. 1—12.
 2. Tyrkus, Yu.S. (2013), "Theoretical foundations of the study of political integration processes", Visnyk SevNTU. Seriya "Politohiia", vol. 145, pp. 100—104.
 3. Trygub, O.I. (2013), "Theoretical foundations of European integration", Hrani, vol. 9, pp. 148—153.
- Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847

Виходить 24 рази на рік

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

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

Т. В. Запорожець,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1914-9481>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.185

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН

T. Zaporozhets,
Doctor of Science of Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Global and National Security,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF THE CONCEPT OF PUBLIC SERVICE ACTIVITY IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT CHANGES

У статті проаналізовано теоретичні засади формування концепту публічно-сервісної діяльності в умовах сучасних управлінських змін, зокрема в контексті глобалізації та підвищених вимог суспільства до якості публічних послуг. Визначено, що публічно-сервісна діяльність не лише задовольняє базові потреби громадян, а й формує довіру до держави, забезпечуючи соціальну справедливість і підвищення якості життя. Актуальність дослідження підкреслюється викликами, з якими стикаються держави, зокрема економічні кризи, соціальні зрушення та технологічні інновації, що вимагають адаптації управлінських стратегій. Закцентовано на важливості інтеграції нових технологій і активної участі громадян у процесах прийняття рішень, що відкриває нові можливості для покращення якості публічних послуг. Аналізом сучасних теоретичних підходів до публічно-сервісної діяльності продемонстровано еволюцію концепту сервісної політики. Підкреслено важливість клієнтоорієнтованості та ефективності надання публічних послуг. Показано, що сучасні управлінські парадигми, зокрема нове публічне управління, мережеве управління, орієнтуються на підвищення ефективності й гнучкості та забезпечує краще реагування на соціальні та економічні виклики. Доведено, що акцент на якості надання публічних послуг та участі громадян у процесах прийняття рішень вказує на необхідність створення нових підходів, які відповідатимуть потребам сучасного суспільства. У дослідженні обгрунтовано, що публічно-сервісна діяльність повинна відповідати міжнародним стандартам і бути адаптованою до специфічних потреб населення, що робить її невід'ємною складовою сучасного публічного управління. В роботі встановлено декілька основних тенденцій, які відображають трансформацію публічного управління у напрямі створення відкритих, адаптивних і орієнтованих на суспільні інтереси систем, у якій публічно-сервісна діяльність набуває особливого значення. Обгрунтована важливість активізації соціальної участі громадян у процесах прийняття рішень, особливо через нові форми електронної демократії, які є важливим кроком у створенні відкритих і відповідальних управлінських систем.

The article analyzes the theoretical foundations of the formation of the concept of public service activity within the context of contemporary management changes, particularly in light of globalization and increasing societal demands for high-quality public services. Public service activity is shown to not only meet citizens' basic needs but also to build public trust in the state, fostering social justice and enhancing quality of life. The relevance of this study is underscored by the challenges that states face, including economic crises, social shifts, and technological innovations, which require adaptations in governance strategies. The study highlights the importance of integrating new technologies and promoting active citizen participation in decision-making processes, creating new opportunities to improve public service

quality. An analysis of current theoretical approaches to public service activity reveals the evolution of the service policy concept, emphasizing the significance of client-oriented and efficient public service delivery. The findings demonstrate that contemporary management paradigms, such as New Public Management and network governance, focus on increasing efficiency and flexibility to enhance responsiveness to social and economic challenges. The study shows that the emphasis on quality public service delivery and citizen participation in decision-making underscores the need to create new approaches that meet the needs of modern society. The research substantiates that public service activity should comply with international standards and be tailored to the specific needs of the population, making it an integral component of modern public governance. Several key trends are identified, reflecting a transformation in public administration towards the creation of open, adaptive, and community-oriented systems in which public service activity assumes particular importance. The importance of encouraging social participation in decision-making, especially through new forms of e-democracy, is substantiated as a critical step in building open and accountable governance systems.

Ключові слова: публічно-сервісна діяльність, управлінські зміни, глобалізація, якість публічних послуг, технологічні інновації, активна участь громадян, електронна демократія, клієнтоорієнтованість.

Key words: public-service activity, management changes, globalization, quality of public services, technological innovations, active citizen participation, electronic democracy, client orientation.

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

У сучасному світі концепт публічно-сервісної діяльності набуває все більшого значення в умовах глобалізації, розвитку управлінських парадигм та підвищення вимог суспільства до державних інститутів. Він охоплює широкий спектр взаємодій між державними органами, громадянами та бізнесом, що відображає потребу у створенні ефективних механізмів надання публічних послуг. Сутність публічно-сервісної діяльності полягає не лише в забезпеченні базових потреб населення, але й у формуванні довіри до держави, забезпеченні соціальної справедливості та підвищенні якості життя. Актуальність дослідження теоретичних засад концепту публічно-сервісної діяльності в умовах управлінських змін зумовлена низкою факторів, що впливають на розвиток суспільства та публічного управління. Сучасний світ стикається зі значними викликами, такими як економічні кризи, соціальні зрушення, політичні конфлікти та технологічні інновації, які вимагають від державних структур гнучкості та здатності швидко реагувати на зміну умов. У цьому контексті публічно-сервісна діяльність набуває особливої ваги, оскільки його основні принципи: прозорість, підзвітність і участь громадськості, стають важливими інструментами для забезпечення ефективності та легітимності публічних інституцій. Політичні, соціально-економічні та технологічні фактори стають рушійними силами для трансформації концепцій управління, що вимагає від державних структур нових рішень і стратегій. Глобалізація та європейська інтеграція вносять додаткові вимоги до якості та доступності публічних послуг, змушуючи держави орієнтуватися на міжнародні стандарти та практики. У цьому контексті дослідження теоретичних засад концепту публічно-сервісної діяльності набуває нових обрисів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки зростає інтерес до теми публічно-сервісної діяльності, що відображає зусилля урядів різних країн в оптимізації публічних послуг і підвищенні їх якості. Значна кількість наукових публікацій присвячена аналізу нових підходів до управління, спрямованих на вдосконалення механізмів взаємодії між державою і громадянами (Т. Маматова, Ю. Шаров, М. Зварич). У контексті забезпечення якості публічних послуг наукові пошуки виявляють необхідність впровадження систем оцінювання ефективності, які б дозволяли вимірювати вплив державних заходів на життя громадян (Г. Бондар, С. Прокопенко). Важливо також враховувати потреби різних соціальних груп, що підкреслює необхідність інклюзивності в процесах управління.

Дослідження в сфері публічно-сервісної діяльності підкреслюють важливість інтеграції нових технологій, активної участі громадян та адаптації управлінських стратегій до сучасних викликів (Л. Кримчак, Л. Віхтюк). Це відкриває нові можливості для підвищення якості публічних послуг і зміцнення довіри суспільства до державних інститутів.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити теоретичні засади формування концепту публічно-сервісної діяльності в контексті управлінських змін, визначити основні тенденції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні виклики, з якими стикаються держави, зумовлюють необхідність переосмислення ролі держави в суспільстві. Термін "публічно-сервісна діяльність" тлумачиться зарубіжними науковцями через призму різних теоретичних напрямів, які відображають сервісну специфіку публічного управління.

Харолд Ласкі (Harold J. Laski) ще на початку XX століття у своїх працях, зокрема у книзі "Граматика політики" (A Grammar of Politics, 1925), розглядає державу як інститут, призначений забезпечувати соціальні потреби своїх громадян, і аналізує, як публічно-сервісна діяльність може підтримувати соціальний добробут і справедливість [1]. Ласкі стверджує, що держава не повинна обмежуватися виключно регуляторними функціями, але має активно сприяти соціальному розвитку, створюючи рівні можливості для всіх верств суспільства. У цьому контексті публічно-сервісна діяльність, за Ласкі, повинна орієнтуватися на задоволення ключових потреб суспільства, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення і економічна стабільність. Ласкі підкреслює, що держава, як сервісна інституція, повинна виконувати функції, які забезпечують загальний добробут і соціальну стабільність. Він також зазначає, що держава, яка прагне служити громадянам, повинна дотримуватися принципів підзвітності, справедливості і доступності в управлінні. Така модель, за Ласкі, дозволяє зміцнити демократичні основи суспільства, оскільки люди сприймають державу як свого союзника в забезпеченні їхніх прав і потреб. Сервісна держава є основою для формування нових підходів до управлінської діяльності, які зосереджуються на задоволенні потреб громадян та забезпеченні соціального добробуту. Це наукове бачення передбачає, що державна діяльність повинна не лише регулювати, а й активно підтримувати розвиток суспільства.

У відповідь на ці виклики виникає теорія нового публічного управління, що впроваджує нові підходи до управлінських практик. Цю концепцію активно популяризують такі вчені, як Гері Беккер та Фахрул Іслам (Gary S. Becker, Fakhruul Islam). Г. Беккер у своїй праці "Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз" (Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis (1993) акцентує на значенні людського капіталу в цьому процесі, фокусуючи акцент на ефективності, клієнтоорієнтованості та інноваціях у наданні публічних послуг, що підвищує їх якість і доступність для громадян [2]. Беккер аргументує, що інвестиції в людський капітал, такі як освіта, навчання та охорона здоров'я, є важливими для розвитку економіки та підвищення продуктивності праці. Він пропонує розглядати людський капітал як капіталовкладення, аналогічне інвестиціям у фізичний капітал, оскільки воно приносить економічну віддачу у формі підвищеної продуктивності й доходів.

У статті "Нове публічне управління: домінуюча парадигма в державному секторі" (New Public Management: a dominating paradigm in public sector" (2015) Ф. Іслам аналізує концепцію нового публічного управління (NPM) як домінуючу парадигму в публічному секторі. Ф. Іслам стверджує, що NPM впроваджує підходи та методи, які характерні для приватного сектора, в діяльність державних установ, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та якості публічних послуг [3]. Він акцентує увагу на ключових принципах NPM, зокрема на клієнтоорієнтованості, результативності, вимірюванні продуктивності, децентралізації управління та використанні ринкових механізмів для стимулювання конкуренції в наданні послуг. Вчений також відзначає, що NPM вимагає впровадження інновацій та адаптації організацій до

змінних умов, що, своєю чергою, сприяє гнучкості та швидкому реагуванню на потреби громадян. Автор розглядає переваги цього підходу, як-от підвищення якості послуг, а також можливі виклики та недоліки, серед яких виокремлює ризик зниження рівня соціальної справедливості та можливе зменшення уваги до громадських інтересів.

З новим публічним управлінням тісно переплітається теорія мережевого управління, яка акцентує увагу на важливості колективної роботи між різними акторами — державними органами, приватним сектором та громадськими організаціями. Ерік-Ханс Клейн і Йооп Корпенян (Erik-Hans Klijn and Joop Korpenjan), розвиваючи теорію мережевого управління, викладеній у роботі "Теорія мережевого управління: минуле, теперішнє і майбутнє" (Governance network theory: past, present and future (2012), аналізують розвиток та перспективи теорії мережевого управління, зокрема в публічному секторі. Автори розглядають мережеве управління як підхід, що фокусується на співпраці між державними установами, приватним сектором та громадянським суспільством для вирішення складних проблем, які важко подолати в межах традиційного бюрократичного управління [4]. Вчені досліджують, як мережеві структури дозволяють ефективніше об'єднувати ресурси, знання та компетенції різних акторів. Вони також підкреслюють роль уряду як координатора, який забезпечує взаємодію і узгодженість дій в межах мереж, а не як централізованого управлінця. Автори аналізують сильні сторони мережевого управління, як-от гнучкість і здатність адаптуватися до змінних умов, а також виклики цього підходу. До основних викликів науковці відносять складність координації різних інтересів, ризик втрати контролю та відповідальності, а також необхідність формування нових механізмів підзвітності.

Зазначені зміни в публічному управлінні також відкривають нові можливості й для активної участі громадян у процесах прийняття рішень. У книзі "Спільнота: структура приналежності" (Community: The Structure of Belonging (2008) Пітер Блок досліджує важливість створення спільнот, орієнтованих на активну участь громадян, співпрацю та спільну відповідальність [5]. Він визначає цю діяльність як процес, що вимагає активної участі населення у прийнятті рішень, які безпосередньо впливають на їхнє життя. Блок наголошує на тому, що справжнє почуття спільноти ґрунтується на залученні громадян до процесів прийняття рішень та на створенні середовища, де кожен відчуває власну значимість і підтримку. Дослідник підкреслює, що для побудови стійких спільнот важливо перейти від ієрархічних та індивідуалістичних підходів до таких, які акцентують на взаємозалежності, рівності та спільній відповідальності. Блок розглядає, як керівники, місцеві активісти та громадські організації можуть сприяти об'єднанню людей через практики слухання, спільного планування та розв'язання проблем на основі довіри та взаємної підтримки. Основна ідея Блока полягає в тому, що для побудови належних суспільних відносин необхідно відновити почуття приналежності та колективної відповідальності, що підвищує легітимність державних інститутів і сприяє формуванню довіри між громадянами та владою, що є критично важливим для стабільності суспільства.

Таблиця 1. Еволюція концепту публічно-сервісної діяльності та особливості впливу на управлінську практику

Концепція	Автори	Характеристика	Ключові аспекти
Соціальний добробут	Харолд Ласкі (1925)	Держава повинна забезпечувати соціальні потреби громадян, сприяти соціальному добробуту та справедливості	- публічно-сервісна діяльність орієнтована на охорону здоров'я, освіту, соціальне забезпечення - принципи підзвітності та доступності
Людський капітал	Гері Беккер (1993)	Інвестиції в людський капітал важливі для розвитку економіки і підвищення продуктивності праці	- значення людського капіталу - інновації в публічних послугах
Активна участь громадян	Пітер Блок (2008)	Акцент на важливості участі громадян у процесах прийняття рішень для формування спільнот та довіри до державних інститутів	- взаємозалежність та спільна відповідальність - створення середовища, де громадяни відчувають свою важливість
Нове публічне управління (NPM)	Фахрул Іслам (2012)	Концепція, яка впроваджує підходи приватного сектора в державні установи, акцентуючи увагу на ефективності та продуктивності	- клієнтоорієнтованість - вимірювання продуктивності і децентралізація управління
Мережеве управління	Ерік-Ханс Клейн, Йооп Коппенян (2015)	Наголошення на колективній роботі між державними органами, приватним сектором та громадськими організаціями для досягнення спільних цілей	- співпраця між різними акторами - гнучкість та адаптивність в управлінні
Електронне урядування та цифровізація	А. Касич, І. Пономаренко, С. Бреус, Б. Десятник (2021); С. Кю Пі, Д. Йонг Рха (2022); Jonathan Jacob Paul Latupeirissa etc. (2024)	Якість публічних послуг є критерієм їхньої ефективності, що безпосередньо впливає на задоволеність громадян. Переваги цифрових рішень у покращенні ефективності, оптимізації ресурсів та підвищенні задоволеності громадян	- чинники якості послуг: надійність, оперативність, професіоналізм - взаємодія між громадянами та органами публічної влади

Джерело: складено автором.

В контексті громадянської участі неможливо не враховувати також підходи до якості надання послуг. Якість публічних послуг визначає їхню ефективність і впливає на задоволеність громадян, що підкреслює важливість інновацій та постійного вдосконалення в публічно-сервісному управлінні. У статті "Якість громадських послуг і задоволеність споживачів: вивчення атрибутів якості послуг у державному секторі" (Public Service Quality and Customer Satisfaction: Exploring the Attributes of Service Quality in the Public Sector) вчені С.Кю Пі та Д.Йонг Рха (Seung-Kyu Rhee, June-Young Rha) досліджують чинники, які впливають на якість надання послуг у державному секторі та задоволеність громадян цими послугами [6]. Вони аналізують ключові характеристики якості послуг, такі як надійність, оперативність, професіоналізм та доступність, які впливають на сприйняття громадянами якості публічних послуг. Автори підкреслюють важливість орієнтації на громадян та вивчення їхніх очікувань для покращення якості публічних послуг, адже високий рівень задоволеності громадян є показником ефективності роботи державних установ. Дослідження також виявляє, що якість взаємодії між громадянами та державними службовцями має значний вплив на рівень довіри до державних інститутів та легітимність їхньої діяльності.

У сучасних умовах електронне урядування стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності національної економіки, адже прозорість і підзвітність уряду перед суспільством сприяють ефективнішому функціонуванню органів публічної влади.

Серед основних чинників, що стали критично важливими на початкових етапах розвитку електронного урядування, дослідники виділяють зниження навантаження на урядові установи в обробці документації, скорочення часу на відповіді органів влади на запити громадян, а також оптимізацію витрат на виконання урядових функцій.

Ф. Ромеро (Francisca Tejedo-Romero) та ін. "Механізми електронного урядування для посилення участі громадян і суспільства: дослідницький аналіз через вимір муніципалітетів" (E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities, 2022), обґрунтовують значення електронного уряду (е-уряду) у контексті покращення публічно-сервісної діяльності та підвищення ефективності управління, зазначаючи, що інтеграція нових технологій відкриває нові можливості для покращення сервісної політики держави [7]. Вчені досліджують механізми електронного урядування, які

сприяють активній участі громадян у процесах прийняття рішень на місцевому рівні та аналізують різні інструменти та платформи електронного уряду для посилення взаємодії між органами місцевого самоврядування і суспільством. У роботі зацентовано увагу на перевагах, які виникають в результаті активної участі населення у прийнятті рішень, зокрема, покращення легітимності органів влади та підвищенням довіри між громадянами і владою, а також на викликах, з якими стикаються органи місцевого самоврядування у впровадженні електронного урядування: технологічні бар'єри, недостатня обізнаність населення про можливості участі та відсутність політичної підтримки. Вказані виклики вчені вважають критично важливими для розвитку сучасного публічного управління, особливо в умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу.

У дослідженні "Трансформація надання публічних послуг: всебічний огляд ініціатив з цифровізації" (Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives, 2024) Дж. Латупейріса (Jonathan Jacob Paul Latupeirissa) з колективом авторів аналізує вплив цифрових ініціатив на модернізацію публічного управління та покращення якості надання публічних послуг. Вчені досліджують різні програми та проекти цифровізації в державному секторі, фокусуючись

на ключових аспектах таких ініціатив: підвищення прозорості, прискорення доступу до публічних послуг, скорочення бюрократичних перепон і зміцнення взаємодії між громадянами та владою [8]. Науковці розглядають переваги цифрових рішень у покращенні ефективності, оптимізації ресурсів та підвищенні задоволеності громадян. Особлива увага приділяється викликам, які виникають під час впровадження цифрових платформ, а також факторам, що сприяють успішній реалізації таких ініціатив, серед яких є технологічна інфраструктура, політична воля та готовність суспільства до цифрових змін.

Цей підхід знайшов відображення і у вітчизняній науковій літературі, де українські дослідники також акцентують увагу на важливості інновацій у сфері публічного управління. Наприклад, у роботах українських учених аналізуються різні аспекти розвитку е-урядування в Україні з акцентом уваги на проблемах впровадження інформаційних та цифрових технологій, інтеграції новітніх моделей управління тощо [9]. Дослідники обґрунтовують, що електронне урядування (англ. e-government) повинне передбачати інтеграцію цифрових технологій у діяльність органів публічної влади усіх рівнів та спрямовуватись на досягнення нової якості надання публічних послуг, забезпечення прозорості діяльності влади тощо.

Відтак, можна виділити декілька основних тенденцій, які демонструють поступову трансформацію публічного управління у бік більш відкритих, гнучких та прозорих систем, які орієнтовані на задоволення суспільних потреб і побудову довіри між державою та громадянами. Публічно-сервісна діяльність, у такому контексті, стає центральним елементом, створюючи тим самим умови для формування інклюзивної, прозорої та відповідальної сервісної політики, яка здатна гнучко реагувати на сучасні виклики (рис. 1):

Зростаюча важливість сервісного підходу. Як показують роботи вчених, концепт публічно-сервісної діяльності охоплює не лише регуляторні функції держави, а й активну підтримку соціального розвитку. Це свідчить про те, що державні інституції повинні ставити на перший план задоволення потреб населення, забезпечуючи соціальну справедливість та добробут.

Адаптація до нових викликів. Публічно-сервісна діяльність в умовах глобалізації і швидких соціально-економічних змін вимагає від державних структур гнучкості та адаптивності. Зокрема, нове публічне управління (NPM) пропонує підходи, що запозичують елементи з приватного сектора для підвищення ефективності й якості послуг.

Інтеграція технологій. Сучасні дослідження вказують на важливість інтеграції нових технологій у публічну службу, що дозволяє оптимізувати процеси надання послуг, підвищуючи їх доступність і якість. Це є критично важливим фактором у контексті стрімкого технологічного розвитку та підвищення потреб громадян.

Активізація громадської участі. Тенденція до залучення громадян у процеси управління та прийняття рішень є ще однією важливою закономірністю, яке

Зростаюча важливість сервісного підходу	• Охоплює регуляторні функції та активну підтримку соціального розвитку • Пріоритетність задоволення потреб населення, соціальна справедливість та добробут
Адаптація до нових викликів	• Гнучкість та адаптивність державних структур у умовах глобалізації • Використання елементів з приватного сектора для підвищення ефективності (нове публічне управління, NPM)
Інтеграція технологій	• Впровадження новітніх технологій для оптимізації процесів надання послуг • Підвищення доступності та якості послуг у відповідь на технологічний розвиток
Активізація громадської участі	• Залучення громадян до процесів управління та прийняття рішень • Зміцнення довіри до державних інститутів і підвищення їх легітимності
Необхідність нових механізмів управління	• Розвиток мережевого управління через співпрацю між державними, приватними та громадськими організаціями • Оптимізація ресурсів і знань для вирішення складних соціальних проблем
Соціальна справедливість та рівність	• Забезпечення рівних можливостей для всіх верств населення • Актуальність прозорості та підзвітності держави

Рис. 1. Основні тенденції формування публічно-сервісної держави

Джерело: складено автором.

сприяє зміцненню довіри до державних інститутів і підвищенню їх легітимності. Це також відповідає вимогам інклюзивності, що є важливим елементом сучасного публічного управління.

Необхідність нових механізмів управління. Зростає важливість розвитку мережевого управління, яке передбачає співпрацю між державними органами, приватним сектором і громадськими організаціями. Це дозволяє поєднувати ресурси та знання для ефективнішого вирішення складних проблем, з якими стикається суспільство.

Соціальна справедливість та рівність. Актуальність концепції соціальної справедливості акцентується на забезпеченні рівних можливостей для всіх верств населення та набуває особливого значення в умовах підвищення вимог до публічного управління. Це також відображає запит суспільства на більш прозору та підзвітну державу.

Таким чином, формування концепту публічно-сервісної діяльності відбувається в контексті численних викликів і нових вимог, що формуються в умовах динамічного соціально-економічного середовища. Ці тенденції підкреслюють необхідність адаптації органів публічної влади до нових реалій і потреб суспільства, що, в свою чергу, сприяє розвитку ефективних механізмів публічного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, формування концепту публічно-сервісної діяльності охоплює широке коло аспектів, від за-

безпечення соціального добробуту до інтеграції інновацій та технологій у процеси публічного управління. Публічно-сервісна діяльність сприяє забезпеченню соціальної справедливості, посиленню довіри до держави та впровадженню демократичних принципів управління, таких як прозорість, підзвітність та участь громадськості. Сучасні управлінські парадигми, зокрема нове публічне управління та мережеве управління, орієнтуються на підвищення ефективності й гнучкості, що дозволяє державам краще реагувати на соціальні та економічні виклики. Крім того, акцент на якості надання публічних послуг та участі громадян у процесах прийняття рішень вказує на необхідність створення нових підходів, які відповідатимуть потребам сучасного суспільства. Подальші дослідження у сфері публічно-сервісної діяльності мають бути спрямовані на розробку адаптивних моделей управління для забезпечення ефективної інтеграції міжнародних стандартів та принципів у національні системи управління. Особливу увагу необхідно приділити вивченню впливу цифрових технологій та інновацій на публічне управління, зокрема в аспекті покращення якості та доступності публічних послуг. Також важливо розвивати концепт соціальної участі громадян у процесах прийняття рішень, особливо через нові форми електронної демократії.

Література:

1. Harold J. Laski. A Grammar of Politics (Works of Harold J. Laski). 1925. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.30187/page/n5/mode/2up>
2. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press. 1993. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-third-edition>
3. Fakhrul Islam. New Public Management (NPM): A dominating paradigm in public sectors. African Journal of Political Science and International Relations. 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/289494183_New_Public_Management_NPM_A_dominating_paradigm_in_public_sectors
4. Klijn, E.H., J.F.M. Koppenjan, Governance network theory: past, present and future. Policy and Politics, 2015. vol 40 (4). C. 187—206. URL: https://repub.eur.nl/pub/50928/metis_183147.pdf
5. Block, P. (2008). Community: The Structure of Belonging. Berrett-Koehler Publishers. URL: <https://www.bkconnection.com/static/Block-Excerpt.pdf>
6. Seung-Kyu Rhee, June-Young Rha. Public service quality and customer satisfaction: exploring the attributes of service quality in the public sector. The Service Industries Journal. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060902793441>
7. Francisca Tejedo-Romero etc. E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities. Technology in Society, 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X22001191>
8. Jonathan Jacob Paul Latupeirissa etc. Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. 2024. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2818>
9. А.Касич, І.Пономаренко, С. Бреус, Б. Десятник. Імплементація принципів електронного врядування як основа реформування системи публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. Електронне видання. 2021. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf

References:

1. Laski, H. J. (1925), "A Grammar of Politics", Available at: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.30187/page/n5/mode/2up> (Accessed: 02 December 2024).
2. Becker, G. S. (1993), "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education",. University of Chicago Press, Available at: <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-third-edition> (Accessed: 04 January 2025).
3. Islam, F. (2012), "New Public Management (NPM): A dominating paradigm in public sectors", African Journal of Political Science and International Relations, Available at: https://www.researchgate.net/publication/289494183_New_Public_Management_NPM_A_dominating_paradigm_in_public_sectors (Accessed: 21 November 2024).
4. Klijn, E.H. and Koppenjan, J.F.M. (2015), "Governance network theory: past, present and future", Policy and Politics, 40 (4), pp. 187—206, Available at: https://repub.eur.nl/pub/50928/metis_183147.pdf (Accessed: 08 January 2025).
5. Block, P. (2008), Community: The Structure of Belonging, Berrett-Koehler Publishers, Oakland, USA, Available at: <https://www.bkconnection.com/static/Block-Excerpt.pdf> (Accessed: 12 December 2024).
6. Rhee, S.-K. and Rha, J.-Y. (2009), "Public service quality and customer satisfaction: exploring the attributes of service quality in the public sector", The Service Industries Journal, Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060902793441> (Accessed: 14 December 2024).
7. Tejedo-Romero, F. et al. (2022), "E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities", Technology in Society, Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X22001191> (Accessed: 05 January 2025).
8. Latupeirissa, J. J. P. et al. (2024), "Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives", Sustainability, Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2818> (Accessed: 09 January 2025).
9. Kasich, A., Ponomarenko, I., Breus, S. and Desiatnyk, B. (2021), "Implementation of the principles of e-governance as the basis for reforming the public administration system", State Administration: Improvement and Development, Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf (Accessed: 10 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.01.2025 р.

М. В. Кочеров,
д. ю. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8687-8604>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.191

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ

М. Kocherov,
Doctor of Science of Law, Professor of the Department of Public Management
and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SPHERE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF URBAN AGGLOMERATIONS

У статті обгрунтовано комплексне бачення необхідності удосконалення механізмів публічного управління міськими агломераціями як чинника забезпечення сталого розвитку. Увагу зосереджено на аналізі глобальних викликів, таких як зміна клімату, економічна нестабільність, соціальна нерівність та екологічні загрози, що ускладнюють розвиток міських територій. Окремо розглянуто специфічні проблеми для України, зокрема вплив наслідків воєнних дій, що створює додаткові ризики для стійкості міських систем та вимагає комплексного відновлення інфраструктури. Встановлено, що ефективне вирішення вказаних викликів вимагає створення інтегрованих організаційних структур, здатних забезпечувати координацію діяльності між різними рівнями влади, залучення громадськості та застосування сучасних технологій. Наголошено на необхідності впровадження міжнародних стандартів для оцінки ефективності реалізованих заходів та інтеграції найкращих практик у сфері управління міськими територіями. Особливу увагу приділено питанням підготовки кадрів, які мають володіти знаннями в галузях урбаністики, екології, інформаційних технологій та економіки сталого розвитку.

The article substantiates a comprehensive vision of the need to improve public administration mechanisms in urban agglomerations as a key factor in ensuring sustainable development. The focus is on analyzing global challenges such as climate change, economic instability, social inequality, and environmental threats that complicate urban development. Specific issues for Ukraine are also highlighted, particularly the impact of war consequences, which create additional risks for the resilience of urban systems and necessitate the comprehensive restoration of infrastructure. It is established that effective responses to these challenges require the creation of integrated organizational structures capable of ensuring coordination

among different levels of government, engaging the public, and leveraging modern technologies. Emphasis is placed on the importance of formalized cooperation between local governments, the establishment of joint management bodies, and a harmonized legal framework adapted to the specifics of urban agglomerations. The article examines financing for sustainable development, including the role of public-private partnerships and the use of innovative financial instruments such as green bonds, municipal funds, and program-targeted budgeting. The necessity of implementing international standards for evaluating the effectiveness of implemented measures and integrating best practices in urban management is highlighted. Special attention is paid to the preparation of personnel with expertise in urban planning, ecology, information technologies, and sustainable development economics. The application of modern information technologies, such as geographic information systems (GIS), big data analysis (Big Data), and Smart City technologies, is identified as a critical component of successful management. The importance of citizen participation in decision-making processes is underlined, contributing to improved policy implementation effectiveness and enhanced trust in public administration bodies. Recommendations are formulated for improving public administration mechanisms to ensure the balanced development of urban agglomerations, adapt them to contemporary global challenges, and increase resilience to risks arising from urbanization processes.

Ключові слова: публічне управління, сталий розвиток, міські агломерації, урбанізація, екологічні, соціальні виклики міських агломерацій, інноваційні технології.

Key words: public administration, sustainable development, urban agglomerations, urbanization, ecological challenges, social challenges of urban agglomerations, innovative technologies.

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

Міські агломерації є ключовими центрами економічного, соціального та культурного розвитку сучасного світу. Вони генерують значну частину валового внутрішнього продукту країн, забезпечують робочі місця, стимулюють інновації та слугують осередками інвестиційної привабливості. У той же час, стрімкий ріст міських агломерацій супроводжується численними викликами, такими як перевантаження інфраструктури, зростання соціальної нерівності, екологічні проблеми та зміна клімату. Саме тому сталий розвиток цих територій є однією з ключових умов забезпечення довгострокової стійкості соціально-економічних систем.

Сталий розвиток міських агломерацій спрямований на збалансування економічних, екологічних та соціальних аспектів їх функціонування. Він передбачає раціональне використання ресурсів, збереження екологічної рівноваги, створення умов для високої якості життя населення, а також забезпечення рівного доступу до послуг і можливостей. У глобальному контексті реалізація цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених ООН, знач-

ною мірою залежить від ефективності управління саме міськими агломераціями, які є найбільш динамічними осередками розвитку. Зростаюча урбанізація та динамічний розвиток міст створюють нові виклики для органів влади, включаючи потребу у забезпеченні ефективного управління ресурсами, інтеграції екологічних стандартів та врахуванні інтересів усіх груп населення. Існуючі механізми часто не здатні адекватно реагувати на ці виклики через низку проблем, таких як недостатня координація між рівнями влади, відсутність довгострокового планування, обмеженість фінансових ресурсів та слабка інтеграція громадян у процеси прийняття рішень. Значний вплив на управління міськими агломераціями також мають глобальні процеси, зокрема зміна клімату, цифровізація та міжнародна інтеграція. В умовах України ці виклики доповнюються наслідками воєнних дій, що вимагає оперативного реагування для відновлення критичної інфраструктури, забезпечення житлом переміщених осіб та створення умов для сталого розвитку у післявоєнний період. Таким чином, актуальність удосконалення механізмів публічного управління зумовлена необхідністю адаптації до нових умов, підвищення ефективності управлінських процесів, запровадження інноваційних підходів та інтеграції кращих міжнародних практик.

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

Тема сталого розвитку міських агломерацій є надзвичайно актуальною в сучасному світі, де відбувається стрімка урбанізація. Ефективне публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку цих територій. Останні дослідження та публікації в цій сфері зосереджуються на різних аспектах удосконалення механізмів публічного управління. Дослідники В. Колтун, О. Бабінець аналізують поняття урбанізації в контексті її впливу на розвиток публічного управління. Автори підкреслюють, що урбанізація створює низку викликів для системи публічного управління та пропонують трактування феномена "урбанізація" з позиції його впливу на публічне управління [1].

Л. Сергієнко, І. Новосолов, М. Остапчук аналізують діяльність міжнародних інституцій щодо управління урбанізаційними процесами та визначають систему інституційного забезпечення управління цими процесами в Україні. Особлива увага приділяється міжвідомчій координації та участі у міжнародних механізмах, підкреслюється важливість внутрішніх (національних) та міжнародних зусиль у вирішенні проблем сталого розвитку, необхідність формування ефективної системи публічного управління, здатної оперативно реагувати на ризики та загрози урбанізації [2]. В.Якобчук, А. Войтенко та ін. розглядають інноваційні підходи до управління, які можуть бути застосовані і в сфері сталого розвитку міських агломерацій. Незважаючи, що стаття фокусується на цивільній безпеці, принципи ефективного управління, такі як використання сучасних технологій, міжвідомча координація та залучення громадськості, можуть бути застосовані й для досліджуваної сфери [3].

Вказані розробки засвідчують, що сталий розвиток міських агломерацій має особливе значення, оскільки вони виступають драйверами відновлення та модернізації економіки, особливо в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій. Забезпечення стійкого розвитку таких територій вимагає удосконалення механізмів публічного управління, що включає інноваційні підходи до планування, координацію зусиль між різними рівнями влади, залучення громадян та бізнесу до прийняття рішень тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — формування комплексного бачення необхідності удосконалення механізмів публічного управління міськими агломераціями як чинника забезпечення сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Швидка урбанізація створює нові можливості для розвитку, але водночас генерує низку викликів, оскільки

ки сталий розвиток міських агломерацій є однією з основних глобальних проблем сучасності. Серед них — проблеми з транспортною інфраструктурою, нерівномірною житловою забудовою та перенаселеністю; екологічні виклики, такі як забруднення, управління відходами та наслідки зміни клімату, погіршують якість життя в містах і негативно впливають на стійкість міських систем. Соціальна нерівність, нерівний доступ до житла, освіти та медичних послуг посилюють напругу в суспільстві та знижують загальну якість життя. Окрім того, залишається слабкою координація між різними рівнями влади, що ускладнює ефективне вирішення зазначених викликів. Усі ці аспекти потребують детального аналізу та розробки пропозицій щодо забезпечення сталого розвитку міських територій.

Урбанізація, транспортна інфраструктура та житлова забудова є одними з головних викликів для сталого розвитку міських агломерацій, що обумовлює необхідність їхнього детального аналізу та обґрунтування. Зростання чисельності міського населення створює значний тиск на ресурси, інфраструктуру, системи житлового забезпечення та соціальні послуги. Перенаселеність окремих районів міста призводить до зниження якості життя, викликає підвищення попиту на житло, зростання цін на нерухомість та появу стихійних забудов, які нерідко не відповідають жодним планувальним нормам. Наприклад, у таких містах, як Мумбаї чи Лагос, стрімке зростання населення призвело до утворення великих нетрів з обмеженим доступом до базових послуг, зокрема водопостачання [4].

Проблеми транспортної інфраструктури також загострюють ситуацію. Недостатній розвиток громадського транспорту, перевантаженість доріг та затори не лише спричиняють значні економічні втрати (за оцінками, затори обходяться економіці ЄС у мільярди євро щорічно), але й підвищують рівень викидів парникових газів і шумового забруднення, негативно впливаючи на екологію та здоров'я населення [5]. Відсутність узгоджених транспортних рішень, таких як безпечні велосипедні доріжки, пішохідні зони та інклюзивний транспорт, знижує ефективність міської мобільності. Наприклад, міста, що інвестували в розвиток велосипедної інфраструктури, такі як Копенгаген чи Амстердам, демонструють значно нижчий рівень забруднення повітря [6].

Окрім транспортних проблем, житлова забудова також має суттєві проблеми. Часто забудова орієнтована більше на економічну вигоду, ніж на реальні потреби громади, що призводить до нерівномірного розвитку міських територій. Брак належного планування спричиняє проблеми з доступом до інфраструктури та ускладнює реалізацію принципів екологічної й енергоефективної забудови. Наприклад, використання "зелених" технологій у будівництві, таких як сонячні панелі, системи збору дощової води та енергоефективні матеріали, значно зменшують екологічний вплив міської забудови. Ситуація ускладнюється відсутністю довгострокових програм розвитку міських агломерацій, які б враховували потреби як нинішнього, так і майбутніх поколінь. Недостатня увага до впровадження концепцій сталого розвитку, інноваційних технологій і смарт-рішень лише посилює ці виклики. Впровадження "розумних" систем управління містом, таких як системи

Таблиця 1. Систематизація закономірностей розвитку міст у контексті сучасних викликів

Сфера	Закономірності	Наслідки
Урбанізація	Швидке зростання міського населення, нерівномірна житлова забудова, перенаселеність	Зниження якості життя, поява стихійних забудов, зростання цін на житло, розвиток нетрів у мегаполісах
Транспортна інфраструктура	Перевантаження доріг, недостатній розвиток громадського транспорту, відсутність інтегрованих рішень (вело доріжки, пішохідні зони)	Економічні втрати, зростання викидів парникових газів, шумове забруднення, погіршення екології та здоров'я населення
Екологія	Забруднення повітря, води та ґрунтів, зростання обсягів відходів, зміна клімату, ефект «міського острова тепла»	Погіршення здоров'я населення, зниження біорізноманіття, підвищення ризику екстремальних погодних явищ, зростання смертності через забруднення повітря
Житлова забудова	Орієнтація на економічну вигоду забудовників, брак енергоефективного та екологічного планування	Нерівномірний розвиток територій, обмежений доступ до базової інфраструктури, поглиблення соціальної нерівності
Соціальна нерівність	Нерівний доступ до житла, освіти, медичних послуг, зростання розриву між багатими та бідними районами	Посилення соціальної напруги, зниження загальної якості життя, обмеження інтеграції населення
Координація влади	Недостатня співпраця між центральною, регіональною та місцевою владою	Неузгодженість міських стратегій, неефективне використання ресурсів, обмеження у вирішенні проблем урбанізації та соціальних викликів
Інновації та технології	Низький рівень впровадження смарт-рішень, інноваційних підходів до управління транспортом, енергією та відходами	Втрата можливостей для сталого розвитку, низька ефективність міського господарства, зниження комфорту для мешканців

Джерела: складено автором.

