

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№21 листопад 2024

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 21 листопад 2024 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 05.11.24 р.
Підписано до друку 05.11.24 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 34.9.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0511/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2024

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

№ 21 листопад 2024 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Братусь Г. А., Мазур Ю. В., Карбовська Л. О.

Удосконалення системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки 7

Денисенко М. П., Юринець З. В., Байда Б. Ф., Левченко О. М.

Розвиток підприємництва в умовах змін: стратегії та нові можливості 12

Шульга С. В., Нечипорук Н. В.

Інтеграція систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки: сучасні підходи 17

Андрюніна Д. О., Чугаєв О. А.

Вплив міграційної політики на економічний розвиток Німеччини:
аналіз ефективності та перспективи 24

Вагонова О. Г., Касьяненко Л. В., Романюк Н. М., Дементьева Н. В., Кукулюк О. І.

Підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій через управління талантами 32

Грод М. І., Резнікова Н. В.

Роль ЄЦБ у розвитку циркулярної економіки в ЄС:
фінансова та цінова стабільність VS зелений перехід 39

Котвицька Н. М., Дмитрієв Г. В., Алпатов В. С., Головка Б. І.

Фінансові інновації в міжнародному науково-технічному співробітництві
в енергетичній галузі 49

Легомінова С. В., Рубель К. В.

Комунікаційні стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства 55

Меліхова Т. О., Садовий П. С.

Аналіз основних показників ефективності роботи менеджменту персоналу
в умовах діджиталізації 60

Коваль В. В., Філіпішина Л. М., Міхно І. С., Мазур Ю. В., Арабаджи В. І.

Сталий розвиток і антикризове управління: виклики та можливості
для підприємств залізничного транспорту 68

Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Заболотній А. О.

Механізми та інструменти впровадження інновацій в аграрні підприємства України
в сучасних умовах 74

Халатур С. М., Масюк Ю. В., Брусенцева А. В.

Інноваційні підходи модернізації управління фінансовою безпекою банку 80

Бабко Н. М., Круковська О. В.

Фінансові моделі управління туристичними підприємствами та шляхи оптимізації їх витрат 86

Воляк А. Р., Негода Ю. В., Долженко І. І., Клименко М. В.

Дослідження європейської практики використання податкових механізмів стимулювання інвестицій
у інноваційну діяльність 92

Головачко В. М., Лешанич С. Є., Шевченко М. М.

Реформа податкової системи: вплив на економічне зростання та підприємництво 103

Зеленін Ю. М.

Ключові засади формування нової економічної політики розвитку металургії 109

Мартинюк М. П.

Організаційно-економічне управління політикою сільського розвитку
в Україні в умовах безпекових викликів 114

Гурман О. М., Микуланинець С. І., Нікул О. О.

Інструменти Agile та DevOps в менеджменті бізнес-процесів 120

Кваша Т. К.

Заходи із підвищення продуктивності в країнах Європи із перехідною економікою 125

Коробко Д. І.

Фінансово-планова модель розвитку соціальної інфраструктури: принципи та виклики
в умовах децентралізації 133

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 21 листопад 2024 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Суслов П. В.

Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях:
європейський, американський та японський підходи 139

Файфер С. М.

Трансформація загроз економічній безпеці підприємства під час воєнного стану: аналіз та рекомендації 145

Шумаєв А. А.

Механізм стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій 151

Ремез В. С., Гоблик В. В.

Базові засади формування організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств
сфери транспорту 157

Тарасюк О. В.

Основні тенденції розвитку підприємств харчової галузі та методичні основи визначення готовності
їх до змін 163

Державне управління

Лелеченко А. П.

Інструменти формування та реалізації універсальної моделі автономії місцевого самоврядування 169

Помаза-Пономаренко А. А., Тарадуда Д. В.

Інноваційний шлях розвитку АПК і національної економіки в Україні:
публічно-управлінські аспекти 175

Шведун В. О., Надьон О. В.

Концептуальні засади публічного управління кластерами соціальних та екологічних інновацій 180

Карпа М. І., Паєнок А. М.

Державне управління медико-соціальним забезпеченням населення України в контексті розвитку
електронної охорони здоров'я 184

Білоус С. П., Чепіль В. О.

Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління 189

Бутник О. О.

Гендерний мейнстрімінг та цифрові трансформації в державному секторі:
нові підходи до гендерно орієнтованого врядування 195

Дмитренко Р. М.

Передумови державного регулювання економіки та формування політики розвитку агробізнесу 201

Татарнікова Т. О.

Механізми формування національно-державної ідеології забезпечення внутрішньої безпеки 208

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 21 / 2024

CONTENTS:

Economy

Bratus H., Mazur Yu., Karbovska L.

SYSTEM IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES
OF THE ENERGY SECTOR OF THE ECONOMY 7

Denysenko M., Yurynets Z., Baida B., Levchenko O.

ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF CHANGE: STRATEGIES
AND NEW OPPORTUNITIES 12

Shulha S., Nechyporuk N.

INTEGRATION OF ACCOUNTING AND ECONOMIC SECURITY SYSTEMS: MODERN APPROACHES 17

Andriunina D., Chugaiev O.

THE IMPACT OF MIGRATION POLICY ON ECONOMIC DEVELOPMENT IN GERMANY:
ANALYSIS OF EFFICIENCY AND PROSPECTS 24

Vagonova O., Kasyanenko L., Romaniuk N., Dementieva N., Kukuiuk O.

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATIONS THROUGH TALENT MANAGEMENT 32

Grod M., Reznikova N.

THE ROLE OF THE ECB IN THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY IN THE EU:
FINANCIAL AND PRICE STABILITY VS GREEN TRANSITION 39

Kotvytska N., Dmytriiev H., Alputov V., Holovko B.

FINANCIAL INNOVATIONS IN INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND TECHNICAL COOPERATION
IN THE ENERGY INDUSTRY 49

Lehominova S., Rubel K.

COMMUNICATION STRATEGIES IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE 55

Melikhova T., Sadovyi P.

ANALYSIS OF THE MAIN INDICATORS OF WORK EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION 60

Koval V., Filipishyna L., Mikhno I., Mazur Yu., Arabadzhi V.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT: CHALLENGES
AND OPPORTUNITIES FOR RAILWAY TRANSPORT COMPANIES 68

Ihnatenko M., Levieva L., Zabolotnij A.

MECHANISMS AND TOOLS FOR IMPLEMENTING INNOVATIONS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES
OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS 74

Khalatur S., Masiuk Iu., Brusenzeva A.

INNOVATIVE APPROACHES TO MODERNIZATION OF BANK FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT 80

Babko N., Krukovska O.

FINANCIAL MODELS OF TOURISM ENTERPRISES MANAGEMENT AND WAYS TO OPTIMIZE THEIR COSTS 86

Voliak L., Nehoda Y., Dolzhenko I., Klymenko M.

STUDY OF EUROPEAN PRACTICE IN USING TAX MECHANISMS TO STIMULATE INVESTMENT IN INNOVATION ACTIVITIES 92

Holovachko V., Leshanych S., Shevchenko M.

TAX SYSTEM REFORM: IMPACT ON ECONOMIC GROWTH AND ENTREPRENEURSHIP 103

Zelenin Y.

KEY PRINCIPLES OF THE FORMATION OF A NEW ECONOMIC POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF METALLURGY 109

Martynyuk M.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT OF RURAL DEVELOPMENT POLICY IN UKRAINE
IN CONDITIONS OF SECURITY CHALLENGES 114

Hurman O., Mykulanynets S., Nikul O.

AGILE AND DEVOPS TOOLS IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT 120

Kvasha T.

MEASURES TO INCREASE PRODUCTIVITY IN EUROPEAN COUNTRIES WITH ECONOMIES IN TRANSITION 125

Korobko D.

FINANCIAL AND PLANNING MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE:
PRINCIPLES AND CHALLENGES IN THE CONTEXT OF DECENTRALISATION 133

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 21 / 2024

CONTENTS:

Economy

Suslov P.

COMPARISON OF MANAGEMENT TYPES IN INTERNATIONAL COMPANIES:
EUROPEAN, AMERICAN AND JAPANESE APPROACHES 139

Faifer S.

TRANSFORMATION OF THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES DURING MARTIAL LAW:
ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS 145

Shumaiev A.

MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN THE SPHERE OF INFORMATION
TECHNOLOGIES 151

Remez V., Hoblyk V.

BASIC PRINCIPLES OF FORMING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES IN THE TRANSPORT SECTOR 157

Tarasiuk O.

THE MAIN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES AND METHODOLOGICAL BASES
FOR DETERMINING THEIR READINESS FOR CHANGE 163

Public administration

Lelechenko A.

TOOLS FOR THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE UNIVERSAL AUTONOMY MODEL LOCAL GOVERNMENT 169

Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D.

INNOVATIVE WAY OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURE AND NATIONAL ECONOMY IN UKRAINE:
PUBLIC AND ADMINISTRATIVE ASPECTS 175

Shvedun V., Naden E.

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CLUSTERS OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL INNOVATIONS 180

Karpa M., Payenok A.

STATE MANAGEMENT OF MEDICAL AND SOCIAL SECURITY OF THE POPULATION OF UKRAINE
IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF ELECTRONIC HEALTHCARE 184

Bilous S., Chepil V.

USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION 189

Butnyk O.

GENDER MAINSTREAMING AND DIGITAL TRANSFORMATIONS IN THE PUBLIC SECTOR:
NEW APPROACHES TO GENDER-RESPONSIVE GOVERNANCE 195

Dmitrenko R.

PREREQUISITES OF THE STATE REGULATION OF THE ECONOMY AND THE FORMATION
OF AGRIBUSINESS DEVELOPMENT POLICY 201

Tatarnikova T.

MECHANISMS OF FORMATION OF THE NATIONAL-STATE IDEOLOGY OF ENSURING OF INTERNAL SECURITY 208

УДК 658.26.014.1.016.2(477)

*Г. А. Братусь,**д. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки та управління бізнесом**Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,**Міжрегіональна Академія управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>**Ю. В. Мазур,**к. е. н., доцент, декан стаціонарних та заочних форм навчання Навчально-наукового**інституту управління, економіки та бізнесу, доцент кафедри маркетингу,**Міжрегіональна Академія управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>**Л. О. Карбовська,**к. е. н., доцент, заступник завідувача кафедри маркетингу**Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,**Міжрегіональна Академія управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.7

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

H. Bratus,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Business Management of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

Yu. Mazur,

PhD in Economics, Associate Professor, Dean of Permanent and Extramural Forms of Education of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Associate Professor of the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management

L. Karbovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Marketing of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

SYSTEM IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES OF THE ENERGY SECTOR OF THE ECONOMY

Встановлено, що функція управління персоналом може суттєво впливати на результати діяльності підприємств енергетичного сектору, якщо різні аспекти управління персоналом об'єднані в єдиний комплекс дій, програму, яка є частиною стратегії бізнесу. Таким чином, стратегічне управління підприємством передбачає вироблення стратегії та в галузі управління персоналом.

Визначено, що під стратегічним управлінням персоналом розуміють управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються і майбутніх у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Доведено, що основою формування стратегії управління персоналом організації є її кадрово-ва політика. Вона являє собою набір основних принципів, що застосовуються кадровою службою підприємства при формуванні, використанні та розвитку персоналу, а також передбачає вдосконалення форм і методів роботи з персоналом у конкретних історичних умовах того чи іншого періоду розвитку економіки.

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних компаній енергетичного сектору дозволяє сформулювати головну мету сучасної системи управління персоналом компанії: забезпечення персоналом, необхідної для компанії кількості та якості, організація його ефективного використання, професійного та соціального розвитку при оптимізації загальних витрат на персонал.

Відповідно до цієї форми формується система управління персоналом, до складу якої, крім традиційних підсистем, входять підсистеми планування, прогнозування та маркетингу персоналу, підсистеми оформлення та обліку кадрів, підсистеми трудових відносин тощо, входить також підсистема управління витратами на персонал. Основними функціями даної підсистеми є планування витрат на персонал, організація їх використання, контроль та аналіз ефективності використання витрат.

Такий розвиток системи управління персоналом вимагає змін одного з основних елементів даної системи — служби управління персоналом підприємства. Тому необхідно на підприємствах енергетичного сектору організувати центр фінансової відповідальності за витратами на персонал на базі служби управління персоналом.

При плануванні витрат необхідно враховувати підходи, визначені кадровою політикою підприємства. Так, можливо два підходи до формування та використання кадрового потенціалу.

1. Підприємство здійснює прийом робітників та фахівців на позиції початкового рівня. Надалі, перспективні працівники включаються до програм навчання, підвищення кваліфікації та, відповідно, заповнюють позиції штатного розкладу вищого рівня.

2. Підприємство здійснює прийом висококваліфікованих працівників, які відповідають вимогам внутрішньокорпоративних стандартів.

It has been established that the function of personnel management can significantly influence the performance of enterprises in the energy sector, if various aspects of personnel management are combined into a single set of actions, a program that is part of the business strategy. Thus, the strategic management of the enterprise involves the development of a strategy in the field of personnel management.