моніторингу трафіку, оптимізації енергоспоживання та управління відходами, здатне значно підвищити ефективність міського господарства та покращити якість життя мешканців.

Поряд із викликами урбанізації, пов'язаної із транспортною інфраструктурою та житловою забудовою, не менш важливим є й екологічний аспект сталого розвитку міських агломерацій. Міста є основними джерелами забруднення повітря, води та ґрунтів. Викиди від транспорту, промислових підприємств та енергетичних установок спричиняють підвищення концентрації шкідливих речовин в атмосфері. Згідно з даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), забруднення атмосферного повітря є причиною близько 7 мільйонів передчасних смертей у світі щороку [7]. В Україні великі міста, як Київ, Харків чи Дніпро, також стикаються з високим рівнем забруднення, що негативно впливає на здоров'я людей і екосистеми в цілому. Дослідження, проведені Центральною геофізичною обсерваторією імені Бориса Срезневського, показують, що рівень забруднення повітря в Києві часто перевищує гранично допустимі концентрації за такими показниками, як діоксид азоту, формальдегід та завислі речовини [8].

Неефективне управління відходами є ще однією значною екологічною проблемою. У міських агломераціях зростає обсяг вироблених відходів, включаючи побутові, будівельні та промислові відходи. Без належно-

го збору, сортування та утилізації відходів, багато з них потрапляє на сміттєзвалища або забруднює навколишнє середовище. Згідно зі звітом Програми ООН з навколишнього середовища, у 2020 році у світі було згенеровано 2,24 мільярда тон твердих побутових відходів, і очікується, що до 2050 року ця цифра зросте до 3,4 мільярда тон. У 2020 році загальні витрати на управління відходами в усьому світі склали близько 252 мільярдів доларів США. Без невідкладних заходів щодо управління відходами до 2050 року ці глобальні річні витрати можуть досягти 640,3 мільярдів доларів США [9]. Викиди вуглецю з транспорту, промисловості та енергетичних установок збільшують концентрацію парникових газів в атмосфері, що призводить до глобального потепління.

Європейське агентство з навколишнього середовища (EEA European Environment Agency) [10] надає інформацію про стан довкілля в Європі, включаючи дані про забруднення повітря, води, ґрунтів, управління відходами та зміну клімату. Згідно з даними ЕЕА, міські райони є основними споживачами енергії та виробниками парникових газів, що робить їх ключовими гравцями у боротьбі зі зміною клімату. Агентство також публікує звіти та дослідження про вплив міського середовища на здоров'я людей та екосистеми.

Таким чином, екологічні проблеми є тісно пов'язаними з процесами урбанізації і без ефективного управ-

ління ними міські агломерації не зможуть забезпечити сталий розвиток. Забруднення, неефективне управління відходами та зміна клімату не лише погіршують якість життя в містах, але й створюють загрози для здоров'я та благополуччя їхніх жителів, що вимагає впровадження інноваційних і стійких рішень.

Зміни в екологічному середовищі та урбаністичній інфраструктурі безпосередньо торкаються проблем соціальної рівності, рівня зайнятості та загальної якості життя міських жителів, які є важливими факторами, що визначають стабільність і гармонійний розвиток міських агломерацій. Важливо зазначити, що урбанізація нерідко призводить до збільшення соціальної нерівності, оскільки доступ до якісних житлових умов, соціальних послуг та робочих місць розподіляється нерівномірно між різними категоріями населення. Більш того, проблеми зайнятості, особливо для молоді та малозабезпечених верств населення, створюють додаткові соціальні виклики, які, у свою чергу, погіршують якість життя в містах.

Соціальна нерівність у містах почасти зростає через нерівний доступ до ресурсів, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги та житло. У великих агломераціях, таких як Нью-Йорк, Лондон, спостерігається величезний розрив між бідними і багатими районами, що викликає соціальну напругу та створює перешкоди для інтеграції різних соціальних груп у суспільне життя. Ці проблеми відображаються в загальній якості життя, що включає в себе не лише доступ до матеріальних благ, але й рівень безпеки, здоров'я та можливостей для розвитку особистості [11].

Наступним важливим аспектом є координація між різними рівнями влади, яка є необхідною для ефективного вирішення соціальних та економічних викликів, пов'язаних із урбанізацією. Відсутність чіткої і скоординованої політики між центральною, регіональною та місцевою владою призводить до неузгодженості у реалізації міських стратегій та неефективного використання ресурсів. Особливо це актуально в умовах воєнного стану в Україні, оскільки значна частина ресурсів спрямовується на забезпечення обороноздатності країни. Водночас місцеві органи влади не завжди мають достатньо фінансових і адміністративних ресурсів для ефективного управління соціальними питаннями, що ускладнює координацію заходів у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення інфраструктури та забезпечення базових послуг [12]. У результаті виникають труднощі в забезпеченні рівного доступу до послуг і ресурсів для всіх верств населення, які призводять до невикористаних можливостей у боротьбі з безробіттям, неефективного розподілу бюджетних коштів і погіршення умов життя, особливо для найбільш вразливих груп населення (внутрішньо переміщені особи, ветерани та сім'ї, постраждалі від військових дій тощо).

Таким чином, спостерігається закономірність до поглиблення урбанізаційних викликів у країнах, що розвиваються; водночас, розвинені країни зосереджуються на сталих інноваційних рішеннях. Врахування цих закономірностей вимагає інтегрованого підходу, що передбачає скоординовану діяльність суб'єктів публічного управління різних рівнів, впровадження інновацій та підвищення соціальної справедливості. У табл. 1 на-

ведено закономірності, які визначають розвиток сучасних міст у глобальному контексті, для кожної з них наведено конкретні їх прояви та можливі наслідки, які мають локальний та глобальний характер.

В умовах стрімкої урбанізації та зростаючих вимог до сталого розвитку міських агломерацій, ефективне публічне управління набуває особливої ваги. Ключову роль у цьому відіграє нормативно-правовий механізм, що формує правове поле для інтегрованого планування, реалізації інноваційних підходів та збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Основою для регулювання містобудівної діяльності в Україні є низка законодавчих актів. Закон України "Про регулювання містобудівної діяльності" [13] визначає правові, економічні, соціальні та організаційні засади цієї діяльності, регулює розроблення та затвердження містобудівної документації, такої як генеральні плани населених пунктів, плани зонування територій та детальні плани територій. Цей закон є фундаментом для планування розвитку міських територій, однак потребує адаптації до специфіки агломерацій. Закон України "Про основи містобудування" [14] встановлює основні принципи та напрями містобудівної діяльності, включаючи забезпечення сталого розвитку територій, охорону навколишнього середовища та збереження культурної спадщини. Цей закон створює загальні рамки для сталого розвитку, але потребує конкретизації щодо міжмуніципальної співпраці в агломераціях. Державні будівельні норми (ДБН) встановлюють обов'язкові вимоги до проектування та будівництва об'єктів, враховуючи екологічні, санітарно-гігієнічні та інші норми. Зокрема, ДБН Б.2.2-12:2018 "Планування і забудова територій" [15] містить важливі вимоги до організації територій, враховуючи екологічні та соціальні аспекти. Однак, ДБН поки що недостатньо враховують особливості розвитку саме агломерацій. Закони України "Про охорону навколишнього природного середовища" [16], "Про управління відходами" [17], "Про охорону атмосферного повітря" [18] та інші регулюють екологічні аспекти розвитку міст, встановлюючи норми та вимоги щодо охорони довкілля. Ці закони є важливими для забезпечення екологічної складової сталого розвитку, але потребують синхронізації з містобудівним законодавством в контексті агломерацій. Земельний кодекс України [19] регулює земельні відносини, що є критично важливим для планування та забудови територій. Проте, потребує уточнень щодо міжмуніципального регулювання земельних питань в межах агломерацій. Закон України "Про інформацію" [20] створює правову основу для використання сучасних інформаційних технологій, таких як Big Data та GIS-системи, в міському управлінні, але потребують адаптації до специфіки міжмуніципальної інформаційної взаємодії.

Однак, для ефективного забезпечення сталого розвитку міських агломерацій необхідно здійснити низку кроків з удосконалення нормативно-правової бази.

Прийняття окремого закону про міські агломерації. Необхідно розробити та прийняти окремий закон, який би комплексно регулював питання створення, функціонування та розвитку міських агломерацій, визначав їхні повноваження, форми співпраці між муніципалітетами та механізми управління. Цей закон має чітко визначи-

ти критерії формування агломерацій, механізми координації між різними рівнями влади та процедури прийняття спільних рішень.

Внесення змін до чинного законодавства. Необхідно внести зміни до чинного законодавства, зокрема до законів "Про регулювання містобудівної діяльності", "Про основи містобудування", Земельного кодексу та інших нормативно-правових актів, з метою врахування специфіки розвитку агломерацій. Зокрема, необхідно уточнити процедури розроблення та затвердження містобудівної документації для агломерацій, механізми міжмуніципального планування та управління територіями, а також питання регулювання земельних відносин в межах агломерацій.

Адаптація ДБН до потреб агломерацій. Необхідно переглянути та адаптувати ДБН з метою врахування специфічних потреб агломерацій, зокрема щодо транспортної інфраструктури, інженерних мереж, екологічних вимог та соціальної інфраструктури.

Створення правових механізмів для впровадження Smart City технологій. Необхідно створити правові умови для розвитку та впровадження інноваційних технологій у міському управлінні, зокрема Smart City технологій, Big Data та GIS-систем, з урахуванням захисту персональних даних та забезпеченням кібербезпеки. Важливо також забезпечити правову базу для обміну даними між муніципалітетами в межах агломерації.

Забезпечення прозорості та участі громадськості. Необхідно законодавчо закріпити механізми забезпечення прозорості процесу прийняття рішень у сфері розвитку агломерацій та створити ефективні механізми для участі громадськості у плануванні та управлінні цими територіями.

Удосконалення організаційного механізму вимагає створення системної міжтериторіальної співпраці, яка б враховувала інтереси всіх учасників процесу. Перехід від декларативних угод до формалізованих договорів дозволяє чітко визначити права, обов'язки та фінансові зобов'язання органів місцевого самоврядування, а також створити територіальні ради або агенції з управління агломерацією. Наприклад, в країнах Європейського Союзу міжрегіональна співпраця регулюється спеціальними директивами, які забезпечують правову базу для реалізації спільних проєктів. Розробка спільних стратегічних документів розвитку є наступним важливим етапом, адже такі стратегії узгоджуються із регіональними, національними і навіть глобальними цілями сталого розвитку. Вони мають бути структурованими, включати чіткі цілі, завдання та механізми реалізації.

Інтеграція сучасних інформаційних технологій, зокрема геоінформаційних систем, є ще одним важливим аспектом. Впровадження спільних баз даних для обміну інформацією між муніципалітетами дозволяє оперативно реагувати на виклики та покращувати координацію дій. Крім того, активне залучення до процесу управління представників бізнесу, наукових установ і громадськості сприяє підвищенню прозорості та ефективності ухвалення рішень.

Фінансово-економічний механізм є невід'ємним елементом сталого розвитку міських агломерацій, оскільки саме фінансові ресурси забезпечують реалізацію стратегічних завдань. Розвиток публічно-приватного

партнерства (ППП) сприяє залученню приватних інвестицій у проєкти модернізації інфраструктури, енергоефективності та екології. Важливим є створення сприятливого правового середовища для реалізації таких проєктів, включаючи прозорість процедур, податкові стимули та гарантії для інвесторів. Досвід Європейського інвестиційного банку (European PPP Expertise Centre) свідчить, що прозорі механізми регулювання значно підвищують інвестиційну привабливість таких проєктів [21].

Крім того, використання інноваційних фінансових інструментів, таких як зелені облігації та муніципальні фонди сталого розвитку, дозволяє спрямовувати кошти на пріоритетні напрями. Також важливим є перехід до програмно-цільового методу бюджетування, який пов'язує фінансування з досягненням конкретних результатів. Це дозволяє уникати непродуктивного використання коштів і зосереджувати ресурси на найважливіших аспектах. Практика країн ЄС демонструє, що подібні механізми сприяють підвищенню прозорості та відповідальності в управлінні. Наприклад, програми зелених облігацій ООН сприяють фінансуванню екологічних ініціатив, що відповідають Цілям сталого розвитку (SDG — Sustainable Development Goals) [22] або Стандарт ISO 37101:2016(en) "Управління сталим розвитком громад. Система управління сталим розвитком для стійких громад" [23], який надає рамкову основу для розвитку сталих і стійких громад, зокрема міст, муніципалітетів та регіонів. Він розроблений для підтримки місцевих органів влади, організацій та інших зацікавлених сторін у досягненні своїх цілей сталого розвитку шляхом впровадження ефективних систем управління.

Кадрове забезпечення є ключовим фактором у впровадженні політики сталого розвитку. Для цього необхідно розробити освітні програми, які б охоплювали актуальні теми урбаністики, екології, енергозбереження, інформаційних технологій та управління інфраструктурою. При цьому, створення спеціалізованих магістерських програм із міського розвитку дозволяє підготувати фахівців, які володіють міждисциплінарними знаннями.

Підвищення кваліфікації державних службовців через організацію тренінгів, семінарів та стажувань та є важливим кроком. Участь у міжнародних програмах обміну досвідом, таких як ініціатива ICLEI (Local Governments for Sustainability), дозволяє інтегрувати найкращі світові практики в місцеве управління. Це глобальна мережа місцевих органів влади та урбаністичних ініціатив, що працюють над досягненням сталого розвитку. Організація об'єднує понад 2500 муніципалітетів і регіонів у більш ніж 125 країнах світу. ICLEI надає технічну допомогу, знання та інструменти для інтеграції принципів сталого розвитку в управління на місцевому рівні. Її пріоритети включають боротьбу зі зміною клімату, екологічно безпечне планування міських територій, збереження біорізноманіття, енергетичну ефективність та сталу мобільність [24]. Крім того, для стимулювання професійного розвитку фахівців важливо впроваджувати системи мотивації, які включають як фінансові заохочення, так і можливості кар'єрного зростання.

European Urban Knowledge Network (EUKN) — це європейська платформа обміну знаннями, досвідом та

найкращими практиками у сфері міського розвитку [25]. Вона сприяє зміцненню співпраці між національними урядами, місцевими органами влади, дослідницькими установами та іншими зацікавленими сторонами, забезпечуючи доступ до актуальних досліджень і рішень у сфері урбаністики. Місія EUKN — підтримувати формування політик та ініціатив, що спрямовані на сталий розвиток міських територій, адаптацію до кліматичних змін, розвиток інфраструктури та соціальної згуртованості.

В умовах динамічної урбанізації ефективне управління сталим розвитком міських агломерацій вимагає не лише чіткої нормативно-правової бази та дієвих організаційних структур, але й потужних інформаційно-аналітичних інструментів та активної участі громадян у процесі прийняття рішень.

Інформаційно-аналітичний механізм відіграє ключову роль у забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень. Важливим кроком є впровадження системи моніторингу на основі індикаторів сталого розвитку, що охоплюють економічну, соціальну та екологічну складові. Ці індикатори дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес, виявляти проблемні зони та вчасно коригувати стратегії. Для прикладу, Eurostat надає інформацію про індикатори сталого розвитку, що використовуються в Європейському Союзі [26], а ООН пропонує перелік індикаторів для досягнення Цілей сталого розвитку [27].

Для збору, аналізу та візуалізації даних необхідно активно використовувати сучасні інформаційні технології, такі як GIS (геоінформаційні системи), Big Data та IoT (Інтернет речей). GIS дозволяють аналізувати просторові дані, Big Data — виявляти тенденції на основі великих масивів інформації, а IoT — збирати дані з різних пристроїв та датчиків у міському середовищі. Це дозволяє отримувати оперативну та точну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Створення інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи, що об'єднує дані з різних джерел, є важливим кроком для уникнення дублювання, покращення координації та забезпечення прозорості.

У контексті досліджуваної проблеми надзвичайно важливо забезпечити участь громадян у процесі прийняття рішень. Запровадження інструментів електронного урядування, таких як онлайн-платформи для збору громадської думки, електронні петиції та голосування, дозволяє забезпечити ширшу участь громадян, незалежно від їхнього місця проживання та часу. Створення механізмів громадського контролю за діяльністю органів влади, підтримка громадських ініціатив та регулярне проведення публічних слухань та консультацій є важливими елементами забезпечення прозорості та підзвітності. Публічні слухання та консультації забезпечують прямий діалог між владою та громадянами; громадський контроль підвищує довіру до влади та сприяє вирішенню локальних проблем, враховуючи інтереси громадян.

Таким чином, удосконалення механізмів публічного управління в сфері сталого розвитку міських агломерацій потребує системного підходу до удосконалення нормотворчості, організаційної структури, фінансування, кадрового забезпечення та використання сучасних технологій. Це дозволить забезпечити ефективне управління міськими територіями, знижуючи соціальні, еко-

логічні та економічні ризики, одночасно забезпечуючи сталий розвиток для майбутніх поколінь.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні висновки, які підкреслюють складність і багатогранність процесу управління сталим розвитком міських агломерацій. Управління сталим розвитком здійснюється в умовах глобальних викликів, серед яких зміна клімату та економічна нестабільність, які, у свою чергу, створюють додаткові ризики для соціальної та економічної системи. В умовах України ці виклики ускладнюються наслідками воєнних дій, що висуває нагальну потребу у забезпеченні комплексного відновлення інфраструктури та підвищенні стійкості міських систем до нових ризиків.

Для забезпечення ефективного управління сталим розвитком необхідно розробити та впровадити комплексну нормативно-правову базу, яка б регламентувала планування територій, забудови, охорони довкілля, міжмуніципального співробітництва та впровадження інноваційних технологій. При цьому особливої уваги потребує адаптація існуючого законодавства до специфіки функціонування міських агломерацій, а також синхронізація положень між різними законодавчими актами.

Необхідним кроком є створення ефективних організаційних структур, що забезпечують інтегроване планування, координацію діяльності, залучення громадськості та використання сучасних технологій. Важливою умовою є перехід від декларативних угод між органами місцевого самоврядування до формалізованих договорів про співробітництво, а також створення спільних органів управління агломераціями, які зможуть ефективно реалізовувати політику сталого розвитку.

Залучення інвестицій у розвиток міської інфраструктури та впровадження інновацій можливе через розвиток публічно-приватного партнерства, а також використання інноваційних фінансових інструментів, таких як зелені облігації та територіальні фонди сталого розвитку. Важливим є також впровадження програмно-цільового бюджетування, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси, та використання міжнародних стандартів для оцінки ефективності реалізованих заходів.

Для успішної реалізації політики сталого розвитку необхідно забезпечити наявність кваліфікованих фахівців, які володіють знаннями у сферах урбаністики, екології, інформаційних технологій та економіки сталого розвитку, що потребує створення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що включає обмін досвідом з міжнародними партнерами.

Сучасне управління сталим розвитком неможливе без використання новітніх інформаційних технологій, таких як геоінформаційні системи (GIS), аналіз великих даних (Big Data) та Інтернет речей (IoT). Також важливим елементом є забезпечення участі громадян у процесі прийняття рішень, що сприяє формуванню довіри до органів влади та підвищує ефективність реалізації політики сталого розвитку.

Таким чином, удосконалення механізмів публічного управління у сфері сталого розвитку міських агломе-

рацій є необхідним для вирішення сучасних проблем міст, забезпечення їхнього збалансованого та сталого розвитку, успішної адаптації до глобальних викликів сьогодення.

Література:

- Колтун В. С., Бабінець О. П. Урбанізація та її вплив на розвиток публічного управління: понятійно-категорійний аналіз. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 59—64. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7605&i=9>
- Л. В. Сергієнко, І. В. Новосолов, М. В. Остапчук. Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (26), 2020. С. 57—62. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/3/12.pdf>
- Якобчук В, Войтенко А. та ін. Інноваційні механізми ефективного управління цивільною безпекою регіону. Інвестиції: практика та досвід. 2022, № 11—12. С. 88—94. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/35/36>
- Which megacity faces the most significant overpopulation challenges? URL: <https://www.tutorchase.com/answers/ib/geography/which-megacity-faces-the-most-significant-overpopulation-challenges>
- Urban mobility in the EU. Audit preview. URL: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/ap19_07/ap_urban_mobility_en.pdf
- Nikolaeva A. Smart Cities and (Smart) Cycling: Exploring the Synergies in Copenhagen and Amsterdam. Journal of Urban Technology. Volume 31, 2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10630732.2024.2322007>
- World Health Organization. Exposure & health impacts of air pollution. 2024. URL: <https://www.who.int/teams/environment-climate-change-and-health/air-quality-energy-and-health/health-impacts/exposure-air-pollution>
- Центральна геофізична обсерваторія імені Бориса Срезневського Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Спостереження за забрудненням атмосферного повітря в м. Києві. 2024 URL: <http://cgo-sreznevskiy.kyiv.ua/uk/diialnist/khimichne-zabrudnennia/sposterezhenia-za-zabrudnenniam-atmosfernoho-povitria-v-mkyievi>
- Global Waste Management Outlook 2024. URL: <https://www.unep.org/resources/global-waste-management-outlook-2024>
- European Environment Agency. 2024 URL: <https://www.eea.europa.eu/en/topics>
- Understanding the Relationship between Urban Public Space and Social Cohesion: a Systematic Review. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42413-024-00204-5>
- Ревіталізація міст — досвід Європейського Союзу для України: навч. посіб. / [Сич О. А., Ситник Н. С., Стасишин А. В., Круглякова В. В.]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2023. 312 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/maket_Revitalizatsiia-mist.pdf
- Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>
- Про основи містобудування: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1865-15>
- ДБН Б.2.2-12:2018 Планування і забудова територій. 2018. URL: <https://anc-project.com/ua/dbn1/dbn-b.2.2-12-2018.html>
- Про охорону навколишнього природного середовища: Закони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
- Про управління відходами Закони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
- Про охорону атмосферного повітря: Закони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12#Text>
- Земельний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
- Про інформацію: Закони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
- European PPP Expertise Centre. URL: <https://www.eib.org/epes/>
- Sustainable Development Goals and Green Financing. URL: <https://www.thesustainability.io/sustainable-development-goals-green-financing>
- ISO 37101:2016(en) Sustainable development in communities — Management system for sustainable development — Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37101:ed-1:v1:en>
- Local Governments for Sustainability. (ICLEI). URL: <https://iclei.org/>
- European Urban Knowledge Network (EUKN). URL: <https://www.eukn.eu/>
- EU SDG indicator set. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database>
- SDG Indicators. Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2024. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

References:

- Koltun, V.S. and Babinets, O.P. (2021), "Urbanization and its impact on the development of public administration: conceptual and categorical analysis", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 59-64, available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7605&i=9> (Accessed 02 Jan 2025).
- Serhiienko, L.V., Novosolov, I.V. and Ostapchuk, M.V. (2020), "Public administration and customs administration", Public Administration and Customs, vol. 3, pp. 57—62, available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/3/12.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).
- Yakobchuk, V., Voitenko, A. et al. (2022), "Innovative mechanisms of effective management of civil security in the region", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 11—12, pp. 88—94, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/35/36> (Accessed 12 Jan 2025).
- TutorChase (2024), "Which megacity faces the most significant overpopulation challenges?", available at: <https://www.tutorchase.com/answers/ib/geography/which-megacity-faces-the-most-significant-overpopulation-challenges> (Accessed 17 Dec 2024).

5. European Court of Auditors (2024), "Urban mobility in the EU. Audit preview", available at: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/ap19_07/ap_urban_mobility_en.pdf (Accessed 12 Jan 2025).

6. Nikolaeva, A. (2024), "Smart Cities and (Smart) Cycling: Exploring the Synergies in Copenhagen and Amsterdam", *Journal of Urban Technology*, vol. 31, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10630732.2024.2322007> (Accessed 12 Dec 2024).

7. World Health Organization (2024), "Exposure & health impacts of air pollution", available at: <https://www.who.int/teams/environment-climate-change-and-health/air-quality-energy-and-health/health-impacts/exposure-air-pollution> (Accessed 17 Dec 2024).

8. Central Geophysical Observatory named after Borys Sreznevskiy (2024), "Atmospheric air pollution monitoring in Kyiv", available at: <http://cgo-sreznevskiy.kyiv.ua/uk/diialnist/khimichne-zabrudnennia/sposterezhennia-za-zabrudnenniam-atmosfernohopovitria-v-mkyievi> (Accessed 12 Jan 2025).

9. UNEP (2024), "Global Waste Management Outlook 2024", available at: <https://www.unep.org/resources/global-waste-management-outlook-2024> (Accessed 12 Dec 2024).

10. European Environment Agency (2024), "European Environment Agency", available at: <https://www.eea.europa.eu/en/topics> (Accessed 17 Dec 2024).

11. Mazumdar, S. & Vasconcelos, A. C. (2024), "Understanding the Relationship between Urban Public Space and Social Cohesion: a Systematic Review", available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42413-024-00204-5> (Accessed 07 Jan 2025).

12. Sych, O.A., Sytnyk, N.S., Stasyshyn, A.V., and Kruhliakova, V.V. (2023), "Revitalization of cities — the experience of the European Union for Ukraine", *Lviv National University, Lviv, Ukraine*, available at: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/maket_Revitalizatsiia-mist.pdf (Accessed 12 Dec 2024).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On regulating urban planning activities: The Law of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (Accessed 12 Jan 2025).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On the basics of urban planning: The Law of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1865-15> (Accessed 18 Dec 2024).

15. Ministry of Regional Development, Building and Housing of Ukraine (2018), "DBN B.2.2-12:2018 Planning and development of territories", available at: <https://anc-project.com/ua/dbn1/dbn-b.2.2-12-2018.html> (Accessed 12 Jan 2025).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On environmental protection: The Laws of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (Accessed 12 Dec 2024).

17. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On waste management: The Laws of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (Accessed 09 Jan 2025).

18. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On the protection of atmospheric air: The Laws of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12#Text> (Accessed 12 Dec 2024).

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 12 Jan 2025).

20. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On Information: The Laws of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (Accessed 12 Dec 2024).

21. European PPP Expertise Centre (2024), available at: <https://www.eib.org/epcc/> (Accessed 12 Dec 2024).

22. Sustainability & ESG Solutions (2024), "Sustainable Development Goals and Green Financing", available at: <https://www.thesustainability.io/sustainable-development-goals-green-financing> (Accessed 08 Jan 2025).

23. ISO (2016), "ISO 37101:2016 Sustainable development in communities — Management system for sustainable development — Requirements with guidance for use", available at: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37101:ed-1:v1:en> (Accessed 12 Dec 2024).

24. ICLEI (2024), "Local Governments for Sustainability (ICLEI)", available at: <https://iclei.org/> (Accessed 12 Dec 2024).

25. European Urban Knowledge Network (2024), available at: <https://www.eukn.eu/> (Accessed 10 Jan 2025).

26. European Commission (2024), "EU SDG indicator set", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database> (Accessed 12 Jan 2025).

27. United Nations Statistics Division (2024), "SDG Indicators. Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development", available at: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/> (Accessed 03 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

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

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. О. Дегтярьова,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного
управління і проектного менеджменту, ДЗВО "Університет менеджменту освіти"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0807-961X>

В. В. Мороз,
к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри публічного управління
і проектного менеджменту, ДЗВО "Університет менеджменту освіти"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4306-3741>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.200

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

I. Dehtiarova,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration
and Project Management State Institution, SHEI "University of Educational Management"

V. Moroz,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration
and Project Management, SHEI "University of Educational Management"

FOREIGN EXPERIENCE OF PREVENTING CORRUPTION IN PUBLIC AUTHORITIES

В статті проаналізовано та узагальнено зарубіжний досвід щодо запобігання та протидії корупції в органах публічної влади. Враховуючи федеративний устрій США, визначено основні механізми в антикорупційній системі держави, а саме: організаційно-правовий (сформована та ефективна законодавча база та прозорі етичні стандарти запобігання корупції на публічній службі), інституційний (діяльність спеціальних державних агентств — Управління урядової етики, Управління підзвітності уряду, а також Міністерство юстиції, Федеральне бюро розслідувань); просвітницький (програми навчання та підвищення обізнаності з доброчесності для публічних службовців всіх рівнів); економічний (підзвітність та прозорість щодо розкриття фінансової інформації; програми боротьби із шахрайством в бюджетній сфері); безпечовий (програми захисту викривачів); контрольний (інспекторський нагляд, аудит). Перспективою імплементації американського досвіду у вітчизняну практику антикорупційну практику є створення незалежного агентства, аналогічного за функціоналом Управлінню урядової етики США, основними напрямками діяльності якого будуть: контроль за дотриманням етичних стандартів та принципів доброчесності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; розробка та впровадження кодексів етики для публічних службовців; здійснення контролю за процесом розкриття ними фінансової інформації; організація та проведення освітніх заходів з питань етики та доброчесності.

На підставі проведеного аналізу та узагальнення азіатської та шведської моделей запобігання та протидії корупції, авторами запропоновано удосконалити існуючі механізми: просвітницький — з метою організації заходів серед населення щодо виховання нульової толерантності в суспільстві до всіх проявів корупції; контрольний — для удосконалення систем моніторингу та контролю за проявами корупції в публічній сфері та розробки стратегії мінімізації корупційних ризиків; організаційний — забезпечення прозорості та відкритості через подальший розвиток електронного урядування та подальшу цифровізацію публічного сектору.

Потребують оновлення системи та інструментарій запобігання корупції відповідно до новітніх викликів, як от розвиток штучного інтелекту, зарубіжне втручання в діяльність публічних інституцій та бази даних. Також необхідна більш відповідальна імплементація законодавства у сфері доброчесності та модернізація системи моніторингу у сфері запобігання корупції, яка слугуватиме швидкому оновленню відповідної політики.

The article analyzes and summarizes international experience in preventing and combating corruption in public authorities. Taking into account the federal structure of the USA, the main mechanisms in the country's anti-corruption system are identified, namely: organizational and legal (formed and effective legislative framework and transparent ethical standards for preventing corruption in the civil service), institutional (activities of special

state agencies — the Office of Government Ethics, the Government Accountability Office, as well as the Ministry of Justice, the Federal Bureau of Investigation); educational (training programs and raising awareness of integrity for public servants at all levels); economic (accountability and transparency in the disclosure of financial information; programs to combat fraud in the budget sector); security (whistleblower protection programs); control (inspector supervision, audit). The prospect of implementing American experience into domestic practice of combating and preventing corruption is the creation of an independent agency, similar in functionality to the US Office of Government Ethics, the main areas of activity of which will be: monitoring compliance with ethical standards and principles of integrity of civil servants and local government officials; development and implementation of codes of ethics for public servants; monitoring the process of their disclosure of financial information; organization and conduct of educational events on ethics and integrity.

Based on the analysis and generalization of the Asian and Swedish models of preventing and combating corruption, the authors proposed to improve existing mechanisms: educational — in order to organize activities among the population to foster zero tolerance in society for all manifestations of corruption; control — to improve systems for monitoring and controlling manifestations of corruption in the public sphere and develop a strategy for minimizing corruption risks; organizational — ensuring transparency and openness through the further development of e-government and further digitalization of the public sector.

The system and tools for preventing corruption need to be updated in line with the latest challenges, such as the development of artificial intelligence, foreign interference in the activities of public institutions and databases. There is also a need for more responsible implementation of integrity legislation and a modernization of the monitoring system for preventing corruption, which will serve to quickly update the relevant policy.

Ключові слова: корупція, запобігання корупції, органи публічної влади, механізми запобігання корупції, публічне управління, антикорупційна політика, моделі протидії корупції.

Key words: corruption, corruption prevention, public authorities, corruption prevention mechanisms, public administration, anti-corruption policy, anti-corruption models.

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

Корупція є поширеною глобальною проблемою, яка руйнує цілісність та прозорість системи публічного управління, зменшує довіру суспільства до публічних інституцій та влади загалом. Вона проявляється в різних формах: від хабарництва і розкрадання бюджетних коштів до фаворитизму (протекціонізму), нівелюючи загальні суспільні цінності та негативно впливаючи на свідомість громадян. При зловживанні публічними службовцями своєю владою заради особистих вигід, відбувається порушення принципу верховенства права, справедливих процесів прийняття рішень, стале надання якісних публічних послуг, залучення та розподілення ресурсів тощо. Зрештою внаслідок такої корумпованої практики, спостерігаються неефективність та нерівний доступ до основних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та інфраструктура, втрата політичними лідерами довіри з боку електорату, який сприймає публічні інститути як антисуспільні, що не "працюють" на колективне благо. Також високий рівень корупції є бар'єром для іноземних інвестицій і перешкоджає економічному розвитку держави, ще більше зумовлюючи бідність і нерівність в суспільстві.

Вплив корупції виходить за економічні та соціальні рамки, вона призводить до руйнації демократичних інститутів, послаблення механізмів прозорості, підзвітності та сприятиме порушенню прав людини. Зрештою, корупція загрожує самому фундаменту грома-

дянського суспільства, що робить її однією з найбільш актуальних глобальних проблем сьогодення.

Тому актуальним завданням для науковців у сфері публічного управління є дослідження, критичний та системний аналіз зарубіжного досвіду запобігання корупції в органах публічної влади, визначення можливих шляхів імплементації позитивних практик в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій сфері сформовано низку концепцій щодо проблематики подолання корупції, розроблено різноманітні підходи до визначення її сутності, механізмів запобігання, політик, а також проведено дослідження міжнародного досвіду з вирішення даної науково-практичної проблеми.

Зазначена дослідницька проблема привертає значну увагу вітчизняних науковців, серед яких: Н. Ахтирська, О. Бусол, В. Василевич, В. Нестерович, О. Мельник, В. Нонік, Т. Іванова, В. Трепак тощо.

Аналіз підходів до дефініції корупції, розробки та впровадження антикорупційних стратегій (політик), а також дослідження міжнародного досвіду у цій сфері здійснено в працях науковців: О. Васильєвої, Н. Васильєвої, О. Дрозда, О. Мельник, В. Солових, С. Тульчинської, С. Серьогіної, В. Трепака тощо.

Разом з тим залишається низка ще недостатньо розкритих питань, що стосуються впровадження в Україні сучасних підходів та кращих моделей та практик з міжнародної практики щодо запобігання корупційної діяльності в органах публічної влади.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На сьогоднішній день у багатьох державах сформовано дієві моделі протидії та запобігання корупції, які забезпечують ефективну антикорупційну та передбачають дієві інструменти в сфері протидії та запобігання корупції в органах публічної влади. Враховуючи зазначене, метою статті є узагальнення зарубіжного досвіду і тенденцій щодо запобігання корупції в органах публічної влади та визначення можливості його використання в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблематика боротьби та запобігання корупції в сучасному глобалізаційному та нестабільному світі є пріоритетною як на рівні держави, так і на рівні громадянського суспільства. Особливо актуальною є ця проблема в умовах війни та необхідності повоєнного відновлення України.

За результатами проведеного Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) соціологічного опитування, в Україні найвищий рівень корупції у 2023 році спостерігався у таких десяти сферах діяльності: митниця (для суб'єктів господарювання) — 4,23; військова сфера (використання та розпорядження нерухомим майном і землями, паливно-мастильними матеріалами, питання призову, просування військовослужбовців по службі, забезпечення їх житлом — 4,16; публічні закупівлі робіт і послуг з будівництва, ремонту та утримання автодоріг — 4,15; архітектурно-будівельний контроль — 4,06; надання дозволів та видобування корисних копалин — 4,05; лісове господарство — 4,04; публічні закупівлі для потреб оборони і національної безпеки, модернізація військової техніки, торгівля зброєю — 4,04; судова система (у т.ч., виконання судових рішень) — 4,02; земельні відносини, землеустрій — 4; публічні закупівлі робіт і послуг з реалізації інших великих інфраструктурних проєктів — 3,94 [1].

Такий стан речей зумовлює необхідність звернення уваги науковців на існуючі серед держав світу основні моделі побудови механізмів боротьби та запобігання корупції.

Починаючи науковий аналіз досвіду інших держав щодо запобігання корупції та розробки ефективних моделей антикорупційної політики, слід звернути увагу на США, не дивлячись на її федеративний устрій та особливості діяльності спеціальних антикорупційних органів, адже підходи до запобігання корупції можуть бути адаптовані до умов унітарної держави. Нормативно-правова база США щодо реалізації антикорупційної політики є достатньо потужною, основним законодавчим актом є Зведення законів США, в якому визначено особливості відповідальності за вчинення державними (федеральними) службовцями корупційних злочинів, а також їх диференціація відповідно до певних класифікаційних ознак [2, с. 132].

Крім основного Закону, в США існує надійна система механізмів запобігання корупції на публічній службі, яка ґрунтується на прозорості, підзвітності та суворих етичних стандартах. Одним із ключових законів є Закон про етику в уряді (Ethics in Government Act, 1978)

[3], який зобов'язав державних службовців розкривати фінансову інформацію для забезпечення прозорості та обмеження конфлікту інтересів. Прискіпливу увагу уряд США приділяє саме доброчесним, етичним нормам діяльності державних службовців та посадових осіб органів виконавчої влади.

Так, у 1990 році був підписаний спеціальний наказ, яким модернізовано систему етичної поведінки посадових осіб органів виконавчої влади із чітким визначенням її структури, принципів, цілей. Також цей нормативно-правовий документ регламентує наявність в будь-якому структурному підрозділі, що належить до системи органів виконавчої влади, спеціально призначеної особи, в обов'язки якої входить координація, моніторинг та контроль щодо дотримання посадовими особами норм етики.