It was determined that strategic personnel management means management of the formation of the competitive labor potential of the organization, taking into account the changes occurring and future in the external and internal environment, which allows the organization to develop and achieve its goals in the long term.

It has been proven that the foundation of the organization's personnel management strategy is its personnel policy. It is a set of basic principles applied by the personnel service of the enterprise in the formation, use and development of personnel, and also provides for the improvement of forms and methods of working with personnel in specific historical conditions of one or another period of economic development.

The generalization of the experience of domestic and foreign companies in the energy sector allows us to form the main goal of the company's modern personnel management system: providing personnel in the quantity and quality necessary for the company, organizing its effective use, professional and social development while optimizing total personnel costs.

According to this form, a personnel management system is formed, which, in addition to traditional subsystems, includes personnel planning, forecasting and marketing subsystems, personnel registration and accounting subsystems, labor relations subsystems, etc., as well as a personnel cost management subsystem. The main functions of this subsystem are the planning of personnel costs, the organization of their use, control and analysis of the effectiveness of the use of costs.

This development of the personnel management system requires changes to one of the main elements of this system — the personnel management service of the enterprise. Therefore, it is necessary to organize a center of financial responsibility for personnel costs at the enterprises of the energy sector on the basis of the personnel management service.

When planning expenses, it is necessary to take into account the approaches defined by the company's personnel policy. Yes, two approaches to the formation and use of personnel potential are possible.

1. The enterprise recruits workers and specialists for entry-level positions. In the future, promising employees are included in training programs, professional development and, accordingly, fill the positions of the staff schedule of a higher level.

2. The company hires highly qualified employees who meet the requirements of internal corporate standards.

Ключові слова: енергетика, підприємства енергетичного сектору економіки, система управління персоналом.

Key words: energy, enterprises of the energy sector of the economy, personnel management system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В даний час розуміння того, що людські ресурси — основа діяльності підприємства, прийшло до керівників багатьох українських підприємств енергетичного сектору економіки. І проблеми управління людськими ресурсами, в тому числі управління витратами на утримання цього ресурсу, стають все більш актуальними, так як наскільки вміло на підприємстві використовуються ресурси, залежить конкурентоспроможність даного підприємства. У сучасних ринкових умовах підприємства енергетичного сектору економіки змушені шукати нові форми і методи управління з метою підвищення ефективності та результативності управління людськими ресурсами.

Аналіз загальних тенденцій у розвитку функцій управління персоналом, або управління людськими ресурсами, показує, що крім ключових, традиційних функцій управління (підбір та відбір персоналу, оцінка та атестація персоналу, навчання та розвиток персоналу та ін.) стали з'являтися нові функції, спрямовані на оцінку ефективності управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору економіки та оцінку вартості людського ресурсу в цілому.

Але, незважаючи на те, що нові технології в роботі з персоналом все ширше використовуються на підприємствах енергетичного сектору економіки, ряд питань, пов'язаних з використанням цих технологій управління є недостатньо дослідженими в методичному та практичному плані. Так, відсутні закінчені розробки з організаційно-економічного механізму управління витратами на персонал у рамках центру фінансової відповідальності, щодо організації системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності, інтегрованого в загальну фінансову структуру підприємства енергетичного сектору економіки.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

В узагальненні отриманих результатів ми спираємося на дослідження як українських, так і зарубіжних авторів. Різні аспекти досліджуваної проблеми розглядаються в наукових працях Е. Алессандри, М. Альберга, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу, М. Мескона, Ф. Хансейкера, Ф. Хедоурі, Й. Хентце та ін.

У роботах цих вітчизняних та зарубіжних учених досить повно розглянуто проблеми, пов'язані з перетворенням та вдосконаленням управлінських механізмів роботи з кадрами підприємств, ефективності кадрової політики, мотивації трудової діяльності персоналу.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

На основі аналізу літературних джерел про існуючі системи менеджменту та практичного досвіду українських та зарубіжних підприємств енергетичного сектору економіки розробити основні підходи до організації системи управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасних ринкових умовах керівники підприємств енергетичного сектору повинні освоювати адекватні методи і процедури управління. До них належить стратегічний менеджмент, що забезпечує підприємствам ефективне досягнення перспективних цілей на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Функція управління персоналом може суттєво впливати на результати діяльності підприємств енергетичного сектору, якщо різні аспекти управління персоналом об'єднані в єдиний комплекс дій, програму, яка є частиною стратегії бізнесу. Таким чином, стратегічне управління підприємством передбачає вироблення стратегії та в галузі управління персоналом.

Під стратегічним управлінням персоналом розуміють управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються і майбутніх у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Основою формування стратегії управління персоналом організації є її кадрова політика. Вона являє собою набір основних принципів, що застосовуються кадровою службою підприємства при формуванні, використанні та розвитку персоналу, а також передбачає вдосконалення форм і методів роботи з персоналом у конк-

ретних історичних умовах того чи іншого періоду розвитку економіки.

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма областями господарської політики організації. З одного боку, прийняття рішень у галузі кадрової політики відбувається у всіх комплексних функціональних підсистемах управління технічною діяльністю, управління виробництвом, управління економічною діяльністю, управління зовнішньогосподарською діяльністю, управління персоналом організації. З іншого боку, рішення в галузі кадрової політики впливають на рішення в цих комплексних функціональних підсистемах. Оскільки головною метою кадрової політики є забезпечення цих функціональних підсистем системи правління та виробничої системи організації необхідними працівниками, очевидно, що рішення з питань найму, оцінки, стимулювання та мотивації персоналу впливають на прийняття рішень у галузі господарської політики організації.

Ефективність кадрової політики підприємства енергетичного сектору при здійсненні основних напрямів кадрової роботи (формування, використання та розвиток трудового потенціалу організації) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, який ставить за мету підтримку планування, управління, контролю та інформаційного забезпечення всіх заходів у даній галузі. Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивній і комплексній оцінці діяльності персоналу.

В даний час багато закордонних компаній і частина українських компаній, які традиційно працювали у сфері виробництва, починають перемикаватися на надання послуг. При цьому в більшості галузей витрати на робочу силу вище, ніж капітальні витрати. Тобто з'являються компанії, які можна віднести до категорії "людиноємних" або до "персонал-залежного" бізнесу.

Крім того, існують галузі, такі як енергетична галузь, де надійність діяльності персоналу визначає надійність роботи обладнання та діяльності всієї компанії в цілому. І від того, наскільки ефективно використовуються кошти, спрямовані на персонал компанії, може залежати від надійності та ефективності її діяльності.

Таким чином, розвиток сучасного бізнесу призводить до необхідності організації ефективного управління витратами на персонал і, відповідно, внесення змін до традиційної системи управління персоналом, контроль за витратами на персонал, а також на оптимізацію цих витрат.

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних компаній енергетичного сектору дозволяє сформулювати головну мету сучасної системи управління персоналом компанії: забезпечення персоналом, необхідної для компанії кількості та якості, організація його ефективного використання, професійного та соціального розвитку при оптимізації загальних витрат на персонал.

Відповідно до цієї форми формується система управління персоналом, до складу якої, крім традиційних підсистем, входять підсистеми планування, прогнозування та маркетингу персоналу, підсистеми оформлення та обліку кадрів, підсистеми трудових відносин тощо, входить також підсистема управління витратами на персо-

нал. Основними функціями даної підсистеми є планування витрат на персонал, організація їх використання, контроль та аналіз ефективності використання витрат.

Такий розвиток системи управління персоналом вимагає змін одного з основних елементів даної системи — служби управління персоналом підприємства. Тому необхідно на підприємствах енергетичного сектору організувати центр фінансової відповідальності (ЦФО) за витратами на персонал на базі служби управління персоналом. Це дозволить:

1. забезпечити системний підхід до управління персоналом на підприємстві;

2. забезпечити оперативне управління ризиками в галузі управління персоналом;

3. планувати, контролювати та аналізувати використання витрат на реалізацію кадрової політики, а також безпосередньо управляти факторами, що перешкоджають виконанню планів у цій галузі;

4. забезпечити високу оперативність у прийнятті управлінських рішень в галузі управління персоналом при змінах внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства;

5. забезпечити оптимізацію витрат на персонал за рахунок можливості здійснення оперативного контролю та аналізу цих витрат;

6. забезпечити прийняття рішень власне керівником кадрової служби щодо перерозподілу фінансових ресурсів, спрямованих на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства, що підвищує оперативність його дій при змінах внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства.

7. забезпечити повномірне використання функцій контролінгу персоналу, оцінюючи ефективність діяльності кадрової служби в цілому з точки зору "витрати на персонал" — "результати діяльності підприємства".

Розглянуто можливість створення та оцінено ефективність використання центру кадрових служб підприємств енергетики (куратором такого центру є директор з управління персоналом) та запропоновано в існуючій структурі енергетичного бізнесу організовувати системи управління персоналом як центри фінансової відповідальності для підприємств будь-яких організаційно-правових форм та об'єднань при виконанні наступних умов.

1. Підприємство має територіально розподілену структуру та чисельність понад 300 осіб.

2. Система управління персоналом повинна бути досить розвиненою і об'єднувати в собі такі підсистеми мотивації та стимулювання кадрового діловодства, обліку та організації праці, підсистеми умов праці, підсистеми соціально-трудових відносин, підсистеми навчання та розвитку персоналу.

3. На підприємстві має бути сформована фінансова структура, яка передбачає управління ЦФО.

4. Служба управління персоналом повинна мати у своєму складі спеціалістів, які володіють рівнем знань і навичок, необхідних для участі у формуванні планів та бюджетів витрат на персонал, у постановці цілей та завдань у галузі управління персоналом на основі аналізу використання цих планів та бюджетів.

5. Система управлінського обліку підприємства повинна мати програмне забезпечення, що підтримує її

ефективне функціонування, включаючи діяльність всіх ЦФО.

6. Система управління персоналом повинна мати ефективну інформаційну підтримку всіх своїх бізнес-процесів.

Організаційно-економічний механізм управління витратами на персонал у рамках ЦФО системи управління персоналом включає дванадцять послідовних етапів:

1. визначення видів витрат за персонал і створення класифікатора статей витрат на персонал;
2. планування трудових ресурсів підприємства;
3. розробка єдиних критеріїв формування планових витрат на персонал для використання у всіх структурних підрозділах;
4. розробка форматів для постатейного планування та поточного аналізу витрат;
5. збір вихідних даних для формування планів структурних підрозділів компанії відповідно до встановлених форматів;
6. формування статей витрат на персонал для включення до бізнес-плану та тарифів на електро— та теплоенергію;
7. затвердження бізнес-плану та тарифів;
8. розробка та затвердження бюджету витрат на персонал відповідно до прийнятого класифікатора;
9. виконання бюджету на розгляд та оформлення заявок на платежі;
10. аналіз якості бюджетного процесу за курованими статтями витрат;
11. аналіз використання бюджету витрат на персонал та аналіз ефективності діяльності служби з управління персоналом;
12. коригування, планів, бюджетів витрат на персонал та кадрової політики в цілому на підставі проведеного аналізу.

При плануванні витрат необхідно враховувати підходи, визначені кадровою політикою підприємства. Так, можливо два підходи до формування та використання кадрового потенціалу.

1. Підприємство здійснює прийом робітників та фахівців на позиції початкового рівня. Надалі, перспективні працівники включаються до програм навчання, підвищення кваліфікації та, відповідно, заповнюють позиції штатного розкладу вищого рівня.

2. Підприємство здійснює прийом висококваліфікованих працівників, які відповідають вимогам внутрішньокорпоративних стандартів.

При плануванні з урахуванням першого підходу більшою мірою враховуються витрати на навчання та розвиток персоналу, за другим підходом — збільшаються витрати на набір і відбір персоналу, а також на витрати, які можуть виникнути при включенні до трудового договору висококваліфікованого співробітника особливих умов наприклад, оплати за житло, додаткове медичне обслуговування тощо.

Процес підготовки та затвердження бюджету не становить складності, якщо фінансовий стан підприємства стабільний. Це пов'язано з тим, що бюджет формується на підставі затверджених планів. І в цій ситуації службі персоналу необхідно, проаналізувавши свій бюджет, представити фінансовій службі точне обґрунтування необхідності повної оплати за тими статтями, недо-

фінасування яких може призвести до серйозних наслідків у вигляді порушень трудового законодавства, соціальних вибухів у колективі тощо.

При аналізі якості бюджетного процесу необхідно оцінити, що спричинило невиконання бюджету нестачу фінансування, зміну зовнішніх або внутрішніх факторів виробництва, зміну в цілому політики підприємства та ін. Сам по собі факт невиконання бюджету не є негативним. Він може говорити про виконання планових завдань "меншою ціною", отже, про економію витрат на персонал. Так, аналіз виконання бюджету витрат на персонал у підприємствах енергетичного сектору показує ефективну діяльність ЦФО з оптимізації витрат на персонал. Економію наведених статей витрат отримано за повного дотримання трудового законодавства та планів з навчання персоналу за рахунок організації ефективного контролю обґрунтованості вироблених витрат у рамках створеного ЦФО.