Такі агентства, як Управління урядової етики (U.S. Office of Government Ethics — OGE), встановлюють, контролюють і забезпечують дотримання етичних стандартів для державних (федеральних) службовців, пропонуючи навчання та здійснюючі моніторинг та нагляд. OGE відзначає, що прозорість є важливою складовою формування довіри громадськості до уряду, тому надає доступ до документів з етики, щоб представники громадсько го сектору мали змогу брати участь у нагляді за суб'єктами виконавчої влади та керівництвом. На веб-сайті Офісу урядової етики наведено нормативні документи та програми навчання для посадових осіб з питань етичного лідерства та формування етичної культури, аналізу і вирішення конфліктів, розкриття фінансової інформації [4], а також різні звіти [5].

Також Урядом США реалізуються різноманітні антикорупційні програми, що спрямовані на забезпечення етичної поведінки державних службовців і підтримку високого рівня громадської довіри до влади. Ці програми зосереджені на сприянні прозорості, підзвітності та етичній поведінці через механізми навчання, нагляду та примусу. Основні ініціативи включають:

1. Програми навчання та підвищення обізнаності з етики (доброчесності). Державні службовці зобов'язані брати участь у регулярних тренінгах з етики (доброчесності), щоб ознайомитися з чинним законодавством та політикою доброчесності. OGE контролює процес реалізації цих програм, фокусуючи увагу на таких питаннях, як конфлікт інтересів, етика подарунків і обмеження щодо користування та розповсюдження службової інформації після звільнення.

2. Вимоги щодо розкриття фінансової інформації. Державні службовці, особливо ті, що займають керівні посади, повинні подавати фінансові звіти (декларації) відповідно до Закону про етику в уряді [3]. Таке розкриття інформації визначає потенційний конфлікт інтересів і гарантує, що посадові особи діють на благо суспільства.

3. Програми захисту викривачів. Закон про захист викривачів захищає від переслідування осіб, які повідомляють про недоброчесну поведінку чи корупційні прояви. Легітимні механізми мотивують громадян та посадових осіб викривати незаконну, неетичну та недоброчесну поведінку, гарантуючи державою

їх захист та недопущення негативних наслідків в майбутньому.

4. Генеральний інспекторський нагляд. Незалежні генеральні інспектори (IGs) призначаються у федеральних агентствах для розслідування та звітування про корупцію, шахрайство, зловживання службовим становищем. Проведені ними аудити та розслідування мають вирішальне значення в організації підзвітності та забезпечення прозорості даного механізму запобігання корупції [6].

5. Програми боротьби з шахрайством. Такі програми, як Закон про неправдиві заяви (False Claims Act), дозволяють уряду притягувати до відповідальності фізичних або юридичних осіб за шахрайство з коштами державного (місцевого) бюджетів. Він містить положення про те, що викривачі можуть повідомляти про шахрайство та отримувати фінансову винагороду за обґрунтовані заяви [7].

6. Ініціативи щодо прозорості та публічного доступу. Такі закони, як Закон про свободу інформації (FOIA), уможливають громадський контроль за діями уряду, перешкоджаючи корупції шляхом посилення відповідальності та забезпечення прозорості [8].

Отже, зазначені програми спрямовані на формування культури доброчесності, забезпечуючи дотримання державними службовцями найвищих етичних стандартів.

Міністерство юстиції США (U.S. Department of Justice) відіграє ключову роль у розслідуванні корупційних зловживань та судовому переслідуванні корупціонерів, періодично співпрацюючи з Федеральним бюро розслідувань (Federal Bureau of Investigation) для ефективного та результативного розслідування ймовірних неправомірних дій державних службовців та інших посадових осіб.

Прозорість процесів публічних закупівель також підтримуються достатньо жорсткою системою стримувань і противаг з метою зменшення ризиків шахрайства та запобігання незаконністю щодо проведення тендерів. Основним органом нагляду є Управління підзвітності уряду (GAO), яке здійснює аудит та перегляд федеральних програм, щоб забезпечити відповідність антикорупційному законодавству, підзвітність громадському сектору, ефективне використання ресурсів, спираючись на основні цінності GAO: цінності місії (підзвітність, чесність, надійність) і цінності людей (цінують, поважають, ставляться справедливо) [9].

У контексті дослідження інституційно-правових механізмів протидії корупції в публічному секторі США, слід відзначити перспективність імплементації окремих аспектів американської практики в Україні. Зокрема, створення незалежного агентства, аналогічного за функціоналом Управлінню урядової етики США (OGE), могло б стати дієвим інструментом контролю за дотриманням етичних стандартів та принципів доброчесності серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. До компетенції такої інституції входило б розроблення та запровадження кодексів етики для публічних службовців, здійснення контролю за процесом розкриття фінансової інформації, а також організація та проведення освітніх заходів з питань етики та доброчесності.

Ключовими факторами успішної діяльності такого агентства є забезпечення його незалежного статусу, достатнє фінансування та сформована законодавча база.

Наявність такої інституції сприятиме посиленню існуючої інституційної системи запобігання та виявлення корупції, в якій функціонують, наприклад, Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), основним завданням якого є попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних та інших кримінальних правопорушень, віднесених до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових [10]. А також, діяльності Національного агентства з питань державної служби (НАДС), однією з функцій якого є реалізація освітньої складової в розрізі програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, пов'язаних із етичними нормами та доброчесністю як підґрунтям запобігання корупції (наприклад, курси: Етика публічної служби як засіб запобігання корупції (<https://pdp.nacs.gov.ua/courses/etyka-publichnoi-sluzhby-yak-zasib-zapobihannia-koruptsii>), Запобігання корупції та забезпечення доброчесності (<https://pdp.nacs.gov.ua/courses/zapobihannia-koruptsii-ta-zabezpechennia-dobrochesnosti-163>)).

У контексті дослідження зарубіжного досвіду протидії корупції, особливу увагу привертають практики й інших держав, які досягли помітних результатів у цій сфері — Данія, Фінляндія, Норвегія, Велика Британія, Ізраїль, Ісландія, Китай, Нідерланди, Німеччина, Сінгапур та Швеція. Незважаючи на певні відмінності в організації антикорупційних механізмів кожної з цих держав, можна констатувати наявність спільних рис, зокрема: активна протидія корупційним проявам на державному рівні; формування комплексної законодавчої бази; активна участь громадських організацій у процесі запобігання та протидії корупції; пріоритетність превентивних заходів.

У науковій літературі представлено різні моделі протидії корупції. Найбільш поширеним є поділ на дві основні моделі: азіатську, прикладом якої є успішний досвід Сінгапуру, та європейську, що базується на принципах, реалізованих у Швеції. Ці моделі відрізняються своїми філософськими засадами, інструментами та пріоритетами в антикорупційній діяльності. Зважаючи на комплексний характер заходів, що охоплюють правові, інституційні та соціальні аспекти, ці моделі часто ідентифікують як антикорупційні стратегії [11].

Азіатська (сінгапурська) модель протидії корупції характеризується прагненням до оперативного досягнення вимірюваних результатів. Її стратегічна мета полягає не в повній ліквідації корупційних проявів, а в досягненні певного, прийнятого для урядових структур та суспільства, рівня корупції. Внаслідок цього, стратегія вважається вертикальною, що відображає ієрархічний характер системи контролю та управління. Дана модель знайшла свою реалізацію, зокрема, в Сінгапурі, Японії, Республіці Корея та Китайській Народній Республіці. За умови наявності певних національних особливостей у кожній з цих держав, загальними рисами є застосування жорстких інструментів юридичної відпо-

відальності та посилений контроль за суб'єктами, що вчиняють корупційні правопорушення, особливо вищі посадові особи.

Очевидно, що найбільш показовим прикладом зазначеної моделі є Сінгапур, досягнення якого щодо протидії та запобігання корупції визнані найбільш ефективними серед держав, що дотримуються зазначеної моделі. Основу сінгапурської вертикальної антикорупційної моделі становлять наступні елементи /інструменти антикорупційної політики:

- інституційні: створення і функціонування ефективного спеціального органу протидії корупції — Бюро з розслідування корупції, яке має функціональну та політичну незалежність;

- нормативно-правові: оптимізація процедур прийняття державно-управлінських рішень та елімінація неоднозначних або суперечливих норм у законодавчій базі; скасування усіх форм імунітету, що надаються депутатам, посадовим особам вищого ешелону влади, суддям та іншим категоріям осіб; реалізація принципу рівності перед законом у справах про корупцію, що передбачає відповідальність для обох сторін;

- економічні: оптимізація регуляторного впливу державу шляхом усунення /спрощення адміністративних процедур (дозволів, ліцензій) з метою сприяння економічному зростанню; забезпечення належної матеріальної винагороди публічних службовців як превентивного заходу проти корупційних проявів;

- захисні: реалізація системи захисту викривачів, які повідомляють про випадки корупції;

- контрольні: проведення періодичного аудиту доходів і витрат публічних службовців та членів їхніх сімей у встановленому законодавством порядку;

- організаційні: удосконалена кадрова політика в державному секторі шляхом підвищення вимог до професійної компетентності кандидатів на посади державної служби;

- цифрові: запровадження електронного урядування та цифрових технологій в публічне управління;

- освітні: реалізація превентивних заходів, таких як освітні програми та етичні кодекси для державних службовців; виховання культури нетерпимості до корупції, що підтримується суспільством та урядом [12].

У Китайській Народній Республіці функціонує комплексна система протидії корупції, ключовим інституційним елементом якої є Національне бюро із запобігання корупції — спеціалізований орган, уповноважений боротися з корупційними проявами. Нормативно-правова база у цій сфері характеризується високим рівнем жорсткості, передбачаючи суворі санкції, включаючи вищу міру покарання за вчинення корупційних дій. Окрім індивідуальної відповідальності, законодавством передбачено застосування механізмів конфіскації майна, що поширюється на родичів осіб, визнаних винними у корупційних злочинах, а також звільнення з місця роботи та публічне покаяття.

До ефективних інструментів антикорупційної політики, що застосовуються в Китаї, слід віднести:

- комунікативні: забезпечення комунікації з громадянами та юридичними особами з метою подолання бюрократичних бар'єрів;

- контрольні: забезпечення транспарентності внутрішнього відомчого контролю в різних сферах суспільного життя;

- організаційні: запровадження практики ротації кадрового складу публічних службовців з метою попередження консолідації корумпованих зв'язків;

- економічні: регламентація підприємницької діяльності дітей та близьких родичів посадових осіб шляхом встановлення заборони на ведення бізнесу в галузях, що знаходяться під безпосереднім керівництвом зазначених осіб тощо [13].

Наступна, європейська (шведська) антикорупційна модель протидії корупції, базується на застосуванні горизонтальної стратегії, пріоритетом якої є поступова та систематична антикорупційна діяльність, що ґрунтується на системі стимулів для попередження корупції. Характерними рисами даної моделі є: активізація громадського контролю з метою виявлення та запобігання корупційним проявам; дерегуляція економічної діяльності шляхом мінімізації адміністративних бар'єрів; забезпечення максимальної транспарентності у сфері публічного управління; системне впровадження етичних стандартів, що регламентують поведінку державних службовців.

Зазначена концепція є поширеною в більшості держав Європи, проте найповніше втілення вона знайшла у скандинавських державах, зокрема у Швеції, Данії, Фінляндії та Нідерландах, де її реалізація базується на принципах належного врядування (Good Governance). Спільними для цих держав елементами моделі є:

- провідна роль громадськості: партисипація громадян у прийнятті управлінських рішень; оперативне реагування на потреби суспільства та підзвітність публічних структур перед громадськістю;

- прозорість: забезпечення прозорості доходів, рішень та дій органів публічної влади; гарантування відкритого доступу до внутрішньої документації публічних організацій;

- доброчесність суспільства: культивування системи високих етичних цінностей як серед публічних службовців, так і в суспільстві; створення в суспільстві атмосфери абсолютної нетерпимості до корупційних проявів;

- етичні норми: встановлення високих етичних стандартів для публічних службовців;

- справедлива судова система: формування незалежної та ефективної системи правосуддя [14].

Як приклад ефективної реалізації європейської антикорупційної моделі варто відзначити Нідерланди, антикорупційна політика яких передбачає такі процедурні та превентивні інструменти:

- прозорість та звітність: забезпечення звітності та публічного розголосу щодо фактів виявлення корупційних діянь та їхніх наслідків; оприлюднення Міністром внутрішніх справ щорічної доповіді парламенту щодо виявлених випадків корупції та вжитих заходів з їхнього попередження та протидії;

- відповідальність та покарання: застосування обов'язкових санкцій та покарань за вчинення корупційних правопорушень; встановлення заборони на здійснення професійної діяльності в державних органах для осіб, які скоїли корупційні злочини, та позбавлення їх усіх соціальних гарантій, що надаються державним службов-

цям; формування системи прав та обов'язків посадових осіб з чітким визначенням міри відповідальності за порушення норм службової етики та вчинення корупційних правопорушень;

— контроль: розробка та впровадження системи моніторингу потенційних джерел корупційних ризиків в органах публічної влади і громадських організаціях та посилення контролю за діяльністю співробітників зазначених інституцій [15].

Отже, аналіз існуючих практик протидії корупції дозволяє ідентифікувати дві основні організаційно-правові та інституційні моделі: азіатську та європейську. Незважаючи на диференціацію стратегічних підходів щодо їх реалізації, основоположні принципи їхньої інституціоналізації в умовах демократизації суспільства є спільними. Зокрема:

— забезпечення транспарентності та публічної підзвітності органів публічної влади шляхом гарантування вільного доступу інститутів громадянського суспільства до формування та реалізації публічно-управлінських рішень;

— забезпечення ефективної реалізації прав приватної власності та їх захист;

— невідворотність юридичної відповідальності за вчинення корупційних правопорушень незалежно від персонального статусу та займаної посади;

— здійснення державного та громадського контролю за діяльністю суб'єктів публічного сектору;

— запровадження системи заходів, спрямованих на виховання у громадян неприйняття корупції в усіх її формах;

— підтримка розвиненої системи етичних та доброчесних цінностей у публічних службовців.

Попри певні успіхи окремих держав у запобіганні корупції, згідно з даними ОЕСР [16], загальними тенденціями для усіх держав є такі, як наявність неефективних систем моніторингу (усі держави не збирають і не оприлюднюють достатньо даних для підтримки впровадження своїх принципів доброчесності); недостатнє практичне впровадження заходів доброчесності, попри те, що законодавством вони чітко визначені; застарілі механізми забезпечення доброчесності у контексті швидкого розвитку штучного інтелекту, іноземного втручання та інших новітніх чинників.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз існуючих в зарубіжній практиці моделей та інструментів реалізації антикорупційної політики дозволяє зробити такі висновки:

— американський досвід запобігання та протидії корупції свідчить, що дієвим інституційним механізмом, що може бути імплементований у вітчизняну антикорупційну систему є створення незалежного агентства, аналогічного за функціоналом з Управлінням урядової етики США (OGE), основними напрямками діяльності якого будуть: контроль за дотриманням етичних стандартів та принципів доброчесності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, інших публічних осіб; розробка та системне впровадження кодексів етики для публічних службовців; здійснення контролю

за процесом розкриття ними публічної фінансової інформації; організація та проведення освітніх заходів з питань етики та доброчесності тощо;

— із азіатської та шведської моделей протидії корупції доцільним було б імплементувати у вітчизняну практику такі механізми, як просвітницький (системна організація просвітницьких заходів серед населення з метою виховання нульової толерантності в суспільстві до всіх проявів корупції); контрольний (удосконалення систем моніторингу та контролю за проявами корупції в публічній сфері та розробку публічного механізму мінімізації корупційних ризиків); механізм забезпечення більшої прозорості та відкритості публічного сектору через подальший розвиток електронного урядування та його цифровізацію.

Щодо рекомендацій на основі загальних тенденцій у сфері запобігання корупції, то увагу слід приділити: оновленню систем і механізмів запобігання корупції відповідно до новітніх викликів, як от розвиток штучного інтелекту, зарубіжне втручання в діяльність публічних інституцій та бази даних, кібератаки тощо; практиці більш відповідального впровадження законодавчо визначених вимог щодо доброчесності; модернізації систем моніторингу у сфері запобігання корупції із залученням громадськості, проте в рамках централізованого механізму збору та аналізу даних.

Напрямами подальших досліджень є розроблення комплексного механізму запобігання корупції в органах публічної влади з врахуванням вітчизняного досвіду та кращих зарубіжних практик.

Література:

1. Експерти оцінили рівень корупції та роботу антикорупційних органів в Україні: результати дослідження. Національне агентство з питань запобігання корупції. 02.07.2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/eksperty-otsinyly-riven-koruptsii-ta-robotu-antikoruptsiynyh-organiv-v-ukraini-rezultaty-doslidzhennya/> (дата звернення: 21.12.2024).

2. Державна антикорупційна політика і запобігання та протидія корупції на публічній службі в органах державної влади і органах місцевого самоврядування: монографія / автор. кол.: В.В. Василевич, Т.Е. Василевська, В.Ф. Нестерович та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.Л. Федоренка. К.: Ліра-К, НАДУ, 2016. 524 с.

3. S.555 — Ethics in Government Act of 1978. Congress.gov. URL: <https://www.congress.gov/bill/95th-congress/senate-bill/555> (дата звернення: 26.11.2024).

4. Managing Effective Ethics Programs. U.S. Office of Government Ethics. URL: https://www.oge.gov/web/OGES.nsf/accessdocs_summary-reports (дата звернення: 01.12.2024).

5. Oversight Summary Reports. U.S. Office of Government Ethics. URL: https://www.oge.gov/web/OGES.nsf/accessdocs_summary-reports (дата звернення: 01.12.2024).

6. Inspectors General: Independence Principles and Considerations for Reform. US. Government Accountability. URL: <https://www.gao.gov/products/gao-20-639r> (дата звернення: 02.12.2024).

7. False Claims Act. Legal Information Institute. URL: https://www.law.cornell.edu/wex/false_claims_-

act#:~:text=Federal%20statute%20that%20sets%20criminal,in%20a%20qui%20tam%20proceeding (дата звернення: 09.12.2024).

8. The Freedom of Information Act. Office of Information Policy. U.S. Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/oip/freedom-information-act-5-usc-552> (дата звернення: 12.12.2024).

9. What GAO Does. U.S. Government Accountability Office. URL: <https://www.gao.gov/about/what-gao-does> (дата звернення: 13.12.2024).

10. Завдання, цінності та принципи діяльності. Офіційний сайт НАБУ. URL: <https://nabu.gov.ua/about-the-bureau/zasadi-roboti/zmist-ta-pryncypy-diyalnosti/> (дата звернення: 18.12.2024).

11. Трепак В.М. Міжнародний досвід запровадження системи заходів антикорупційної спрямованості. Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ. 2015. № 2 (10). С. 233—246.

12. Нонік В.В. Сінгапурська антикорупційна історія: досвід для України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1509> (дата звернення: 09.11.2024).

13. Дрозд О.Ю. Запобігання корупції: досвід Китаю. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 12 груд. 2019 р.): у 2 ч. / [редкол.: В.В. Чернєй, С.Д. Гусарєв, С.С. Чернявський та ін.]. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2019. Ч. 1. С. 72—73.

14. ANTICORRUPTION REGULATION. Sweden. Consulting editors James G Tillen, Leah Moushey Miller & Chevalier Chartered. URL: <https://nordialaw.com/wp-content/uploads/2022/02/2022-Anti-Corruption-Regulation-Sweden.pdf> (дата звернення: 04.01.2025).

15. Мельник О.Г. Міжнародний досвід запобігання та протидії корупції як вектор формування національної антикорупційної політики в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. №2. С. 32—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/5>

16. Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024. OECD Publishing, Paris, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/968587cd-en>

References:

1. National Agency on Corruption Prevention (2024), "Experts assessed the level of corruption and the work of anti-corruption bodies in Ukraine: research results", available at: <https://nazk.gov.ua/uk/eksperty-otsynlyriven-koruptsii-ta-robotu-antikoruptsiynyh-organiv-v-ukraini-rezultaty-doslidzhennya/> (Accessed 21 December 2024).

2. Vasylevych, V.V., Vasylevs'ka, T.E. and Nesterovych V.F. (2016), Derzhavna antykoruptsiyna polityka i zapobihannya ta protydiia koruptsii na publichnij sluzhbi v orhanakh derzhavnoi vlady i orhanakh mistsevoho samovriaduvannya [State anti-corruption policy and prevention and counteraction to corruption in public service in state authorities and local self-government bodies], Lira-K, NADU, Kyiv, Ukraine.

3. Congress.gov (1978), The Law of USA "S.555 — Ethics in Government Act of 1978", available at: <https://www.congress.gov/bill/95th-congress/senate-bill/555> (Accessed 01 November 2024).

4. U.S. Office of Government Ethics (2024), "Managing Effective Ethics Programs", available at: https://www.oge.gov/web/OGE.nsf/accessdocs_summary-reports (Accessed 01 December 2024).

5. U.S. Office of Government Ethics (2024), "Oversight Summary Reports", available at: https://www.oge.gov/web/OGE.nsf/accessdocs_summary-reports (Accessed 01 December 2024).

6. US. Government Accountability (2024), "Inspectors General: Independence Principles and Considerations for Reform", available at: <https://www.gao.gov/products/gao-20-639r> (Accessed 02 December 2024).

7. Legal Information Institute (2024), "False Claims Act", available at: https://www.law.cornell.edu/wex/false_claims_act#:~:text=Federal%20statute%20that%20sets%20criminal,in%20a%20qui%20tam%20proceeding (Accessed 09 December 2024).

8. Office of Information Policy. U.S. Department of Justice (2024), "The Freedom of Information Act", available at: <https://www.justice.gov/oip/freedom-information-act-5-usc-552> (Accessed 12 December 2024).

9. U.S. Government Accountability Office (2024), "What GAO Does", available at: <https://www.gao.gov/about/what-gao-does> (Accessed 13 December 2024).

10. National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (2024), "Objectives, values and principles of activity", available at: <https://nabu.gov.ua/about-the-bureau/zasadi-roboti/zmist-ta-pryncypy-diyalnosti/> (Accessed 18 December 2024).

11. Trepak, V.M. (2015), "International experience in implementing a system of anti-corruption measures", Law Journal of the National Academy of Internal Affairs, vol. 2 (10), pp. 233—246.

12. Nonik, V.V. (2017), "Singapore's anti-corruption story: experience for Ukraine", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 10. available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1509> (Accessed 09 November 2024).

13. Drozd, O.Yu. (2019), "Preventing corruption: China's experience", Realizatsiia derzhavnoi antykoruptsiynoi polityky v mizhnarodnomu vymiri: materialy IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Implementation of state anti-corruption policy in the international dimension: materials of the IV International Scientific-Practical Conference], Natsional'na akademiia vnutishnikh sprav, Kyiv, Ukraine, vol. 1, pp. 72—73.

14. Tillen, J. G. Moushey, L. (2022), "ANTICORRUPTION REGULATION. Sweden", Consulting editors Miller & Chevalier Chartered, available at: <https://nordialaw.com/wp-content/uploads/2022/02/2022-Anti-Corruption-Regulation-Sweden.pdf> (Accessed 04 January 2024).

15. Mel'nyk, O.H. (2021), "International experience in preventing and combating corruption as a vector for forming a national anti-corruption policy in Ukraine", Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal, [Online], vol. 2, pp. 32—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/5>

16. OECD (2024), Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/968587cd-en>

Стаття надійшла до редакції 20.01.2025 р.

УДК 338.48:502.131.1

Н. А. Добрянська,
д. е. н., професор, завідувач кафедри туристичного бізнесу і рекреації,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0826-8840>
Д. С. Курченко,
PhD 281 "Публічне управління та адміністрування",
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1411-1770>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.207

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

N. Dobrianska,
Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Department of Tourism Business and Recreation,
Odesa National University of Technology
D. Kurchenko,
PhD 281 "Public Management and Administration", Odesa National University of Technology

KEY PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF TOURIST RESOURCES OF REGIONS IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY

У статті аналізуються ключові проблеми публічного управління туристичними ресурсами в контексті екологічної стійкості регіонів, зокрема в умовах сучасних викликів, таких як пандемія та соціально-економічні зміни. Основну увагу приділено відсутності ефективного екологічного моніторингу, недостатній координації між суб'єктами управління та низькому рівню екологічної обізнаності серед туристів. Дослідження показує, що регіони з кращою комунікацією між стейкхолдерами демонструють вищі темпи відновлення туристичних потоків та стабільне зростання економічних показників.

Основний акцент робиться на необхідності розробки інтегрованих регіональних стратегій, впровадження сучасних технологічних рішень для моніторингу екологічного впливу туризму та освітніх ініціатив для підвищення екологічної свідомості серед туристів. Для покращення управління рекомендується розробка цифрових інструментів для оцінки екологічного впливу та залучення міжнародних партнерів для впровадження передових практик сталого управління ресурсами.

Дослідження вказує на обмеження, пов'язані з недостатчею статистичних даних, що можуть впливати на повноту аналізу довгострокових тенденцій. У подальших дослідженнях рекомендується поглибити аналіз фінансової підтримки екологічних ініціатив та дослідити вплив війни на туристичний сектор України.

Managing tourism resources in a way that maintains ecological balance has become more crucial than ever before, particularly as regions continue to face significant disruptions such as the ongoing pandemic and various socio-economic changes. These challenges have underscored several key issues in tourism management, including the absence of effective monitoring systems capable of accurately tracking the environmental impact of tourism activities. Without such systems, regions are often left unaware of the true ecological cost of tourism, which makes it difficult for decision-makers to craft policies that are both informed and sustainable. Even in

cases where monitoring systems do exist, there tends to be a lack of coordination between the various groups involved in tourism management. This disconnect often extends across local governments, business owners, and local communities, all of whom play a crucial role in the tourism sector. Such fragmentation of efforts makes it challenging to implement unified, coordinated actions that would help ensure the long-term sustainability of tourism practices.

The research highlights that regions where stakeholders communicate and work together more effectively tend to bounce back faster from crises. These areas also show more consistent growth in tourism, suggesting that collaboration is key to a resilient, thriving sector. To improve this, the study suggests creating region-specific strategies that leverage modern technology. For example, using digital tools to measure the environmental impact of tourism in real-time could offer invaluable insights. Alongside these tools, there's a strong need for education campaigns that raise awareness among tourists about how their actions affect the environment. Simple changes in behavior, like reducing waste or supporting eco-friendly businesses, could go a long way in reducing tourism's ecological footprint.

Despite the promising directions the study points to, there are still significant challenges. A major one is the lack of reliable data on long-term trends, which makes it hard to understand how tourism is evolving over time. Future studies should explore how governments can better fund eco-friendly initiatives and investigate how the ongoing conflict in Ukraine is affecting the tourism sector. Understanding these factors could be key to shaping more effective strategies for managing tourism in a way that promotes both economic growth and ecological sustainability.

Ключові слова: публічне управління, туристичні ресурси, екологічна стійкість, сталий розвиток, регіональні стратегії.

Key words: public administration, tourism resources, ecological sustainability, sustainable development, regional strategies.

ВСТУП

Туристична індустрія вже давно стала однією з найбільш динамічних і значущих складових економіки багатьох регіонів. Її роль не обмежується лише створенням робочих місць, але й включає вплив на розвиток інфраструктури, зміцнення місцевих економік та покращення якості життя. У зв'язку з цим, ефективне управління туристичними ресурсами на рівні публічного сектору є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та гармонійного співіснування з природними екосистемами.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Туризм є індустрією, тісно пов'язаною з природним середовищем і культурною спадщиною, що вимагає уважного підходу до її управління. Взаємозв'язок між публічним управлінням та екологічною стійкістю у розвитку туризму не може бути переоцінений. Публічне управління повинно передбачати не лише ефективне використання природних ресурсів, але й забезпечення їх збереження для майбутніх поколінь.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у розвиток теорії сталого туризму зробили дослідження К.Б. Балох [1], Г. І. Гапоненко [2], Н. А. Добрянська [3], В. Єрмаченко [4], М.М. Жибак [5], та Т.А. Крушельницька [6]. З іноземних науковців слід зазначити Д.М. Андрієс [7], Ф. Ді Вірджіліо [8], К. Коста [9], С. Кові [10]. Дослідники у своїх наукових пра-

цях акцентують увагу на ключових принципах мінімізації негативного впливу на екосистеми. Вони зосереджуються на оптимізації використання природних ресурсів і врахуванні соціальних аспектів, що сприяє не лише збереженню природного середовища, а й підтриманню соціальної стабільності в регіонах, де туризм відіграє важливу роль у розвитку.

Методологія дослідження в контексті публічного управління туристичними ресурсами регіонів включає кілька основних підходів, які забезпечують комплексність дослідження. Вибір поєднання кількісних і якісних методів аналізу дозволяє отримати глибоке розуміння явищ, пов'язаних із змінами у туристичних потоках та екологічних показниках. Для збору даних використовуються статистичний аналіз, інтерв'ю з експертами, а також опитування туристів і місцевих громад, що дозволяє врахувати різні точки зору на ефективність управлінських стратегій та наявні тенденції в галузі туризму.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в оцінці ключових проблем публічного управління туристичними ресурсами в умовах сучасних викликів, що виникли в результаті пандемії та інших соціально-економічних змін. Серед основних завдань — аналіз ситуації з управління туристичними потоками, визначення основних перешкод, що стоять на шляху сталого розвитку туризму, а також розробка рекомендацій для відновлення індустрії з урахуванням екологічної стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінка ключових проблем публічного управління туристичними ресурсами є важливою складовою дослідження, оскільки чітке розуміння цих проблем дозволяє ефективно спрямовувати ресурси на подолання існуючих обмежень. Важливим аспектом є недостатня взаємодія між державними структурами та приватними підприємствами, що часто призводить до неузгодженості в політиках та невизначеності щодо стандартів управління. Системні помилки в плануванні, невірно оцінені ризики та недостатня увага до довгострокових наслідків екологічних та соціальних процесів можуть погіршити ситуацію.

Роль екологічної стійкості у розвитку туризму особливо актуальна в умовах глобальних змін, які впливають на природне середовище. Перевантаження екосистем, деградація природних ресурсів, втручання в екологічний баланс — все це є результатом недостатньо продуманого використання туристичних територій. Тому публічне управління повинно бути зорієнтоване на створення політик, які забезпечують гармонійне співіснування між розвитком туризму та збереженням природного середовища. Це потребує комплексного підходу, що включає інноваційні стратегії, контроль за екологічними наслідками та інтеграцію сталих практик в управлінні ресурсами.

Після пандемії туристичний сектор переживає серйозні трансформації, що зумовлені зміною пріоритетів і споживчих уподобань. У цей період відновлення є можливість зробити стратегічний крок до сталого розвитку, спрямованого на збереження культурної та природної спадщини, підвищення привабливості регіонів для відвідувачів та забезпечення їх екологічної безпеки. Рекомендується створення гнучких політик у сфері туризму, які б передбачали адаптацію до нових умов, включаючи нові вимоги до санітарної безпеки, розвиток внутрішнього туризму та зростання інвестицій у місцеві громади.

Аналіз викликів, з якими стикається індустрія, дозволяє зробити висновок, що необхідно активно впроваджувати сталий туризм як стратегічний напрямок, який здатний забезпечити економічне відновлення в постпандемічний період, не шкодячи екології. Підвищення рівня екологічної свідомості, розвиток інфраструктури, орієнтованої на стійкість, та підтримка місцевих ініціатив стануть ключовими елементами у створенні сталого та ефективного туристичного сектору, який буде здатний протистояти майбутнім глобальним кризам.

Сталий туризм, на відміну від традиційного, орієнтований не лише на отримання економічної вигоди, але й на довгострокову вигоду для місцевих громад та довкілля. Це одна з головних ідей теорії сталого розвитку туризму, яка втілюється через створення стійких інфраструктурних проєктів, еко-туристичних маршрутів та екологічних ініціатив. Однією з основних концепцій є також принцип "зеленої економіки", що зосереджує увагу на інтеграції екологічних інновацій у туристичну індустрію. Не менш важливою є теорія, яка акцентує на необхідності балансування економічного розвитку та соціальних вигод від туризму, що включає підтримку культурної спадщини, зміцнення соціальних зв'язків і

створення нових робочих місць для місцевих жителів. У цьому контексті, особливо важливим є аналіз взаємодії між публічним управлінням та приватними підприємствами, оскільки тільки через ефективне партнерство можна досягти сталого та тривалого розвитку туристичних ресурсів.

Сталий туризм, як інтеграційна концепція, в останні десятиліття набув значної популярності в контексті публічного управління туристичними ресурсами. Він передбачає не лише розвиток туристичної інфраструктури, а й збереження природних, культурних і соціальних ресурсів для майбутніх поколінь. Концепція сталого туризму базується на принципах мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, збалансованого використання природних ресурсів і розвитку місцевих громад, що з часом повинно забезпечити сталий економічний розвиток.

Ключовим аспектом сталого туризму є екологічний моніторинг, який допомагає оцінити вплив туристичних потоків на екосистеми. Екологічний моніторинг виступає інструментом, що забезпечує збір, аналіз та оцінку даних про стан природних ресурсів та ефективність екологічних заходів у туристичних зонах. Цей процес дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та впроваджувати коригувальні дії для запобігання їх загостренню. Наприклад, у країнах з розвинутою туристичною інфраструктурою, таких як Швейцарія чи Канада, застосовуються складні системи моніторингу якості води та повітря в популярних туристичних зонах, що дозволяє мінімізувати вплив туризму на природні ландшафти.

Не менш важливу роль у забезпеченні екологічної стійкості відіграють природоохоронні політики, які формують правові, економічні та соціальні рамки для розвитку туризму в межах екологічних стандартів. Вони стимулюють розробку екологічно чистих технологій, підтримку біорізноманіття та збереження природних територій. Важливою складовою цих політик є запровадження механізмів фінансування та стимулювання проєктів, орієнтованих на сталий розвиток. В Україні, наприклад, активно працюють програми з підтримки екотуризму в Карпатах, що включають як збереження природних територій, так і розвиток нових форм відпочинку для туристів. Це дозволяє не лише зберігати екосистеми, а й сприяти розвитку місцевої економіки.

Важливість цього аспекту особливо очевидна в контексті глобальних викликів, таких як зміни клімату, деградація екосистем та перевантаження туристичних територій. Відсутність балансування між комерційними інтересами та екологічною безпекою може призвести до незворотних змін, що в свою чергу погіршує перспективи розвитку туризму в регіонах. Публічне управління туристичними ресурсами в умовах екологічної стійкості набуває особливої значущості, особливо в період кризових явищ, як-от війна, що ставить перед регіонами нові питання щодо адаптації туристичної індустрії до нових викликів і загроз. Тільки через інтеграцію екологічних, економічних і соціальних аспектів можна забезпечити довгострокову стійкість туристичних ресурсів та їхнє ефективне використання в інтересах громади.

Таблиця 1. Динаміка регіональних доходів від туризму в Україні (2021–2024 роки)

Регіон	2021 (тис. грн)	Частка 2021	2023 (тис. грн)	Частка 2023	2024 (тис. грн)	Частка 2024	Ріст 2024/2023 (%)
м. Київ	559200	31%	354088	27%	675809	33%	0,91
Львівська	151000	8%	248393	19%	314853	16%	0,27
Київська	88900	5%	172787	13%	196889	10%	0,14
Івано-Франківська	103900	6%	99097	8%	181047	9%	0,83
Одеська	315400	18%	76066	6%	112224	6%	0,48
Дніпропетровська	70654	4%	69612	5%	95265	5%	0,37
Закарпатська	42168	2%	62784	5%	91020	5%	0,45

Джерело: складено автором на основі даних [14].

Природоохоронні ініціативи, підтримувані державою, мають прямий вплив на ефективність управління туристичними ресурсами на регіональному рівні. Вони дозволяють інтегрувати екологічні та економічні інтереси, створюючи умови для розвитку "зеленого" туризму, що відповідає вимогам сталого розвитку. Це проявляється, зокрема, у розвитку екологічних маршрутів, збереженні природних пам'яток і водночас у підтримці локальних економічних ініціатив. Успішними прикладами таких стратегій є екологічні ініціативи в Ісландії, де туризм, що базується на унікальних природних особливостях, активно підтримується політиками, спрямованими на мінімізацію впливу на екосистеми.

Розглядаючи сталий туризм та екологічний моніторинг, слід зазначити, що ці принципи є невід'ємними складовими ефективного управління туристичними ресурсами, особливо в контексті розвитку регіонів. Природоохоронні політики створюють необхідні умови для того, щоб туризм приносив не лише економічні вигоди, а й сприяв збереженню природної спадщини, а також покращенню якості життя місцевих громад. У процесі публічного управління туристичними ресурсами регіонів, важливо не лише враховувати наявні можливості для розвитку, але й проводити комплексний аналіз сильних та слабких сторін інфраструктури, а також оцінювати зовнішні фактори, що можуть вплинути на туристичну привабливість.

Сильні сторони туристичної інфраструктури українських регіонів варто відзначити завдяки значному природному потенціалу, наявності унікальних культурних і історичних об'єктів. Природні ресурси, такі як національні парки, природні заповідники, морські курорти, можуть бути основою для розвитку екологічного та активного туризму. Зокрема, Карпати та Крим мають потужний потенціал для розвитку зимових та літніх видів туризму, що вже залучає туристів із різних країн. Така різноманітність природних ландшафтів надає можливість для створення нових туристичних маршрутів, зокрема для активного туризму та агротуризму [11, с. 135].

Проте інфраструктура туризму все ще стикається з серйозними обмеженнями. Одним з основних викликів є недостатньо розвинута транспортна інфраструктура, особливо в віддалених регіонах. Багато туристичних маршрутів мають проблеми з доступністю, що знижує їхню привабливість для іноземних туристів. Водночас застаріле обладнання в готельному господарстві та недостатня кількість висококваліфікованих фахівців зменшують загальну конкурентоспроможність туристичної

інфраструктури [12, с.29]. Можливості для розвитку туристичних ресурсів України відкриваються через використання новітніх технологій. Цифрові інструменти, зокрема використання платформ для бронювання, розширення можливостей онлайн-просування туристичних об'єктів та інтеграція доповненої реальності у культурний туризм, можуть суттєво покращити туристичний досвід і сприяти залученню нових категорій відвідувачів. Крім того, глобальні тренди щодо стійкого розвитку та екологічної відповідальності відкривають перспективи для розвитку екологічного туризму, який активно підтримується на міжнародному рівні [13, с. 4].