ВИСНОВКИ

Ми вважаємо, що оцінка ефективності системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності необхідно розглядати як економічну оцінку результативності діяльності кадрової служби підприємства енергетичного сектору, визначивши, що саме оцінюватиметься:

- досягнення результатів діяльності підприємства при реалізації кадрової політики;
- досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів;
- вибір методів управління, які забезпечують результативність самого процесу управління.

Література:

1. Абрамович І. О., Дмитрук С. М. Підвищення ефективності управління персоналом в контексті особливостей розвитку підприємств енергетичного сектору України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 2—3 (70—71). С. 54—62.
2. Грішнова О., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2004. Вип. 9. С. 15—19.
3. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Україна: аспекти праці. 2007. № 4. С. 4—9.

References:

1. Abramovych, I. O. and Dmytruk, S. M., (2019), "Increasing the efficiency of personnel management in the context of the peculiarities of the development of enterprises in the energy sector of Ukraine", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 2—3 (70—71), pp. 54—62.
 2. Grishnova, O. and Nebukin, V., (2004), "Personnel development as an investment project: methodical approaches to determining effectiveness", vol. 9, pp. 15—19.
 3. Kolot, A., (2007), "Innovative work and intellectual capital in the system of factors forming the knowledge economy", *Ukrayina: aspekty pratsi*, vol. 4, pp. 4—9.
- Стаття надійшла до редакції 21.10.2024 р.*

М. П. Денисенко,

д. е. н., професор кафедри менеджменту та підприємництва,

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

З. В. Юринець,

д. е. н., професор кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

Б. Ф. Байда,

к. е. н., завідувач кафедри організації та економіки фармації,

технології ліків та біофармації,

Вищий приватний заклад вищої медичної освіти "Львівський медичний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-7848>

О. М. Левченко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та підприємництва,

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.12

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЗМІН: СТРАТЕГІЇ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ

М. Denysenko,

Doctor of Economic Sciences, Department of Management and Entrepreneurship,

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi

Z. Yurynets,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

B. Baida,

PhD in Economics, Head of the Department of Pharmacy Organization and Economics, Drug

and Biopharmaceutical Technologies, Higher Private Educational Institution Lviv Medical University, Lviv

O. Levchenko,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Entrepreneurship,

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi

ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF CHANGE: STRATEGIES AND NEW OPPORTUNITIES

Метою дослідження є проведення аналізу розвитку підприємництва в умовах змін, виявлення нових можливостей, особливостей формування стратегій, процесу побудови емерджентної стратегії підприємства. Встановлено, що основою процесу стратегічних трансформацій є створення емерджентної стратегії, яку не розробляють заздалегідь, а формують під час впровадження організаційних дій, реагуючи на зміни у навколишньому середовищі. Запропоновано процес побудови емерджентної стратегії підприємства, який включає такі елементи: аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища; формулювання загального напрямку розвитку підприємства та встановлення (перегляд сформованих для існуючого бізнесу) стратегічних цілей; проведення покрокових експериментів і тестування нових ідей, побудова гнучких планів; оцінювання результатів проведених експериментів і коригування напрямку розвитку підприємства; масштабування успішних нових ідей (рішень, продукту) та їхнє включення у

бізнес-процеси підприємства, імплементація виявлених можливостей, постійне коригування напряду, відкритість до змін, готовність адаптування до нових обставин; постійне коригування емерджентної стратегії на підставі нових даних, рішень; інтеграція емерджентної стратегії до загальної стратегії підприємства. Подано орієнтири, що виникають в умовах змін і необхідні для розвитку інноваційних стратегій та формування управлінських рішень, які спрямовані на швидке адаптування, підтримку конкурентоспроможності, нарощенні ефективності підприємств.

The impact of socio-economic conditions, strategic and revolutionary changes taking place in the strategic management system transform the principles, means of functioning of entrepreneurship, and development strategies. The aim of the study is to analyze the development of entrepreneurship in the context of changes, new opportunities, features of strategy formation, and the process of building an emergent strategy of an enterprise. It is established that the basis of the process of strategic transformations is the creation of an emergent strategy, which is not developed in advance, but is formed during the implementation of organizational actions, responding to changes in the environment. The process of building an emergent strategy of an enterprise is proposed, which includes the following elements: analysis of the current state of the enterprise and the external environment; formulation of the general direction of development of the enterprise and establishment (revision of the strategic goals formed for the existing business); conducting step-by-step experiments and testing new ideas, building flexible plans; evaluation of the results of the experiments and adjustment of the direction of development of the enterprise; scaling of successful new ideas (solutions, products) and their inclusion in the business. The authors present the benchmarks that arise in the context of change and are necessary for the development of innovative strategies and the formation of management decisions aimed at rapid adaptation, maintaining competitiveness, and increasing the efficiency of enterprises. An emergent strategy can be innovative because it is based on flexibility, adaptation to changes, and identification of new opportunities. It often arises in conditions of instability or uncertainty, where an enterprise is forced to respond to external changes or new challenges. It is clarified that the growing level of competition requires enterprises to implement innovative strategies to differentiate their activities and remain competitive. The authors emphasize the development of transformational managers who play a crucial role in the development of entrepreneurship and should respond to changes in the process of strategy development.

Ключові слова: розвиток, підприємництво, стратегічний менеджмент, стратегія, людський капітал, управлінські рішення, проєкт, лідерство, культура.

Key words: development, entrepreneurship, strategic management, strategy, human capital, management decision, project, leadership, culture.

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

Вплив соціально-економічних умов, стратегічних й революційних змін, що відбуваються в системі стратегічного менеджменту трансформують принципи, засоби функціонування підприємництва, стратегії розвитку. Еволюція від глобальних процесів і технічного прогресу до нових економічних і культурних реалій призводить до того, що зазначені сентенції потребують швидкої, а інколи й кардинальної адаптації підприємств, стимулювання створення і впровадження інновації, підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

Пошук нових стратегій і можливостей для підприємств є важливою складовою розвитку та підтримки конкурентоспроможності, що дає змогу підприємствам адаптуватися до змін на ринку, масштабувати бізнес, знаходити нові шляхи для зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях українських та зарубіжних науковців актуалізуються питання розвитку підприємництва в умовах різних змін. Тофан Т [1] розкриває нові тренди в менеджменті організаційних змін, що виникають в країнах Європейського Союзу. Паляниця В. [4] висвітлює тенденції формування і реалізації інноваційних стратегій, впливу цифрової трансформації та розвиток підприємництва. Чептурану Е., Чептурану С. [5] приділяють увагу особливостям впровадження менеджменту змін в інноваційному підприємстві. Абд. Кадір Муслім, Аулія Лукман Азіз [6] вивчають вплив нових і традиційних підходів у менеджменті змін на соціальний компонент.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є проведення аналізу розвитку підприємництва в умовах змін, виявлення нових можли-



Рис. 1. Процес побудови емерджентної стратегії підприємства

Джерело: розроблено авторами.

ностей, особливостей формування стратегій, процесу побудови емерджентної стратегії підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успіх розвитку сучасного підприємництва залежить від гнучких та активних менеджерів, здатних оперативно реагувати на зміни та впроваджувати інновації [1]. Стратегічні трансформації часто є результатом накопичення численних, але невеликих за обсягом змін на рівні повсякденної діяльності підприємств.

Основою процесу стратегічних трансформацій є створення емерджентної стратегії, яку не розробляють заздалегідь, а формують під час впровадження організаційних дій, реагуючи на зміни у навколишньому середовищі. Пошук рішення для нетипових ситуацій, коли підприємства перебувають в стані адаптації до непе-

редбачуваних обставин або пошуку нових можливостей на ринку товарів і послуг спричиняє спонтанне або поступове накопичення дій для розроблення емерджентної стратегії. Така стратегія не є наслідком систематичного процесу стратегічного управління та планування, а швидше з'являється як відповідь на ті обставини, які складно було передбачити наперед. Її формування відбувається поступово і здебільшого через спроби та помилки. Підприємства експериментують, проводять аналіз результатів діяльності та на підставі цього коригують підходи до стратегічного розвитку та оперативної діяльності. Впровадження емерджентної стратегії передбачає реалізацію поступових змін, часткових вдосконалень, які менеджери вводять, реагуючи на поступові зміни зовнішнього середовища та ринку.

Процес побудови емерджентної стратегії підприємства наведено на рисунку 1.

Покрокові експерименти, тестування нових ідей та гнучке планування є основними компонентами емерджентної стратегії, що дають змогу підприємству вивчати нові можливості, з мінімальними ризиками та ресурсами адаптуватися до змінного середовища, швидко реагувати на нові ситуації та шукати інноваційні рішення. Такий підхід сприяє визначенню того, чи варто масштабувати рішення чи продукт, уникаючи великих помилок і витрат.

Особливістю постає необхідність формування гіпотези щодо того, як нова ідея або інноваційне рішення може вплинути на діяльність підприємства чи вирішити проблему. Втілення нової ідеї або продукту варто проводити на окремому рівні, наприклад, в окремому відділі, на локальному ринку, з обмеженою кількістю клієнтів.

Після завершення тестування відбувається збір інформації про результати експерименту (дані про продажі, відгуків клієнтів, ефективність процесу тощо). Якщо тестування виявило позитивні результати, то інноваційне рішення варто масштабувати на інші підрозділи чи ринки. У випадку не відповідності результату очікуванням, потрібно внести корективи та знову протестувати нове рішення, повторюючи цикл до тих пір, поки не буде знайдено оптимальне рішення.

До початку створення та реалізації пілотного проєкту доцільно визначити ключові показники, за якими оцінюватиметься успіх (фінансові показники (наприклад, збільшення обсягу продажів, кількість повернень, рентабельність), показники ефективності процесу (зменшення часу чи витрат) або клієнтські показники (рівень задоволення клієнтів).

Протягом тестування відбувається збір даних про результати роботи нової продукції, процесу або рішення, з чіткою фіксацією результатів (зменшення кількості дефектів, витрат, часу) за встановленими показниками. Отримані результати експерименту порівнюються із початковими очікуваннями або прогнозами для формування висновків щодо досягнутих цілей, аналіз причин у випадку розбіжностей, недоліків тощо. На основі отриманих висновків ухвалюється рішення щодо можливості масштабування пілотного проєкту, необхідності коригування чи відмови.

Емерджентна стратегія може бути інноваційною, оскільки її суть полягає в гнучкості, адаптації до змін і виявленні нових можливостей. Вона часто виникає в умовах нестабільності або невизначеності, де підприємство вимушено реагувати на зовнішні зміни або нові виклики. Такий підхід сприяє виникненню інновацій, оскільки підприємства активно шукають нестандартні рішення для адаптації або покращення своїх процесів.

В умовах змін для розвитку інноваційних стратегій і формування управлінських рішень, що спрямовані на швидке адаптування, підтримку конкурентоспроможності, нарощенні ефективності підприємств необхідний акцент на такі орієнтири [2; 3; 4]:

- Гнучкий менеджмент.
- Цифрові трансформації.
- Інноваційна культура.
- Трансформаційне лідерство.
- Інвестиції у розвиток людського капіталу підприємств.

— Стратегічне партнерство та співпраця.

— Управління знаннями.

— Гібридні методи управління.

— Соціальна відповідальність та орієнтація на сталий розвиток.

Зростаючий рівень конкуренції вимагає від підприємств впровадження інноваційних стратегій, щоб здійснювати диференціювання діяльності і залишатися конкурентоспроможними. Ці стратегії передбачають розроблення нових продуктів і послуг, впровадження передових технологій, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, інвестування в людський капітал і безперервний розвиток працівників, формування стратегічного партнерства і співпраці.

Усі працівники мають різні очікування від праці, бачення щодо можливостей розвитку та робочого середовища, що суттєво впливає на інноваційну стратегію підприємства у випадку змін. Трансформаційні менеджери повинні реагувати на такі зміни у процесі розроблення стратегії, що дасть змогу підвищити рівень задоволеності, залученості, продуктивності та утримання персоналу [5]. Подолати небезпеки, які виникають через посилення конкуренції, можна з врахуванням принципів творчості та гнучкості, адаптуючись до навколишнього середовища [6].

Менеджери в такому випадку мають бути активними у визначенні та впровадженні інноваційних стратегій. Процес змін в організації має бути побудований на комунікації, розширенні можливостей і зосередженості, оскільки організація змінюється аналогічно, як і працівники, що залежить від індивідуальних властивостей персоналу і етапів циклу змін [6].

Менеджери повинні вміти створювати мотивуючу робочу атмосферу. Щоб мотивувати працівників, варто інвестувати в їхній професійний розвиток і навчання для отримання необхідних навичок і ефективного виконання своїх обов'язків. Управління позитивними відносинами між співробітниками також є ключовою частиною стратегії. Співпраця та підтримка в команді сприяють створенню ефективного робочого середовища, яке стимулює розвиток і досягнення цілей діяльності підприємства. Зростає значення м'яких навичок в системі менеджменту. Ефективна комунікація, побудова відносин та лідерські навички стають все більш важливими для ефективного управління командою. Інвестиції в особистий розвиток і навчання менеджерів постає необхідністю для зростання ефективності у стратегічній та оперативній діяльності. Їхні м'які навички мають вагомий вплив на ефективність управління командою та досягнення організаційних цілей. Тому інвестиції в тренінги з комунікації, ведення переговорів, управління конфліктами або побудови міжособистісних відносин стають пріоритетом для всіх керівників.

ВИСНОВКИ

Стратегічні трансформації виникають поступово внаслідок малих змін на рівні повсякденної діяльності, що дає змогу підприємствам оперативно реагувати на такі зміни та впроваджувати інновації. Емерджентна стратегія формується під час виконання організаційних дій, а не планується наперед, реалізується через покрокові експерименти та тестування нових ідей. Та-

ким чином, підприємства повинні вчасно адаптуватися до непередбачуваних змін. Підприємства повинні використовувати підхід на основі поступових змін і часткових вдосконалень для зниження ризиків і мінімізації витрат, проводячи пілотні проєкти, збираючи зворотний зв'язок і коригуючи дії на основі результатів. Інноваційна стратегія сприяє пошуку нестандартних рішень і вдосконаленню процесів, що важливо для підтримки конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія сприяє пошуку нестандартних рішень і вдосконаленню процесів, що важливо для підтримки конкурентоспроможності. Інноваційний розвиток підприємств потребує гнучкого менеджменту, інвестицій в людський капітал, цифрових трансформацій та стратегічного партнерства, щоб підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі. Роль менеджерів полягає у забезпеченні мотивації та розвитку співробітників, а також ефективному управлінні змінами, розширенні можливостей команди та управлінні міжособистісними відносинами.

Література:

1. Tofan T. New trends in organizational change management in European Union countries. Public Administration. 2019. Vol. 3, No. 103. С. 63—67.
2. Денисенко М. П., Юринєць З. В. Система управління ризиковими ситуаціями в умовах підвищення інвестиційної привабливості та безпеки бізнесу. Економіка та держава. 2022. № 9. С. 4—7. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.4>
3. Мкртчян Е. Індустрія 4.0 як інноваційний тренд України. Interfax-Україна. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/799334.html>
4. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. No 328 (2). С. 219—225. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49>
5. Ceptureanu E., Ceptureanu S. Recommendations on implementing change management in innovative SMEs. Quality. 2015. Vol. 16, No. 148. P. 109—112.
6. Muslim Abd. Q., Aziz A. L. Enhancing an organizational change: an analysis of factors affecting changes in school organizations. Erudio. 2019. Vol 6, No 2. P. 216—224. URL: <https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.8>

References:

1. Tofan, T. (2019), "New trends in organizational change management in European Union countries", Public Administration, vol. 3, no. 103, pp. 63—67.
2. Denysenko, M. P. and Yurynets, Z. V. (2022), "A system for managing risk situations in terms of increasing investment attractiveness and business security", Economy and the State, vol. 9, pp. 4—7. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.4>
3. Mkrtchan, E. (2023), "Industry 4.0 as an innovative trend of Ukraine", Interfax-Ukraine, Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/799334.html> (Accessed 10 July 2024).
4. Palyanycja, V. (2024), "Development of an entrepreneurship: innovative strategies and digital transfor-

mation", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 328, no. 2, pp. 219—225. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49>

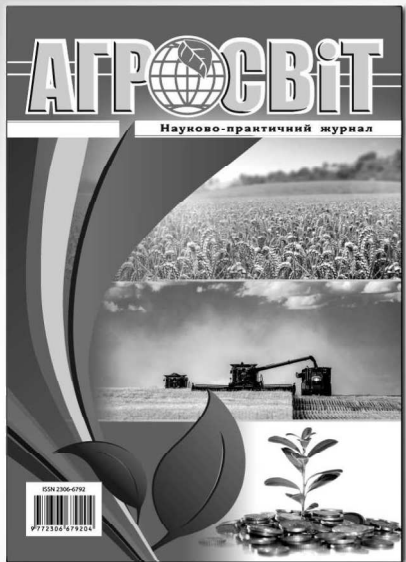
5. Ceptureanu, E., and Ceptureanu, S. (2015), "Recommendations on implementing change management in innovative SMEs", Quality, vol. 16, no. 148, pp. 109—112.

6. Muslim Abd. Q. and Aziz A. L. (2019), "Enhancing an organizational change: an analysis of factors affecting changes in school organizations", Erudio, vol. 6, no. 2, pp. 216—224. <https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.8>
Стаття надійшла до редакції 15.10.2024 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

С. В. Шульга,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту, Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2396-2507>
Н. В. Нечипорук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту, Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9547-8557>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.17

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

S. Shulha,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit
N. Nechyporuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of of Accounting, Auditing and Taxation,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

INTEGRATION OF ACCOUNTING AND ECONOMIC SECURITY SYSTEMS: MODERN APPROACHES

Стаття досліджує інтеграцію систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки підприємства в умовах сучасних економічних викликів. Розглянуто теоретико-методологічні засади та практичні аспекти такої інтеграції, проаналізовано існуючі підходи: функціональний, процесний, системний та ризик-орієнтований. Запропоновано авторську концепцію формування цілісного механізму інтеграції, що базується на системному підході і передбачає створення єдиної інформаційно-аналітичної системи. Запропонована концепція інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки підприємства створює теоретико-методологічне підґрунтя для формування ефективного механізму управління економічною безпекою в сучасних умовах.

Ключовими елементами концепції є модифікований план рахунків, інтегрована система внутрішнього контролю, система ключових індикаторів ризику, інтегрована інформаційна система та система інтегрованої звітності.

Реалізація концепції спрямована на формування комплексної інформаційно-аналітичної бази для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері економічної безпеки, підвищення адаптивності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

The paper investigates the main approaches to the integration of accounting and economic security systems: functional, process, system and risk-oriented. Their advantages and limitations are analyzed, which substantiates the need for an integrated application of these approaches.

The proposed integration concept is based on a systematic approach and provides for the creation of a single information and analytical system to ensure economic security based on accounting data. The concept includes a theoretical platform, basic and special principles, structural elements and priority areas of development.

The key elements of the concept are: a modified chart of accounts to reflect economic security indicators, an integrated internal control system, a system of key risk indicators (KRIs), an integrated information system, and an integrated reporting system.

Specific changes in the accounting system of the enterprise are proposed, including adaptation of the chart of accounts, modification of accounting policies, improvement of the management accounting system and introduction of new technologies for automation of accounting processes.

The implementation of the proposed concept is aimed at forming a comprehensive information and analytical base for making effective management decisions in the field of economic security. This will increase the adaptability of the enterprise to changes in the external environment and strengthen its competitive position.

The proposed concept of integration of accounting systems and economic security of the enterprise creates a theoretical and methodological basis for the formation of an effective mechanism for managing economic security in modern conditions. The main goal is to ensure the effective management of the economic security of the enterprise through the formation of an integrated information base, which will allow to optimize the processes of making management decisions and increase the level of protection of the enterprise from internal and external threats.

The conclusions outline the prospects for further research, which include the development of a comprehensive integration methodology, the creation of a universal system of indicators, the introduction of modern technologies and the consideration of the human factor in the process of integrating accounting and economic security systems.

Ключові слова: бухгалтерський облік, економічна безпека, інтеграція систем, інформаційно-аналітична система, управлінські рішення, ризик-орієнтований підхід, ключові індикатори ризику.

Key words: accounting, economic security, systems integration, information and analytical system, management decisions, risk-oriented approach, key risk indicators.

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

У контексті сучасних економічних реалій, що характеризуються підвищеною волатильністю ринків та зростанням рівня невизначеності, проблематика інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного наукового осмислення. Дана тематика посідає важливе місце у площині міждисциплінарних досліджень, охоплюючи сфери бухгалтерського обліку, менеджменту, інформаційних технологій та економічної безпеки.

Постановка проблеми у загальному вигляді полягає у необхідності розробки комплексного підходу до інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки, що обумовлено відсутністю уніфікованої методології та практичних механізмів такої інтеграції.

Зв'язок даної проблематики з важливими науковими завданнями простежується у необхідності розробки теоретико-методологічного базису інтеграції зазначених систем, що включає формування категоріального апарату, визначення ключових індикаторів ефективності інтеграції та аналіз її впливу на фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємств. У практичному аспекті дослідження спрямоване на розробку методичних реко-

мендацій щодо імплементації інтегрованих систем, створення механізмів оперативної ідентифікації та нівелювання економічних загроз за допомогою даних бухгалтерського обліку, а також оптимізацію бізнес-процесів.

Актуальність дослідження посилюється в умовах сучасних викликів, зокрема, зростання кіберзагроз та економічних злочинів, посилення регуляторних вимог до транспарентності фінансової звітності та необхідності швидкої адаптації до турбулентного бізнес-середовища. Ці фактори обумовлюють потребу у розробці інноваційних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємств з використанням інструментарію бухгалтерського обліку.

Таким чином, дослідження інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки є актуальним науково-практичним завданням, що має на меті підвищення ефективності управління економічними суб'єктами та зміцнення їх економічної безпеки в умовах динамічного бізнес-середовища. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, що враховує як теоретико-методологічні аспекти, так і практичні механізми реалізації інтеграційних процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки привертає увагу багатьох дослід-

ників. Гнилицька Л.В. (2020) у своїй монографії "Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства" розглядає теоретичні основи інтеграції бухгалтерського обліку та системи економічної безпеки. Автор пропонує концепцію обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки, яка базується на синергетичному поєднанні методів бухгалтерського обліку, економічного аналізу та контролю [1]. Дослідження Бондар М.І. та Бондар Т.А. (2021) "Ризик-орієнтований підхід в бухгалтерському обліку" розкриває можливості застосування ризик-орієнтованого підходу для підвищення ефективності системи економічної безпеки. Автори пропонують методику ідентифікації та оцінки ризиків на основі облікової інформації [2]. Євдокимов В.В. та Дикий А.П. (2022) у статті "Інформаційні технології в інтеграції бухгалтерського обліку та економічної безпеки підприємства" досліджують роль сучасних інформаційних систем у забезпеченні ефективної взаємодії облікової системи та системи економічної безпеки. Автори пропонують модель інтегрованої інформаційної системи, яка об'єднує функції обліку та управління ризиками [3]. Шевчук В.Р. (2021) у своїй роботі "Стратегічний управлінський облік в системі економічної безпеки підприємства" розглядає можливості використання інструментів стратегічного обліку для забезпечення довгострокової економічної безпеки. Автор пропонує методику формування стратегічної управлінської звітності, орієнтованої на потреби системи економічної безпеки [4]. Дослідження Ловінської Л.Г. та Олійник Я.В. (2023) "Інтегрована звітність як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства" розкриває потенціал інтегрованої звітності для підвищення ефективності управління економічною безпекою. Автори пропонують структуру інтегрованого звіту, який включає ключові показники економічної безпеки [5]. Кузьмінський Ю.А. та Воронко Р.М. (2022) у статті "Формування облікової політики в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства" досліджують вплив облікової політики на рівень економічної безпеки. Автори пропонують методичні рекомендації щодо розробки облікової політики, орієнтованої на мінімізацію ризиків економічної безпеки [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий інтерес до проблеми інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки. Дослідники пропонують різноманітні підходи та методики, спрямовані на підвищення ефективності цієї інтеграції. Однак, слід зазначити, що більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах проблеми, і існує потреба в розробці комплексного підходу, який би об'єднав найкращі практики та методики в єдину систему.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки в контексті сучасних економічних викликів. У рамках дослідження планується провести аналіз існуючих підходів до такої інтеграції, розробити концептуальну модель інтегрованої системи та визначити ключові показники її ефективності. На основі отриманих результатів будуть

сформульовані методичні рекомендації щодо практичної імплементації інтегрованих систем на підприємствах, що сприятиме підвищенню їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті сучасних економічних викликів інтеграція систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Дане дослідження спрямоване на розкриття теоретико-методологічних засад та практичних аспектів такої інтеграції.

Для формування холистичного розуміння інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки необхідно конкретизувати ключові дефініції:

1. Система бухгалтерського обліку являє собою комплексну сукупність методологічних підходів, інструментальних засобів та процедурних алгоритмів, що забезпечують акумуляцію, реєстрацію, систематизацію та аналітичну обробку інформаційних потоків щодо фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

2. Система економічної безпеки визначається як інтегрований комплекс організаційно-управлінських, техніко-технологічних, превентивних та реактивних заходів, орієнтованих на забезпечення захисту економічних інтересів підприємства від ендегенних та екзогенних дестабілізуючих факторів.

3. Інтеграція систем концептуалізується як багатовимірний процес конвергенції та синергетичного поєднання дискретних елементів різних систем в єдину цілісну структуру з метою оптимізації функціональної ефективності організаційної одиниці.