Незважаючи на значний потенціал туристичної індустрії, останні роки принесли серйозні виклики, що змусили задуматися про стратегії адаптації та відновлення цього сектору. Одним із найбільших випробувань стало початок війни в Україні, що значно змінило картину туристичних потоків як всередині країни, так і за її межами. Війна спричинила різке зменшення туристичних потоків, порушення транспортних зв'язків і надання послуг, а також вимушене переміщення значної частини туристичної інфраструктури. Водночас, це створило передумови для глибоких роздумів над адаптацією публічного управління до нових реалій з акцентом на екологічну стійкість і підтримку відновлення галузі.

Аналіз Таблиці 1 та Рис. 2 підтверджує вищезазначені виклики. Наприклад, м. Київ, яке у 2021 році забезпечувало 31% загальних доходів від туризму, у 2023 році втратило частину своєї частки, яка знизилася до 27%. Проте у 2024 році спостерігається позитивна динаміка, зростання на 0,91% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про поступове відновлення. Львівська область, яка раніше забезпечувала лише 8% доходів, демонструє суттєве зростання у 2023 році до 19%, що, ймовірно, пояснюється її географічним розташуванням та більшою безпекою порівняно з іншими регіонами.

Висновки з аналізу даних свідчать про необхідність активного залучення механізмів публічного управління, спрямованих на зміцнення туристичної інфраструктури та розвиток політик сталого розвитку, щоб забезпечити довготривалу стабільність і відновлення туристичного сектору України.

Ключовим завданням залишається пошук збалансованого підходу, який дозволить водночас розвивати туристичну сферу та зберігати природне середовище. Війна стала поштовхом до переосмислення моделей управління ресурсами. Інтеграція принципів сталого туризму дозволяє підтримувати економічну вигоду без шкоди для екології. Такі регіони, як Івано-Франківська та Закарпатська області, демонструють приклади стабільного зростання, що свідчить про потенціал стійких підходів навіть у кризових умовах.

Справжній виклик полягає в тому, щоб знайти збалансоване рішення між інтересами розвитку туристич-

ної сфери та охороною природного середовища. Адже криза, спричинена війною, відкрила нові можливості для переосмислення моделей управління і пошуку стійких шляхів для збереження не лише економічної вигоди, а й екологічної стабільності. Інтеграція принципів сталого туризму в практику управління ресурсами регіонів стає нагальною необхідністю, адже це дозволяє відновлювати туристичний сектор, не жертвуючи природними цінностями, які є його основою.

Загрози, що стоять перед розвитком туризму в Україні, є не менш важливими для врахування у стратегічному управлінні. Однією з основних загроз є політична та економічна нестабільність, яка може негативно вплинути на зовнішній туризм, зокрема через небезпеку та обмеження на подорожі. Крім того, неефективне управління природними та культурними ресурсами може призвести до їхнього виснаження та втрати привабливості. Важливим фактором є також глобальні зміни клімату, які можуть вплинути на сезонність туристичних потоків, особливо в гірських та прибережних зонах.

Врахування цього аналізу допомагає формувати стратегії управління, орієнтуючись на реальні можливості та обмеження, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Таким чином, системний підхід до управління туристичними ресурсами дозволяє не лише зберегти, але й ефективно розвивати туристичну інфраструктуру, забезпечуючи сталий розвиток на регіональному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило ідентифікувати основні проблеми публічного управління туристичними ресурсами в контексті екологічної стійкості. Серед них — відсутність ефективної екологічної моніторингу, недостатня координація між суб'єктами управління та низький рівень екологічної обізнаності серед туристів. Аналіз показників регіонального розвитку демонструє кілька важливих результатів. По-перше, відсутність ефективних механізмів моніторингу екологічного впливу туристичних потоків залишається одним із найбільш критичних викликів, що потребує впровадження сучасних технологічних рішень для постійного контролю стану природних ресурсів. По-друге, недостатня координація між владою, приватним сектором і громадськими організаціями уповільнює реалізацію сталих практик в управлінні туризмом.

Аналіз отриманих даних показав, що регіони з кращою комунікацією між стейкхолдерами (наприклад, Львівська та Івано-Франківська області) демонструють вищі темпи відновлення туристичних потоків і стабільніше

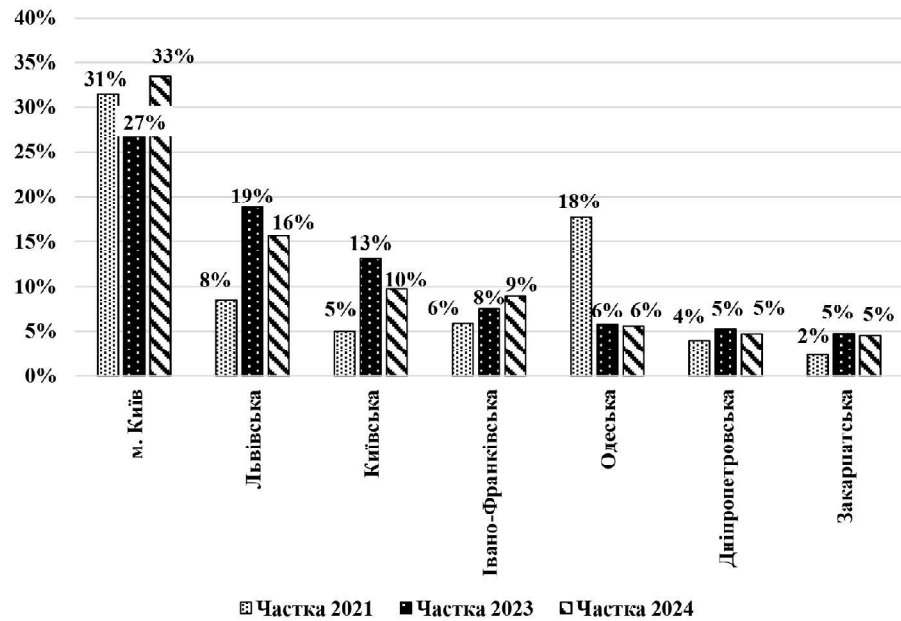


Рис. 1. Структура розподілу податкових надходжень від туристичної галузі за основними регіонами України (2021—2024 роки)

Джерело: складено автором на основі даних Табл. 1.

зростання економічних показників. Для підвищення ефективності управління необхідно розробити інтегровані регіональні стратегії, які враховують локальні особливості й перспективи розвитку. Особливий акцент слід зробити на впровадженні екологічного моніторингу та використанні інноваційних підходів, як-от розробка цифрових інструментів для оцінки впливу туризму на екосистеми.

Результати дослідження також вказують на низький рівень екологічної свідомості серед туристів, що підкреслює важливість освітніх ініціатив і поширення інформації про сталий туризм. Кампанії, спрямовані на популяризацію екологічно відповідальної поведінки, можуть значно зменшити негативний вплив на природне середовище.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці механізмів фінансової підтримки екологічних ініціатив у туризмі, а також на поглибленому аналізі впливу війни на туристичний сектор України. Важливо також дослідити можливості партнерства з міжнародними організаціями для впровадження передових практик сталого управління ресурсами.

Обмеженням дослідження є обмежений обсяг статистичних даних за 2023—2024 роки, що може впливати на повноту аналізу довгострокових тенденцій. Надання повніших і точніших даних дозволить у майбутньому здійснити комплексніший аналіз ефективності політик сталого розвитку.

Література

1. Baloch Q.B., Maher S., Shah S.N., Sheeraz M., Iqbal N., Raza H. Revitalization of tourism and hospitality sector: preempting pandemics through lessons learned // Environmental Science and Pollution Research. 2022. Vol. 29. P. 83099—83111.
2. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Пріоритетні напрями забезпечення сталого розвитку туризму України в умовах пандемії // Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 227—235.

3. Добрянська Н.А., Лебедева В.В., Крупица І.В., Шашина А.В. Міжнародне регулювання туристської діяльності Китаю як основа застосування досвіду для вітчизняної економіки // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 1. С. 256—261.
4. Yermachenko V., Bondarenko D., Akimova L., Karpa M., Akimov O., Kalashnyk N. Theory and Practice of Public Management of Smart Infrastructure in the Conditions of the Digital Society' Development: Socio-economic Aspects // Economic Affairs. 2023. Vol. 68, No. 01. P. 617—633.
5. Жибак М.М., Христенко Г.М. Сільський зелений туризм як інноваційна форма підприємництва // Агросвіт. 2021. № 3. С. 3—8.
6. Krushelnyska T.A., Shapran I.M. Peculiarities of decentralization of public governance as prerequisites for reconstruction and development of the tourism in Ukraine in the conditions of global challenges // Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law. 2022. Vol. 4.
7. Andries D.M., Arnaiz-Schmitz C., Diaz-Rodriguez P., Herrero-Jauregui C., Schmitz M.F. Sustainable Tourism and Natural Protected Areas: Exploring Local Population Perceptions in a Post-Conflict Scenario // Land. 2021. Vol. 10 (3). P. 331.
8. Di Virgilio F., Dimitrov R., Dorokhova L., Yermolenko O., Dorokhov O., Petrova M. Innovation factors for high and middle-income countries in the innovation management context // Access to science, business, innovation in the digital economy. 2023. Vol. 4 (3). P. 434—452.
9. Costa C., Pita M., Gomes J. Tourism in Portugal: Assessment of the Impact of COVID-19 and Policy Responses. 2020.
10. Covey S. The 7 Habits of Highly Effective People: 30th Anniversary Edition (The Covey Habits Series). 2020. Publisher: Simon and Schuster Digital Sales Inc. ISBN 1982137134.
11. Сокол Т.Г., Фастовець О.А. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: 36. наук. праць, 2022. № 1 (78). С. 132—144.
12. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine // Problems and Perspectives in Management. 2022. Vol. 20 (4). P. 24—41.
13. Golubovska-Onisimova G., Havryliuk R., Andrushevych N., Kravchenko O., Aleksieva Y., Malkova T. Environmental reforms for post-war recovery and European integration of Ukraine. 2023.
14. Державне Агентство Розвитку Туризму України, Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах.
3. Dobrianska, N.A. Lebedieva, V.V. Krupytzia, I.V. and Shashyna, A.V. (2024), "International regulation of tourism activity in China as a basis for applying experience to the domestic economy", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 9, no. 1, pp. 256—261.
4. Yermachenko, V. Bondarenko, D. Akimova, L. Karpa, M. Akimov, O. and Kalashnyk, N. (2023), "Theory and practice of public management of smart infrastructure in the conditions of the digital society' development: socio-economic aspects", Economic Affairs, vol. 68, no. 1, pp. 617—633.
5. Zhybak, M.M. and Khrystenko, H.M. (2021), "Rural green tourism as an innovative form of entrepreneurship", Agrosvit, vol. 3, pp. 3—8.
6. Krushelnyska, T.A. and Shapran, I.M. (2022), "Peculiarities of decentralization of public governance as prerequisites for reconstruction and development of the tourism in Ukraine in the conditions of global challenges", Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law, vol. 4.
7. Andries, D.M. Arnaiz-Schmitz, C. Diaz-Rodriguez, P. Herrero-Jauregui, C. and Schmitz, M.F. (2021), "Sustainable tourism and natural protected areas: exploring local population perceptions in a post-conflict scenario", Land, vol. 10, no. 3, p. 331.
8. Di Virgilio, F. Dimitrov, R. Dorokhova, L. Yermolenko, O. Dorokhov, O. and Petrova, M. (2023), "Innovation factors for high and middle-income countries in the innovation management context", Access to Science, Business, Innovation in the Digital Economy, ACCESS Press, vol. 4, no. 3, pp. 434—452.
9. Costa, C. Pita, M. and Gomes, J. (2020), "Tourism in Portugal: assessment of the impact of COVID-19 and policy responses", available at: https://portugal2020.pt/wp-content/uploads/ccosta_for_ec.covid-19.report_txt.final_.pdf (Accessed 10 Jan 2025).
10. Covey, S. (2020), The 7 habits of highly effective people: 30th anniversary edition (the covey habits series), Simon and Schuster Digital Sales Inc, NY, USA.
11. Sokol, T.H. and Fastovets, O.A. (2022), "Regional vector of tourism development in Ukraine", Development of Management and Economic Methods in Transport: Collection of Scientific Works, vol. 1, no. 78, pp. 132—144.
12. Boiko, M. Bosovska, M. Vedmid, N. Melnychenko, S. and Stopchenko, Y. (2022), "Digitalization: implementation in the tourism business of Ukraine", Problems and Perspectives in Management, vol. 20, no. 4, pp. 24—41.
13. Golubovska-Onisimova, G. Havryliuk, R. Andrushevych, N. Kravchenko, O. Aleksieva, Y. and Malkova, T. (2023), "Environmental reforms for post-war recovery and European integration of Ukraine", available at: <https://rac.org.ua/en/war-and-post-war-reconstruction/environmental-reforms-for-post-war-recovery-and-european-integration-of-ukraine/> (Accessed 10 Jan 2025).
14. State Agency for Tourism Development of Ukraine (2024), "Tourism statistics: tax revenues from the tourism industry by regions", available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovinadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah> (Accessed 10 Jan 2025).

References

1. Baloch, Q.B. Maher, S. Shah, S.N. Sheeraz, M. Iqbal, N. and Raza, H. (2022), "Revitalization of tourism and hospitality sector: preempting pandemics through lessons learned", Environmental Science and Pollution Research, vol. 29, pp. 83099—83111.
2. Gaponenko, H.I. Yevtushenko, O.V. and Shamara, I.M. (2021), "Priority areas for ensuring sustainable tourism development in Ukraine under pandemic conditions", Biznes Inform, vol. 5, pp. 227—235.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2025 р.

УДК 351.08

*А. Б. Войтенко,
к. держ. упр., професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8661-2101>
В. П. Якобчук,
к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2147-7994>
О. В. Мосієнко,
к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6148-2018>
М. Ф. Плотнікова,
к. е. н., доцент кафедри інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.213

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

*A. Voytenko,
PhD in Public Administration, Professor of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property And Public Administration, Polissia National University
V. Yakobchuk,
PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Economics,
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University
O. Mosienko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University
M. Plotnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Innovative
Entrepreneurship And Investment Activities, Polissia National University*

PSYCHOLOGICAL STABILITY OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES IN SOCIO AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Психологічна стійкість державних службовців є ключовим фактором, що впливає на їх здатність адаптуватися до нових викликів, зберігати емоційну стабільність та приймати обґрунтовані рішення. Вивчення цього аспекту сприятиме підвищенню якості державного управління та забезпеченню стабільності в суспільстві. Необхідність забезпечення ефективного функціонування державної служби в умовах постійних змін та високих вимог до професійної компетентності визначає постійний інтерес до питання формування засад психологічної стійкості державних службовців. Згідно з проведеним дослідженням, можна стверджувати, що психологічна стійкість — це здатність позитивно адаптуватися до життєвих умов. Це динамічний процес, що розвивається з часом і передбачає певний тип адаптивного функціонування, який, зокрема, дозволяє стикатися з труднощами, відновлюючи початкову рівновагу або відновлюючи

можливості для зростання. Він передбачає здатність зберігати спроможність попри перешкоди та зміни. Наполегливе ставлення до життя дозволяє задіяти власні ресурси для відновлення після пережитих несприятливих умов, відновлюючи стан особистої рівноваги. Останнє варіюється від людини до людини та її обов'язків (профорієнтаційних, соціальних, професійних, емоційних, тощо). Завдяки проявам психологічної стійкості, пов'язаним з частковими цілями, індивід стає наполегливішим у прагненні до самореалізації. Соціокультурні та психологічні детермінанти державної служби характеризують внутрішні установки та умови зовнішнього середовища співробітників органів влади. За допомогою методу анкетного опитування встановлено, що в етико-моральних підходах та моделях поведінки співробітників переважає лояльність до вищих посадових осіб і органів. Домінуючими орієнтирами професійної діяльності державних службовців стали чітка ієрархія й субординація, обов'язкове підпорядкування наказам та розпорядженням вищих структур. Трансформація державної служби з позиції підвищення її морально-етичного аспекту, залучення технологій управління персоналом з бізнесу (стратегічний менеджмент, залежність заробітної плати від ефективності діяльності, гнучка система доплат та бонусів, підвищення професіоналізму) дозволять не лише підвищити її престиж, а й створити сприятливий імідж державного службовця у суспільстві, знизити рівень корупції в органах влади.

The psychological resilience of civil servants is a key factor affecting their ability to adapt to new challenges, maintain emotional stability, and make informed decisions. The study of this aspect will contribute to improving the quality of Public Administration and ensuring stability in society. The need to ensure the effective functioning of the civil service in the context of constant changes and high requirements for professional competence determines the constant interest in the formation of the foundations of psychological stability of civil servants. According to The conducted research, it can be argued that psychological stability is the ability to positively adapt to living conditions. This is a dynamic process that evolves over time and involves some type of adaptive functioning, which, in particular, allows you to face difficulties, restore the original balance or restore opportunities for growth. It implies the ability to maintain ability despite obstacles and changes. A persistent attitude to life allows you to use your own resources to recover from adverse conditions, restoring a state of personal balance. The latter varies from person to person and their responsibilities (career guidance, social, professional, emotional, etc.). Due to the manifestations of psychological stability associated with partial goals, the individual becomes more persistent in the pursuit of self-realization. Socio-cultural and psychological determinants of Public Service characterize the internal attitudes and environmental conditions of government employees. Using the questionnaire survey method, it was found that ethical and moral approaches and behaviors of employees are dominated by loyalty to senior officials and bodies. The dominant guidelines for the professional activity of civil servants have become a clear hierarchy and subordination, mandatory subordination to orders and orders of higher structures. Transformation of the civil service from the point of view of increasing its moral and ethical aspect, attracting technologies of Personnel Management from business (strategic management, dependence of wages on efficiency, flexible system of surcharges and bonuses, improving professionalism) will not only increase its prestige, but also create a favorable image of a civil servant in society, reduce the level of corruption in government bodies.

Ключові слова: публічне управління, державна служба, сучасні виклики, психологічна стійкість, публічне адміністрування.

Key words: public administration, public service, modern challenges, psychological stability, public administration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Психологічна стійкість державних службовців є ключовим фактором, що впливає на їх здатність адаптуватися до нових викликів, зберігати емоційну стабільність та приймати обґрунтовані рішення. Вивчення цього аспекту сприятиме підвищенню якості державного управ-

ління та забезпеченню стабільності в суспільстві. Необхідність забезпечення ефективного функціонування державної служби в умовах постійних змін та високих вимог до професійної компетентності визначає постійний інтерес до питання формування засад психологічної стійкості державних службовців.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження психологічної стійкості державних службовців проводили як закордонні, так і українські вчені, зокрема Chuanpu Peng та його колеги, досліджували вплив лідерства на психологічну стійкість працівників у публічних організаціях виявили, що лідерство, орієнтоване на служіння, сприяє підвищенню психологічної стійкості через соціальну ідентифікацію та професійну ідентичність. Kanami Tsuno досліджувала роль особистої стійкості, стилів подолання стресу та соціальної підтримки у запобіганні психологічному дистресу серед державних службовців, які зазнали булінгу на робочому місці, а Honghong Xu та з колегами розкрили взаємозв'язок між стійкістю, стресом та вигоранням серед державних службовців у Пекіні, аналізуючи медіаційні та модераційні ефекти цих факторів. Geoff Plimmer, Evan Berman, Sanna Mallinen, Katharina Naswall, Joanna Kuntz, Clara Cantal досліджували психологічну стійкість державних службовців у Новій Зеландії виявили, що вона позитивно корелює з мотивацією до служби, про-соціальною поведінкою на роботі, чіткістю ролей та цілей, а також конструктивним лідерством. Daniela Cotoranu та Octavian Moldovan провели дослідження рівня стійкості державних службовців у сільських районах Румунії й визначили основні фактори, які впливають на стійкість (умови праці, кількість завдань, стрес та тиск на роботі). Серед українських дослідників варто виокремити доробок Дмитра Теперіка, який досліджував колективну стійкість в Україні в межах міжнародного дослідницького співробітництва ResWell та виявив, що індивідуальна стійкість в Україні зросла порівняно з іншими країнами завдяки спільному досвіду та проблемам. Олена Коваль досліджувала психологічні аспекти професійної діяльності державних службовців, зокрема вплив стресу та методи його подолання й розробила рекомендації щодо підвищення психологічної стійкості через тренінги та програми підтримки. Ірина Петренко вивчала роль емоційної інтелігентності у формуванні психологічної стійкості державних службовців. Її дослідження показали, що розвиток емоційної інтелігентності сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню ефективності роботи. Вікторія Сидоренко аналізувала вплив організаційної культури на психологічну стійкість державних службовців та виявила, що підтримуюча організація на культура сприяє підвищенню рівня стійкості та задоволеності роботою. Сергій Соколовський розкрив елементи психологічного здоров'я державних службовців як морально-етичної складової їх професійної діяльності, розробив рекомендації щодо підтримки психологічного здоров'я через організаційні заходи та програми підтримки. Ірина Галерська вивчала психологічне здоров'я як проблему національної безпеки. Її дослідження підкреслюють важливість психологічної стійкості для забезпечення стабільності та безпеки в державі. Олег Покальчук як соціальний психолог вивчав психологічну стійкість українців під час війни та виявив, що спільний досвід страждань є одним з найсильніших об'єднуючих факторів, що сприяє підвищенню індивідуальної стійкості. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на психологічну стійкість зумовила вибір теми дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження є визначення та аналіз факторів, що впливають на психологічну стійкість державних службовців, а також розробка рекомендацій щодо підвищення рівня психологічної стійкості в умовах професійної діяльності

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Протягом багатьох років велика увага в соціумі приділялася природі психологічної стійкості та способам її оцінки. Ранні дослідження стійкості були спрямовані на розуміння того, чому лише деякі люди можуть позитивно реагувати на труднощі, перетворюючи їх на можливість для зростання та нової адаптації [1]. Життя в несприятливих умовах зазвичай включає негативні життєві обставини, які, як відомо, статистично пов'язані з труднощами адаптації [2]. Тоді виникло поняття нещастя як стан страждань, дискомфорту, спричинених труднощами або потенційно травматичною подією [3].

Психологічна стійкість — це динамічний процес, який дозволяють людині знайти новий баланс і розвиватися позитивно у процесі змін [3—4]. В цей час людина розвиває нові навички, знову знаходить почуття особистої ефективності і самовдосконалення. Цей циклічний механізм допомагає реалізувати розвиток в цілому в умовах трансформації навколишнього середовища [2—5]. Вважаємо, що у всіх нас є вроджена схильність до стійкості, яка може дозволити протистояти труднощам й порушенням рівноваги. Дестабілізація життєвої парадигми індивіда надає можливість для поглибленого самоаналізу і переосмислення себе [1—6]. Досвід прозріння і пошуку власних внутрішніх ресурсів призводить до виявлення й зміцнення якостей стійкості: суб'єкт буде застосовувати стратегії, спрямовані на протидію несприятливим умовам допоки не відновить рівновагу: стійкість є результатом та частиною процесу адаптації [2].

Чинники, які уможливають здатність людей справлятися з життєвими негараздами, травмами й стресорами за допомогою динамічного процесу адаптації, спираючись на глибоке пізнання самого себе, залежать від індивідуальних особливостей, сім'ї та соціальних ресурсів. Пропонуємо такі визначення поняттю стійкість, які розкривають його складові: 1) здатність відновлюватися після екстремальних травм, депривацій, загроз або стресу, -відновлюватися після несприятливих обставин як складова підтримки функціонування в стресових умовах [2—4], 2) характеризує швидке або повне відновлення після значного зниження працездатності під впливом стресу [2—6]; 3) внутрішнє відновлення, фундаментальна характеристика нормальної поведінки, а не ознака виняткової сили [1—7], 4) динамічний процес адаптації, на який впливають особистісні особливості, сімейні та соціальні ресурси і який проявляється в позитивному подоланні, контролі та інтеграції [1—8], 5) здатність підтримувати самопочуття, відновлюватися або навіть процвітати в умовах негараздів [2—9], 6) здатність підтримувати добробут, повністю та швидко відновлюватися після несприятливих обставин [3]. 7) унікальна форма компетентного функціонування, яка може проявлятися лише в умовах значних несприятли-

вих обставин [1—2], 8) здатність підтримувати психологічне та фізичне здоров'я, попри вплив травматичної дії (складається з цілей внутрішнього локального рівня, спрямованих на результати-адаптацію та внутрішньоособистісні дії — витримування або опір ситуації в її нинішньому вигляді [3—6]), 9) функціонування в умовах значного ризику або несприятливих обставин [2—5], 10) розширення прав та можливостей — це соціальний процес, спрямований на зовнішні зміни у відносинах, ситуаціях, динаміці, який передбачає зміну поряд з внутрішнім психологічним зрушенням [4—8], 11) демонстрація емоційних, поведінкових або медичних показників, які співставні або перевершують нормативні показники розвитку, поведінкове функціонування чи емоційне самопочуття, попри значні труднощі, пов'язані з проживанням та лікуванням захворювань або порушень розвитку (ці стійкі результати повинні бути зосереджені на позитивному досвіді або збереженні типової траєкторії, можуть включати відсутність негативного досвіду, низький рівень стресу або дисфункції [9—10]), 12) сила та вразливість у поєднанні, розуміння того як адаптуватися до несприятливих умов, вивчаючи захисні процеси та фактори ризику [4]. 13) здорове, адаптивне інтегроване позитивне функціонування протягом довгого часу після несприятливих наслідків [3—7]. Психологічною стійкістю визнаємо здатність швидко оговтатися від психологічних наслідків несприятливої події [3—4], це психічна якість, яка призводить до адаптивного відновлення у складних ситуаціях, попри відчуття болю [2—8], навички, які допомагають ефективно справлятися зі стресом і уникати депресії [1—8]. До таких факторів належать оптимізм, адаптивні методи подолання труднощів, охорони здоров'я та соціальна підтримка з боку колег [1].

Концепція стійкості розуміється нами як універсальна конструкція суспільних процесів, а стрес як неминуче явище [7—8]. Захисні фактори та фактори ризику діють одночасно та динамічно, а ефект є результатом їх взаємодії [2]. Розглядаємо її як ресурс, від якого залежить успіх взаємодії між індивідом та його оточенням. Так, життєрадісні люди завдяки "позитивній еволюції" попри зовнішні умови розвивають здатність поєднувати страждання та психічну вразливість з особистими, сімейними, відносинами та ресурсами, встигаючи розширити їх відповідно до власних потреб [3—4]. Іншими словами стійкість, в тому числі психологічна розглядається нами з позиції 5 "З" (п'яти видів здатності): здатність до відновлення, здатність до функціонування, здатність відновлювати здатність відновлюватися, здатність розвиватися з часом, здатність до позитивної адаптації до життєвих умов.

Термін "стійкість" використовується для позначення різних явищ, починаючи від запобігання порушенням психічного здоров'я до успішної адаптації та швидкого відновлення після життєвих негараздів, а також може включати посттравматичний психологічний ріст. Обставини, які є достатньо стресовими, щоб кинути виклик, але не придушити людину, можуть надати їй можливість набути навичок або виявити якості, які можуть допомогти їй подолати майбутні ризики. Життєстійкість називають свого роду пластичністю, яка впливає на здатність відновлюватися і досягати психосоціальної рівноваги

після несприятливих подій, а також на здатність оговтатися після негараздів. Стійкість людей описується як здатність досягати, зберігати або відновлювати фізичне чи емоційне здоров'я після хвороб або втрат [3—4].

Сучасні суспільства стикаються з викликами, відмінними від тих, що були в минулому. Країни зосереджені на пошуку необхідних інструментів протидії постійним змінам та можливим загрозам, розвиваючи власну здатність протистояти потенційним потрясінням, зокрема таким як політична нестабільність, обмежений бюджет, співпраця з іноземними партнерами, економічна криза, імміграція, зміна клімату, екологічні катастрофи, глобалізація, демографічні зміни, тероризм, пандемія, війна тощо [2—5]. Навіть швидкий технологічний розвиток та інновації можна розглядати як фактори, які мають великий вплив на розвиток суспільства. Державні установи повинні демонструвати високий рівень стійкості, оскільки повинні реагувати на потреби постраждалих соціальних груп, зокрема надаючи допомогу системі охорони здоров'я, вразливим групам населення, які піддаються високому ризику, працівникам, бізнесу, а також проявляти солідарність з іншими державами, які цього потребують [1—7]. Під час кризи державні установи повинні підтримувати всіх членів суспільства, створюючи платформи спілкування між установами та громадянами, захищати не лише тих, хто найбільше ризикує та допомагати в управлінні ситуацією [3—4].

Державне управління має активно реагувати на постійні зміни, які впливають на сучасне суспільство, і продовжувати забезпечувати добробут громадян. Тому державні установи зміцнюють власний потенціал з управління непередбаченими ситуаціями, а саме стаючи стійкими до різних видів потрясінь, прагнуть запропонувати концептуальну основу інституційної стійкості. Отже, чіткість ролей буде позитивно пов'язана зі стійкістю працівників. Наразі в суспільстві панує думка про державних службовців як особливу категорію людей з певними психологічними особливостями та завданнями до підвищення ними професійної підготовки, адже етичні цінності мають першорядне значення для державної служби та обумовлені загальногромадянськими принципами [3]. Це включає заохочення співробітників до інноваційного мислення, сприйняття викликів як можливостей, а конструктивне лідерство буде позитивно асоціюватися з життєстійкістю. Такі організаційні характеристики як бюрократична тяганина, ієрархічні повноваження, відсутність конкретних організаційних цілей часто притаманні адміністративному сектору і можуть негативно позначитися на мотивації самих державних службовців їх а задоволеності роботою [2]. Образ державного службовця часто розглядається як негативним символом корупції, некомпетентності, безконтрольних дій, безкарності за порушення прав, всюдозволеності, підвищена криміналізація та повноважень, низькоефективної роботи [1]. Ці негативні аспекти, закривають для суспільства особистість, формують гештальт чиновників як окремої групи людей, якій відповідальні за негативні наслідки життя в країні [4].

Бюрократичні цінності, відсутність взаємодії із зовнішнім середовищем, авторитарний стиль управління й жорстка субординація відображаються на особистості співробітника та його поведінці. Співробітники, які в

силу особистісних характеристик, специфіки характеру оцінюють себе й власний досвід вище займаної посади, намагаються самостійно знайти нову посаду або інший вид діяльності, який є відповідним їх життєвій стратегії, або припиняють професійний розвиток [9]. Мотивація державної служби [2] від позитивного впливу на соціум, задоволення від роботи в державному секторі підтверджена емпірично і демонструє взаємозв'язок між мотивацією державної служби та ефективністю окремих працівників, між мотивацією та поведінкою [7—9]. Дослідження проводилося з використанням електронного анкетного опитування державних службовців України (N=249 у 2021—2023 рр., переважна частка питань передбачала більше як одну відповідь, а структурування за блоками забезпечило розкриття взаємозв'язку психологічної стійкості державних службовців, внутрішніх установок та умов середовища — рис. 1).

Центральне місце в системі соціокультурних та психологічних цінностей державних службовців відводиться їх сумлінному і високопрофесійному виконанню службових обов'язків (рис. 1). Понад 50% чиновників відзначають невідповідність професійної кваліфікації займаним посадам, а професійну компетентність як фактор кар'єрного зростання, кожен другий співробітник вважає, що розвиток професійних якостей має негативну динаміку, а наука про державну службу недостатньо задіяна. Ситуація наразі ускладнилася в силу зовнішніх викликів, що знижує ступінь емоційної включеності в командну роботу [3—6], підвищує "вміння працювати з документами", "контролювати хід виконання управлінських рішень", "вести службові переговори з використанням засобів комунікації". Значна частина державних службовців зазначають, що не володіють достатніми організаційними технологіями, потребують творчого, ініціативного та неформального ставлення до виконання службових обов'язків. Серед соціокультурних і психологічних детермінант державної служби значення набувають такі характе-

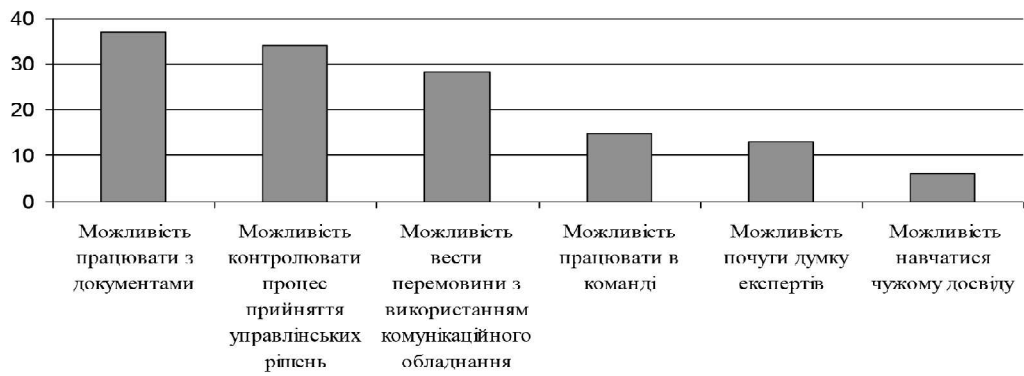


Рис. 1. Цінності поведінки державних службовців, %

Джерело: власні дослідження.

ристики співробітників як здатність самостійно розвивати власний професійний, службовий та творчий потенціал, освоювати і застосовувати інноваційні управлінські технології (рис. 2). Для досвідчених державних службовців оцінка колег стає параметром розвитку. Виконання власних службових обов'язків співробітниками найчастіше здійснюється за вказівкою безпосереднього керівника (71%), нормативними правовими актами (64%), діючими інструкціями (53%), регламентами тощо (рис. 3).

Встановлена пряма залежність між ефективним виконанням завдань й ступенем сприятливості клімату в управлінських структурах, що відображається на рівні стресу, а також інших характеристиках колективу державного апарату. Водночас, у деяких галузях державного управління відсутні розроблені критерії оцінки ефективності праці та результативності роботи державних службовців. Критерії, на які орієнтується більшість державних службовців, є кількісними показниками сприйняття служби, своєчасність прибуття до місця ро-

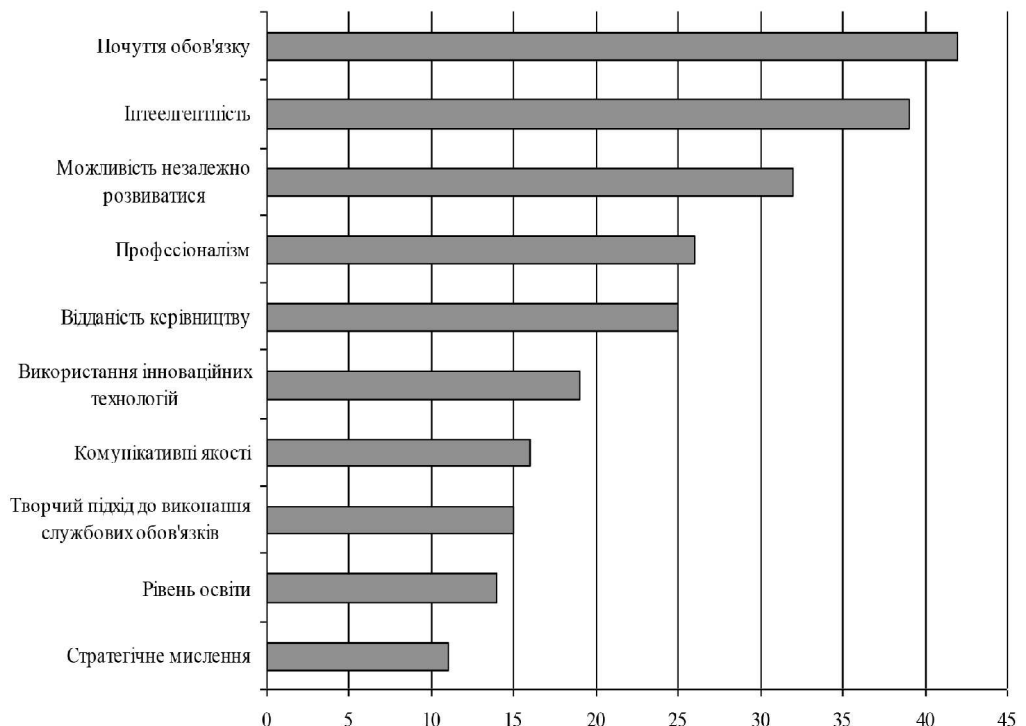


Рис. 2. Риси успішних у кар'єрі співробітників державної служби, %

Джерело: власні дослідження.

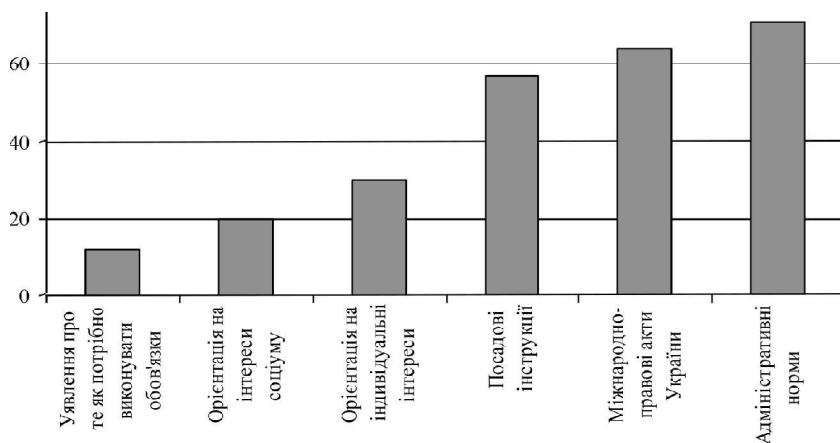


Рис. 3. Державні службовці під час виконання службових обов'язків

Джерело: власні дослідження.

боти, дотримання правил внутрішнього розпорядку тощо, що засвідчить про формалізацію організаційної культури.

налу, не сприяючи його авторитету серед суспільства, що супроводжується можливістю використання адміністративного ресурсу у власних цілях (рис. 4), що може супроводжуватися примусовим характером таких рішень і викликати дисфункціональні прояви.

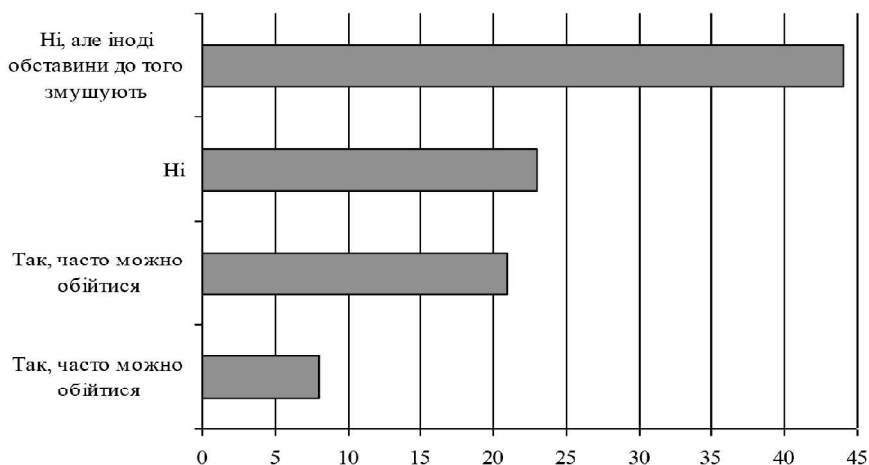


Рис. 4. Оцінка можливості використання державними службовцями адміністративного ресурсу у власних інтересах, %

Джерело: власні дослідження.

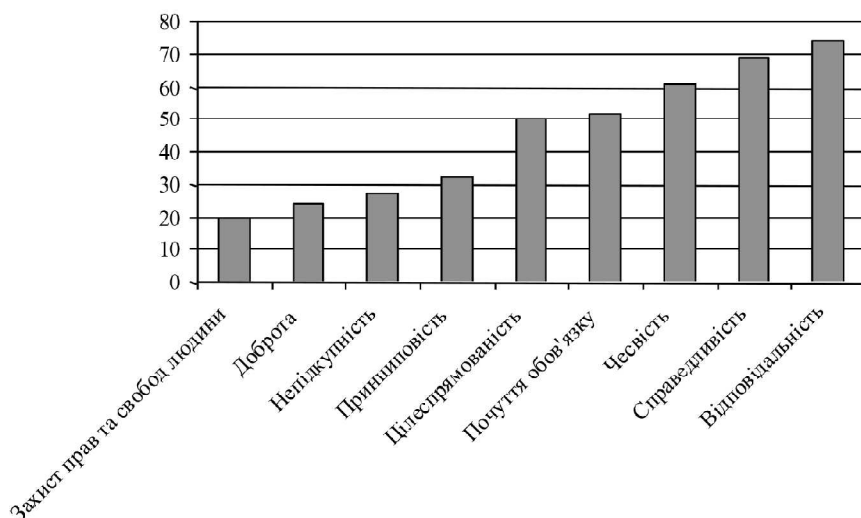


Рис. 5. Морально-етичні цінності сучасного державного службовця

Джерело: власні дослідження.

Згідно з результатами дослідження, нестабільність організаційних структур й часта реорганізація державних органів негативно позначаються на соціально-психологічній ситуації та ефективності роботи співробітників. Попре часті негативні відгуки громадськості про їх професійну діяльність, державні службовці відзначають неухильне зростання ефективності виконання власних посадових обов'язків. Ситуація в країні ілюструє формальне обмеження чиновників, а їх соціально-психологічний портрет визначає "бюрократичний" характер службової поведінки, що на думку самих державних службовців, є нормою для сучасного державного апарату, забезпечує стабільність персо-

наліз етичних проблем державної служби як основи формування організаційної культури, засад становлення психологічної атмосфери в колективах дозволив виявити такі моральні якості як справедливість, непідкупність, повага прав і свобод громадян, принципівості тощо (рис. 5), де в рейтингу морально-етичних цінностей "чесність" є на третьому місці, "принциповість" й "непідкупність" — на шостому й сьомому, відповідно, тоді як лише двоє з десяти державних службовців схильні "поважати права і свободи людини і громадянина".

Негативний потенціал соціально-психологічного клімату на державній службі викликає у службовців серйозну стурбованість (35% респондентів оцінили свій стан як нестабільний, тоді як 40% прагнуть вищої посади, 48% опитаних пов'язують роботу в органах влади з перспективами у кар'єрі, а 44% — виявляють бажання на таку можливість (рис. 6). При цьому державні службовці серед найвагоміших чинників зниження потенціалу соціально-психологічного клімату та підвищення психологічного стресу в органах державної влади вважають ухилення від відповідальності (40%), відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів діяльності (23%), невідповідність рівня кваліфікації виконуваним обов'язкам (20%), слабкий зв'язок між освітою та кар'єрним

зростанням (18%) (рис. 7). Попри усталений "бюрократичний" характер офіційної поведінки співробітники органів державної влади не прагнуть змінити цю обставину і відзначають позитивні сторони цього моменту. Адміністративний ресурс та орієнтація співробітників використовувати його залишається важливою складовою державної служби, що породжує корупцію за одночасного зниження психологічної стійкості державних службовців.

Одним з важливих особистих і професійних якостей, властивих державним службовцям, є професіоналізм. В умовах усталеної стійкої тенденції зростання недовіри громадян до інститутів державної влади і, зокрема, до державної служби, такі особистісні якості державних службовців, як відповідальність, справедливність, чесність, почуття обов'язку, займають основні позиції серед важливих моральних якостей державного службовця.

Функціональна адаптація державних службовців до несприятливих умов може бути полегшена або ускладнена взаємодією між внутрішніми захисними факторами та факторами ризику. Досліджуючи захисні фактори, що дозволяють реалізувати стійку поведінку, ми можемо виділити наступні категорії: когнітивна гнучкість, позитивний вплив та оптимізм, гумор, прийняття, активне подолання, релігія чи духовність, альтруїзм, соціальна підтримка, зразки для наслідування, фізичні вправи, здатність відновлюватися після негативних подій та щеплення від стресу. Найвищі показники демонструють приклади соціальної поведінки в інтересах інших, колективна свідомість та чисті помисли, як приклад, представники місцевого самоврядування відповідно до концепції "Родова садиба".

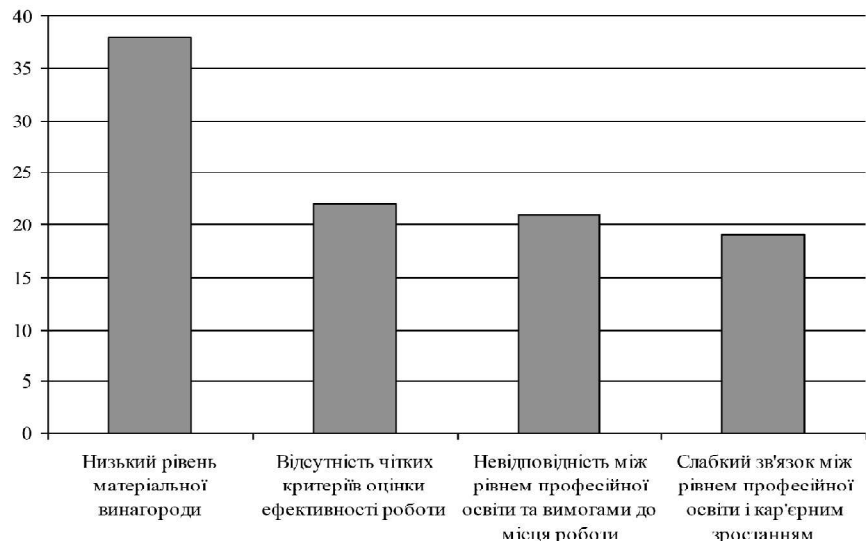


Рис. 6. Головні причини незадоволеності державних службовців виконанням службових обов'язків, %

Джерело: власні дослідження.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. Згідно з проведеним дослідженням, можна стверджувати, що психологічна стійкість — це здатність позитивно адаптуватися до життєвих умов. Це динамічний процес, що розвивається з часом і передбачає певний тип адаптивного функціонування, який, зокрема, дозволяє стикатися з труднощами, відновлюючи початкову рівновагу або відновлюючи можливості для зростання. Він передбачає здатність зберігати спроможність попри перешкоди та зміни. Це спроможність із завзяттям справлятися із труднощами, які виникають в різних сферах життя, зберігаючи продуктивну самосвідомість та власну позицію узгоджену із проектом особистісного зростання. Наполегливе ставлення до життя дозволяє задіяти власні ресурси для відновлення після пережитих несприятливих умов, відновлюючи стан особистої рівноваги. Останнє варіюється від людини до людини.

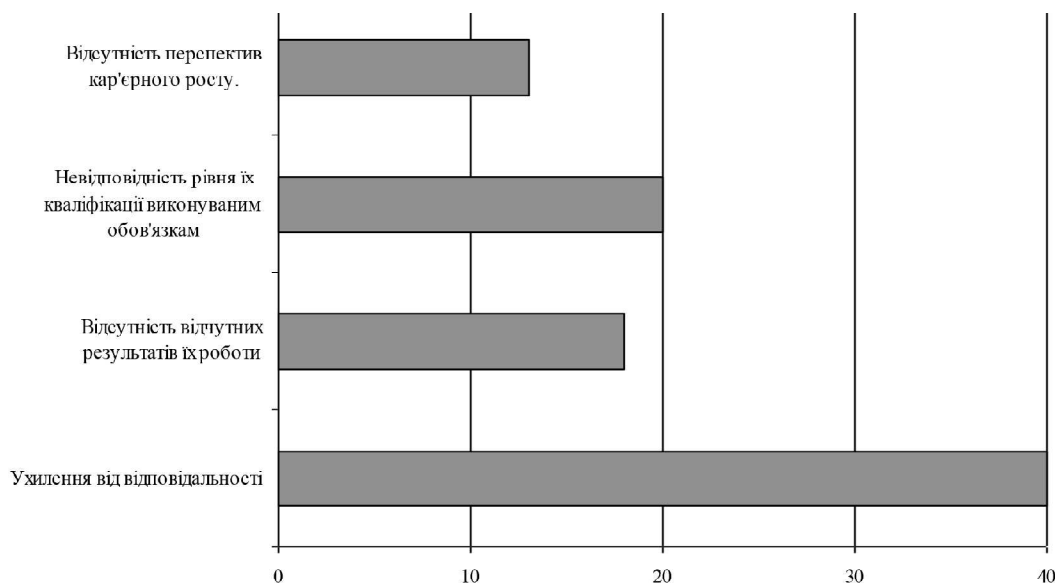


Рис. 7. Головні чинники зниження психологічної стійкості державних службовців, %

Джерело: власні дослідження.

ни та її обов'язків (профорієнтаційних, соціальних, професійних, емоційних, тощо). Завдяки проявам психологічної стійкості, пов'язаним з частковими цілями, індивід стає наполегливішим у прагненні до самореалізації.

2. Соціокультурні та психологічні детермінанти державної служби характеризують внутрішні установки та умови зовнішнього середовища співробітників органів влади. За допомогою методу анкетного опитування встановлено, що в етико-моральних підходах та моделях поведінки співробітників переважає лояльність до вищих посадових осіб і органів. Домінуючими орієнтирами професійної діяльності державних службовців стали чітка ієрархія й субординація, обов'язкове підпорядкування наказам та розпорядженням вищих структур. Трансформація державної служби з позиції підвищення її морально-етичного аспекту, залучення технологій управління персоналом з бізнесу (стратегічний менеджмент, залежність заробітної плати від ефективності діяльності, гнучка система доплат та бонусів, підвищення професіоналізму) дозволять не лише підвищити її престиж, а й створити сприятливий імідж державного службовця у суспільстві, знизити рівень корупції в органах влади.

Література:

1. Акімов О. О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні: Монографія. Київ: "Центр учбової літератури", 2019. 370 с.
2. Арефніа С. Основні напрямки практичної психолого-педагогічної роботи із синдромом вигорання в службовців державних органів влади. Теорія і практика сучасної психології. 2018. № 3. С. 81—86.
3. Весельська, М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 2 (68). С. 37—40. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5).
4. Євдокімова О. О. Специфіка формування психологічної стійкості у поліцейських у процесі професійної підготовки. Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України: збірник наукових праць. Харків: ХНУВС, 2018. С. 63—66.
5. Нестеренко Л. Психологічні особливості здійснення професійної комунікації державними службовцями. Вісник НАДУ. 2005. № 2. С. 438—444.
6. Серьогін С., Соколовський С., Шипко А. Психологічне здоров'я як фактор ефективності професійної діяльності державного службовця: зарубіжний досвід. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09ssmszd.pdf>.
7. Хомаківський Є. І., Якобчук В. П., Захаріна О. В., Плотнікова М. Ф., Іванюк О. В. Формування європейської системи Q-менеджменту в децентралізованих громадах. Наукові Горизонти, Scientific Horizons, 2019. № 3 (76). С. 10—18. DOI: 10.33249/2663-2144-2019-76-3-10-18
8. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Публічні інтереси в галузевому управлінні ресурсами та кадровим забезпеченням. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.7>

9. Войтенко А. Б., Хомаківський Є. І., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Соціально-економічні та організаційно-психологічні засади кадрового забезпечення діяльності державної служби. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 110—117. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.1.110

10. Мосієнко О.В., Плотнікова М.Ф. Прийняття управлінських рішень на основі рефлексії. Наукові перспективи. 2024. № 1 (43). С. 496—502.

References:

1. Akimov, O.O. (2019), *Kontseptual'ni osnovy systemohenezu profesijnoi diial'nosti derzhavnykh sluzhbovtstv v Ukraini* [Conceptual bases of systemogenesis of professional activity of civil servants in Ukraine], Center for educational literature, Kyiv, Ukraine.
2. Arefniia, S. (2018), "Main directions of practical psychological and pedagogical work with burnout syndrome in public authorities", *Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii*, vol. 3, pp. 81—86.
3. Vesel's'ka, M. (2023), "Psychological stability of public servants during professional activity in wartime", *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 2 (68), pp. 37—40. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5).
4. Yevdokimova, O.O. (2018), "Specifics of formation of psychological stability in police officers in the process of professional training", *Pidhotovka politsejs'kykh v umovakh reformuvannia systemy MVS Ukrainy* [Training of police officers in the context of reforming the system of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine], KhNUVS, Kharkiv, Ukraine, pp. 63—66.
5. Nesterenko, L. (2005), "Psychological peculiarities of the implementation of a professional communications by civil servants", *Visnyk NADU*, vol. 2, pp. 438—444.
6. Ser'ohin, S. Sokolovs'kyj, S. and Shypko, A. (2009), "Psychological health as a factor of efficiency of professional activity of a public servant: foreign experience", available at: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09ssmszd.pdf> (Accessed 25 Dec 2024).
7. Khodakivsky, Ye. Yakobchuk, V. Zakharina, O. Plotnikova, M. and Ivanyuk O. (2019), "Formation of the European system of Q-management in decentralized communities", *Scientific Horizons*, vol. 3, pp. 10—18. DOI: 10.33249/2663-2144-2019-76-3-10-18
8. Vojtenko, A.B. Yakobchuk, V.P. Mosiienko, O.V. and Plotnikova, M.F. (2024), "Public interests in sectoral resource and human resources management", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.7>
9. Vojtenko, A.B. Khodakivs'kyj, Ye.I. Mosiienko, O.V. and Plotnikova, M.F. (2024), "Socio-economic and organizational-psychological bases of personnel support for the activities of the civil service", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 110—117. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.1.110
10. Mosiienko, O.V. and Plotnikova, M.F. (2024), "Making managerial decisions based on reflection", *Naukovi perspektyvy*, vol. 1 (43), pp. 496—502.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2025 р.

Н. М. Гринчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8516-2417>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.221

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПОДАТКУ НА МАЙНО

N. Grynchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy, Educational
and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

ENSURING FINANCIAL AUTONOMY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT THROUGH THE USE OF PROPERTY TAX POTENTIAL

У статті висвітлено можливості забезпечення фінансової автономії місцевого самоврядування через оптимізацію використання податку на майно, який включає податок на нерухоме майно, транспортний податок і плату за землю. Проаналізовано сучасний стан адміністрування цього податку та його роль у формуванні доходів місцевих бюджетів.

Виявлено основні проблеми, що стримують реалізацію його фіскального потенціалу: недосконалість нормативно-правової бази, правові колізії, неефективність адміністрування та дисбаланс у розподілі надходжень. Особливу увагу приділено складнощам адміністрування орендної плати за землю, недостатній прозорості податкових процесів і централізованому підходу до визначення об'єктів оподаткування.

Запропоновано вдосконалення правового регулювання, створення цифрових платформ для адміністрування податків, а також механізми територіальної справедливості у розподілі доходів. Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності використання податку на майно, що сприятиме зміцненню фінансової автономії громад і реалізації принципів децентралізації.

The article explores the possibilities of ensuring the financial autonomy of local self-government through the optimization of property tax utilization, including real estate tax, transport tax, and land fee. The current state of tax administration and its role in forming local budget revenues are analyzed.

It was found that in accordance with the current legislation, all revenues from the land fee are fully credited to the local budgets according to the location of the land plots. These funds are the own income of territorial communities and cannot be withdrawn, with the exception of rent for state-owned agricultural land plots.

Key issues hindering the realization of its fiscal potential are identified: imperfections in the regulatory framework, legal inconsistencies, inefficiency in administration, and imbalances in revenue distribution. Special attention is given to challenges in administering land rent payments, the lack of transparency in tax processes, and the centralized approach to determining taxable objects. The study proposes improving legal regulation, creating digital platforms for tax administration, and mechanisms for territorial justice in income distribution. One of the key issues identified was the dual legal nature of rent, and it was found that under this approach, rent is treated as both a lease payment and a form of tax liability. Administrative obstacles and legal conflicts related to the dual nature of land rent create risks for the financial stability of territorial communities. Changes to the terms of lease contracts for communally owned land plots simultaneously violate the principle of dispositiveness, which ensures the freedom of will of the parties in contractual relations, and nullify the principle of self-government, which is a key feature of the independence of local self-government.

A general analysis of the property tax shows that its fiscal potential can be significantly increased if an integrated approach to solving existing problems is taken.

The findings aim to enhance the effective use of property tax, contributing to strengthening the financial autonomy of communities and implementing decentralization principles.

Ключові слова: фінансова автономія місцевого самоврядування, податок на майно, потенціал, місцеві бюджети, децентралізація, адміністрування податків, територіальні громади.

Key words: financial autonomy of local self-government, property tax, potential, local budgets, decentralization, tax administration, territorial communities.

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

Забезпечення фінансової автономії місцевого самоврядування є ключовою умовою для його зміцнення та ефективного функціонування як інституту громадянського суспільства у системі публічно-правових відносин. Через обмежені ресурси територіальних громад та зростання потреб у фінансуванні місцевих програм (соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм тощо) постає питання про підвищення ефективності використання податкових надходжень, зокрема потенціалу податку на майно.

Цей податок є одним із вагомих джерел наповнення місцевих бюджетів, що безпосередньо впливає на фінансову спроможність територіальних громад. Проте на практиці його використання характеризується низьким рівнем мобілізації доходів, проблемами адміністрування та відсутністю чіткого механізму взаємодії між органами місцевого самоврядування й органами державної податкової служби.

Необхідність вирішення цих проблем обумовлює актуальність наукового аналізу чинного стану використання податку на майно, пошуку шляхів його оптимізації, а також обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання та адміністрування цього податку.

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

Окремі аспекти податку на майно, його роль у формуванні доходів місцевих бюджетів, а також проблеми адміністрування та зарахування до місцевих бюджетів розглядалися у працях багатьох вітчизняних дослідників, серед яких Федір Ткачик, Ірина Губарева, Василь Проць, Олена Гостева, Костянтин Швабій, Тетяна Богдан, Михайло Джус, Тетяна Кошук, Надія Новицька, Микола Пасічний, Ігор Онищук, Юлія Остріщенко та інші. У їхніх роботах акцентується увага на важливості податку на майно як джерела доходів місцевих бюджетів та висвітлюються окремі аспекти його адміністрування.

Проте в умовах періодичних кардинальних змін в податковому законодавстві, реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади залишаються невирішеними ключові питання створення належної системи місцевих податків, яка б забезпечувала територіальні громади достатніми власними фінансовими ресурсами, гарантувавши їм реальну фінансову автономію.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні проблем забезпечення фінансової автономії місцевого самоврядування через використання потенціалу податку на майно, аналізі чинного стану його адміністрування та зарахування до місцевих бюджетів, а також у розробці пропозицій щодо вдосконалення правового та організаційного механізму ефективного використання цього джерела доходів територіальних громад. Водночас, стаття має на меті оцінити роль податку на майно як інструменту зміцнення фінансової спроможності громад, виявити правові, адміністративні й технічні проблеми та запропонувати шляхи підвищення його фіскального потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Фінансова автономія місцевого самоврядування є важливим елементом забезпечення сталого розвитку територіальних громад та їхньої спроможності реалізовувати самоврядні функції. Одним із ключових джерел формування доходів місцевих бюджетів є податок на майно, що складається з трьох компонентів: податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, транспортного податку та плати за землю, які віднесено до місцевих податків і сплачуються відповідно до норм, встановлених Податковим кодексом України [1].

Плата за землю є одним із найдавніших видів платежів у системі оподаткування України. Уперше в обмеженому вигляді її було запроваджено Указом Президії Верховної Ради Української РСР від 24 грудня 1987 р. № 5095-XI [2]. Цей нормативний акт змінив статтю 14 Земельного кодексу Української РСР від 8 липня 1970 р., закріпивши положення про можливість встановлення плати за користування землею. Хоча ці зміни носили більш декларативний характер і мали обмежене практичне застосування, вони започаткували юридичну основу для подальшого розвитку концепції земельного оподаткування.

У повному обсязі плата за землю як системний інструмент регулювання використання земельних ресурсів була запроваджена Законом України "Про плату за землю" від 3 липня 1992 р. № 2535-XII [3], що набув чинності 1 липня 1992 року. Цей закон визначав плату за землю у двох формах: земельного податку та орендної плати за земельні ділянки.

Закон [3] також передбачав централізацію частини коштів: 30% надходжень від плати за землю зараховувалося на спеціальний бюджетний рахунок України, а 10% — на рахунки Республіки Крим і областей. Решта коштів залишалася у розпорядженні органів місцевого самоврядування базового рівня та використовувалася виключно на фінансування заходів, спрямованих на раціональне використання земель, їх охорону, поліпшення якості, розвиток інфраструктури та компенсацію витрат землекористувачів.

На початковому етапі базою для розрахунку земельного податку була площа земельної ділянки, а ставки визначалися залежно від категорії земель і місця їх розташування. Середні ставки затверджувалися Верховною Радою України, а Верховна Рада Республіки Крим, області, Київська і Севастопольська міські Ради народних депутатів виходячи із середніх ставок податку затверджували ставки земельного податку з урахуванням кадастрової оцінки угідь (для земельних ділянок сільськогосподарського призначення) або економічної оцінки території та місцеположення (для земельних ділянок у межах населених пунктів). Важливою особливістю було регулювання орендної плати, яка не могла бути меншою за земельний податок і не перевищувати його для земель сільськогосподарського призначення. Згодом запровадження нормативної грошової оцінки земельних ділянок значно змінило порядок розрахунку плати за землю. Ця оцінка, яка дорівнює капіталізованому рентному доходу, визначеному відповідно до нормативів, стала базою для обчислення земельного податку, орендної плати та інших платежів, пов'язаних із землекористуванням.

З прийняттям Податкового кодексу України, що набрав чинності 1 січня 2011 року, плата за землю увійшла до складу місцевих податків у формі земельного податку та орендної плати. Кодекс систематизував підходи до визначення бази оподаткування та ставок, інтегрувавши нормативну грошову оцінку земель у процес адміністрування податкових платежів [1].

Відповідно до чинного законодавства, усі надходження від плати за землю у повному обсязі зараховуються до місцевих бюджетів за місцем розташування земельних ділянок. Ці кошти є власними доходами територіальних громад та не підлягають вилученню, за винятком орендної плати за земельні ділянки сільськогосподарського призначення державної власності, які раніше належали на праві постійного користування державним підприємствам та були передані акціонерному товариству чи товариству з обмеженою відповідальністю 100 відсотків акцій (часток) у статутному капіталі якого належать державі [4].

Плата за землю, зокрема орендна плата за користування земельними ділянками комунальної власності, залишається важливим елементом забезпечення доходів місцевих бюджетів. Проте сучасні правові реалії виявляють низку проблем, які обмежують ефективність

використання цього інструменту та створюють правові й адміністративні ризики.

Однією з ключових проблем є подвійна правова природа орендної плати, яка у судовій практиці була закріплена, зокрема, постановою Пленуму Вищого господарського суду України № 6 від 17.05.2011 "Про деякі питання практики розгляду справ у спорах, що виникають із земельних відносин" [5]. Відповідно до цього підходу, орендна плата розглядається одночасно як платіж за договором оренди та як форма податкового зобов'язання.

Тобто спеціальне регулювання орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності має свої особливості. Зокрема, частина друга статті 21 Закону України "Про оренду землі" встановлює, що сторони договору оренди повинні визначати строки внесення орендної плати відповідно до Податкового кодексу України, що є єдиним посиланням на цей Кодекс у спеціальному законодавстві про оренду землі [6]. Інші ж умови договору, такі як розмір орендної плати, порядок її внесення чи підстави для зміни, мають встановлюватися за згодою сторін і відповідати аналогічним умовам оренди земельних ділянок приватної власності.

Водночас, виходячи за межі свого призначення — регулювання податкових правовідносин — Податковий кодекс України вплинув на окремі аспекти договірної регулювання орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності. Незважаючи на те, що спеціальний Закон [6] передбачає обов'язковість врахування норм Податкового кодексу України виключно щодо строків внесення орендної плати, фактичний вплив цього Кодексу поширюється й на інші договірні умови, такі як форма договору оренди землі, мінімальні та максимальні межі розмірів плати за землю, а також умови, за яких орендна плата не нараховується та не сплачується. Ці імперативні приписи істотно обмежують договірну свободу сторін і створюють додаткові виклики у правовому регулюванні орендних відносин.

При цьому також варто звернути увагу на відмінності в правовому регулюванні порядку сплати орендної плати за земельні ділянки комунальної власності між різними категоріями орендарів. Для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців Податковий кодекс України запроваджує чіткий порядок декларування грошових зобов'язань та їх щомісячної оплати. Водночас для фізичних осіб, які не є підприємцями, цей порядок має унікальну специфіку, зокрема, залежність їхнього грошового зобов'язання від отримання податкового повідомлення-рішення. Тобто, для фізичних осіб, які не отримали податкового повідомлення-рішення, виникає ситуація, за якої вони фактично не зобов'язані сплачувати орендну плату, навіть якщо така вимога прямо передбачена умовами договору оренди.

Це положення викликає суперечність із загальним принципом обов'язковості договору, закріпленим у статті 629 Цивільного кодексу України [7].

Наявний правовий дуалізм у сфері орендних правовідносин породжує низку проблем в управлінні. Серед них варто відзначити складність у забезпеченні рівноваги між договірними зобов'язаннями сторін та вимогами податкового законодавства; неоднозначність правозастосування у випадках колізій між нормами приватного та публічного права; обмеженість автономії місце-

вого самоврядування в умовах детальної регламентації орендних відносин Податковим кодексом України; проблеми із забезпеченням виконання умов договору оренди у зв'язку з особливостями механізму сплати орендної плати фізичними особами; а також втручання держави у власні (самоврядні) повноваження територіальних громад, що порушує принцип матеріально-фінансової самостійності місцевого самоврядування.

Адміністративні перепони та правові колізії, пов'язані з подвійною природою орендної плати за землю, створюють ризики для фінансової стабільності територіальних громад. Зміни умов договорів оренди земельних ділянок комунальної власності нормами Податкового кодексу України одночасно порушують принцип диспозитивності, який забезпечує свободу волі сторін у договірних правовідносинах [7], та нівелюють принцип самоврядності, що є ключовою ознакою самостійності місцевого самоврядування. Також необхідно враховувати, що втручання держави у процес формування умов договорів оренди обмежує можливості органів місцевого самоврядування самостійно визначати оптимальні умови управління земельними ресурсами для забезпечення розвитку територіальних громад.

Інші два компоненти податку на майно — податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, та транспортний податок — почали діяти з 1 січня 2015 року на підставі змін до Податкового кодексу України, внесених Законом України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи" [8].

Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, передбачає виникнення грошових зобов'язань у фізичних та юридичних осіб, які є власниками нерухомого майна. Порядок обчислення податку базується на даних Державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

Типологія об'єктів оподаткування включає житлову та нежитлову нерухомість, що має свої специфічні особливості для кожної категорії. Податок на житлову нерухомість для фізичних осіб передбачає певні пільги щодо загальної (сукупної) площі всіх об'єктів. Зокрема, для квартир зменшення бази оподаткування становить 60 м², для житлових, садових і дачних будинків — 120 м², а для різних типів житлових об'єктів (якщо вони одночасно є квартирами і будинками) — 180 м². Це означає, що фізичні особи сплачують податок лише за площу житлової нерухомості, що перевищує вказані нормативи. Разом з цим, зазначені та інші пільги з цього податку для фізичних осіб не застосовуються, якщо сукупна площа всіх об'єктів житлової нерухомості перевищує п'ятикратний розмір неоподатковуваної площі (відповідно їх виду або видам — 300 м², 600 м², 900 м²), а також до об'єктів оподаткування, що використовуються їх власниками з метою одержання доходів, зокрема якщо будівлі або приміщення здаються в оренду, лізинг, позичку або використовуються у підприємницькій діяльності.

З об'єктів нежитлової нерухомості податок стягується з повної площі, незалежно від будь-яких особливостей.

Адміністрування податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, для фізичних осіб здійснюється контролюючими органами за місцем податкової адреси власників нерухомого майна. Фізичні особи сплачують цей податок за минулий календарний рік.

Проте, податкові зобов'язання юридичних осіб з цього податку визначаються ними самостійно. Вони мають подати податкову декларацію до 20 лютого поточного року, розбиваючи річну суму податку на поквартальні авансові внески, які повинні бути сплачені до 30 числа місяця, що настає після звітного кварталу.

Однією з ключових особливостей цього податку є підвищене грошове зобов'язання для власників об'єктів житлової нерухомості (фізичних та юридичних осіб), площа яких перевищує певні нормативи. Зокрема, для квартир загальною площею понад 300 м² та житлових, садових, дачних будинків понад 500 м² передбачено збільшення податкового зобов'язання на 25000 гривень на рік з кожного такого об'єкта [1]. Це положення має на меті забезпечити більший внесок від власників елітної нерухомості до місцевих бюджетів, що є важливим інструментом забезпечення фінансової автономії територіальних громад.

Однією з основних проблем у сфері адміністрування податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, є неефективність діяльності контролюючих органів, що призводить до значних втрат фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Це змушує органи місцевого самоврядування шукати правові механізми для вирішення цієї проблеми. Як приклад, у 2020 році сільська рада на Київщині звернулася до адміністративного суду з позовною вимогою зобов'язати ГУ ДПС у м. Києві та ГУ ДПС у Київській області вжити всіх передбачених податковим законодавством заходів щодо забезпечення своєчасного та в повному обсязі надходження податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, з фізичних осіб, а також щодо примусового стягнення податкового боргу, що виник унаслідок несплати цього податку [9]. Такий випадок є яскравим прикладом того, як неефективне податкове адміністрування змушує органи місцевого самоврядування захищати своє право на фінансову автономію в судовому порядку, запобігаючи безповоротним втратам надходжень місцевих бюджетів та забезпечуючи право на власні адекватні фінансові ресурси.

Ще одним компонентом податку на майно є транспортний податок, що також має потенціал для зміцнення фінансової автономії місцевого самоврядування.

На відміну від інших компонентів податку на майно, ставки яких встановлюються та змінюються органами місцевого самоврядування, ставка транспортного податку є статичною, оскільки вона встановлена Податковим кодексом України у розмірі 25000 гривень на календарний рік за кожен легковий автомобіль, що є об'єктом оподаткування.

Проте фактична вартість нового (до п'яти років) транспортного засобу ще не є самостійною умовою для визначення його об'єктом оподаткування. Для цілей оподаткування така вартість щорічно визначається Міністерством економіки України за методикою, затвердженою Кабінетом Міністрів України, виходячи з марки, моделі, року випуску, об'єму циліндрів двигуна, типу пального легкового автомобілю [1].

За даними Мінекономіки легкові автомобілі, які за останні п'ять років підлягали оподаткуванню транспортним податком, по марках та моделях визначалися у наступній кількості:

- у 2020 році — 224 видів;
- у 2021 році — 249 видів;
- у 2022 році — 186 видів;

у 2023 році — 360 видів;
у 2024 році — 488 видів [10].

Іншою проблемою для територіальних громад є законодавче визначення місць зарахування коштів цього податку. Відповідно до Податкового кодексу України кошти транспортного податку зараховуються до місцевих бюджетів за місцем реєстрації об'єктів оподаткування, тобто за місцем знаходження сервісних центрів МВС.

Згідно з інформацією Головного сервісного центру МВС станом на 24 лютого 2022 р. на підконтрольній Уряду території України діяло 162 сервісних центрів МВС [11] на 1439 територіальних громад [12].

Зазначені особливості транспортного податку свідчать про наявність у нього потенціалу у зміцненні фінансової автономії місцевого самоврядування. Проте існуюча нормативно-правова база та практика адміністрування створюють численні проблеми, які обмежують ефективність цього джерела доходів.

По-перше, статична ставка податку, визначена Податковим кодексом України, не дозволяє органам місцевого самоврядування впливати на обсяг надходжень шляхом зміни податкового навантаження відповідно до локальних економічних умов. Такий підхід фактично виключає можливість адаптації ставки податку до фінансових потреб територіальних громад, що суперечить принципу фінансової автономії місцевого самоврядування у прийнятті рішень щодо формування доходів.

По-друге, централізоване визначення Міністерством економіки України переліку легкових автомобілів, які є об'єктами оподаткування, ускладнює прогнозування бюджетних надходжень. Щорічні зміни в цьому переліку залежать від критеріїв, що враховують виключно технічні характеристики автомобілів, без урахування соціально-економічних особливостей територій. Як наслідок, громади позбавлені можливості впливати на обсяг доходів від транспортного податку або планувати їх із достатньою точністю.

По-третє, існує серйозна проблема із законодавчим визначенням місць зарахування коштів цього податку. Зарахування податкових надходжень за місцем реєстрації об'єктів оподаткування в сервісних центрах МВС призводить до нерівномірного розподілу доходів між територіальними громадами. В умовах, коли сервісні центри МВС є лише у 9% територіальних громад, більшість місцевих бюджетів втрачають потенційно значні надходження, що створює дисбаланс у фінансових можливостях громад та посилює територіальну нерівність.

На думку експертки Програми "U-LEAD з Європою" Мануели Золлер-Вінклер, одним із визначальних принципів фінансової автономії є можливість органів місцевого самоврядування самостійно генерувати доходи за рахунок місцевих податків і зборів. Однією з причин того, що місцеве самоврядування в Україні не має передбаченої Європейською хартією місцевого самоврядування належної фінансової автономії, є неможливість органів місцевого самоврядування самостійно стягувати свої податки та збори [13].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження забезпечення фінансової автономії місцевого самоврядування через ефективне викорис-

тання податку на майно виявило, що цей інструмент має значний потенціал для зміцнення фінансової спроможності територіальних громад, але його реалізація стикається з комплексом правових, адміністративних та технічних викликів.

Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, демонструє стабільність як джерело доходів, проте його ефективність обмежується через недосконалість системи реєстрації об'єктів нерухомості та недостатню координацію між органами місцевого самоврядування й податковими органами. Ця проблема ускладнює облік і контроль за об'єктами оподаткування, що, своєю чергою, знижує рівень надходжень до місцевих бюджетів.

Транспортний податок, попри потенціал як додаткового фінансового ресурсу, також потребує вдосконалення. Залежність від Мінекономіки у визначенні об'єктів оподаткування та дисбаланс у розподілі коштів через прив'язку до місця реєстрації транспортних засобів обмежують його фінансову ефективність. Вбачається за доцільне запровадити законодавчі зміни, які передбачатимуть зарахування надходжень від транспортного податку до місцевого бюджету не за місцем реєстрації об'єктів оподаткування, а за місцем податкової адреси їхніх власників. Це забезпечить територіальну справедливість та спростить адміністративні процедури.

В частині плати за землю особливої уваги заслуговує проблема орендної плати, що полягає у наявності правових колізій між цивільним та податковим законодавством, які створюють невизначеність у регулюванні орендних відносин. Для вирішення зазначеної проблеми слід удосконалити правове регулювання орендної плати за землю, зокрема: чітко розмежувати договірні та податкові аспекти, усуваючи юридичні колізії, зумовлені подвійною правовою природою цього платежу; розробити уніфіковані підходи до визначення розміру орендної плати з урахуванням економічної доцільності та потреб територіальних громад; забезпечити неухильне виконання договорів оренди землі, посилюючи відповідальність за порушення їх умов; оптимізувати адміністрування орендної плати шляхом розширення повноважень органів місцевого самоврядування.

Загальний аналіз податку на майно свідчить, що його фінансовий потенціал може бути значно підвищений за умови комплексного підходу до вирішення існуючих проблем. Насамперед, це потребує удосконалення нормативно-правової бази, яка б усунула юридичні колізії, забезпечила прозорість адміністрування та створила сприятливі умови для координації між органами місцевого самоврядування й контролюючими органами. Як альтернативу, доцільно розглянути можливість делегування функцій адміністрування податку на майно органам місцевого самоврядування, що дозволить підвищити ефективність обліку та моніторингу. Розробка інтегрованої цифрової платформи, яка б об'єднала дані про об'єкти нерухомості, транспортні засоби й земельні ділянки, стане важливим кроком до забезпечення прозорості та підвищення рівня надходжень.