Ці дефініції створюють теоретико-методологічний базис для подальшого дослідження інтеграційних процесів між системами бухгалтерського обліку та економічної безпеки в контексті підвищення ефективності управління підприємством.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити основні підходи до інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки (рис. 1).

Функціональний підхід передбачає взаємодію систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки на рівні окремих функцій без суттєвих структурних змін [8]. Цей підхід зосереджується на визначенні та оптимізації ключових функцій кожної системи, які мають найбільший вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

Переваги функціонального підходу полягають у його відносній простоті впровадження та можливості поетапної інтеграції. Однак, цей підхід може призвести до фрагментарності та неповноти інтеграції, оскільки не враховує всі можливі взаємозв'язки між системами [9].

Процесний підхід розглядає інтеграцію як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів [10]. Цей підхід передбачає аналіз та оптимізацію процесів, які пов'язують системи бухгалтерського обліку та економічної безпеки, з метою створення єдиного інформаційного потоку.

Головною перевагою процесного підходу є його орієнтація на кінцевий результат та можливість виявлен-

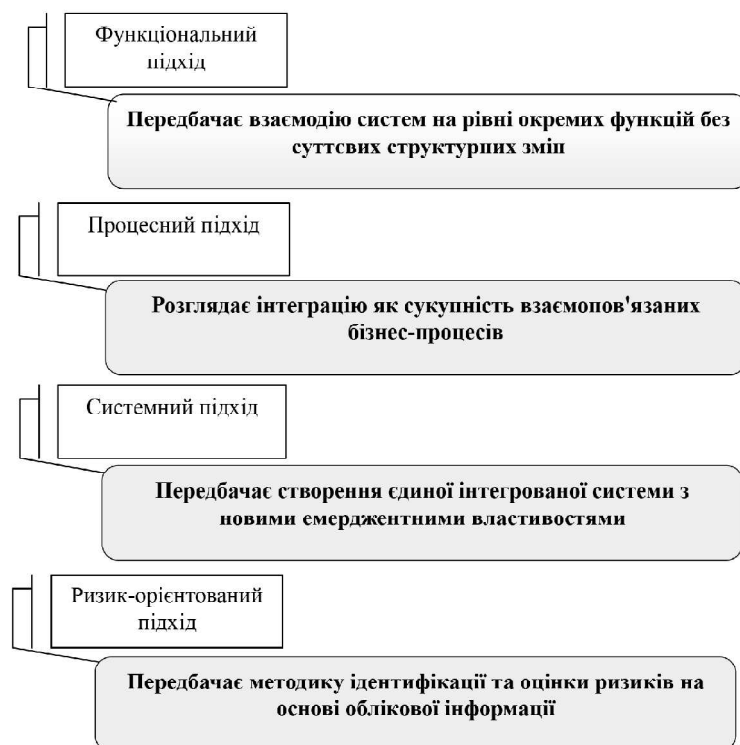


Рис. 1. Основні підходи до інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки

Джерело: складено авторами на основі [8—15].

ня "вузьких місць" у взаємодії систем. Проте, впровадження цього підходу може вимагати значних змін в організаційній структурі підприємства [11].

Системний підхід є найбільш комплексним і передбачає створення єдиної інтегрованої системи з новими емерджентними властивостями [12]. Цей підхід розглядає бухгалтерський облік та економічну безпеку як взаємопов'язані підсистеми єдиної системи управління підприємством.

Перевагою системного підходу є можливість досягнення синергетичного ефекту від інтеграції систем. Однак, його реалізація вимагає значних ресурсів та може бути складною для малих та середніх підприємств [13].

Ризик-орієнтований підхід фокусується на розробці методики ідентифікації та оцінки ризиків на основі облікової інформації [14]. Цей підхід передбачає створення системи раннього попередження про потенційні загрози економічній безпеці підприємства на основі даних бухгалтерського обліку.

Головною перевагою ризик-орієнтованого підходу є його спрямованість на превентивне управління ризи-

ками. Проте, ефективність цього підходу значною мірою залежить від якості та повноти облікової інформації [15].

Однак, незважаючи на значні досягнення у цій сфері, існуючі підходи не забезпечують комплексного вирішення проблеми ефективної інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки. Зокрема, недостатньо розкритими залишаються питання методологічного забезпечення такої інтеграції, формування єдиної системи показників та створення адаптивних механізмів управління.

З огляду на це, виникає потреба у розробці нової, більш комплексної концепції, яка б враховувала переваги існуючих підходів та пропонувала інноваційні рішення для подолання їх обмежень. У відповідь на цю потребу пропонується концепція формування цілісного механізму інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки, яка ґрунтується на системному підході та враховує сучасні виклики бізнес-середовища (рис. 2).

Запропонована концепція базується на теоретичній платформі, що враховує структуру та взаємний вплив

інтегрованих систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки. Головна ідея полягає у створенні єдиної інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечить комплексне управління економічною безпекою на основі даних бухгалтерського обліку.

Основною метою є забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства через формування інтегрованої інформаційної бази, що дозволить

Таблиця 1. Модифікований план рахунків для відображення показників економічної безпеки

Рахунок	Субрахунок	Аналітичний рахунок
10 «Основні засоби»	107 «Основні засоби критичної інфраструктури»	107.1 «Основні засоби інформаційної безпеки»
		107.2 «Основні засоби фізичної безпеки»
92 «Адміністративні витрати»	924 «Витрати на забезпечення економічної безпеки»	924.1 «Витрати на інформаційну безпеку»
		924.2 «Витрати на фізичну безпеку»
		924.3 «Витрати на економічну розвідку»
47 «Забезпечення майбутніх витрат і платежів»	477 «Забезпечення для покриття ризиків економічної безпеки»	477.1 «Забезпечення для покриття фінансових ризиків»
		477.2 «Забезпечення для покриття операційних ризиків»

Джерело: запропоновано авторами.

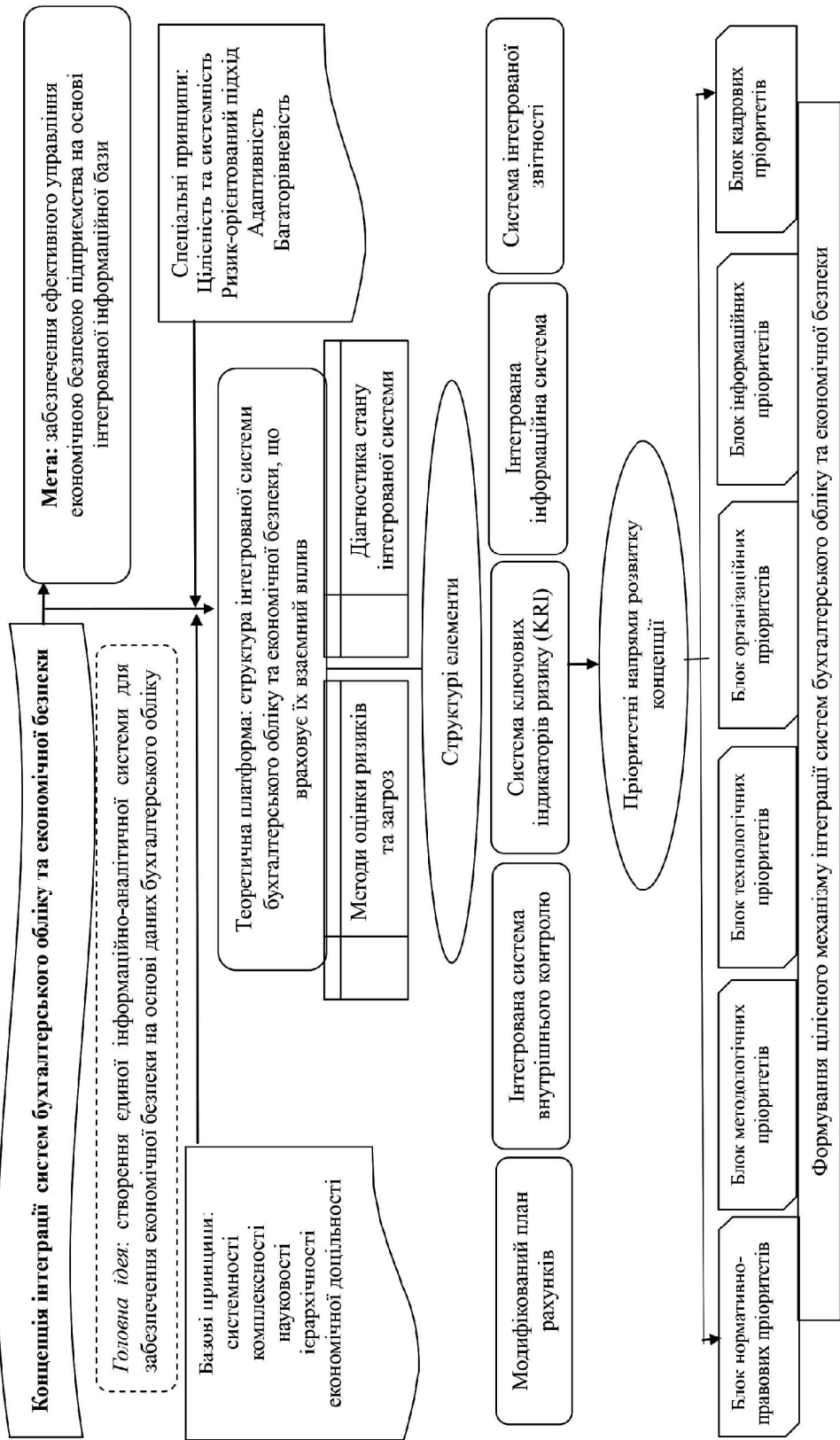


Рис. 2. Концепція інтеграції бухгалтерського обліку та економічної безпеки

Джерело: запропоновано авторами.

оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень та підвищити рівень захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз. Концепція ґрунтується на двох групах принципів: базові та системні принципи.

Передбачається адаптація існуючого плану рахунків для відображення показників економічної безпеки та ризиків, що дозволить інтегрувати інформацію про загрози безпеці безпосередньо в систему бухгалтерського обліку (табл. 1).

Інтегрована система внутрішнього контролю, яка запропонована у концепції, забезпечує достовірність та релевантність інформації, що використовується для оцінки та управління економічною безпекою. Це в свою чергу підвищує ефективність виявлення та попередження фінансових махінацій, знижує ризики шахрайства та зловживань, покращує якість аудиту та перевірок.

Розробка та впровадження системи KRI дозволить здійснювати постійний моніторинг та оцінку ризиків економічної безпеки на основі даних бухгалтерського обліку. Це дозволить більш точно ідентифікувати та здійснювати оцінку ризиків завдяки використанню даних бухгалтерського обліку, підвищувати ефективність заходів з мінімізації ризиків та знизить загальний рівень ризиків підприємства.

Також у концепції представлено інтегровану інформаційну систему, як єдину платформу для збору, обробки та аналізу даних, що забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень у сфері економічної безпеки. Це сприятиме зростанню повноти та достовірності даних про стан економічної безпеки підприємства, підвищенню оперативності отримання інформації про потенційні загрози та ризики, покращенню якості аналітичних звітів завдяки використанню інтегрованих показників.

Система інтегрованої звітності передбачає комплексне відображення фінансових та нефінансових показників діяльності підприємства, включаючи індикатори економічної безпеки.

Реалізація концепції фокусується на наступних блоках пріоритетів:

1. Нормативно-правових: адаптація внутрішніх нормативних документів та облікової політики.
2. Методологічних: розробка методик оцінки ризиків та загроз на основі облікових даних.
3. Технологічних: впровадження інтегрованих інформаційних систем.
4. Організаційних: реструктуризація бізнес-процесів для забезпечення інтеграції.
5. Інформаційних: створення єдиного інформаційного простору.
6. Кадрових: підвищення кваліфікації персоналу в сфері економічної безпеки та бухгалтерського обліку.

Методологічний інструментарій запропонованої концепції включає:

1. Розробка комплексу методів, що дозволяє оцінювати ризики та загрози економічній безпеці на основі даних бухгалтерського обліку, включаючи статистичні методи, експертні оцінки та методи економіко-математичного моделювання.
2. Формування системи показників та методики діагностики ефективності функціонування інтегрованої системи бухгалтерського обліку та економічної безпеки.

Таким чином, запропонована концепція інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки підприємства створює теоретико-методологічне підґрунтя для формування ефективного механізму управління економічною безпекою в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтеграція систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки є важливим напрямком підвищення ефективності управління сучасними підприємствами. Існуючі підходи до такої інтеграції (функціональний, процесний, системний та ризик-орієнтований) мають свої переваги та обмеження, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування. Запропонована концепція інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки підприємства має на меті досягнення синергетичного ефекту шляхом комплексної взаємодії цих двох критично важливих компонентів управління. Дана концепція передбачає ряд системних модифікацій, зокрема: оптимізацію плану рахунків з урахуванням специфічних потреб забезпечення економічної безпеки; імплементацію змін в обліковій політиці, спрямованих на підвищення інформативності та релевантності облікових даних для цілей економічної безпеки; адаптацію системи внутрішнього контролю до нових вимог інтегрованого підходу; розвиток та вдосконалення системи управлінського обліку з акцентом на аналітичне забезпечення процесів управління економічною безпекою; впровадження передових технологій автоматизації облікових процесів з метою підвищення оперативності та точності обробки даних. Реалізація запропонованої концепції дозволить сформувати комплексну інформаційно-аналітичну базу, яка слугуватиме надійним фундаментом для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. Така інтеграція сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Подальший розвиток цієї галузі досліджень повинен бути спрямований на розробку комплексної методології інтеграції, створення універсальної системи показників, впровадження сучасних технологій та врахування людського фактору. Це дозволить створити більш ефективні та адаптивні системи управління, здатні забезпечити економічну безпеку підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

Література:

1. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 305 с.
2. Бондар М. І., Бондар Т. А. Ризик-орієнтований підхід в бухгалтерському обліку. Бухгалтерський облік і аудит. 2021. № 5. С. 42—49.
3. Євдокимов В. В., Дикий А. П. Інформаційні технології в інтеграції бухгалтерського обліку та економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9850> (дата звернення: 16.10.2024).

4. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік в системі економічної безпеки підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Вип. 60. С. 281—289.

5. Ловінська Л. Г., Олійник Я. В. Інтегрована звітність як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Фінанси України. 2023. № 1. С. 100—112.

6. Кузьмінський Ю. А., Воронко Р. М. Формування облікової політики в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Облік і фінанси. 2022. № 2 (96). С. 35—42.

7. Скрипник М. І., Григоревська О. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки: роль та місце бухгалтерського обліку. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8784> (дата звернення: 16.10.2024).

8. Іванов І. І. Функціональний підхід до інтеграції систем управління підприємством. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 15—20.

9. Петров П. П. Порівняльний аналіз підходів до інтеграції систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки. Фінанси України. 2023. № 2. С. 78—85.

10. Сидоренко С. С. Процесний підхід в управлінні: теорія та практика застосування. Економіст. 2021. № 5. С. 32—38.

11. Johnson M., Smith K. Process-based integration of accounting and security systems. Journal of Business Management. 2022. Vol. 15, No. 2. P. 145—160.

12. Ковальчук К. К. Системний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2023. № 1. С. 55—62.

13. Brown A., Jones B. Systemic approach to integrating accounting and economic security: challenges and opportunities. International Journal of Economic Studies. 2021. Vol. 9, No. 3. P. 278—295.

14. Мельник М. М. Ризик-орієнтований підхід в системі економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 7. С. 41—47.

15. Williams C., Davis R. Risk-based integration of accounting and security systems: a case study. Risk Management Journal. 2023. Vol. 20, No. 1. P. 85—100.

References:

1. Hnylytska, L. V. (2020), *Oblikovo-analitychne zabezpechennia funktsionuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva: monohrafiia* [Accounting and analytical support for the functioning of the enterprise's economic security system: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. Bondar, M. I., & Bondar, T. A. (2021), "Risk-oriented approach in accounting", *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, vol. 5, pp. 42—49.

3. Yevdokymov, V. V., & Dykyi, A. P. (2022), "Information technologies in the integration of accounting and economic security of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 3, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=9850> (Accessed 16 Oct 2024).

4. Shevchuk, V. R. (2021), "Strategic management accounting in the system of economic security of the enterprise", *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna*, vol. 60, pp. 281—289.

5. Lovinska, L. H., & Oliinyk, Ya. V. (2023), "Integrated reporting as a tool for ensuring the economic security of the enterprise", *Finansy Ukrainy*, vol. 1, pp. 100—112.

6. Kuzminskyi, Yu. A., & Voronko, R. M. (2022), "Formation of accounting policy in the context of ensuring the economic security of the enterprise", *Oblik i finansy*, vol. 2 (96), pp. 35—42.

7. Skrypnyk, M. I., & Hryhorevska, O. O. (2021), "Information and analytical support of economic security: the role and place of accounting", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8784> (Accessed 16 Oct 2024).

8. Ivanov, I. I. (2022), "Functional approach to the integration of enterprise management systems", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 15—20.

9. Petrov, P. P. (2023), "Comparative analysis of approaches to the integration of accounting systems and economic security", *Finansy Ukrainy*, vol. 2, pp. 78—85.

10. Sydorenko, S. S. (2021), "Process approach in management: theory and practice of application", *Ekonomist*, vol. 5, pp. 32—38.

11. Johnson, M., & Smith, K. (2022), "Process-based integration of accounting and security systems", *Journal of Business Management*, vol. 15 (2), pp. 145—160.

12. Kovalchuk, K. K. (2023), "Systemic approach to ensuring the economic security of the enterprise", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1, 55—62.

13. Brown, A., & Jones, B. (2021), "Systemic approach to integrating accounting and economic security: challenges and opportunities", *International Journal of Economic Studies*, vol. 9 (3), pp. 278—295.

14. Melnyk, M. M. (2022), "Risk-oriented approach in the system of economic security of the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 41—47.

15. Williams, C., & Davis, R. (2023), "Risk-based integration of accounting and security systems: a case study", *Risk Management Journal*, vol. 20 (1), pp. 85—100.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

D. Andriunina,

*PhD Student, Educational and Scientific Institute of International Relations,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6257-5667>

O. Chugaiev,

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of World Economy and International
Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3315-2919>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.24

THE IMPACT OF MIGRATION POLICY ON ECONOMIC DEVELOPMENT IN GERMANY: ANALYSIS OF EFFICIENCY AND PROSPECTS

Д. О. Андрюніна,

*аспірант, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

О. А. Чугаєв,

д. е. н., професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВПЛИВ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК НІМЕЧЧИНИ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

The article examines the essence of the category of the impact of migration policy on Germany's economic development, focusing on the analysis of its effectiveness and prospective directions for growth. Particular attention is given to how migration policy can serve not only as an economic tool but also as a crucial aspect of social stability and integration. The importance of migration in ensuring a workforce is explored, as this is a decisive factor in sustaining economic growth, especially in the context of demographic changes and an ageing population. The authors emphasise that an active migration policy aimed at attracting skilled workers not only helps to address the labour shortage but also stimulates innovation and the development of new technologies, which in turn supports economic growth.

Special focus is placed on integration programmes for migrants, which assist in adapting to the social, cultural, and economic conditions of the country, particularly through education, vocational training, and access to social services. These programmes play a critical role in ensuring social cohesion and reducing the risks of social conflicts. Successful integration not only alleviates social tension but also fosters the formation of an inclusive society, positively impacting the country's economic stability.

In their conclusions, the authors highlight that Germany's migration policy is a significant topic in the country's political and economic discourse, especially given the increasing demand for labour. Historically, Germany has attracted migrants to address the labour shortage and stimulate economic development, and this process continues to this day, adapting practices to meet new challenges.

The country's ability to adjust its migration policy to changing conditions, particularly demographic and economic trends, is vital. The analysis confirms that migration policy can be an effective tool for stimulating economic growth and addressing labour shortages. However, its success depends on numerous factors, including the economic situation, unemployment rates, socio-cultural factors, and the capacity for migrant integration. To enhance the effectiveness of migration policy, it is recommended to improve cooperation with labour-sending countries, develop integration programmes, modernise labour migration policies, and actively engage the business sector in the integration processes, as the successful integration of migrants can significantly impact the competitiveness of the economy on a global scale.

У статті досліджено сутність проблеми впливу міграційної політики на економічний розвиток Німеччини, зосереджуючи увагу на аналізі її ефективності та перспективних напрямках розвитку. Особливу увагу приділено тому, як міграційна політика може слугувати не лише економічним інструментом, але й важливим аспектом соціальної стабільності та інтеграції. Досліджується важливість міграції для забезпечення робочої сили, що є вирішальним фактором у підтримці економічного зростання, особливо в умовах демографічних змін і старіння населення. Автори акцентують на тому, що активна міграційна політика, спрямована на залучення кваліфікованих працівників, не лише сприяє подоланню дефіциту робочої сили, але й стимулює інновації та розвиток нових технологій, що в свою чергу підтримує зростання економіки. Особливу увагу приділено програмам інтеграції мігрантів, які допомагають адаптуватися до соціально-культурних та економічних умов країни, зокрема через освіту, професійну підготовку та доступ до соціальних послуг. Ці програми відіграють критичну роль у забезпеченні соціальної згуртованості та зменшенні ризиків соціальних конфліктів.

Успішна інтеграція не лише знижує соціальну напругу, але й сприяє формуванню інклюзивного суспільства, що позитивно впливає на економічну стабільність країни. У висновках автори наголошують, що міграційна політика Німеччини є вагомим темою політичного та економічного дискурсу країни, особливо через зростаючу потребу в робочій силі. Німеччина історично залучала мігрантів для вирішення проблеми нестачі робочої сили та стимулювання економічного розвитку, і цей процес продовжується донині, адаптуючи практики до нових викликів.

Важливою є здатність країни адаптувати міграційну політику до мінливих умов, зокрема демографічних та економічних тенденцій. Аналіз підтверджує, що міграційна політика може бути ефективним інструментом для стимулювання економічного зростання і заповнення нестачі робочої сили. Проте її успішність залежить від багатьох чинників, включаючи економічну ситуацію, рівень безробіття, соціокультурні фактори та спроможність інтеграції мігрантів. Для підвищення ефективності міграційної політики рекомендовано вдосконалювати співпрацю з країнами-донорами робочої сили, розвивати інтеграційні програми, модернізувати політику трудової міграції та активно залучати бізнес-сектор до процесів інтеграції, оскільки успішна інтеграція мігрантів може суттєво вплинути на конкурентоспроможність економіки в глобальному масштабі.

Key words: migration policy, economic development, migration flows, labour market, integration of migrants, sustainable economic growth.

Ключові слова: міграційна політика, економічний розвиток, міграційні потоки, ринок праці, інтеграція мігрантів, стале економічне зростання.

PROBLEM STATEMENT

Migration policy is becoming one of the key areas of governance for countries facing the challenges and opportunities of globalisation. In the context of economic development, Germany is interested in studying the impact of migration policy on its economic landscape. Since the beginning of the 21st century, Germany has been committed to open migration strategies that have led to a significant increase in the number of foreign workers in the country. This phenomenon has aroused considerable

interest in both academic and policy circles, given its potential impact on the German economy. In this article, we propose to analyse the effectiveness of Germany's migration policy and its impact on economic development. We will examine key aspects such as employment, the labour market, innovation, and demographic trends to reveal both positive and negative effects of migration policy on the German economy. Furthermore, we will examine the potential future development of migration policy in the context of the challenges currently facing

Germany, including demographic change, the evolution of the work culture, the decarbonisation of the economy, the overall labour market needs and the country's overall competitiveness. By analysing these aspects, we hope to make a significant contribution to the understanding and discussion of the role of migration policy in Germany's economic development and its impact on the global economic order.

THE ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

The author's team consisting of V. Panchenko, N. Reznikova [1], V. Karp, O. Ivashchenko, O. Chugaiev and O. Ptashchenko focusing their research on establishing contradictions and patterns of migration processes under the influence of both fundamental civilisational [2] and integration factors [3; 4; 5], have established channels of dependence of migrant donor countries not only on the demand for labour resources formed in foreign markets, but also on the nature of intergenerational relations and specifics of demographic policy implementation.

Also, a multitude of studies have sought to elucidate the intricate relationship between migration policy and economic development, illuminating various dimensions of this multifaceted issue. Borjas [6] examined the economic impact of immigration on host countries, focusing on labour market dynamics and wage outcomes. His work demonstrated the necessity of considering both the immediate and long-term consequences of migration policy.

Building on the findings of Borjas, Ottaviano and Peri [6; 7] conducted empirical research to analyse the economic consequences of immigration in the context of globalisation. The authors contend that immigration has a positive effect on the economy, citing its influence on productivity, innovation, and entrepreneurship. This challenges the prevailing negative perceptions of immigration's economic impact. In a similar vein, Dustmann et al. [8] explored the economic effects of immigration on receiving countries, focusing specifically on the case of Germany. The study revealed that immigration has been beneficial for the German economy, particularly in addressing demographic challenges and sustaining economic growth. Furthermore, they emphasised the contribution of skilled migration to the enhancement of innovation and competitiveness in key sectors.

In addition to empirical research, theoretical frameworks have been developed to facilitate an understanding of the complex dynamics between migration policy and economic development. Hatton and Williamson [9] put forth a theoretical framework based on historical perspectives, tracing the evolution of migration patterns and their economic consequences. Their work provided insights into the long-term implications of migration policy on economic growth and development.

Moreover, recent studies have examined the efficacy of specific migration policies in fostering economic development. Clemens [10] examined the impact of guest worker programmes on labour market outcomes in Germany, emphasising the importance of flexible migration policies in responding to changing labour market demands.

In conclusion, the literature demonstrates the pivotal role of migration policy in influencing the economic trajectory of Germany. It emphasises the necessity for evidence-based policymaking and proactive measures to capitalise on the potential benefits of immigration for sustainable economic development.