Таким чином, податок на майно може стати не лише стабільним джерелом доходів територіальних громад, але й інструментом реалізації принципів децентралізації та сталого розвитку, якщо його адміністрування буде

організовано з урахуванням соціально-економічних реалій, потреб територіальних громад та необхідності ефективного використання наявних ресурсів.

Література:

1. Податковий кодекс України: Закон від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI // База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 11.01.2025).
2. Про внесення змін і доповнень до деяких законодавчих актів Української РСР: Указ ПВР УРСР від 24 грудня 1987 р. № 5095-XI // База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5095-11/ed19871224> (дата звернення: 11.01.2025).
3. Про плату за землю: Закон від 3 липня 1992 р. № 2535-XII // База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2535-12/ed19920703> (дата звернення: 11.01.2025).
4. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI // База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 11.01.2025).
5. Про деякі питання практики розгляду справ у справах, що виникають із земельних відносин: постанова Пленуму ВСУ від 17.05.2011 № 6 // База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0006600-11> (дата звернення: 11.01.2025).
6. Про оренду землі: Закон від 6 жовтня 1998 р. № 161-XIV // База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14> (дата звернення: 11.01.2025).
7. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 11.01.2025).
8. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон від 28 грудня 2014 р. № 71-VIII // База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19/ed20150101#n1247> (дата звернення: 11.01.2025).
9. Ухвала Київського окружного адміністративного суду: Судове рішення від 04 вересня 2020 р. у справі № 320/7687/20 // База даних "Єдиний державний реєстр судових рішень" / Державна судова адміністрація України. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/91333770> (дата звернення: 11.01.2025).
10. Транспортні засоби: розрахунок вартості. Вебсайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/vehicles/calculateprice?lang=uk-UA> (дата звернення: 11.01.2025).
11. 1000 днів повномасштабної війни: як трансформувалися сервісні центри МВС. Вебсайт Головного сервісного центру Міністерства внутрішніх справ України. URL: <https://hsc.gov.ua/2024/11/19/1-000-dniv-povnomasshtabnoyi-vijni-yak-transformovalisya-servisni-tsentri-mvs/> (дата звернення: 11.01.2025).
12. Територіальні громади. Портал "Децентралізація". URL: <https://decentralization.ua/newgromada> (дата звернення: 11.01.2025).

13. Мануела Золлер-Вінклер. Фінансова автономія — основа місцевого самоврядування. Портал "Децентралізація". URL: <https://decentralization.ua/news/13610?page=221> (дата звернення: 11.01.2025).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 11 January 2025).
 2. The Prezidiia Verkhovnoi Rady Ukrain'skoi RSR (1987), The Decree "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Ukrainian SSR", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5095-11/ed19871224> (Accessed 11 January 2025).
 3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On Land Payment", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2535-12/ed19920703> (Accessed 11 January 2025).
 4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed 11 January 2025).
 5. The Plenum of the Supreme Economic Court of Ukraine (2011), Resolution "On some issues of the practice of consideration of cases in disputes arising from land relations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0006600-11> (Accessed 11 January 2025).
 6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1998), The Law of Ukraine "On Land Lease", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14> (Accessed 11 January 2025).
 7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (Accessed 11 January 2025).
 8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Certain Legislative Acts of Ukraine on Tax Reform", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19/ed20150101#n1247> (Accessed 11 January 2025).
 9. The Kyiv Circuit Administrative Court (2020), "Court ruling in case No. 320/7687/20", available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/91333770> (Accessed 11 January 2025).
 10. The Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Automotive vehicles: cost calculation", available at: <https://me.gov.ua/vehicles/calculateprice?lang=uk-UA> (Accessed 11 January 2025).
 11. The Main service center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2024), "Information on the number of service centres of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine as of 24 February 2022", available at: <https://hsc.gov.ua/2024/11/19/1-000-dniv-povnomasshtabnoyi-vijni-yak-transformovalisya-servisni-tsentri-mvs/> (Accessed 11 January 2025).
 12. decentralization.ua (2020), "Communities list", available at: <https://decentralization.ua/en/newgromada> (Accessed 11 January 2025).
 13. Soller-Winkler, M. (2021), "Financial autonomy: At the heart of local government", available at: <https://decentralization.ua/en/news/13610> (Accessed 11 January 2025).
- Стаття надійшла до редакції 24.01.2025 р.*

М. Р. Ковальський,
к. держ. упр., начальник управління забезпечення примусового виконання рішень
в Житомирській області, Центральне міжрегіональне управління
Міністерства юстиції України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3273-7985>
М. М. Негрич,
к. держ. упр., докторант, Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4494-3759>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.227

ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

М. Kovalskyi,
PhD in Public Administration, Head of the Department for Enforcement of Decisions in Zhytomyr Region,
Central Interregional Department of the Ministry of Justice of Ukraine
М. Negrych,
PhD in Public Administration, Doctoral student, Interregional Academy of Personnel Management

EVOLUTION OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP INSTITUTE IN THE DIGITAL ECONOMY

Зазначено, що цифрова економіка призводить до того, що механізм державно-приватного партнерства (ДПП) еволюціонує, набуває нових якостей і властивостей і поширюється більш широке коло об'єктів. Також істотним змінам піддається зовнішнє середовище, в якому розробляються та реалізуються проекти. З'являються нові пріоритети ДПП в умовах цифрової економіки.

Використання елементів та досягнень цифрової економіки найближчими роками може стати однією з найхарактерніших рис проектів державно-приватного партнерства. Це буде невід'ємною складовою частиною складних проектів, що реалізуються з урахуванням сучасного рівня розвитку техніки і технологій. В результаті відбувається посилення ролі механізму ДПП в умовах цифрової економіки як найефективнішого способу реалізації високотехнологічних проектів у вітчизняних умовах.

Зазначено, що, незважаючи на наявність низки спірних моментів (наприклад, неясно, як цифровізація впливає на форму власності на створювані активи; чому концесійна форма відноситься до приватної форми власності (суть концесійних угод за українським законодавством полягає у збереженні власності на суспільно значущий актив) державою) або чому у якості конкурсних процедур розглядається тільки аукціон), наведене порівняння досить наочно демонструє ті зміни, які зазнає інститут ДПП під впливом цифровізації. Слід зазначити, що зміни торкнуться інших аспектів: процес розробки проектів, розподіл ризиків і надходів, взаємодія учасників проектів тощо.

Зазначено, що спостерігається подвійний вектор розвитку ролі інституту державно-приватного партнерства. З одного боку, елементи цифрової економіки активно впроваджуються у процеси розробки, прийняття рішень, обґрунтування, реалізації, контролю за ДПП-проектами. З іншого боку, відбувається розширення сфери застосування механізму ДПП на перелік об'єктів, що належать до сфери цифрової економіки. В умовах, що склалися, необхідно розвиток існуючих підходів, що дозволяють ефективно впливати на управлінські та організаційно-економічні зміни, до яких призведе цифрова трансформація. В умовах цифрової економіки необхідний пошук нових шляхів, що дозволяють збалансувати інтереси держави, бізнесу та населення у проектах ДПП. У тому числі перетворення можуть бути піддані існуючі моделі реалізації проектів у рамках інституту державно-приватного партнерства.

Незважаючи на те, що дослідниками відзначається ряд недоліків сформованої системи ДПП в Україні, використання цього механізму для реалізації проектів у сфері цифрової економіки є найбільш доцільним у сучасних умовах. Слід зазначити, що на національному та регіональному рівнях останні десятиліття вже було сформовано необхідну базу реалізації проектів ДПП і концесії, водночас адаптація цієї бази для проектів сфери цифровий економіки — завдання сучасного етапу.

Ефективність ДПП у сфері цифрової економіки залежить від багатьох факторів, що залишилися за межами наведених авторами критеріїв. Так, ефективність проектів цифрової економіки багато в чому визначатиметься рівнем розвитку інноваційної сфери: рівень інноваційного розвитку; наявність інноваційної інфраструктури; інноваційний клімат, сформований у конкретній території; доступ до фінансування інноваційних проектів тощо.

It is noted that the digital economy leads to the fact that the mechanism of public-private partnership (PPP) evolves, acquires new qualities and properties and extends to a wider range of objects. The external environment in which projects are developed and implemented is also undergoing significant changes. New priorities for PPP in the digital economy are emerging.

The use of elements and achievements of the digital economy in the coming years may become one of the most characteristic features of public-private partnership projects. This will be an integral part of complex projects implemented taking into account the current level of development of technology and equipment. As a result, the role of the PPP mechanism in the digital economy is strengthened as the most effective way to implement high-tech projects in domestic conditions.

It is noted that, despite the presence of a number of controversial issues (for example, it is unclear how digitalization affects the form of ownership of created assets; why the concession form refers to the private form of ownership (the essence of concession agreements under Ukrainian law is to preserve ownership of a socially significant asset by the state) or why only an auction is considered as a competitive procedure), the above comparison quite clearly demonstrates the changes that the PPP institution undergoes under the influence of digitalization. It should be noted that the changes will affect other aspects: the project development process, the distribution of risks and excess income, the interaction of project participants, etc.

It is noted that there is a double vector of development of the role of the public-private partnership institution. On the one hand, elements of the digital economy are actively introduced into the processes of development, decision-making, justification, implementation, and control of PPP projects. On the other hand, the scope of application of the PPP mechanism is expanding to the list of objects belonging to the digital economy. In the current conditions, it is necessary to develop existing approaches that allow for effective influence on the managerial and organizational and economic changes that digital transformation will lead to. In the conditions of the digital economy, it is necessary to find new ways that allow balancing the interests of the state, business and the population in PPP projects. Including, existing models of project implementation within the framework of the public-private partnership institute can be transformed.

Despite the fact that researchers note a number of shortcomings of the existing PPP system in Ukraine, the use of this mechanism for the implementation of projects in the digital economy is the most appropriate in modern conditions. It should be noted that at the national and regional levels in recent decades, the necessary base for the implementation of PPP projects and concessions has already been formed, while adapting this base for projects in the digital economy is a task of the modern stage.

The effectiveness of PPP in the digital economy depends on many factors that remain outside the criteria given by the authors. Thus, the effectiveness of digital economy projects will largely be determined by the level of development of the innovation sphere: the level of innovative development; the availability of innovative infrastructure; innovation climate formed in a specific territory; access to financing for innovation projects, etc.

Ключові слова: інститут державно-приватного партнерства, концесійні угоди, цифрова економіка, цифровізація.

Keywords: public-private partnership institute, concession agreements, digital economy, digitalization.

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

В економіці України в останні десятиліття накопичилася низка протиріч, які заважають сталому економічному зростанню. Одним із таких протиріч є необхідність прискореного розвитку цифрової економіки в умовах ускладнення міжнародного співробітництва в інноваційній сфері та доступу до міжнародного ринку капіталу. Складна соціально-економічна ситуація, пов'язана з повномасштабною збройною агресією росії проти України також призводить до зниження видатків бюджетів усіх рівнів, зменшення ресурсів банківського сектора та підприємців. Нестача фінансування одна із головних проблемних аспектів розвитку цифрової економіки та всієї економіки України у цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) присвячені праці таких науковців, як: В. Дергачова, К. Кузнєцова, О. Малін, А. Мельник, С. Підгаєць, О. Фоменко та ін. Автори аналізують досвід ДПП у світі, розвиток партнерських відносин, прояви державного управління та їх функції. Однак, досі не вибудовано альтернативних рішень для подолання існуючого дефіциту інфраструктури ДПП.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Провести аналіз та визначити напрями еволюції інституту державно-приватного партнерства в умовах цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток цифрової економіки, зважаючи на необхідність суттєвої перебудови системи функціонування організацій та цілих галузей, вимагає ще більшої інтенсифікації інвестиційних процесів та доведення частки інвестицій у ВВП хоча б до мінімальної величини у 25%. Досягнення цієї мети буде неможливим без активного застосування механізмів державно-приватного партнерства.

Дослідниками зазначається, що державне фінансування інноваційної сфери в сучасних умовах не відповідає актуальним вимогам цифрової економіки з таких причин:

- недостатньо висока ефективність інвестицій;
- найчастіше необгрунтований розподіл бюджетного фінансування;
- слабкий взаємозв'язок між обсягом коштів, що інвестуються, і одержуваними результатами;
- фінансовані інститути інноваційного розвитку діють розрізнено та результати їхньої діяльності не вкладаються в загальну систему стратегічного інноваційного розвитку та ін. [1].

Можна назвати ще безліч інших причин, таких як інноваційна діяльність часто не пов'язана з реальним інноваційним виробництвом, неефективна система розподілу та контролю фінансування, нестабільність запланованого фінансування та інше. Але загалом висновок можна зробити досить однозначний: державне фінансування інноваційної сфери в українських умовах не дає необхідних результатів. У зарубіжних країнах із розвинутою інноваційною сферою держава також не відіграє вирішальної ролі у фінансуванні інноваційної діяльності. Але у сучасній парадигмі за умов високої волатильності економічних процесів підприємці скорочують обсяги ризикового фінансування. В умовах, коли бізнес не готовий брати на себе підвищені ризики в нестабільних умовах, доцільно для проектів цифрової економіки використовувати механізм державно-приватного партнерства (ДПП).

Механізми державно-приватного партнерства є очевидними напрямками розвитку цифрової економіки України. Для цього сформовано, і багато десятиліть досить ефективно використовується нормативна база з державно-приватного партнерства та концесійних угод. Є й інші форми взаємодії держави та приватного сектора, які за міжнародною практикою також належать до категорії ДПП.

У вітчизняній практиці до проектів ДПП відносять не тільки об'єкти, що створюються відповідно до Закону про державно-приватне партнерство, а й низку інших типів проектів, що мають ознаки ДПП:

- контракти життєвого циклу;
- енергосервісні контракти;
- договори офсетної закупівлі;

Таблиця 1. Порівняльний аналіз характеристик державно-приватного партнерства (ДПП) до та після становлення цифрової економіки

Критерій порівняння	Характеристика ДПП		Пріоритети ДПП в умовах цифрової економіки
	до становлення цифрової економіки	після становлення цифрової економіки	
Тип тендеру на участь приватного бізнесу у проектах партнерства	паперовий аукціон	Електронний аукціон	ефективність
Інформаційна підтримка проектів партнерства	низька	висока	доступність
Форми партнерства (форма власності на активи)	приватна	державна	
Активи, доступні для створення приватним партнером	додаткове обладнання (зростання виробничих потужностей)	інноваційне цифрове обладнання (модернізація)	інноваційність
Наслідки партнерства для послуг, що надаються	підвищення доступності	цифровізація (зростання якості та сервісу)	
Моніторинг та контроль партнерства	ускладнений (аудит, перевірки) через паперову форму звітності та складність збору зворотного зв'язку	спрощений (дистанційний) завдяки електронній звітності та збору електронного зворотного зв'язку	прозорість

- довгострокові договори з інвестиційними зобов'язаннями;
- договори оренди з інвестиційними зобов'язаннями;
- спеціальні інвестиційні контракти;
- спільні підприємства та ін.

Віднесення окремих типів проектів до категорії ДПП, на думку авторів дослідження, не є однозначним, проте їх специфіка має бути вивчена для вибору найбільш оптимальної для умов цифрової економіки моделі.

Дослідники історико-економічного розвитку державно-приватного партнерства зазначають, що перші елементи ДПП можна знайти на Стародавньому Сході в законах Хаммурапі у Вавилоні (у XVIII ст. до н. е.) [2]. Такий глибокий історичний експурс показує, наскільки концептуальною є основа взаємодії влади та приватного сектору. Воно є базисним і характерним для ранніх періодів становлення суспільних систем. Водночас система такої взаємодії істотно еволюціонує у зв'язку зі змінами соціально-економічної, політичної, технологічної формації. В даний час перед інститутом ДПП стоять нові завдання вбудовування в цифрову економіку як одного з найефективніших інструментів розвитку.

Цифрова економіка призводить до того, що механізм ДПП еволюціонує, набуває нових якостей і властивостей і поширюється більш широке коло об'єктів. Також істотним змінам піддається зовнішнє середовище, в якому розробляються та реалізуються проекти. З'являються нові пріоритети ДПП в умовах цифрової економіки.

Використання елементів та досягнень цифрової економіки найближчими роками може стати однією з найхарактерніших рис проектів державно-приватного партнер-

ства. Це буде невід'ємною складовою частиною складних проектів, що реалізуються з урахуванням сучасного рівня розвитку техніки і технологій. В результаті відбувається посилення ролі механізму ДПП в умовах цифрової економіки як найефективнішого способу реалізації високотехнологічних проектів у вітчизняних умовах.

У таблиці 1 проведено порівняння ДПП до та після впровадження інструментів цифрової економіки.

Слід зазначити, що, незважаючи на наявність низки спірних моментів (наприклад, неясно, як цифровізація впливає на форму власності на створювані активи; чому концесійна форма відноситься до приватної форми власності (суть концесійних угод за українським законодавством полягає у збереженні власності на суспільно значущий актив) державою) або чому у якості конкурсних процедур розглядається тільки аукціон), наведене порівняння досить наочно демонструє ті зміни, які зазнає інститут ДПП під впливом цифровізації. Слід зазначити, що зміни торкнуться інших аспектів: процес розробки проектів, розподіл ризиків і надходів, взаємодія учасників проектів тощо.

Слід зазначити, що спостерігається подвійний вектор розвитку ролі інституту державно-приватного партнерства. З одного боку, елементи цифрової економіки активно впроваджуються у процеси розробки, прийняття рішень, обґрунтування, реалізації, контролю за ДПП-проектами. З іншого боку, відбувається розширення сфери застосування механізму ДПП на перелік об'єктів, що належать до сфери цифрової економіки. В умовах, що склалися, необхідно розвиток існуючих підходів, що дозволяють ефективно впливати на управлінські та організаційно-економічні зміни, до яких призведе цифрова трансформація. В умовах цифрової економіки не-

обхідний пошук нових шляхів, що дозволяють збалансувати інтереси держави, бізнесу та населення у проектах ДПП. У тому числі перетворення можуть бути піддані існуючі моделі реалізації проектів у рамках інституту державно-приватного партнерства.

Актуальним завданням нині слід назвати підвищення ефективності проектів ДПП за умов цифровізації економіки. Для цього мають бути вирішені такі завдання:

- проаналізувати світовий досвід реалізації інвестиційних проектів цифрової економіки за схемою ДПП;
- проаналізувати вітчизняну практику реалізації інвестиційних проектів цифрової економіки за схемою ДПП;

- систематизувати фактори, що впливають на ефективність функціонування ДПП у проектах цифрової економіки;

- розробити аналітичний інструментарій оцінки рівня ефективності інвестиційних проектів цифрової економіки за схемою ДПП.

Незважаючи на те, що дослідниками відзначається ряд недоліків сформованої системи ДПП в Україні, використання цього механізму для реалізації проектів у сфері цифрової економіки є найбільш доцільним у сучасних умовах. Слід зазначити, що на національному та регіональному рівнях останні десятиліття вже було сформовано необхідну базу реалізації проектів ДПП і концесії, водночас адаптація цієї бази для проектів сфери цифрової економіки — завдання сучасного етапу.

Дослідники зазначають, що ефективність використання механізму ДПП у цифровій сфері залежить від низки факторів: умов ведення бізнесу, інфраструктури, що історично склалася в регіоні, особливостей менталітету населення та інших [1]. Погоджуючись із цією думкою, не можна не помітити, що ефективність ДПП у сфері цифрової економіки залежить від багатьох факторів, що залишилися за межами наведених авторами критеріїв. Так, ефективність проектів цифрової економіки багато в чому визначатиметься рівнем розвитку інноваційної сфери: рівень інноваційного розвитку; наявність інноваційної інфраструктури; інноваційний клімат, сформований у конкретній території; доступ до фінансування інноваційних проектів тощо.

Одними із критеріїв, які дозволяють оцінити потенціал застосування механізму ДПП, є різні рейтинги та індекси. Так, науковий інтерес представляє індекс Infrascorpe, розроблений Economist Intelligence Unit за спонсорської підтримки Міжамериканського банку розвитку та Європейського банку реконструкції та розвитку [3]. Індекс Infrascorpe враховує п'ять компонентів:

- актуальні закони та постанови;
- інституційне середовище;
- операційна зрілість;
- інвестиційний та діловий клімат;
- можливості фінансування інфраструктурних проектів.

Оцінка поточного рівня розвитку ДПП дозволяє виявити позитивні та негативні сторони механізму та оцінити його доцільність для застосування щодо конкретного проекту цифрової економіки.

Механізми державно-приватного партнерства (зокрема концесії) добре себе зарекомендували в Україні в останні десятиліття для інфраструктурних об'єктів аб-

солютно різної природи та призначення. У зв'язку з цим логічним виглядає поширення практики цього механізму і проекти цифрової економіки. Однак на законодавчому рівні інфраструктура цифрової економіки тривалий час не могла бути предметом концесійних угод ДПП. Це не заважало тому, що елементи цифрової інфраструктури в низці проектів були частиною загального майна, що створюється.

Слід зазначити, що переважною формою реалізації проектів сфери цифрової економіки є концесія (концесійні угоди), друге місце за частотою використання — державно-приватне партнерство. Такий розподіл загальною характерний не тільки для сфери цифрової економіки.

Подані дані суттєво відрізняються від інших типів проектів, що належать до категорії державно-приватного партнерства, які здійснюються на території України. Переважна більшість проектів, що належать до сфери інфраструктури, реалізується на місцевому рівні. Це пояснюється великою кількістю об'єктів інфраструктури, які перебувають у власності громад та потребують залучення інвестицій та компетенцій приватного сектору. У разі проектів сфери цифрових технологій переважає регіональний рівень, що можна назвати їх характерною особливістю. Це багато в чому пояснюється вищою складністю розробки та супроводження таких проектів, що потребує високого рівня компетенцій представників органів влади. На місцевому рівні на даний момент цих навичок та вмінь не вистачає для ефективного управління складними проектами цифрової економіки. Слід зазначити, що проекти національного рівня, при їх невеликій кількості, надають незрівнянно більш істотний вплив на соціально економічний розвиток регіонів і країни в цілому, що пояснює підвищений інтерес до них.

Розуміння ДПП як механізму реалізації інфраструктурних проектів у сфері створення фізичних (реальних) об'єктів є нині неповним. Об'єкти сфери цифрової економіки теж мають фізичну структуру, але як і об'єкти нематеріальних активів, їхня суть більшою мірою полягає в інформаційній системі. Наявний нині у низці наукових праць вузький підхід до розуміння державно-приватного партнерства не відповідає вимогам цифрової економіки.

В результаті проведених змін відбулося розширення розуміння співробітництва в рамках механізму ДПП, коли об'єктом угод є не лише фізична інфраструктура, а й цифрова. Це вимагає переосмислення ролі механізму ДПП у тих нових викликів, які постають перед цим інститутом у цифровій економіці.

На відміну від класичних інфраструктурних проектів, що реалізуються на принципах ДПП, що характеризуються тривалим життєвим циклом, величезними капітальними вкладеннями та досить низькими (через високу соціальну значущість послуг) рівнем рентабельності; проекти цифрової економіки належать до інноваційної сфери. Такі проекти, поряд з високим рівнем ризику та більш коротким інвестиційним циклом, у більшості випадків передбачають набагато більш високу прибутковість. Це визначатиме інтерес приватного інвестора у подібних ініціативах, а також потенційно високий попит на високотехнологічні проекти.

Проекти ДПП у цифровій сфері можуть бути високорентабельними, що суттєво відрізняє їхню відмінність від стандартних інфраструктурних проектів. У таких умовах на перший план виходить не лише перерозподіл ризиків, а й перерозподіл можливих наддоходів, які можуть виникнути внаслідок реалізації проектів.

У проєктах цифрової економіки найважливішого значення набуває не просто механізму ДПП, але механізм приватної ініціативи в таких проєктах. Справа в тому, що на відміну від фізичної інфраструктури, де драйвером розвитку завжди була держава, у сфері ІКТ вихідне ініціювання проєктів має йти від приватної сторони, яка найкраще інтегрована у цифрові процеси. Велика роль приватної ініціативи в проєктах ДПП сфери цифрової економіки пояснюється тим, що бізнес найбільш обізнаний і компетентний у найбільш перспективних напрямках цифрового розвитку. Залучення приватної сторони для ініціювання, розробки та експертизи доцільності реалізації певного проєкту у сфері цифрової економіки дозволить уникнути вибору помилкових напрямів розвитку, що особливо важливо за умов недостатнього рівня компетентності суттєвої частини представників органів влади у сфері цифрових технологій.

На даному етапі необхідно створення сприятливого клімату для реалізації проєктів ДПП у сфері цифрової економіки. На думку автора дослідження, розвиток інституту ДПП у сфері цифрової економіки в Україні відбувається у 4 етапи (таблиця 2).

Перший етап в Україні здійснювався ще до того як елементи цифрової інфраструктури штучно вбудовувалися у проєкти. І на даний момент вже накопичено певний масив даних про такі проєкти. На сучасному етапі вже з урахуванням накопиченого досвіду реалізовуватимуться проєкти, повністю зосереджені на інфраструктурі ІКТ. При цьому сучасний етап розвитку інституту ДПП не відкидає реалізації інфраструктурних проєктів, головною метою яких є створення матеріальних об'єктів. Водночас крен відбудуватиметься у бік дедалі більшого поширення цифровізації у проєкти ДПП.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі представленого підходу можна зробити висновок, що інститут ДПП схильний до суттєвих змін під впливом цифрових трансформацій. На сучасному етапі розвитку до проєктів, у яких істотну роль починають грати цифрові технології, необхідні нові підходи, що дозволяють враховувати специфіку, що виникає. Це стосується безлічі аспектів: прийняття організаційно-управлінських рішень, управління ризиками, розподіл доходів, права власності на об'єкти, що створюються, тощо.

Об'єкти цифрової економіки здатні створити необхідні умови для прискореного економічного зростання, з цих позицій інститут ДПП може розглядатися як ефективний інструмент економічного розвитку на макrorівні. Він також може створити необхідні умови для активізації інвестиційної діяльності в умовах зниження ділової та інвестиційної активності в умовах війни росії проти України. ДПП у сфері цифрової економіки як каталізатор інвестиційної та економічної активності на сучасному етапі може стати важливим механізмом за-

Таблиця 2. Еволюція інституту ДПП в умовах розвитку цифрової економіки

Етапи	1 етап	2 етап	3 етап	4 етап
Типи проєктів	Реалізація «традиційних» інфраструктурних проєктів			
		Використання незначних елементів цифрової економіки у «традиційні» інфраструктурні проєкти		
			Цифрові технології як основа «традиційних» інфраструктурних проєктів	
				Реалізація проєктів сфери ІКТ

лучення коштів у високотехнологічні галузі. Це дозволяє зробити висновок, що реалізація довгострокових інвестиційних проєктів на основі досягнень цифрової економіки є перспективною та найбільш доцільною в даний час.

У рамках програми розвитку цифрової економіки України найближчими роками планується активно запускати механізм ДПП. Але на даному етапі розвитку не можна сказати, що цей механізм активно застосовується та працює з достатньою ефективністю. Необхідні теоретичні, методологічні, методичні та практичні підходи до впровадження механізму ДПП у цифрову економіку, щоб виробити практичні кроки, спрямовані на втілення в життя проєктів.

Література:

1. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 43—55.
2. Косач І. А., Дегтярьов А. В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf (дата звернення до ресурсу 14.01.2025 р.).
3. The Infrascope archives 2009-19 (2024) Measuring the enabling environment for public-private partnerships in infrastructure. URL: <https://infrascope.eiu.com/> (дата звернення до ресурсу 14.01.2025 р.).

References:

1. Kovtunenکو, K. V. and Kotsaga, A. O. (2020), "Innovative development of business structures: essence, interpretation, theories and approaches to definition", Biznes Inform, vol. 5, pp. 43—55.
 2. Kosach, I. A. and Degtyarev, A. V. (2020), "Development of public-private partnership in the context of decentralization of power in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, [Online], vol. 3, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf (Accessed 14 January 2025).
 3. The Infrascope archives 2009-19 (2024), "Measuring the enabling environment for public-private partnerships in infrastructure", [Online], available at: <https://infrascope.eiu.com/> (Accessed 14 January 2025).
- Стаття надійшла до редакції 15.01.2025 р.

УДК 351/352:339.92(477)

О. П. Смик,
аспірант кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет
України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6449-736X>

Р. І. Пашов,
к. філос. н., доцент, старший викладач кафедри теорії та практики управління,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5824-2641>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.233

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

О. Smyk,
Postgraduate student of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

R. Pashov,

PhD of Philosophy, Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Theory
and Practice of Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

EUROINTEGRATION CHALLENGES OF IMPROVING THE FUNCTIONAL AND ORGANIZATIONAL INTERACTION OF REGIONAL GOVERNANCE BODIES IN UKRAINE

У статті проаналізовано особливості функціональної та організаційної взаємодії органів регіонального управління України. Розкрито значення функціональної взаємодії, яка забезпечує координацію дій органів влади, уникнення дублювання функцій, оптимізацію розподілу ресурсів і злагоджену роботу регіонального управління. Визначено, що вона реалізується через обмін інформацією, спільне планування, узгодження політик і дотримання принципу субсидіарності.

Детально охарактеризовано організаційну взаємодію, яка охоплює створення координаційних рад, міжвідомчих комісій і робочих груп, а також розробку процедур і регламентів, спрямованих на прозорість і підзвітність у діяльності. Проаналізовано три моделі взаємодії: централізовану, децентралізовану та змішану, їх особливості та приклади реалізації у різних країнах (Франція, Німеччина, Польща, Іспанія, Італія тощо).

Обґрунтовано важливість міжнародного досвіду для вдосконалення регіонального управління в Україні, зокрема запропоновано рекомендації щодо покращення взаємодії органів регіонального управління шляхом впровадження нових технологій, спрощення процедур, підвищення якості обслуговування та координації дій між рівнями влади.

The article analyzes the features of functional and organizational interaction of regional governance bodies in Ukraine. The significance of functional interaction is revealed, ensuring the coordination of actions of government bodies, avoiding duplication of functions, optimizing resource allocation, and harmonized operation of regional governance. It is noted that functional interaction is implemented through information exchange, joint planning, policy coordination, and adherence to the principle of subsidiarity.

Organizational interaction is characterized in detail, covering the establishment of coordination councils, interdepartmental commissions, and working groups, as well as the development of procedures and regulations aimed at ensuring transparency and accountability in activities. Three models of interaction are analyzed: centralized, decentralized, and mixed, along with their specific features and examples of implementation in different countries (France, Germany, Poland, Spain, Italy, etc.).

The importance of international experience for improving regional governance in Ukraine has been substantiated. In particular, recommendations have been proposed to enhance the interaction of regional governance bodies through the implementation of new technologies, simplification of procedures, improvement of service quality, and better coordination of actions between different levels of government.

Ключові слова: євроінтеграція, органи регіональне управління, функціональна взаємодія, організаційна взаємодія, місцеве самоврядування, децентралізація, централізація, держава.

Key words: eurointegration, regional governance bodies, functional interaction, organizational interaction, local self-government, decentralization, centralization, state.

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

На сучасному етапі розвитку України важливе значення має вдосконалення регіонального управління, зокрема функціональної та організаційної взаємодії регіональних органів влади. Актуальність цієї проблеми зумовлена внутрішніми та зовнішніми факторами. Внутрішнім фактором є необхідність підвищення ефективності управління на регіональному рівні, що передбачає оптимізацію розподілу ресурсів, уникнення дублювання функцій, забезпечення прозорості, підзвітності та дотримання принципів субсидіарності. Адже, недосконала взаємодія між органами влади призводить до зниження ефективності реалізації державної політики та стримує розвиток регіонів. Зовнішній фактор пов'язаний із євроінтеграційним курсом України, який вимагає адаптації міжнародного досвіду та впровадження сучасних підходів до організації регіонального управління та адаптації до європейських стандартів.

Таким чином, удосконалення функціональної та організаційної взаємодії органів регіонального управління є важливим науковим і практичним завданням, яке сприятиме зміцненню регіонального розвитку, підвищенню ефективності державного управління та реалізації євроінтеграційних прагнень України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика вдосконалення функціональної та організаційної взаємодії органів регіонального управ-

ління активно досліджується сучасними науковцями. Зокрема, Бочарова Н.В. аналізує впровадження підходів по забезпеченню прав людини в муніципальному управлінні. Гавкалова Н.Л. та Сиромолот Е.А. розглядають рушійні сили відновлення міських територій, акцентуючи на важливості транскордонного співробітництва для зміцнення інституцій. Кулик Д.Є. досліджує європейські підходи до розробки й впровадження проєктів розвитку регіонів, зокрема практики, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Курілов Ю.Ю. аналізує децентралізацію в Іспанії, зосереджуючи увагу на самоврядуванні, регіоналізації та податкових механізмах. Мельник Я.В. досліджує іноземний досвід децентралізації публічного управління, акцентуючи на його практичному застосуванні для покращення управлінських процесів. Мунько А.Ю. та Шумейко С.О. розглядають удосконалення процесів розробки комунікаційної стратегії для місцевого самоврядування, підкреслюючи важливість інформаційного забезпечення взаємодії з регіональними органами влади та їх структурними підрозділами. Прокопенко С.Л. аналізує взаємодію органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг, наголошуючи на значенні цифровізації для підвищення ефективності.

Деякі аспекти проблематики залишаються недостатньо вивченими, зокрема питання адаптації європейських моделей управління до українських умов та особливості впровадження принципу субсидіарності (Сітар Д.В.). Це вказує на необхідність подальших досліджень, спрямованих на поглиблене вивчення практичного досвіду інтеграції функціональних і організаційних механізмів взаємодії органів регіонального управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою наукової статті є дослідження особливостей функціональної та організаційної взаємодії органів регіонального управління України, аналіз існуючих моделей взаємодії, а також визначення напрямів удосконалення цієї взаємодії для підвищення ефективності регіонального управління в умовах сучасних викликів і євроінтеграційних прагнень України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті євроінтеграційних процесів в Україні ефективна організаційна та функціональна взаємодія в регіональному управлінні набуває ще більшої значущості. Враховуючи вимоги Європейського Союзу, особливо в аспектах децентралізації та посилення регіональної автономії, правильна координація дій між органами влади та установами є ключовим фактором для інтеграції національної системи управління до європейських стандартів. Функціональна взаємодія передбачає не лише узгодження обов'язків на національному рівні, але й врахування принципів європейського законодавства та практик у регіональному управлінні. Це дозволяє зменшити дублювання функцій, сприяє ефективному використанню ресурсів і дає можливість адаптувати систему до європейських вимог [9, с. 28].

Підвищення ефективності управління на регіональному рівні, готовність до інтеграції в європейське співтовариство, є ключовим принципом демократичного врядування, регіональної автономії та сталого розвитку. Важливим аспектом цього процесу є адаптація організаційних структур до європейських стандартів, що забезпечує більш ефективну співпрацю між центральними і місцевими органами влади. Функціональна взаємодія, яка повинна реалізуватися через обмін інформацією та формування нової комунікаційної стратегії взаємодії, спільне планування, узгодження політик та стратегій прийняття управлінських рішень, сприятиме ефективному впровадженню державної політики на регіональному рівні щодо розбудови сталого соціально-економічного розвитку, забезпечення прозорості управлінських процесів, підвищення рівня довіри громадян до органів влади та зміцнення демократичних засад управління [7].

Що у свою чергу має забезпечуватися принципом субсидіарності, який передбачає, що рішення мають прийматися на найнижчому можливому рівні влади, здатному ефективно їх реалізувати. Цей принцип заснований на ідеї, що найближчі до громадян органи влади краще розуміють їхні потреби та проблеми, а отже, можуть приймати більш обґрунтовані, гнучкі й оперативні рішення. У рамках євроінтеграції субсидіарність є важливим елементом, оскільки відповідає принципам Європейського Союзу щодо децентралізації, місцевого самоврядування та участі громадян у прийнятті рішень. Реалізація цього принципу передбачає передачу значної частини повноважень від центральної влади до регіональних та місцевих органів, що дозволяє забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів, уникнути бюрократії та підвищити ефективність управління. Субсидіарність також сприяє підвищенню відповідальності на місцях, стимулює розвиток громадянського

суспільства і створює передумови для сталого регіонального розвитку. У практичному вимірі це означає, що державна політика та стратегії розвитку повинні бути адаптовані до умов конкретного регіону, а місцеві органи мають отримати належні ресурси й автономію для їх реалізації. Водночас принцип субсидіарності не виключає участі центральної влади, але залишає їй роль координації, підтримки та вирішення питань, які виходять за межі компетенції місцевих органів. Таким чином, цей принцип не лише забезпечує ефективне досягнення національних цілей, але й сприяє дотриманню європейських стандартів управління, орієнтованих на демократичність, прозорість і участь громадян [10, с. 107].

Ефективної співпраці між органами публічної влади на регіональному рівні має забезпечуватися шляхом створення відповідних механізмів і процедур та формуванні відповідних структур, таких як координаційні ради, міжвідомчі комісії та робочі групи, які слугують платформою для узгодження дій, обміну інформацією та ухвалення спільних рішень. Особливу увагу приділяють розробці регламентів і процедур, що регулюють основні процеси, включаючи погодження рішень, розгляд звернень громадян і забезпечення прозорості в управлінні. Така взаємодія сприяє підвищенню підзвітності, ефективному використанню ресурсів і дотриманню принципів законності та верховенства права. Водночас важливим є врахування різних моделей взаємодії, що застосовуються у світі, оскільки організація регіонального управління залежить від державного устрою, адміністративно-територіального поділу та розподілу повноважень між рівнями влади. Існують централізовані, децентралізовані та змішані моделі, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Розуміння цих підходів дозволяє адаптувати найкращі практики до конкретних умов, сприяючи ефективності регіонального управління.

Централізована модель управління типова для унітарних держав із сильною вертикаллю влади, де регіональні органи підпорядковуються центральному уряду та його міністерствам. У цій системі регіональні органи виконують роль представників центральної влади, реалізуючи державну політику на місцях. Їхні повноваження і ресурси обмежені, а ключові рішення приймаються на центральному рівні. Прикладами такої моделі є Франція, де префекти департаментів діють як представники центральної влади, і Польща, де воєводи виконують функції контролю над регіональними структурами. Ця модель подібна до континентальної, що передбачала повне підпорядкування місцевих органів центральній владі, але без елементів автономії [6, с. 159].

Децентралізована модель управління забезпечує значну автономію регіональним органам, які ухвалюють рішення незалежно від центральної влади. Ця модель поширена у федеративних державах, де регіони мають власні законодавчі органи та уряди. Наприклад, у США штати формують власну політику, а в Німеччині землі здійснюють контроль над багатьма сферами, включаючи освіту та охорону здоров'я. Англосаксонська модель управління, характерна для Великобританії та Канади, є частиною цієї концепції, оскільки акцентує на високій автономії місцевого самоврядування [6, с. 156].

Змішана модель управління об'єднує риси централізації та децентралізації, створюючи баланс

між автономією регіонів і контролем центральної влади. У такій системі регіони мають повноваження вирішувати певні питання на місцевому рівні, але в межах, визначених національним законодавством. Прикладом цієї моделі є Італія, де автономні регіони наділені законодавчими правами, та Іспанія, де регіони мають високий рівень самоврядування, але співпрацюють із центральною владою. Такі моделі, як континентальна або іберійська, також можна віднести до змішаного типу, оскільки вони поєднують місцеву автономію з елементами державного управління [6, с. 158].

Варто зазначити, що жодна з цих моделей не існує у своєму "чистому" вигляді — країни часто комбінують різні підходи в залежності від сфери діяльності та розподілу повноважень. Наприклад, у сферах оборони чи зовнішньої політики частіше переважає централізована модель, тоді як у питаннях освіти, охорони здоров'я чи регіонального розвитку застосовуються децентралізована або змішана моделі [6, с. 157].

Незалежно від того, яка модель обрана, ефективна співпраця між органами регіонального управління та центральною владою залишається критично важливою для забезпечення стабільної роботи держави та вирішення нагальних проблем на регіональному рівні. У Франції, яка є унітарною централізованою державою, органи регіонального управління, зокрема префекти департаментів і регіонів, призначаються центральним урядом і виконують функції представників держави на місцях. Проте в процесі децентралізації, що активно тривав упродовж останніх десятиліть, регіони та департаменти отримали більшу автономію і ширші повноваження. Для забезпечення ефективної взаємодії між центральною та регіональною владою у Франції було створено низку міжурядових комісій і координаційних органів, таких як Національна рада з питань територіальної спільноти (Conseil national d'évaluation des normes), яка грає ключову роль у сприянні діалогу та координації між різними рівнями управління. Також були прийняті законодавчі акти, спрямовані на посилення децентралізації, такі як Закон про децентралізацію 1982 року, Закон про розширення прав і відповідальності місцевих органів влади 2004 року та Закон про реформу територіальної організації Республіки 2015 року [8].

Німеччина, як федеративна держава, використовує децентралізовану модель взаємодії органів регіонального управління. Землі (федеральні суб'єкти) мають широкі повноваження у вирішенні внутрішніх питань, власні законодавчі органи та уряди. Для координації дій на федеральному рівні діє Бундесрат, який представляє інтереси урядів земель і дозволяє їм брати участь у законодавчому процесі та прийнятті загальнонаціональних рішень. Крім того, на рівні земель функціонують механізми співпраці органів управління з місцевими громадами, наприклад, муніципальні ради, які об'єднують представників міст і громад [1, с. 83]. Наприклад, Конференція міністрів земель (Ministerpräsidentenkonferenz) також є важливою платформою, на якій обговорюються ключові питання державної політики. Загалом, федеративний устрій Німеччини забезпечує високу децентралізацію і автономію регіонів, одночасно гарантує їх

ефективну координацію на загальнодержавному рівні [4, с. 35—36].

У Польщі, як унітарній державі, функціонує система регіонального управління, що поєднує дві складові. З одного боку, на рівні воєводств (регіонів) працюють воєводи, які призначаються центральним урядом і представляють його інтереси на місцях. З іншого боку, паралельно діють виборні органи самоврядування — воєводські сеймики, що мають широкі повноваження у вирішенні питань регіонального розвитку, охорони здоров'я, освіти тощо. Для забезпечення координації між цими двома рівнями управління створено спеціальні координаційні колегії, до яких входять: воєвода, маршалок воєводства та інші представники виконавчої влади та самоврядування. Основним завданням цих колегій є узгодження позицій і спільне вирішення ключових питань розвитку регіону. На загальнодержавному рівні функціонує Спільна комісія уряду та територіального самоврядування, яка забезпечує платформу для діалогу між центральною владою та органами місцевого самоврядування [4, с. 38].

Інші країни Європейського Союзу мають власні особливості організації регіонального управління, що відображають їхній державний устрій та адміністративно-територіальний поділ. В Іспанії, наприклад, автономні співтовариства мають значну самостійність, однак їх діяльність координується через Раду автономних співтовариств, яка займається питаннями бюджетної та фінансової політики [5, с. 122]. В Італії також діють автономні регіони з власними законодавчими органами, проте центральна влада зберігає певний вплив, а взаємодія між регіонами та урядом забезпечується через Державну конференцію — постійний форум для координації [3, с. 81].

У Бельгії, федеративній державі, регіони (Фландрія, Валлонія, Брюссельський столичний регіон) та мовні співтовариства (фламандське, французьке, німецькомовне) мають широкі повноваження в питаннях освіти, культури, охорони здоров'я тощо. Для координації дій на загальнодержавному рівні функціонує Консультативний комітет, до складу якого входять представники федерального уряду, урядів регіонів та співтовариств. Цей комітет відіграє важливу роль у вирішенні питань, що стосуються різних рівнів влади, а також у попередженні та вирішенні конфліктів між ними [12, с. 57].

На міжнародній арені діють численні ініціативи та програми, спрямовані на підтримку розвитку регіонального управління та зміцнення співпраці між різними рівнями влади. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)) відіграє значну роль у цьому процесі через впровадження Програми територіального розвитку. Основними напрямками цієї програми є підтримка децентралізації, вдосконалення багаторівневого врядування та стимулювання регіонального розвитку. Програма включає аналітичні дослідження, експертну допомогу та створення платформ для обміну найкращими практиками між країнами-учасницями. Важливою складовою є рекомендації ОЕСР щодо ефективного розподілу повноважень і ресурсів між центральною та місцевою владою, що сприяє сталому розвитку регіонів [11, с. 26].

Організація Об'єднаних Націй (ООН) зосереджується на підтримці місцевого самоврядування через свої ініціативи, зокрема програму The United Nations Human Settlements Programme, UN-HABITAT. Ця програма спрямована на зміцнення спроможності місцевих органів влади у забезпеченні потреб громад, підтримуючи їхню взаємодію з громадянським суспільством. Яскравим прикладом є Глобальна кампанія міських правозахисних рухів, що акцентує увагу на впровадженні підходів, орієнтованих на права людини. Кампанія включає навчальні програми, обмін досвідом між муніципалітетами та розробку механізмів співпраці місцевої влади з громадянами, що сприяє розбудові демократичних принципів врядування [1, с. 72].

Європейський Союз робить значний внесок у розвиток регіонального управління через програми технічної допомоги. Однією з найефективніших ініціатив є "TAIEX" (Technical Assistance and Information Exchange), яка зосереджена на наданні підтримки країнам-кандидатам на вступ до ЄС. Програма передбачає гармонізацію законодавства, розбудову інституційної спроможності органів регіонального управління та підвищення компетенцій державних службовців. Зокрема, "TAIEX" підтримує проекти, спрямовані на вдосконалення процедур державної служби, створення інструментів для прозорого управління та запровадження європейських стандартів ефективності у регіональному управлінні. Це дозволяє не лише адаптувати місцеву систему управління до європейських норм, але й сприяє розвитку міжрегіональної співпраці [2, с. 135—136].

Вивчення моделей організації роботи, обміну інформацією та координації дій між відповідними підрозділами в країнах ЄС є головним пріоритетом розвитку регіонального управління. Особливу увагу слід приділити аналізу механізмів взаємодії, процедур обміну даними, застосування інформаційних систем і цифрових технологій, які відповідають стандартам ЄС. Адже, впровадження методів забезпечення безпеки та конфіденційності інформації, що гарантують захист персональних даних і дотримання прав людини є головною умовою адаптації української системи управління до європейських практик і забезпечить прозорість, підзвітність та ефективність регіонального управління відповідно до принципів ЄС [13].

Після детального аналізу міжнародного досвіду взаємодії між органами публічної влади та їх структурами можна виокремити кілька найефективніших і найбільш актуальних практик для впровадження в Україні. Ефективним рішенням є створення інтегрованої інформаційної системи для обміну даними між підрозділами, що дасть змогу швидко обмінюватися інформацією, координувати дії та забезпечувати доступ до необхідних даних для оперативного прийняття управлінських рішень. В Україні це питання особливо актуальне через фрагментацію інформаційних ресурсів і баз даних різних органів влади, що сприятиме ефективнішій взаємодії та швидкому вирішенню поточних питань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проаналізувавши наявні найкращі практики, для покращення функціональної та організаційної взаємодії

органів регіонального управління варто впровадити наступні заходи із: створення інтегрованої інформаційної платформи для обміну даними, яка забезпечить швидкий доступ до інформації й електронний документообіг між підрозділами; оптимізації процесів та процедур взаємодії, задля усунення дублювання функцій і бюрократичних бар'єрів, чіткого розмежування обов'язків, встановлення термінів і механізмів контролю; впровадження принципу субсидіарності, розробки стандартів якості в діяльності органів регіонального управління, систем зворотного зв'язку та навчання як державних службовців так і службовців органів місцевого самоврядування; створення робочих груп для регулярної координації й обговорення поточних проблем на регіональному рівні.

Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз ефективності впровадження зазначених заходів у різних регіонах України, дослідження специфіки координації між центральною та регіональною владою, а також адаптація міжнародних моделей до умов децентралізації в Україні. Такий підхід дозволить підвищити ефективність регіонального управління, сприяти економічному розвитку регіонів та зміцнити довіру громадян до органів публічної влади.

Література:

1. Бочарова Н. В. Міста прав людини в системі муніципального управління: сучасний зарубіжний досвід. Права людини та публічне врядування в сучасних умовах: колективна монографія. Рига: Izdevniecība "Baltija Publishing", 2023. С. 62—78. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-320-0-4>.
2. Гавкалова Н. Л., Сиромолот Е. А. Рушійні сили та процеси відновлення розвитку міських територій. Розкриття потенціалу міста: Зміцнення державних інституцій через словацько-українське транскордонне співробітництво в розширеному європейському просторі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Ужгород, 18—19 квітня 2024 р.). Ужгород: Говерла, 2024. С. 134—137. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32784>.
3. Гусак М. П. Статутне право Італії: історико-правові традиції та сучасний стан. Філософські та методологічні проблеми права. 2020. № 1 (19). С. 76—86. URL: <https://doi.org/10.33270/02201901.76>.
4. Кулик Д. Є. Європейські підходи до розробки та втілення проєктів розвитку регіонів та територій. Contemporary Transformations of Social Development: New Challenges and Perspectives: International collective monograph / за ред. Lucir Reinaldo Alves, Grygoriy Starchenko. Universidade Estadual do Oeste do Parana- Unioeste Nucleo de Desenvolvimento Regional (NDR), Toledo. Чепнірів: REICST, 2024. С. 31—48. URL: <https://doi.org/10.54929/monograph-06-2024-02-02>.
5. Курілов Ю. Ю. Децентралізація влади в Іспанії: самоврядування, регіоналізація та податки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29 (68). № 5. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/23.pdf.
6. Мельник Я. В. Іноземні моделі та досвід децентралізації публічного управління. Вчені записки ТНУ імені

В. І. Вернадського. Серія: Державне управління". 2020. Т. 31 (70). № 3. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/27>.

7. Мунько А. Ю., Шумейко С. О. Удосконалення процесів розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.16>.

8. Новіков М., Гайко О. "Європейський досвід адміністративно-територіального реформування: політичний аспект": аналітична записка. Регіональний філіал НІСД у м. Харкові. 2012. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/evropeyskiy-dosvid-administrativno-teritorialnogo-reformuvannya-politichniy> (дата звернення 12.01.2025).

9. Прокопенко С. Л. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг у контексті децентралізації та цифровізації. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. Вип. 2. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.4>.

10. Сітар Д. В. Субсидіарність як принцип розподілу повноважень публічної адміністрації. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. 2020. Т. 31 (70). Ч. 2. № 2. URL: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.2-2/20>.

11. Ткаченко І., Ткаченко В. Співробітництво з міжнародними організаціями як чинник підвищення конкурентоспроможності держави та модернізації публічного управління у сфері регіонального розвитку (приклад Туреччини). Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 1. С. 24—27. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-5>.

12. Чальцева О. М., Ясько О. Г. Децентралізація як фактор ефективності державного управління на прикладі Швейцарії та Бельгії. Політичне життя. 2021. № 2. С. 54—61. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949-2021.2.8>.

13. Centre of Expertise for Good Governance: the official site. URL: <https://rm.coe.int/0900001680adeefb> (дата звернення 12.01.2025).

References:

1. Bocharova, N.V. (2023), "Human rights cities in the system of municipal management: modern foreign experience", *Prava liudyny ta publiche vriaduvannya v suchasnykh umovakh* [Human rights and public governance in modern conditions], Izdavnica "Baltija Publishing", Riga, Latvia, pp. 62—78. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-320-0-4>.

2. Havkalova, N.L. and Syromolot, E.A. (2024), "Driving forces and processes of urban area redevelopment", *Rozkryttia potentsialu mista: Zmitsnennia derzhavnykh instytutstii cherez slovatsko-ukrainske transkordonne spivrobitnytstvo v rozsirenomu yevropeiskomu prostori: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Unleashing the City's Potential: Strengthening State Institutions through Slovak-Ukrainian Cross-Border Cooperation in the Wider European Space: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference], Uzhhorod, Ukraine, pp. 134—137, available at: <http://>

repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32784 (Accessed 12 January 2025).

3. Husiak, M.P. (2020), "Statutory law in Italy: historical and legal traditions and current state", *Filosofski ta metodolohichni problemy prava*, vol. 1 (19), pp. 76—86. <https://doi.org/10.33270/02201901.76>.

4. Kulyk, D.Ye. (2024), "European approaches to the development and implementation of regional and territorial development projects", *Contemporary Transformations of Social Development: New Challenges and Perspectives: International collective monograph*, REICST, Chernihiv, Ukraine, pp. 31—48. <https://doi.org/10.54929/monograph-06-2024-02-02>.

5. Kurilov, Yu.Yu. (2018), "Decentralization of power in Spain: self-government, regionalization, and taxes", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 29 (68), no. 5, available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/23.pdf (Accessed 12 January 2025).

6. Melnyk, Ya.V. (2020), "Foreign models and experiences of decentralization in public administration", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 3. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/27>.

7. Munko, A.Yu. and Shumeiko, S.O. (2024), "Improvement of communication strategy development processes in local self-government bodies", *Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok*, vol. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.16>.

8. Regional Branch of NISS in Kharkiv (2012), "European experience of administrative-territorial reform: political aspects", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/evropeyskiy-dosvid-administrativno-teritorialnogo-reformuvannya-politichniy> (Accessed 12 January 2025).

9. Prokopenko, S.L. (2024), "Interaction of state authorities and local self-government in the provision of administrative services in the context of decentralization and digitalization", *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, vol. 2. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.4>.

10. Sitar, D.V. (2020), "Subsidiarity as a principle of distributing public administration powers", *Administrativne pravo i protses; finansove pravo; informatsiye pravo*, vol. 31 (70), part 2, no. 2. <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.2-2/20>.

11. Tkachenko, I. and Tkachenko, V. (2024), "Cooperation with international organizations as a factor of state competitiveness and modernization of public administration in regional development (example of Turkey)", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, vol. 1, pp. 24—27. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-5>.

12. Chaltseva, O.M. and Yasko, O.H. (2021), "Decentralization as a factor in the efficiency of public administration: the cases of Switzerland and Belgium", *Politychne zhyttia*, vol. 2, pp. 54—61. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2021.2.8>.

13. The official site of Centre of Expertise for Good Governance (2025), available at: <https://rm.coe.int/0900001680adeefb> (Accessed 12 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.01.2025 р.

О. І. Кравченко,
аспірант, Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0759-6830>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.239

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

О. Kravchenko,
Postgraduate student, State University "Kyiv Aviation Institute"

THEORETICAL PRINCIPLES OF DETERMINING NATIONAL SECURITY THREATS IN THE INFORMATION SOCIETY

Досліджено сутність понять у межах обраного предмета дослідження (інформаційна загроза, гібридна війна, інформатизація, цифровізація). Акцентовано, що ці поняття характеризують явища та процеси, які чинять взаємозумовлюючий вплив. Виявлено, що автоматизація передуює інформатизації та цифровізації. Вони покликані забезпечувати технологічний і цифровий розвиток суспільства, а також інформаційний. Крім того, цифровізації розглянуто як сучасний етап розвитку інформаційного суспільства, що триває до тепер і передбачає кількісно-якісні зміни в його межах. Наполягається на важливості визначення негативного впливу цифрових технологій на стан розвитку інформаційного суспільства та системи національної безпеки. З метою унеможливлення такого впливу обґрунтована необхідність виваженого використання новітніх технологій. При цьому рекомендовано розглядати національну безпеку, інформаційне суспільство та загрози ним із застосуванням синергетичного підходу. Він дозволив визначити роль стратегічних комунікацій у попередженні загроз національній безпеці. Доведено, що зазначені аспекти охоплюються терміном демпфування загроз національній безпеці в умовах впливу інформаційного суспільства. Цей процес означає вчасне визначення та попередження загроз у зазначеній сфері, дія яких спрямована на дестабілізацію системи безпеки в цілому та дезінформацію суспільства. Прикладом останньої є поширення державою-агресоркою серед власного, міжнародного й українського суспільства наративів, які містять викривлену та неправдиву інформацію щодо політичних, історичних, економічних, соціальних та інших явищ і процесів. Уважаємо, що протистояти таким наративам та іншим гібридним загрозам складно, але можливо. Для цього має вживатись цілий комплекс публічно-управлінських заходів. Передбачається, що це інституційні заходи, тобто політичні, соціальні, правові, організаційні та інші.

The essence of the concepts within the selected subject of research (information threat, hybrid warfare, informatization, digitalization) is investigated. It is emphasized that these concepts characterize phenomena and processes that have a mutually conditioning effect. It is revealed that automation precedes informatization and digitalization. They are designed to ensure the technological and digital development of society, as well as information. In addition, digitalization is considered as a modern stage of the development of the information society, which continues to this day and involves quantitative and qualitative changes within it. The importance of determining the negative impact of digital technologies on the state of development of the information society and the national security system is emphasized. In order to prevent such an impact, the need for a balanced use of the latest technologies is substantiated. At the same time, it is recommended to consider national security, the information society and threats to it using a synergistic approach. It allowed to determine

the role of strategic communications in preventing threats to national security. It is proven that the mentioned aspects are covered by the term of damping threats to national security under the influence of the information society. This process means the timely identification and prevention of threats in the specified area, the action of which is aimed at destabilizing the security system as a whole and disinforming society. An example of the latter is the dissemination by the aggressor state among its own, international and Ukrainian society of narratives that contain distorted and false information about political, historical, economic, social and other phenomena and processes. We believe that it is difficult, but possible, to resist such narratives and other hybrid threats. For this, a whole complex of public and administrative measures should be taken. It is assumed that these are institutional measures, that is, political, social, legal, organizational and others.

Ключові слова: публічне управління, державна політика, національна безпека, інформаційна безпека, загрози, попередження, реагування, демпфування, інформаційне суспільство, цифрові технології, інформаційні загрози, гібридна війна.

Key words: public administration, public policy, national security, information security, threats, warning, response, damping, information society, digital technologies, information threats, hybrid warfare.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Останніми роками актуалізувались питання, пов'язані з функціонуванням сфери національної безпеки по всьому світу. Вплив на цю сферу чинять зовнішні та внутрішні фактори, частина з яких є позасистемними, тобто складно прогнозованими, і масштабними. Серед цих факторів варто виокремити ті, що пов'язані з використанням кінетичної зброї та нетрадиційної зброї, покликані наносити не меншу шкоду та зумовлювати появу інформаційних загроз. Останні вимагають розвиток інформаційного та цифрового суспільства, інакше яким чином поширювати ту чи іншу інформацію з метою впливу на свідомість населення для зниження рівня системи безпеки в цілому. З огляду на це набувають важливості наукові розвідки, присвячені дослідженню природи та джерел інформаційних загроз, особливостей їхнього спрямування та значення для системи національної безпеки. Усе це засвідчує необхідність дієвого впровадження таких інструментів, що мають відповідати вимогам часу та суспільства щодо вчасності реагування на інформаційні загрози та забезпечення національної безпеки на належному рівні, адже від стану її функціонування залежить і життя та здоров'я людей, і державний суверенітет і територіальна цілісність України. Її населення є найвищою соціальною цінністю, і від стану захисту його інтересів залежить також рівень безпеки в країні. Тому одним із дієвих механізмів щодо забезпечення національної безпеки є розвиток інформаційного суспільства, який має вміти протистояти деструктивному впливу різних факторів. У цьому контексті вважаємо, що визначення загроз як факторів впливу на національну безпеку є актуальним напрямком дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Організаційні, економічні, матеріально-фінансові, правові, інформаційні та інші аспекти публічного управ-

ління національної безпеки є предметом дослідження вчених Л. Антонової, В. Баштанника, С. Белая, Д. Грицишена, С. Домбровської, І. Драгана, В. Євдокімова, І. Іськіва, С. Квітки, О. Кравчука, О. Крюкова, С. Крука, Е. Люттвак, С. Намбісана, Н. Нижник, В. Новікова, О. Пархоменко-Куцевіл, І. Парубчака, Г. Почепцова, О. Радченко, Л. Сергієнко, О. Сидорчук, Г. Ситника, В. Торічного, Т. Ярового та ін. [1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 10; 11; 14; 17]. У той же час, відзначимо, що існує необхідність у системному аналізі загроз національної безпеки в умовах розвитку інформаційного суспільства, адже ці загрози набувають усе більшої актуальності, зокрема, у напрямку використання штучного інтелекту.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження теоретичних засад і публічно-управлінських аспектів щодо впливу загроз на національну безпеку в умовах розвитку інформаційного суспільства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сьогодні ми маємо можливість спостерігати, з одного боку, стрімкий розвиток цифрових технологій, а з другого — посилення їхнього впливу на систему безпеки, що може мати негативний і позитивний характер, а також збільшення обсягів і потоків інформації. У цьому контексті слушно погодитись із позицією групи вчених (С. Домбровською, С. Квіткою, О. Крюковим, В. Луняком, С. Шевченко та ін. [1; 4; 9; 10; 15]), які відзначають важливість розмежування низки понять, пов'язаних із загрозами національної безпеки та розвитком інформатизації та цифровізації. З метою забезпечення коректного визначення цих понять науковці пропонують застосовувати метод історичної формалізації та системного аналізу. Ці методи дозволили авторам визначити етапи становлення інформатизації та цифровізації, а також їхнього впливу на генезу розвитку національної безпеки в Україні, а саме:

1. Комп'ютеризація (1991—1998 рр.).
2. Інформатизація (1999—2008 рр.).
3. Електронний уряд (2008—2018 рр.).
4. Цифровізація (2018 р. — по т/ч).

У продовження думок науковців відзначимо, що розвиток інформатизації та цифровізації відбувається паралельно з розвитком теорії управління як кібернетичної системи. Вона чинить взаємний вплив на систему інформатизації та цифровізації, як наслідок, ці явища та процеси зумовлюють появу нових загроз національній безпеці через збільшення обсягів інформації [1; 3; 5; 7; 8]. Це, у свою чергу, позначається на рівні цієї безпеки. Етапи розвитку автоматизації, інформатизації та цифровізації та їх впливу на глобальну безпеку у світі представлено в табл. 1.

Погоджуємось із закордонними вченими, які обґрунтовують зв'язок між розвитком інформатизації, цифровізації, інновацій, сталим розвитком і національною безпекою [16].

У цьому контексті відзначимо, що останніми роками розвиток цифровізації та інформаційного суспільства супроводжується збільшенням кількості збройних, військових та інших конфліктів. Це накладає відбиток на визначення аспектів інформаційної безпеки, а також інших супутніх понять, як-то, "інформаційна інфраструктура", "інформаційне суспільство" і "гібридна війна". Щодо характеристики цих понять, то відсутній єдиний науковий підхід. На наше переконання, допомогти розібратися з цим питанням може використання терміну "стратегічна комунікація" і "демпфування загроз".

У 2009 році експертами НАТО було сформульоване основне визначення "стратегічної комунікації" як процес скоординованого та належного використання в діяльності та комунікаційних можливостей НАТО механізмів публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, зв'язків із громадськістю військових, інформаційних операцій та психологічних операцій відповідно для підтримки публічної політики та соціальної безпеки, а також операцій і діяльності Альянсу та просування цілей НАТО [1; 5]. Згідно з цим визначенням інші поняття розглядаються в такому ключі:

1. Громадська дипломатія — це цивільні комунікації та зовнішні зусилля НАТО, відповідальні за підвищення обізнаності та формування розуміння та підтримки політики, операцій і діяльності НАТО, на додаток до внутрішніх зусиль членів Альянсу, що перебуває під постійним впливом загроз.

2. Зв'язки з громадськістю — це цивільна участь НАТО через засоби масової інформації для надання громадськості своєчасної, точної, оперативної та ініціативної інформації про політику, операції та діяльність НАТО.

3. Зв'язки з військовою громадськістю — це популяризація військових цілей і завдань НАТО серед аудиторії з метою підвищення обізнаності та розуміння

Таблиця 1. Генеза розвитку автоматизації, інформатизації та цифровізації та їх впливу на глобальну безпеку у світі

Назва етапу	Об'єкт впливу	Ключові технології	Характеристика впливу на глобальну безпеку у світі
Автоматизація (60 р. XX ст.)	Алгоритмізовані процеси та функції у найважливіших сферах суспільної життєдіяльності	Програмні алгоритми розрахунків, автоматизоване робоче місце, упровадження TPS (Transaction Processing System)	Розвиток постіндустріальної економіки. Формування системи національної безпеки в бік акцентування на державній безпеці
Інформатизація (80 р. XX ст.)	Бізнес-процеси, різні види управлінської діяльності	Аналітичні інформаційні системи, інформаційні системи управління, упровадження DSS (Decision Support System), ERP (Enterprise Resource Planning)	Стимулювання розвитку мережевої економіки, інформаційної економіки, упровадження моделі new public management, формування системи національної безпеки в бік акцентування на суспільній безпеці
Цифровізація (2000 р. і по т/ч)	Розвиток цифрового ринку та всіх сфер суспільної життєдіяльності за допомогою цифрових технологій (від економічної й управлінської діяльності). Збільшення обсягів і потоків інформації	Цифрові платформи IoT (Internet of Things), системи розподільчого реєстру, доповнена та віртуальна реальність, нейротехнології, мобільні додатки, що допомагають покращувати надання публічних послуг у межах приватного та державного секторів	Цифрова економіка, web-економіка, цифрове урядування. Формування системи національної безпеки в бік акцентування на безпеці окремо взятій особистості

Джерело: складено на підставі [1; 4; 15; 18].

військових аспектів Альянсу. Це включає планування й управління зв'язками зі ЗМІ, внутрішніми комунікаціями та зв'язками з військовою громадськістю.

4. Інформаційні операції — це військові поради та координація військової інформаційної діяльності НАТО з метою справляти бажаний вплив на волю, розуміння та можливості супротивників та інших за допомогою схвалених Північноатлантичною радою наративів на підтримку операцій, місій і цілей Альянсу.

5. Психологічні операції — це спланована психологічна діяльність із застосуванням методів комунікації та інших засобів, спрямована на визнану аудиторію з метою впливу на сприйняття, ставлення та поведінку, впливаючи на досягнення політичних і військових цілей" [там само].

На підставі аналізу вищенаведених визначень можемо зауважити, що для нашого дослідження особливу цінність мають "зв'язки з громадськістю" і "психологічні операції". Даний висновок зроблено з огляду на те, що загрози, які виникають у площині інформаційної безпеки, мають розмиті межі впливу та значною мірою відзначаються на системі національної безпеки в цілому.

На даний час визначення терміну "стратегічна комунікація" можна знайти в різних професійних і наукових джерелах. У контексті цієї дослідницької роботи, розглядаючи гібридну війну росії з Україною, слід звернути увагу загалом на концепцію стратегічної комунікації в Україні. На жаль, така концепція не становить базис для чинної Стратегії інформаційної безпеки України (2021 р.)

[6]. На цій підставі пропонуємо під час оновлення зазначеної стратегії врахувати практику щодо визначення перспективних векторів стратегічної комунікації, під якою розглядаємо засіб асиметричного захисту від інформаційної агресії росії у цій війні. До речі, уперше в Україні поняття "стратегічна комунікація" було визначено у 2015 році в прийнятій "Воєнній доктрині України" [6; 11; 12].

Воєнна доктрина України [6] визначає поняття "стратегічна комунікація" як узгоджене та доцільне використання комунікаційних можливостей держави — публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових відносин, інформаційно-психологічних операцій, діяльності для досягнення цілей держави. Ця доктрина також має містити визначення "стратегічного наративу", під яким доречно розуміти спеціально підготовлений текст, призначений для вербальної презентації в процесі стратегічної комунікації з метою інформаційного впливу на цільову аудиторію. Провідний теоретик Нідерландської академії оборони Г. Дімітріу дає таку характеристику наративу: "в основі стратегії стратегічної комунікації лежить єдиний, ретельно сконструйований стратегічний наратив, заснований на існуючих ідеях і цінностях" [1, с. 155; 5].

Приклад дій росії в Грузії, Україні, Сирії та ЄС показує, що стратегічний наратив також використовується для інтерпретації власних дій або дій іншої сторони, щоб приховати свої справжні наміри — інформаційний вплив на власне суспільство та населення інших держав із метою трансформації їхньої свідомості. у 2016 році, через два роки після окупації частини України та півроку після інтервенції в Сирії, політика росії в Європі стала системною та скоординованою. росія почала використовувати всі доступні інструменти гібридного впливу. Насамперед, це масова пропаганда, спрямована на канали публічної дипломатії та європейські ЗМІ за участю російських мовників (наприклад, Russia Today, Sputnik), яка стала інформаційною зброєю, засобом цілеспрямованого просування російської ідеології та ідеї "руського миру". У країнах Європи почали формуватися мережі лояльних до них політичних і громадських організацій, ЗМІ тощо, лояльних до росії. Здійснюючи гібридну агресію в Європі, через корупційні схеми, підкуп і шантаж, росія активізувала формування про російського лобі серед європейських політиків, громадських лідерів та громадських діячів. До них відносяться фінансова та інша допомога про російським політичним силам у Європі (наприклад, партія "Національний фронт Франції") або надання високих посад у великих корпораціях колишнім політикам, які все ще зберігають вплив (наприклад, призначення колишнього канцлера Німеччини Герхарда Шредера до ради директорів Nord Stream 1 і Nord Stream 2, і також "Роснафти") [1, с. 156; 5].

Аналізуючи діяльність росії в Європі, можна з упевненістю сказати, що вона використовує практично весь арсенал стратегічних комунікацій для досягнення власних політичних цілей. У тому числі: зв'язки з громадськістю, публічна дипломатія, зв'язки зі ЗМІ, діяльність у кіберпросторі, включаючи соціальні мережі, залучення ключових лідерів, внутрішні комунікації, інформаційні операції, психологічні операції, розвідувальна підтримка подій, демонстрація військової діяльності, введення помилок.

Гібридна війна росії проти Європи має ознаки м'якої війни, переважно інформаційної. Для цього росія створила цілу систему пропаганди та дезінформації. На підтвердження цієї тези наводяться дані дослідження Аналітичної групи гібридної війни Українського кризового медіа-центру (UCMC), проведеного спільно з Естонським центром Східного партнерства, а також дані досліджень UCMC за підтримки The Black Sea Trust for Regional Cooperation та The German Marshall Found [2]. Дослідження показали, що середнє співвідношення негативних і позитивних новин про Європу становить 85 % на 15 %. Європа згадується негативно в середньому 18 разів на день на опитаних каналах. Іншими словами, як пишуть російські ЗМІ, життя в Європі дуже складне — риторика, яка постійно нав'язується через незліченну кількість міфів за факти. Однак є дві країни, які зображені позитивно: Білорусь і Швейцарія. На думку дослідників, це лише тому, що російська "еліта" зберігає свої гроші в швейцарських банках і фактично вважає Білорусь частиною росії.

Отже, російська дезінформація є дуже цілеспрямованою та дисциплінованою. 88 % усіх негативних новин можна розділити на шість наративів. Після створення таких наративів, вони частково підкріплюються фейковими новинами, але здебільшого навмисно маніпульованими інтерпретаціями реальних подій [14]. Ці наративи утримують увагу цільової аудиторії в бажаних рамках і є більш довговічними порівняно з фейковими новинами, тому що навіть якщо вони кидають виклик аргументам, вони не провалюються.

На наше переконання, основні наративи рф такі:

1. "Жахи життя" — повсякденне життя в Європі нестабільне, небезпечне та несправедливе.
 2. "Гниюча Європа" — Європа не єдина і розпадається внаслідок розмивання моральних цінностей.
 3. Протести. У Європі тривають нескінченні протести, тому що її інститути слабкі та нестабільні.
 4. Тероризм. Європа небезпечна, тому що зазнає постійних нападів, яких вона заслуговує.
 5. Криза біженців — Європа її спровокувала і вона не може впоратися.
 6. Санкції. Санкції шкодять ЄС набагато більше, ніж росії, але США не дозволяють ЄС скасувати санкції [1; 5].
- Сьогодні рф продовжує використовувати однієї і ті самі наративи. Зважаючи на прагнення рф дестабілізувати ситуацію в Україні, до цих 6 наративів (від початку повномасштабної агресії проти України) може бути додано ще, а саме:

1. "Велика Вітчизняна війна" — перш за все росія врятувала Європу від фашизму (підвищивши роль росіян у Другій світовій війні, тим самим зменшивши роль інших європейських народів, зокрема поляків та українців).
2. "російський газ" — без російського газу Європа замерзне (цей наратив має вплинути на думку європейців про будівництво "Північного потоку-2").

Це дозволяє Кремлю порівнювати згадану "нестабільність" Заходу та ЄС зі "стабільністю" росії, яку слід плекати. Після створення наративи виявляються дуже стійкими до будь-якої перевірки фактів.

Таким чином, потребують застосування дієві механізми демпфування загроз національної безпеки в умовах розвитку інформаційного суспільства. Щодо кон-

струкції "демпфування загроз" у сфері національної безпеки, то можемо розглядати цей процес як інституційну діяльність з реагування (нейтралізації) і попередження загроз цій сфері, що представляє собою динамічну систему, яка знаходиться під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Загалом термін демпфер (нім. Dampfer "глушник, амортизатор" ← dampfen "заглушувати") відноситься до термінології галузі технічних наук, і означає пристрій для гасіння (демпфування) або запобігання коливанням, що виникають у машинах. Механізм державного управління також учені розглядають як пристрій, що приводить у рух певну систему [1; 11]. Відтак, маємо приклад парадигмального та синергетичного розвитку системи публічного (державного) управління, об'єктом якого є національна безпека. На неї чинять потужний вплив ті чи інші загрози, нейтралізувати які доцільно ще початковому етапі, тобто вчасно їх прогнозувати та попереджати. Протистояти інформаційному впливу складно, але можливо.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Дослідження наукових напрацювань дозволило систематизувати поняття у межах обраного предмета дослідження (інформаційна загроза, гібридна війна, інформатизація, цифровізація). Акцентовано, що ці поняття характеризують явища та процеси, які чинять взаємозумовлюючий вплив (одні обумовлюють трансформацію інших). При цьому вважаємо, що інформатизація та цифровізація є процесами, що потрібно розглядати з позиції періодизації, ураховуючи, що висхідним пунктом у їх розвитку стала автоматизація. Вони покликані забезпечувати технологічний та цифровий розвиток суспільства, а також інформаційний. Щодо цифровізації, то вона представлена як сучасний етап розвитку інформаційного суспільства, що триває й донині та передбачає кількісно-якісні зміни в його межах. З метою унеможливлення негативного впливу цифровізації на розвиток інформаційного суспільства обґрунтована необхідність виваженого використання новітніх технологій.

2. У цьому контексті відзначено парадигмальність розвитку інформаційного суспільства, цифрових технологій і системи безпеки. Ця парадигмальність полягає в тому, що вищевказані явища та процеси набувають нових рис під дією зовнішніх і внутрішніх факторів, частина з яких маю загрозливий характер. На цій підставі рекомендовано розглядати національну безпеку, інформаційне суспільство та загрози ним із застосуванням також синергетичного підходу. Він дає підстави наполягати на важливості визначення стратегічних комунікацій як дієвого інструмента в протистоянні гібридним загрозам. Ця гібридність у статті розглядається як можливість застосування нетрадиційної зброї (не кінетичної) із метою масового ураження противника, який представлений населенням.

3. Доведено, що зазначені аспекти охоплюються терміном демпфування загроз національній безпеці в умовах впливу інформаційного суспільства. Цей процес означає вчасне визначення та попередження загроз у зазначеній сфері, дія яких спрямована на дестабіліза-

цію системи безпеки в цілому та дезінформацію суспільства. Прикладом останньої є поширення державо-агресоркою серед власного, міжнародного й українського суспільства наративів, які містять викривлену та неправдиву інформацію щодо політичних, історичних, економічних, соціальних та інших явищ і процесів. Уважаємо, що протистояти таким наративам та іншим гібридним загрозам складно, але можливо. Для цього має вживатись цілий комплекс публічно-управлінських заходів. Передбачається, що це інституційні заходи, тобто політичні, соціальні, правові, організаційні та інші. Даний висновок зроблено з огляду на те, що саме держава — це соціальний інститут, і її політична, правова, організаційна та інші підсистеми включають відповідні інститути.