However, despite the extensive research, there remains an unresolved problem concerning the comprehensive understanding of the long-term socio-economic impacts of various migration policies on both sending and receiving countries, particularly in the context of Germany's evolving economic landscape. This gap forms the basis for the objective of this article, which aims to explore this issue in greater depth.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The article aims to analyse the impact of migration policy on economic development in Germany to determine its effectiveness and prospects. A comprehensive examination of pivotal elements, including employment, the labour market, innovation, and demographic shifts, is conducted to ascertain the positive and negative consequences of migration policy on the country's economy. Furthermore, the article will consider the potential for further development of Germany's migration policy in the context of current challenges and opportunities facing the country in the international arena.

THE PAPER MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS

Germany's migration policy has become a significant topic in the country's contemporary political and economic discourse. Germany has a long history of actively attracting migrants to address labour shortages and stimulate economic development. Following the conclusion of the Second World War and the period of economic growth known as the 'Wirtschaftswunder' (economic miracle), Germany became a destination country for labour migration, particularly from Turkey and other countries in Europe and Asia. Nevertheless, the German migration policy has undergone a significant transformation in recent decades, evolving from the establishment of integration programmes to the improvement of conditions for irregular migrants.

Considering the growing need for labour, Germany continues to pursue active development of its migration policy. Recent reforms have included the simplification of the integration process for newcomers and the development of programmes aimed at supporting migrants in finding work and housing.

It is crucial to acknowledge that German migration policy is perpetually subjected to the influence of political discourse and public deliberation. The issues of integration, cultural diversity and the distribution of social and economic resources remain pertinent and are the subject of ongoing debate at the governmental, political party and public levels. In summary, Germany's migration policy is undergoing a process of continuous evolution in response to both internal and external challenges. The objective is to achieve a balance between the needs of the economy, social justice, and security [11].

At the current juncture, a defining characteristic of the migration strategy of the Federal Republic of Germany

**Table 1. Participation in labour market of Germany
(non-EU foreigners and Germans)**

		Difference in unemployment rates for born in non-EU27 countries and born in Germany (15-64 years old)				Ratio of born in non-EU27 countries / born in Germany (15-64 years old), %			
		2017	2019	2021	2023	2017	2019	2021	2023
GEO (Codes)	Region								
DE	Germany	4.5	4.2	4.7	3.9	14.9	16.4	17.8	21.1
DE1	Baden-Württemberg	3.3	2.8	3.	3.2	18.7	21.0	22.1	25.3
DE2	Bayern	3.5	2.6	4.1	2.9	13.7	14.4	15.4	19.9
DE3	Berlin	7.5	5.9	4.7	2.9	22.2	23.9	28.3	32.5
DE4	Brandenburg	9.8	11.4			4.7	5.7	5.4	8.0
DE5	Bremen		4.9			25.6	28.4	36.1	42.8
DE6	Hamburg	4.6	5.1	4.5	3.6	24.4	26.7	22.2	33.0
DE7	Hessen	3.5	3.5	3.8	2.8	20.6	23.7	24.8	28.3
DE8	Mecklenburg- Vorpommern		11.1			5.1	5.7	5.2	6.4
DE9	Niedersachsen	5.4	4.	4.3	4.3	14.3	14.8	17.3	20.1
DEA	Nordrhein-Westfalen	4.6	5.	5.8	4.	17.6	19.5	21.7	23.3
DEB	Rheinland-Pfalz	2.8	2.5	4.9	4.7	15.0	17.6	20.2	22.7
DEC	Saarland					12.5	13.2	14.6	17.5
DED	Sachsen	9.1	9.9		11.1	5.6	6.4	6.2	9.9
DEE	Sachsen-Anhalt	20.9	13.			5.2	6.2	5.7	7.5
DEF	Schleswig-Holstein	7.3	5.	7.1		10.7	11.5	12.7	16.0
DEG	Thüringen	11.9	11.2			4.6	5.8	6.0	11.1

Source: authors' calculations based on Eurostat [15].

is the aspiration to address the shortage of skilled labour in the context of an ageing population and low birth rates. Germany, like many other European countries, is experiencing an ageing population. The German Institute for Economic Research [12] estimates that in 2022, over 300,000 individuals will leave their positions and retire, and there will be insufficient numbers of younger individuals to fill the resulting vacancies. By 2029, the number of individuals exiting the labour market is projected to reach 650,000. This figure represents a potential shortage of approximately 5 million working-age individuals in Germany by 2030, should the accumulated annual retirements and the lack of new entrants to the workforce persist.

To prevent a catastrophic labour market shortage, the country is developing a comprehensive migration policy with the objective of expanding immigration opportunities for skilled professionals from around the world.

According to the European Commission [13; 14], with a population of 84.3 million, Germany is the largest economy in the European Union and ranks fourth in the world after the United States, China, and Japan. It is also the third largest exporter by volume. The world's leading companies in the automotive, chemical and electronics industries include Volkswagen, Daimler, BMW (all well-known in the automotive sector), BASF (chemicals) and Siemens (electronics). It is also noteworthy that small and medium-sized enterprises account for approximately 55.1% of the total workforce in Germany. In March 2023, 45.72 million people were registered as employed, representing a 1.0% increase compared to the previous year. When compared to the previous period, the number of employees paying social security contributions increased in almost all federal states, with the highest rate observed in Hamburg (+2.8%). In contrast, Saxony and

Saarland exhibited minimal growth, with an increase of 0.2%. Conversely, Thuringia, Saxony-Anhalt and Mecklenburg-Vorpommern exhibited a decrease in the percentage of employees, with a decline of 0.2%, 0.3% and 0.5%, respectively [14].

In April 2023, the unemployment rate was 5.7%. The seasonally adjusted rate remained unchanged at 5.6%. When comparing the figures from one year to the next, despite the fluctuations that occur seasonally, the number of unemployed people increased by 0.7%. In East Germany, the unemployment rate is 7.2%, which is higher than the rate in West Germany (5.3%). However, the difference between the two is narrowing over time. The lowest unemployment rate was recorded in Bavaria, while the highest was observed in Bremen [14].

The influx of Ukrainian forced migrants is likely to have contributed to the 0.4 percentage point increase in unemployment [14]. As of the end of March 2023, approximately 1.175 million Ukrainian citizens were registered in Germany according to the Central Register of Foreign Nationals maintained by the Federal Office for Migration and Refugees. This represents an increase of 1,020,000 individuals compared to the number of Ukrainian nationals registered in Germany at the end of February 2022, which was the beginning of the Russian aggression. Of these, 773,000 are Ukrainian citizens between the ages of 15 and 65, representing a 654,000-person increase compared to the number of Ukrainians in this age bracket in February 2022. Once they have obtained a residence permit, Ukrainian forced migrants are permitted access to the labour market. Furthermore, from 1 June 2022, they are eligible to receive basic unemployment benefits. In April 2023, 773,000 vacancies were registered, representing a 9% decrease compared to the previous year [14].

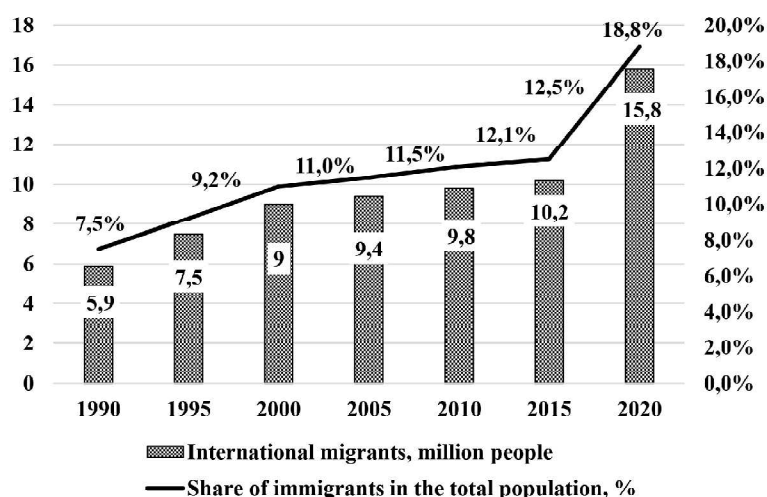


Figure 1. The dynamics of the number of international migrants and their share in the structure of the German population between 1990 and 2020. The data is presented in million people and as a percentage

Source: United Nations [19].

Table 1 shows that people of working age in Germany who were born outside the EU face higher unemployment rates than people born in Germany. The regularity exists in all regions, especially in Sachsen-Anhalt, Sachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg and Thuringen. Nevertheless, the difference is gradually decreasing in general. At the same time the share of such foreign born (outside the EU) people is increasing, with the maximum ratio to locally born population in Bremen, Hamburg, and Berlin. It is interesting to note that the highest difference in unemployment rates is usually in regions with lower share of non-EU born people. Therefore, migrants from the outside of the EU tend to settle in those regions of Germany, where they do not face lower job opportunities relatively local job seekers. The average correlation between the ratio and the difference was -0.47 (and even about -0.7 in 2017–2019 and 2023), while the average correlation between the ratio and absolute unemployment ratio for the foreigners is -0.27. Thus, more inclusiveness of job offers and lower restrictions for foreign employment tend to favor immigration more than the very fact of abundance of jobs offers in a region.

In 2022, the number of cross-border swing migrants working in Germany was estimated to be approximately 237,929 (as of 30 June 2022). These are foreign nationals who are employed in Germany but reside in another country. Germany is situated in a particularly advantageous location in terms of its proximity to other countries, which has resulted in it having the largest number of cross-border workers. Many of these workers originate from Poland and France.

The German labour market requires a highly educated workforce, comprising individuals with vocational qualifications (academic education and vocational training). There is a considerable demand for such professions in Germany [16]:

1. The medical profession is comprised of several different roles, including doctors. Despite the existence of lucrative employment opportunities and a high social status, there is a growing shortage of doctors in private practice and, on occasion, in clinics, particularly in rural areas.

2. Nurses: There is a plethora of employment opportunities for nurses and other healthcare professionals. It is necessary to employ qualified personnel in hospitals, nursing homes, and other care facilities.

3. Engineers: As an industrialised nation, Germany offers engineers a plethora of career opportunities and a considerable earning potential. There is a high demand for specialists in electrical engineering, construction, mechanical engineering, and vehicle production. Currently, there are opportunities for graduates who wish to retrain from other fields.

4. Similarly, those with scientific or computer-related qualifications may also find employment opportunities in the STEM field (science, technology, engineering, and mathematics). These are available in both the private sector and public research institutes.

5. Additionally, there is a particular demand for childcare workers in municipal and church kindergartens, drivers for transport companies and municipal institutions, cooks, food industry specialists (butchers, bakers) and agricultural workers (harvesters) [17].

Concurrently, the number of migrants residing in Germany has been on the rise since 1990, reaching a peak in 2020 [18]. This resulted in a 11.3 percentage point increase in the share of international migrants in the population over the 30-year period (see Figure 1).

The German Federal Statistical Office [20; 21] has estimated that in 2022, approximately 29% of the country's population was of migrant origin, equating to 23.8 million individuals. Furthermore, the number of foreign nationals residing in Germany was 13.4 million. In 2020, Germany became one of the principal countries of destination for international migrants, a trend that has continued. Most immigrants are labour migrants, who are becoming an increasingly important component of the labour force. Over the past decades, the proportion of such migrants has increased from 13.2% to 26.3% in 2020, representing a notable increase (see Figure 2).

A study conducted by the German Economic Institute [12] has revealed that a significant proportion of migrants are already engaged in employment within the German

economy, particularly in the hospitality and logistics sectors. Despite their contribution, the German Economic Institute asserts that Germany already lacks approximately 12,000 truck drivers and approximately 4,200 individuals to work in the gastronomy industry. Concurrently, researchers at the German Economic Institute have observed that 'without migration, these figures would be even more pronounced'.

Indeed, in the logistics industry, one in four drivers was born abroad or is still a foreign national. The German Economic Institute [12] reports that 132,888 migrants have completed full training (lasting two to three years) and are now driving heavy goods vehicles in Germany. A similar situation can be observed in the gastronomy industry.

The German Economic Institute [12] has estimated that approximately 91,000 migrants are employed in restaurants and cafes where food is served or prepared. This implies that approximately one-third of the workforce in this industry was born abroad or is a foreign national. Despite the frequent lockdowns in this area, the shortage of personnel to fill these jobs has been growing since spring 2021, according to the German Economic Institute.

The German Economic Institute [12] has observed that there are also regional variations in Germany. For instance, in Lower Saxony, approximately 60% of the employees in the meat industry are foreign nationals. In the southern state of Baden-Wurttemberg, 34.7% of heavy truck drivers are migrants.

A study conducted in 2020 revealed that the proportion of skilled migrants participating in the labour market was highest in Baden-Wurttemberg, accounting for 15.1% of all trained workers. The following states were also included in the study: Hesse (14.6%), Bavaria (13.5%) and Berlin (13.4%).

For individuals who have been granted recognised protection, asylum or refugee status, the proportion of those engaged in the labour market was considerably lower. Nevertheless, in Hesse in 2020, the proportion of individuals with the requisite skills in the labour market was 1%, while in Hamburg it was 1.3%.