4. На підставі зазначеного вважаємо, що перспективи подальших наукових досліджень мають бути пов'язані з розкриттям публічно-управлінських заходів для протидії та реагування на загрози національній безпеці в умовах розвитку інформаційного суспільства, особливо в умовах впливу цифрових технологій.

Література:

1. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Крюков О.І., Порока С.Г. Інформаційні загрози та комунікативна інфраструктура в державному секторі: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2024. 244 с.
2. Золотухін Д.Ю., Гребенюк В.М., Іванов О.Ю. Гібридна війна Російської Федерації на Балканах: монографія. Київ: НА СБУ, 2020. 260 с.
3. Лопатченко І.М., Батир Ю.Г., Помаза-Пономаренко А.Л. Державне регулювання у сфері інформаційної безпеки України в умовах воєнного стану // Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2024. № 1 (20). С. 14—24.
4. Луняк В.Е. Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 9. С. 119—132.
5. Новіков В.О. Дисфункціоналізація інституційної системи та механізмів публічного управління в умовах інформаційно-гібридних війн // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2020. Вип. 2 (13). С. 345—354.
6. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>. (дата звернення 17.01.2025).
7. Помаза-Пономаренко А.Л., Новіков В.О. Шляхи трансформації інституційних механізмів публічного управління в Україні: від інформаційних загроз до гібридних війн // Державне будівництво. 2023. № 1. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/issue/archive>. (дата звернення 17.01.2025).
8. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Службово-бойова діяльність сил охорони правопорядку та міжнародне гуманітарне право // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3229>. (дата звернення 17.01.2025).
9. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Особливості управління й експлуатації об'єктів критичної

інфраструктури в контексті забезпечення інформаційної безпеки // Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 3. Том 2. С. 208—220.

10. Почепцов Г. Токсичний інфопростір. Як зберегти ясність мислення і свободу дії. Харків: Віват, 2022. 384 с.

11. Радченко О.В. Родові ознаки категорії "механізм" в соціальних науках // Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип. 3. С. 19—25.

12. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 11.07.2024 р. № 128240 // Спеціальна інформаційна система Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій. URL: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (дата звернення 17.01.2025).

13. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 05.08.2024 р. № 128848 // Спеціальна інформаційна система Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій. URL: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (дата звернення 17.01.2025).

14. Luttwak E.N. Coup d'tat: A Practical Handbook. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 1979. 728 p.

15. Kvitka S., BorodinYe., Yemelyanov V. & Ivashova L. The foresight of national economy's digital development. Revista inclusiones. 2020. 7 (SI) P. 112—125.

16. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world // Mis Quarterly. 2017. Vol. 41. No. 1. pp. 223-238.

17. Pomaza-Ponomarenko A., Krukov O., Kravchuk O., Hubenko I., Taraduda D. Managing emergencies: utilising historical insights for strategic enhancement // AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Pp. 135—139.

18. The World Bank Digital Adoption Index. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>. (дата звернення 17.01.2025).

References:

1. Dombrovska, S.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L., Kryukov, O.I. and Poroka, S.G. (2024), Informatsiyni zahrozy ta komunikatyvna infrastruktura v derzhavnomu sektori [Information threats and communication infrastructure in the power sector], NUTSZU, Kharkiv, Ukraine.

2. Zolotukhin, D.Yu., Grebenyuk, V.M. and Ivanov, O.Yu. (2020), Hibrydna viyna Rosiys'koyi Federatsiyi na Balkanakh [Hybrid war of the Russian Federation in the Balkans], NA SBU, Kyiv, Ukraine.

3. Lopatchenko I.M., Batyr Y.G. and Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2024), "State regulation in the sphere of information security of Ukraine under martial law", Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy, vol. 1 (20), pp. 14—24.

4. Lunyak, V.E. (2024), "Ways to improve public administration mechanisms in the sphere of digitalization in the context of ensuring innovative development", Publichne upravlinnya: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennya, vol. 9, pp. 119—132.

5. Novikov, V.O. (2020), "Dysfunctionalization of the institutional system and mechanisms of public administration in the conditions of information and hybrid wars",

Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy, vol. 2 (13), pp. 345—354.

6. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "Legislation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (Accessed 17 Jan 2025).

7. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Novikov, V.O. (2023), "Ways of transformation of institutional mechanisms of public administration in Ukraine: from informational threats to hybrid wars", Derzhavne budivnytstvo, [Online], vol. 1 (33), available at: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22921> (Accessed 17 Jan 2025).

8. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Taraduda, D.V. (2024), "Service and combat activities of law enforcement forces and international humanitarian law", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 3, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3229>. (Accessed 17 Jan 2025).

9. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Taraduda, D.V. (2024), "Features of management and operation of critical infrastructure facilities in the context of ensuring information security", Uspikhy i dosyahnennya u nausii, vol. 3, issue 2, pp. 208—220.

10. Pocheptsov, G. (2022), Toksychnyy infoprostir. Yak zberehty yasnist? myslennya i svobodu diyi [Toxic infospace. How to preserve clarity of thought and freedom of action], Vivat, Kharkiv, Ukraine.

11. Radchenko, O.V. (2013), "Generic features of the category "mechanism" in the social sciences", Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka, Issue 3, pp. 19—25.

12. Special information system of the Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation (2024), "Certificate of copyright registration for the work dated July 11, 2024, No. 128240", available at: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (Accessed 17 Jan 2025).

13. Special information system of the Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation (2024), "Certificate of copyright registration for the work dated August 05, 2024, No. 128848", available at: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (Accessed 17 Jan 2025).

14. Luttwak, E.N. (1979), Coup d'tat: A Practical Handbook, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

15. Kvitka, S., Borodin, Ye., Yemelyanov, V. and Ivashova, L. (2020), "The foresight of national economy's digital development", Revista inclusiones, vol. 7 (SI), pp. 112—125.

16. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. and Song, M. (2017), "Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world", Mis Quarterly, vol. 41, No. 1, pp. 223—238.

17. Pomaza-Ponomarenko, A., Krukov, O., Kravchuk, O., Hubenko, I. and Taraduda, D. (2024), "Managing emergencies: utilising historical insights for strategic enhancement", AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research, vol. 2, pp. 135—139.

18. The World Bank Digital Adoption Index (2019), "World Development Report 2019", available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>. (Accessed 17 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.01.2025 р.

Є. І. Марченко,
аспірант, Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2201-5486>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.245

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ: СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Ye. Marchenko,
Postgraduate student, State University "Kyiv Aviation Institute"

THEORETICAL PRINCIPLES OF DETERMINING NATIONAL SECURITY THREATS IN THE INFORMATION SOCIETY

Проведений аналіз дозволив визначити особливості функціонування та розвитку еко-індустріальних парків в Україні як елементів промислових парків загалом. Виявлено, що станом на 2023 рік на вітчизняних функціонує понад 60 промислових парків, на жаль, частка еко-індустріальних парків серед них є незначною. У 2023 і 2024 роках запроваджено державну підтримку вітчизняних промислових парків, що передбачає реалізацію інституційних заходів: надання можливостей індустріальним паркам бути одночасно керуючою компанією в одній юридичній особі; розширення переліку видів діяльності індустріального парку; надання цій керуючій компанії можливості скористатись державною програмою доступних кредитів "5-7-9" тощо. Установлено, що прийнято також рішення про фінансову підтримку 11 вітчизняних промислових парків.

У той же час, наполягається, що зазначені інституційні заходи щодо державної підтримки індустріальних парків в Україні потребують удосконалення, зокрема, у напрямку стимулювання розвитку саме еко-індустріальних парків, за якими майбутнє. У цьому контексті визначено, що основне завдання еко-індустріальних парків — це замкнуті ланцюжки створення вартості при скороченні відходів і підвищенні екологічної ефективності з використанням принципів чистого екологічного виробництва, промислової екології та циркулярної економіки. Доведено, що державна підтримка еко-промислових парків забезпечить соціо-еколого-економічний розвиток окремо взятої території, її населення, економіки та захист навколишнього середовища. Оскільки еко-індустріальні парки фокусуються на створенні промислової екології в межах мережі підприємств із різних галузей і секторів економіки, які одержують вигоду від обміну ресурсами.

Установлено, що типові закордонні еко-індустріальні парки включають промислове виробництво, дослідницьку, житлову та ділову зони, а також зону обслуговування. Для прикладу взяті еко-індустріальні парки Данії та Китаю. Розгляд їхнього досвіду дозволив аргументувати перспективні напрямки розвитку еко-індустріальних парків в Україні: упровадження підходу до циркулярної економіки, розбудова еко-міст, які дотримуються принципів еко-індустріальних як складних систем, стимулювання розвитку останніх, що можливо, зокрема, за рахунок державної підтримки та ін.

The analysis made it possible to determine the features of the functioning and development of eco-industrial parks in Ukraine as elements of industrial parks in general. It was found that as of 2023, more than 60 industrial parks are operating in the country, unfortunately, the share of eco-industrial parks among them is insignificant. In 2023 and 2024, state support for domestic industrial parks was introduced, which involves the implementation of institutional measures: providing opportunities for industrial parks to be simultaneously a management company in one legal entity; expanding the list of types of activities of the industrial park; providing this management company with the opportunity to take advantage of the state program of affordable loans "5-7-9", etc. It was established that a decision was also made to provide financial support to 11 domestic industrial parks.

At the same time, it is insisted that the specified institutional measures for state support of industrial parks in Ukraine need to be improved, in particular, in the direction of stimulating the development of eco-industrial parks, which are the future. In this context, it is determined that the main task of eco-industrial parks is closed value chains while reducing waste and increasing environmental efficiency using the principles of clean ecological production, industrial ecology and circular economy. It is proved that state support for eco-industrial parks will ensure the socio-ecological and economic development of a particular territory, its population, economy and environmental protection. Since eco-industrial parks focus on creating industrial ecology within a network of enterprises from different industries and sectors of the economy that benefit from the exchange of resources.

It is established that typical foreign eco-industrial parks include industrial production, research, residential and business zones, as well as a service zone. The eco-industrial parks of Denmark and China are taken as examples. Consideration of their experience allowed us to argue for promising directions for the development of eco-industrial parks in Ukraine: implementing an approach to a circular economy, developing eco-cities that adhere to the principles of eco-industrial as complex systems, stimulating the development of the latter, which is possible, in particular, through state support, etc.

Ключові слова: публічне управління, державна політика, система безпеки, промислові парки, еко-індустриальні парки, стан функціонування, перспективи розвитку, еко-міста, циркулярна економіка, екологічна безпека.

Key words: public administration, public policy, security system, industrial parks, eco-industrial parks, state of functioning, development prospects, eco-cities, circular economy, environmental safety.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За даними Світового банку у 2019 р., промисловий сектор є найважливішою частиною економіки економічно розвинених держав й одним із факторів їх подальшого розвитку, адже в них понад 40% припадає на національне ВВП. Однак промисловий сектор також має найбільший вплив на довкілля, забруднюючи його. У звітному періоді понад 70% загального забруднення було викликано саме промисловим сектором. З цієї причини важливим є впровадження еко-індустріальних парків, а також "перекваліфікація" уже наявних індустріальних парків в еко-індустріальні. Це має вирішальне значення для сучасних і майбутніх поколінь, і збереження для них навколишнього середовища в стані придатному для належної життєдіяльності. У цьому контексті вважаємо, що набувають актуальності визначення сучасного стану та перспектив розвитку еко-індустріальних парків, а також механізмів їхнього організаційно-правового регулювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інституційні, економічні, фінансові, правові, інформаційно-комунікативні та інші аспекти публічного управління промисловими парками є предметом дослідження закордонних і вітчизняних учених Л. Антонової, В. Бойко, Л. Бойко, О. Бойко, В. Галасюк, В. Григи, М. Данилович-Кропивницької, Ю. Джурик, І. Єгорова, О. Івашко, Д. Кисилевського, А. Лелеченко, М. Портера, Л. Сергієнко, Н. Шевчук та ін. [1; 2; 5; 7; 15; 16; 18]. У той же час, відзначимо, що існує необхідність у системному аналізі загроз та особливостей розвитку еко-індустріальних парків в умовах циркулярної економіки, адже ці загрози набувають усе більшої актуальності.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження сучасного стану та перспектив розвитку еко-індустріальних парків і механізмів їхнього формування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сьогодні ми маємо можливість спостерігати загальносвітову тенденцію щодо стрімкого інноваційного розвитку та повсюдного використання цифрових технологій [9; 17]. У той же час, ці тенденції все більше вимагають впровадження "зеленої" енергетики й енергозберігаючих технологій, раціонального ставлення до навколишнього середовища та покращення показників функціонування екологічної сфери. Оскільки промисловий сектор, об'єкти підвищеної небезпеки та критичної інфраструктури, а також збройні конфлікти та бойові дії зумовлюють щорічне збільшення обсягів отруйних речовин, які потрапляють до атмосфери, водойм, ґрунтів та інших підсистем екосфери [10; 12]. Погоджуючись із думкою вітчизняних і закордонних дослідників, відзначимо, що в мирний час допомогти вирішити цю проблемну ситуацію може розвиток еко-індустріальних парків [1; 2; 5; 7; 15; 16].

Згідно з інформацією Комітету з питань економічного розвитку Верховної Ради України, яке щомісяця надає огляд найцікавіших подій у сфері розвитку індустріальних парків, у жовтні відбувся запуск державного фінансування розвитку їхньої інфраструктури [4]. У той же час, аналіз даної інформації дав підстави вказати на декілька важливих аспектів, що мають і позитивний і негативний характер. Власне кажучи, вітчизняним законодавцем та центральними органами виконавчої влади (зокрема, Міністерством економіки України) вживаються інституційні публічно-управлінські заходи щодо стимулювання розвитку індустріальних парків. Свідченням цього є реалізація низки організаційно-правових заходів, а саме: на розгляд парламенту України внесено законопроект реєстраційний номер 12117 щодо вдосконалення законодавства у сфері розвитку індустріальних парків [там само]. Проект є результатом Робочої групи Комітету з питань економічного розвитку і передбачає: надання можливостей індустріальним паркам бути одночасно керуючою компанією в одній юридичній особі; розширення переліку видів діяльності індустріального парку; надання цій керуючій компанії можливості скористатись державною програмою доступних кредитів "5-7-9" тощо.

Проте цей законопроект є не першим у досліджуваній сфері, і дискусії щодо його положень й досі тривають як у науковій, так і практичній площині. Крім того, слід зацентрувати увагу на тому, що в зазначеному законопроекті та державному фінансуванні індустріальних парків не визнано ключової ролі еко-індустріальних парків. Як результат, сьогодні еко-індустріальні парки в Україні можна перерахувати на пальцях, у порівнянні з індустріальними парками (рис. 1), незначна частина з яких припинила своє існування через безперспективність власного функціонування, на їх погляд (рис. 2).

Відповідно до інформації Міністерства економіки України, у період з 2014 по 2023 р. було зареєстровано 63 індустріальні парки [6]. З рис. 1 видно, що найбільша кількість індустріальних парків в Україні була зареєстрована у 2015 і 2017 роках. Незважаючи на початок повномасштабної агресії РФ, у 2022 році також спостерігається збільшення кількості новостворених індустріальних парків, але це збільшення відбулось у другій половині аналізованого року. Очевидно, це зумовлено об'єктивними факторами, які пов'язані з невизначеністю ситуації та прагненням РФ дестабілізувати ситуацію в Україні. Наразі реєстр індустріальних парків не містить оновлених даних. Однак з огляду на наявну інформацію можемо відзначити таке: перший індустріальний парк було створено у 2014 році в Івано-Франківській області, а у 2022 році було створено щонайменше два еко-індустріальні парки ("Енергія Буковини" і "Еко-смайт індустріальний парк "ГАЛІТ") [там само].

Слід зауважити, що у 2024 році Міністерство економіки України схвалило рішення щодо державної підтримки розвитку інфраструктури 11 індустріальних парків на суму понад 1 млрд. грн. Однак очевидно, що кількість індустріальних парків, які можуть отримати державну підтримку, є незначною, у порівнянні із загальною кількістю функціонуючих індустріальних парків. Крім того, Міністерство економіки України передало на розгляд Уряду проект постанови про виключення з Реєстру кількох індустріальних парків, які не спромоглися почати діяльність та знайти керуючу компанію [4].

При цьому знову підкреслимо, що жодної згадки про стимулювання розвитку еко-індустріальних парків та їхню державну підтримку не йдеться. Окрім згадки, що Долинська міськрада (Івано-Франківська область) обрала керуючу компанію для ІП "Перший еко-індустріальний парк". Нею стала компанія "ПІРС" (будівництво та операції з нерухомістю). Дані відомості, надані як дайджест інституційної діяльності на вищому рівні державної влади, є малоінформативними, і не засвідчують системного бачення всієї складності ситуації [4].

У продовження відзначимо, що створення та функціонування еко-індустріальних (промислових) парків — це приклад стимулювання інноваційного розвитку будь-якої країни. Наприклад, у Китаї це зрозуміли ще на 80-их роках ХХ ст. [2; 7; 15; 18]. Проте найбільш помітною ініціативою щодо модернізації існуючих і розробки нових стандартів для еко-індустріальних парків стала програма "Національний демонстраційний екопромисловий парк", створена на початку

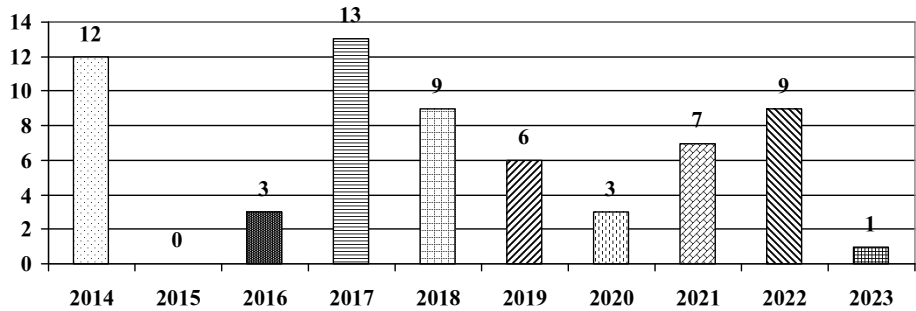


Рис. 1. Кількість включених до Реєстру індустріальних парків України (2014—2023 рр.)

Джерело: складено на підставі [6].

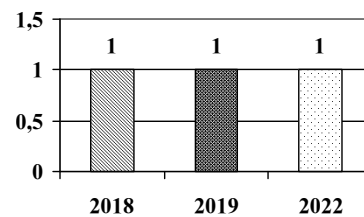


Рис. 2. Кількість виключених із Реєстру індустріальних парків України (2014—2023 рр.)

Джерело: складено на підставі [6].

2000-х років Національною комісією з розвитку та реформ. У цій програмі також бере участь Міністерство охорони довкілля Китаю. На рис. 3 представлено кількість затверджених національних демонстраційних еко-індустріальних парків (станом на 2020 р.). Загалом же у звітному періоді в Китаї налічувалось 55 національних еко-індустріальних парків, що знаходилися в експлуатації, а ще 52 еко-індустріальні парки перебували у стадії розробки. Вражаючі цифри, і це статистична інформація саме стосовно еко-індустріальних парків Китаю [там само].

Ураховуючи швидке зростання розвитку еко-індустріальних парків на національному рівні, Китай є наочним прикладом для інших країн, які розвиваються. Крім того, Китай отримав міжнародну популярність, оскільки його підхід був прийнятий до уваги при оцінці глобальних стандартів для еко-індустріальних парків, зокрема, Світовим банком. Еко-індустріальні парки, на відміну від індустріальних, фокусуються на створенні промислової екології в межах мережі підприємств із різних галузей і секторів економіки, які одержують вигоду від обміну ресурсами. Таким чином, основною метою функціонування еко-індустріальних парків є створення замкнутих ланцюжків створення вартості при скороченні відходів та підвищенні екологічної ефективності з використанням принципів чистого виробництва, промислової екології та циркулярної економіки. Загалом типові еко-індустріальні парки в Китаї включають промислове виробництво, дослідницьку, житлову та ділову зони, а також зону обслуговування. Крім того, майже в кожному еко-індустріальному парку здійснюється управління відходами й обмін побічними продуктами [2; 5; 7; 16].

В Україні більшість промислових парків не планувались як еко-індустріальні, але останні можуть створюватись на основі традиційних промислових парків. У цьому контексті набувають актуальності питання оцінювання ключових факторів переходу від промислових до еко-індустріальних парків. Аналіз наукових напрацювань у цій сфері дає підста-

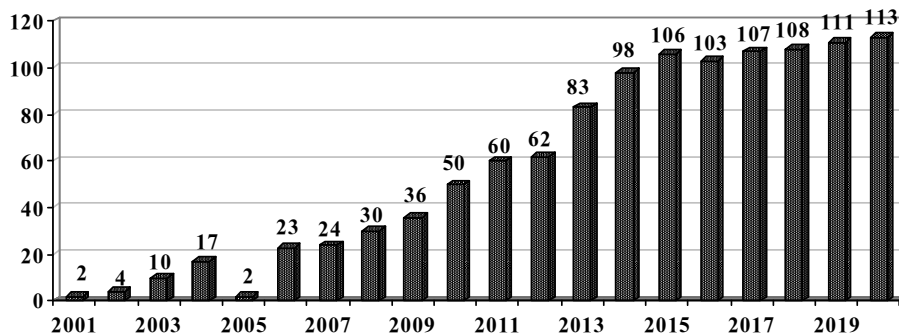


Рис. 3. Кількість еко-індустріальних парків у Китаї (2001–2020 рр.)

Джерело: складено на підставі [2; 5; 6; 13; 16].

ви стверджувати про таке: по-перше, важливу роль у сприянні розвитку еко-індустріальних парків відіграє підтримка з боку державних органів (чого в Україні поки не спостерігається). По-друге, структура еко-індустріального парку повинна надавати простір для експериментів у галузі технологічних інновацій, обміну інформацією між мережами та фінансовою підтримкою. Зрештою, необхідно звернути увагу на важливість залучення зацікавлених сторін до стимулювання розвитку еко-індустріальних парків у всіх аспектах, оскільки такі парки пов'язані між собою як складні системи, що залежать від якості функціонування їхньої соціально-економічної мережі. Через значну кількість еко-індустріальних парків, функціонуючих на національному рівні з урахуванням впливу політики у Китаї, проєкт вважається досить унікальним у міжнародному порівнянні [7]. До речі, еко-індустріальний парк "Калундборг" у Данії вважається етальонним прикладом у всьому світі [5; 16]. Основна його відмінність полягає в тому, що еко-індустріальні парки в "Калундборзі" є самоорганізованими та розвивають протягом десятиліть. Зазначений еко-індустріальний парк складається з шести промислових компаній, трьох громадських організацій і включає понад 5000 працівників [там само].

Варто відзначити, що проблеми, з якими стикаються еко-індустріальні парки, можуть бути певною мірою схожі із загальними перешкодами на шляху впровадження практики циркулярної економіки. Однак, оскільки тема еко-індустріальних парків є поширеною світовою практикою, вважаємо за доцільне детальніше розглянути існуючі проблеми в цій сфері. Серед них, по-перше, можна вказати на те, що у політиці еко-індустріальних парків не вистачає інформації та стандартизації збору й оцінки даних для того, щоб правильно порівнювати парки. Через різнохарактерність промисловості існує загальна проблема при порівнянні еко-індустріальних парків, хоча цей процес ще більш ускладнений, за умов відсутності комплексного розуміння цілей. Крім того, у процесі оцінювання може не вистачати точного балансу економічних та екологічних показників, а також соціальних показників. По-друге, підвищення поінформованості кожної групи зацікавлених сторін також сприяє підтримці розвитку еко-промислових парків. З цієї причини необхідність упровадження інформаційно-комунікативного механізму є завданням, з яким стикаються багато еко-індустріальних парків. По-третє, певна частина еко-індустріальних парків створюється внаслідок трансформації промислових парків, що може виявитися найбільш складним завданням, оскільки в цих парках відсутні певні об'єкти, необхідні для функціонування еко-індустріальних парків. На-

впаки, ті еко-індустріальні парки, які вже були затверджені, можуть не встигати виконувати дії, необхідні для затвердження відповідно до сучасних стандартів.

На підставі вищевикладеного можемо зазначити, що набувають актуальності питання розвитку еко-міст, які можна визначити як продовження розвитку еко-індустріальних парків. Дане твердження висловлено з огляду на те, що еко-міста спроможні переносити принципи таких парків на макрорівень, що призводить до отримання більш ємних

соціо-еколого-економічних ефектів, цінних для території, її населення, економіки та навколишнього середовища. До речі, на початку січня 2025 р. Уряд України подав до її парламенту законопроект про запровадження поняття "еко-індустріальний парк" і "промисловий симбіоз в межах індустріального парку" [3]. Він представлятиме собою майданчик для бізнесу, який використовуватиме альтернативні джерела енергії в промисловості [там само]. У межах цього законопроекту запропоновано замість "індустріальний (промисловий) парк" послугуватись поняттям "індустріальний парк", а також уточнено перелік дозволених і заборонених видів економічної діяльності на їх території. До речі, за даними В. Волокіти в Україні створено 100 індустріальних парків, і на початку 2025 року ще один — "Миронівка" у Київській області [3]. Проте таких даних немає у Реєстрі індустріальних парків, що ведеться Міністерством економіки України (див. [6]). На наше переконання, законодавство України у сфері індустріальних парків повинно містити положення про розвиток еко-міст, чого немає в урядовому законопроекті.

Отже, успішний розвиток еко-міст залежить від законодавчої бази, реалізації спільної відповідальності суспільства та підприємств у регіоні, різнохарактерності промислової діяльності та технологічного потенціалу у межах промислових кластерів, прикладом яких є індустріальні парки. Еко-міста (як міські агломерації) вимагають науково виваженої розробки та результативної реалізації регіональної політики у сфері циркулярної економіки, адаптовані до особливостей і потреб регіону. У продовження думок дослідників [9; 11], відзначимо, що на цьому рівні мають бути задіяні всі зацікавлені сторони, необхідно, щоб еко-міста усвідомлювали необхідність створення цифрового й екологічного суспільства з ресурсозберігаючим поведінкою. Як відомо, у Китаї перші шість пілотних проєктів програми еко-міст були затверджені стосовно Пекіну, Шанхая, Нінбо, Хебея, Гуїяня та Чунцина. Це було зроблено з огляду на те, що у 2005—2010 рр. вказані міста досягли найбільших показників споживання енергії та води, що становило загрозу для енергетичної безпеки Китаю [2; 7; 16]. Зважаючи на це, набуває актуальності інституційне забезпечення раціонального використання "портфелю" ресурсів.

Отже, у міру зростання інтересу до циркулярної економіки тема управління відходами стає дедалі важливішою. Хоча цей аспект активно розглядається в науково-теоретичній і практичній площинах, він асоціюється насамперед зі звичайною утилізацією відходів. Проте управління відходами не має зводитись лише до цього процесу утилізації,

що притаманно традиційному підходу до лінійної економіки. Цей підхід, який поширений і до цього дня, призводить до значних втрат цінних ресурсів і сильно впливає на навколишнє середовище. Відтак, набуває актуальності вдосконалення механізму управління відходами у рамках підходу циркулярної економіки. Дана думка висловлена, зважаючи на те, що світове споживання природних ресурсів і надалі продовжуватиме зростати, а ці ресурси є вичерпними, тому важливо забезпечити раціональну вторинну переробку відходів, значна кількість з яких отримується через промислову діяльність, у т.ч. індустріальних парків. З цієї причини необхідно переосмислити концепцію управління відходами як відновлення ресурсів, і, отже, управління відходами стає важливою частиною концепції циркулярної економіки, на базі якої мають розвиватись промислові парки загалом й еко-індустріальні зокрема.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Установлено, що станом на 2023 рік в Україні функціонує понад 60 промислових парків, на жаль, частка еко-індустріальних парків серед них є незначною. Виявлено, що з метою державної підтримки вітчизняних промислових парків запроваджено низку інституційних заходів, покликаних стимулювати інноваційну, інвестиційну та іншу діяльність цих парків. Серед цих заходів можна виокремити такі, як внесення законодавчих змін, що передбачають: надання можливостей індустріальним паркам бути одночасно керуючою компанією в одній юридичній особі; розширення переліку видів діяльності індустріального парку; надання цій керуючій компанії можливості скористатись державною програмою доступних кредитів "5-7-9" тощо. Крім того, на загальнодержавному рівні прийнято рішення про стимулювання 11 вітчизняних промислових парків і виключення їхньої частини з Реєстру індустріальних парків за умови, якщо цей промисловий парк не провадить відповідної господарської діяльності.

2. Акцентовано, що зазначені інституційні заходи щодо державної підтримки індустріальних парків в Україні потребують удосконалення, зокрема, у напрямку стимулювання розвитку саме еко-індустріальних парків, за якими майбутнє. Доведено, що державна підтримка еко-промислових парків забезпечить соціо-еколого-економічний розвиток окремо взятої території, її населення, економіки та захист навколишнього середовища. Даний висновок зроблено з огляду на те, що еко-індустріальні парки фокусуються на створенні промислової екології в межах мережі підприємств із різних галузей і секторів економіки, які одержують вигоду від обміну ресурсами. Відтак, основне завдання еко-індустріальних парків — це замкнуті ланцюжки створення вартості при скороченні відходів і підвищення екологічної ефективності з використанням принципів чистого екологічного виробництва, промислової екології та циркулярної економіки.

3. Визначено, що типові закордонні еко-індустріальні парки включають промислове виробництво, дослідницьку, житлову та ділову зони, а також зону обслуговування. Для прикладу взяті еко-індустріальні парки Данії та Китаю. З'ясовано, що в Китаї на момент 2020 року функціонувало понад 100 еко-індустріальних парків. Безперечно, Україні ще далеко до таких показників, але потрібно ґрунтовно дослід-

жувати наявний позитивний закордонний досвід у цій сфері з метою подальшого його виваженого аплікування. На підставі проведеного аналізу аргументовано, що перспективними напрямками аплікування закордонного досвіду в цій сфері є впровадження підходу до циркулярної економіки, розбудова еко-міст, які дотримуються принципів еко-індустріальних як складних систем, стимулювання розвитку останніх, що можливо, зокрема, за рахунок державної підтримки. Уважаємо, що перспективи подальших наукових досліджень мають бути пов'язані з розкриттям публічно-управлінських заходів щодо вдосконалення організаційно-правового забезпечення розвитку еко-індустріальних парків в Україні.

Література:

1. Бойко О.М. Досвід України та Китаю щодо створення організаційних форм інноваційної діяльності // *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. № 1 (13). С. 5—26.
2. Бойко В., Бойко Л. Індустріальні парки — ефективний механізм залучення інвестицій для відновлення економіки у післявоєнний період // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2306/2227>.
3. Волокіта В. В Україні з'являться еко-індустріальні парки // *Економічна правда*. 07.01.2025. URL: <https://epravda.com.ua/power/v-ukrajini-z-yavlyatsya-eko-industrialni-parki-801737/>.
4. Дайджест новин про індустріальні парки України за жовтень — Комітет з питань економічного розвитку // *Офіційний вебпортал парламенту України*. 12.11.2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/255431.html.
5. Єгоров І.Ю., Бойко О.М., Грига В.Ю. Індустріальні парки в Україні: проблеми становлення та перспективи розвитку: монографія. К.: НДЕІ. 2015. 140 с.
6. Інформація про індустріальні парки, включені до Реєстру індустріальних (промислових) парків та виключені з нього // *Міністерство економіки України*. 2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=336993e7-8713-43da-8de6-ce4c5d003bfa&title=Informatsiia-ProIndustrialniParki-VkliucheniDoRestruIndustrialnikh-promislovikh-ParkivTaVikliucheniZNogo>.
7. Кисилевський Д. Індустріальні парки: який міжнародний досвід може застосувати Україна // *Економічна правда*. 01.07.2021. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2021/07/1/675532/>.
8. Можливості залучення приватного сектору до зеленої та стійкої відбудови України. Узагальнюючий звіт // *International Finance Corporation*. 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf>.
9. Помаза-Пономаренко А.Л. Еколого-інноваційні механізми публічного управління у сфері розвитку АПК в Україні // *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 158—164.
10. Помаза-Пономаренко А.Л. Збитки, нанесені бойовими діями об'єктам критичної інфраструктури в Україні: механізми оцінювання та відновлення // *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. № 1. <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/archive>.
11. Помаза-Пономаренко А.Л., Семілетов О.С., Медведєва Д.О., Крюков О.І. Ефективність дії механізмів публіч-

ного управління в екологічній сфері в Україні: контент-аналіз правової, інституційної й інноваційної складових // Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 44—48.

12. Помаза-Пonomarenko А.Л., Тарадуда Д.В. Закордонний досвід забезпечення соціальної безпеки шляхом стійкого функціонування об'єктів критичної інфраструктури та підвищеної небезпеки // Наука і техніка сьогодні. 2024. № 4 (32). С. 371—384.

13. Посібник з використання інструментарію екоіндустріальних парків ЮНІДО // UNIDO Knowledge Hub. 2019. URL: <https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/UNIDO%20EIP%20Toolbox%20Manual%20Ukrainian%20language.pdf>.

14. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 11.07.2024 р. № 128240 // Спеціальна інформаційна система Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій. URL: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (дата звернення 17.01.2025).

15. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 05.08.2024 р. № 128848 // Спеціальна інформаційна система Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій. URL: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (дата звернення 17.01.2025).

16. Шевчук Н. Світовий досвід розвитку індустріальних парків та їхні переваги для розвитку економіки України // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4 (28). С. 68—74.

17. Pomaza-Ponomarenko A., Kryvova S., Hordieiev A., Hanzhyuk A., Halunko O. Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management // Economic Affairs. 2023, 68 (4), pp. 2263—2275.

18. Porter M.E. Clusters and Competition // Harvard Business Review. 1988. Vol. 76. No.6. P. 77.

References:

1. Boyko, O.M. (2019), "Experience of Ukraine and China in creating organizational forms of innovative activity", European scientific journal of Economic and Financial innovation, vol. 1 (13), pp. 5—26.

2. Boyko, V. and Boyko, L. (2023), "Industrial parks — an effective mechanism for attracting investments to restore the economy in the post-war period", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], Issue 49, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2306/2227> (Accessed 19 Jan 2025).

3. Volokita, V. (2025), "Eco-industrial parks will appear in Ukraine", Ekonomichna pravda, [Online], available at: <https://epravda.com.ua/power/v-ukrajini-z-yavlyatsya-eko-industrialni-parki-801737/> (Accessed 19 Jan 2025).

4. Official web portal of the Parliament of Ukraine (2024), "Digest of news about industrial parks of Ukraine for October — Committee on Economic Development", available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/255431.html (Accessed 19 Jan 2025).

5. Yegorov, I.Yu., Boyko, O.M. and Hryga, V.Yu. (2015), Industrial'ni parky v Ukrayini: problemy stanovlennya ta perspektyvy rozvytku [Industrial parks in Ukraine: problems of formation and development prospects], NDEI, Kyiv, Ukraine.

6. Ministry of Economy of Ukraine (2023), "Information on industrial parks included in the Register of industrial

(industrial) parks and excluded from it", available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=336993e7-8713-43da-8de6-ce4c5d003bfa&title=InformatsiiaProIndustrialniParki-VkliucheniDoRestruIndustrialnikh-promislovikh-ParkivTaVikliucheniZNogo> (Accessed 19 Jan 2025).

7. Kysylevsky, D. (2021), "Industrial parks: what international experience can Ukraine apply", Ekonomichna pravda, [Online], available at: <https://epravda.com.ua/columns/2021/07/1/675532/> (Accessed 19 Jan 2025).

8. International Finance Corporation (2023), "Opportunities for private sector engagement in a green and resilient reconstruction of Ukraine. Synthesis report", available at: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf> (Accessed 19 Jan 2025).

9. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2024), "Environmentally innovative public management mechanisms in the sphere of agro-industrial complex development in Ukraine", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 158—164.

10. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2025), "Damage caused by military operations to critical infrastructure facilities in Ukraine: assessment and restoration mechanisms", Uspikhy i dosyahnennya v nautsi, [Online], vol. 1, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/archive> (Accessed 19 Jan 2025).

11. Pomaza-Ponomarenko, A.L., Semiletov, O.S., Medvedeva, D.O. and Kryukov, O.I. (2021), "The effectiveness of public administration mechanisms in the environmental sphere in Ukraine: content analysis of legal, institutional and innovative components", Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya, vol. 2 (29), pp. 44—48.

12. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Taraduda, D.V. (2024), "Foreign experience in ensuring social security through sustainable operation of critical infrastructure and high-risk facilities", Nauka i tekhnika s'ohodni, vol. 4 (32), pp. 371—384.

13. UNIDO Knowledge Hub (2019), "UNIDO Eco-Industrial Parks Toolbox Manual", available at: <https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/UNIDO%20EIP%20Toolbox%20Manual%20Ukrainian%20language.pdf> (Accessed 19 Jan 2025).

14. Special information system of the Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation (2024), "Certificate of copyright registration for the work dated July 11, 2024, No. 128240", available at: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (Accessed 19 Jan 2025).

15. Special information system of the Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation (2024), "Certificate of copyright registration for the work dated August 05, 2024, No. 128848", available at: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (Accessed 19 Jan 2025).

16. Shevchuk, N. (2021), "World experience in the development of industrial parks and their benefits for the development of the economy of Ukraine", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya, vol. 4 (28), pp. 68—74.

17. Pomaza-Ponomarenko, A., Kryvova, S., Hordieiev, A., Hanzhyuk, A. And Halunko, O. (2023), "Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management", Economic Affairs, vol. 68 (4), pp. 2263—2275.

18. Porter, M.E. (1988), "Clusters and Competition", Harvard Business Review, Vol. 76, No. 6, pp. 77.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2025 р.