It is of note that in 2022, the newly appointed German Minister of Economy, Robert Habeck, asserted that the country requires migration to fill vacancies and maintain productivity in the future. A recently published economic study has revealed that in certain industries, migrant labour already accounts for one in four workers in various sectors. Furthermore, he emphasised that the dearth of adequately trained personnel is becoming a significant challenge in numerous sectors of the economy, encompassing tourism, industry, construction, and services. A variety of measures are required, including enhanced training and the provision of a more favourable work-life balance in sectors where individuals have greater opportunities to combine work with family responsibilities. It is of critical importance to note that Habeck has publicly stated that 'what is definitely needed is more migration, and this applies to every sector, from engineers to craftsmen, caregivers and medical staff' [23].

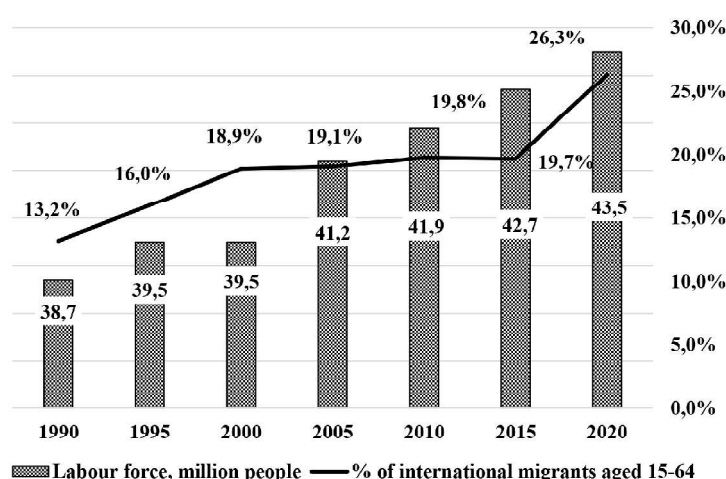


Figure 2. The size of the German labour force and the proportion of international migrants aged 15–64 between 1990 and 2020. The data is presented in millions of people and as a percentage

Source: World Bank [22].

In 2023, the German government announced a 'paradigm shift' on migration, indicating its intention to transform Germany into a modern immigration country. The new approach is designed to attract a greater number of labour migrants to Germany while also reducing the number of individuals entering the country illegally. The appointment of a special representative for migration partnerships indicates that cooperation with countries of origin is a fundamental aspect of the new German approach [24].

While Germany is open to negotiating agreements on visa facilitation and legal pathways for certain groups of workers, the government has made it clear that the migration partnership will be a two-way street.

Nevertheless, as the conditions for asylum seekers become increasingly challenging, recent reforms are designed to enhance the appeal of Germany as a destination for skilled workers [25]. A points-based system based on language skills and professional experience will grant eligible immigrants a one-year visa during which they can seek employment. In addition, the income requirements have been reduced, thereby facilitating the admission of additional family members. Additionally, the EU Blue Card will be expanded to encompass sectors experiencing labour shortages, such as healthcare and education. As of March 2024, non-EU foreign nationals will be permitted to enter Germany and commence employment while their qualifications are being evaluated. Those employed in the country will be permitted to remain for up to three years, including with dependents, if they can demonstrate the capacity to support themselves.

The current focus of the federal government is on the following areas: the integration of immigrants into German society; ensuring access to the German labour market; countering extremism and preventing its spread; and tackling the causes of illegal migration.

Nevertheless, the economic potential of immigration remains largely untapped. Consequently, migration policy should be developed in a manner that facilitates the continued growth of immigration of skilled labour, which

has a particularly favourable economic impact. Considering the demographic shifts occurring in Europe, it is imperative that the current framework for managing labour and educational immigration from third countries be significantly strengthened in the coming years. This will necessitate the further development of the institutional framework and a more targeted direct approach to eligible candidates. It is evident that such a policy would undoubtedly improve the demographic situation in Germany, given that most of the migration occurs during the early adult years. It is evident that the retirement of the baby boomers, absent a significant influx of immigrants, will result in a considerable imbalance in the labour market, which will have a detrimental impact on the efficiency of the economy and on German welfare.

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

Germany's migration policy has become a significant topic in the country's current political and economic discourse. Historically, Germany has been a country that has actively attracted migrants to address labour shortages and stimulate economic development. Given the growing need for labour, Germany continues to actively develop its migration policy. The analysis demonstrates that migration policy can be an effective tool for stimulating economic growth and filling labour shortages, and that migration policy has a significant impact on Germany's economic development. The efficacy of Germany's migration policy is contingent upon a multitude of variables, including the country's economic circumstances, the prevalence of unemployment, sociocultural factors, and the capacity to integrate migrants into society and the labour market. The enhancement of collaboration with source countries, the development of integration programmes and labour migration policies can enhance the efficacy of migration policy and contribute to sustainable economic development. Germany's experience demonstrates the necessity of considering social and cultural aspects of migration. Ensuring equal access to education, healthcare, and other social services for migrants will facilitate their successful integration. It is equally important to continue monitoring the effectiveness of migration policy and to adapt it to changing conditions, particularly considering demographic and economic trends.

Література:

1. Резнікова Н., Панченко В. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики / Наталія Резнікова, Володимир Панченко. К.: Аграр Медіа Груп, 2023. 234 с.
2. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y-Reality as a Shift From "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 6 (11). С. 9—20. URL: DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>
3. Панченко В., Резнікова Н., Карп В., Іващенко О. Міжнародна трудова міграція: історичні закономірності

та парадокси впливу на соціально-економічний розвиток країн-реципієнтів грошових переказів. Інвестиції: практика та досвід. № 1. С. 12—21. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.12>

4. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Карп В. С., Іващенко О. А. В'єтнам в процесах міжнародної міграції робочої сили у Східній Азії: фінансові аспекти. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 25—32. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.2.25](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.25)

5. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Карп В. С., Іващенко О. А. Вплив міжнародної міграції робочої сили на макроекономічне середовище країн-донорів трудових мігрантів: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.12>

6. Borjas, G. J. (1994). The economics of immigration. Journal of Economic Literature, 32 (4), 1667—1717. URL: <https://cutt.ly/leyzCbLB>

7. Ottaviano, G. I., & Peri, G. (2012). Rethinking the effect of immigration on wages. Journal of the European Economic Association, 10 (1), 152—197. URL: <https://cutt.ly/ReyzCRCT>

8. Dustmann, C., Frattini, T., & Preston, I. (2013). The effect of immigration along the distribution of wages. Review of Economic Studies, 80 (1), 145—173. URL: <https://cutt.ly/3eyzCDgU>

9. Hatton, T. J., & Williamson, J. G. (1998). The Age of Mass Migration: Causes and Economic Impact. Oxford University Press. URL: <https://cutt.ly/CeyzCLga>

10. Clemens, M. A. (2011). Economics and emigration: Trillion-dollar bills on the sidewalk? Journal of Economic Perspectives, 28 (2), 83—106. URL: <https://cutt.ly/oeyzCBaE>

11. Калініна С., Ланська С., & Подунай В. (2024). Аналіз міграційної політики держав: орієнтири для України. URL: <https://cutt.ly/leuFoVGg>

12. Geis-Thone, & Wido (2022). Die Bedeutung der Zuwanderung for den wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands. IW-Analyse, Nr. 151. URL: <https://cutt.ly/Teyxw0GN>

13. European Commission (2021). Governance of migrant integration — Germany. European Website on Integration. URL: <https://cutt.ly/FeyxwAFN>

14. European Commission (2023). Labour market information — Germany. EURES — European Job Mobility Portal. URL: <https://cutt.ly/WeyxqCbd>

15. Eurostat (2024, May 3). Database. URL: <https://cutt.ly/3euFdY6G>

16. Make it in Germany (2024). Gefragte Berufe. URL: <https://cutt.ly/JeYxq5hT>

17. InfoMigrants (2021). Migrants in Germany increasingly important for labor market. URL: <https://cutt.ly/Xeyxw4J4>

18. International Labour Organization (2021). ILO Global Estimates on International Migrant Workers. URL: <https://cutt.ly/deYxwRY3>

19. United Nations (2020). International migrant stock. United Nations Department of Economic and Social Affairs — Population Division. URL: <https://cutt.ly/teYxwAek>

20. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023). Migration and integration. URL: <https://cutt.ly/neuFhnlr>

21. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023). Sharp rise in labour migration in 2022. Press release No. 165 of 27 April 2023. URL: <https://cutt.ly/BeuFf9A1>

22. The World Bank (2021). World Development Indicators. URL: <https://cutt.ly/teuFyqq5>

23. Euractiv (2022). Habeck will Arbeitskräftemangel durch Einwanderung verhindern. URL: <https://cutt.ly/NeyxwevZ>

24. Afripoli (2023). Germany's new migration policy: What the paradigm shift means for African partner countries. URL: <https://cutt.ly/keyxrQPd>

25. Fragomen (2023). Germany: Immigration Reform for Skilled Labour. URL: <https://cutt.ly/LeuFg7pZ>

References:

1. Reznikova, N. and Panchenko, V. (2023), Reportazhi iz tsyvilizatsiynykh frontiv. Na peredovii mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky [Reports from civilizational fronts. At the forefront of international economic policy], Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine.

2. Reznikova, N. Ptashchenko, O. Chugayev, O. and Ivashchenko O. (2022), "Y-Reality as a Shift From "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues", Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, [Online], vol 6 (11), pp. 9—20, available at: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6> (Accessed 26 October 2024).

3. Panchenko, V. Reznikova, N. Karp, V. and Ivashchenko O. (2024), "International Labor Migration: Historical Patterns and Paradoxes of Influence on the Socio-Economic Development of Remittance Recipient Countries", Investytsii: praktyka ta dosvid, [Online], vol. 1, pp. 12—21, available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.12> (Accessed 26 October 2024).

4. Panchenko, V. H. Reznikova, N. V. Karp, V. S. and Ivashchenko O. A. (2024), "Vietnam in the Processes of International Labor Migration in East Asia: Financial Aspects", Investytsii: praktyka ta dosvid, [Online], vol. 2, pp. 25—32, available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.25> (Accessed 26 October 2024).

5. Panchenko, V. H. Reznikova, N. V. Karp, V. S. and Ivashchenko O. A. (2024), "The impact of international labor migration on the macroeconomic environment of labor migrant donor countries: theoretical aspects", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 1, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.12> (Accessed 26 October 2024).

6. Borjas, G. J. (1994), "The economics of immigration", Journal of Economic Literature, [Online], vol. 32(4), pp. 1667—1717, available at: <https://cutt.ly/leyxCbLB> (Accessed 26 October 2024).

7. Ottaviano, G. I. and Peri, G. (2012), "Rethinking the effect of immigration on wages", Journal of the European Economic Association, vol. 10 (1), pp. 152—197, available at: <https://cutt.ly/ReyzCRCT> (Accessed 26 October 2024).

8. Dustmann, C. Frattini, T. and Preston, I. (2013), "The effect of immigration along the distribution of wages", Review of Economic Studies, vol. 80 (1), pp. 145—173,

available at: <https://cutt.ly/3eyzCDgU> (Accessed 26 October 2024).

9. Hatton, T. J. and Williamson, J. G. (1998), "The Age of Mass Migration: Causes and Economic Impact", Oxford University Press, available at: <https://cutt.ly/CeyzCLga> (Accessed 26 October 2024).

10. Clemens, M. A. (2011), "Economics and emigration: Trillion-dollar bills on the sidewalk?", Journal of Economic Perspectives, vol. 28 (2), pp. 83—106, available at: <https://cutt.ly/oeyzCBaE> (Accessed 26 October 2024).

11. Kalinina, S. Lanska, S. and Podunai, V. (2024), Analiz mihratsiinoi polityky derzhav: oriientyri dlia Ukrainy [Analysis of Migration Policy: Guidelines for Ukraine], Mariupolskyi derzhavnyi universytet, Mizhnarodnyi fond "Vidrodzhennia", Vseukrainska asotsiatsiia kompanii z mizhnarodnoho pratsevlashtuvannia, Kyiv, Ukraine.

12. Geis-Thone, and Wido (2022), "The importance of immigration for Germany's economic success", IW-Analyse, vol. 151, available at: <https://cutt.ly/Teyxw0GN> (Accessed 26 October 2024).

13. European Website on Integration (2024), "Governance of migrant integration in Germany", available at: <https://cutt.ly/FeyxwaFN> (Accessed 29 October 2024).

14. EURES (EUropean Employment Services) (2023), "Labour market information: Germany", available at: <https://cutt.ly/WeyxqCbd> (Accessed 29 October 2024).

15. Eurostat (2024) "Database", available at: <https://cutt.ly/3euFdY6G> (Accessed 26 October 2024).

16. Make it in Germany (2024), "Professions in demand", available at: <https://cutt.ly/Jeyxq5hT> (Accessed 26 October 2024).

17. InfoMigrants (2021), "Migrants in Germany increasingly important for labor market", available at: <https://cutt.ly/Xeyxw4J4> (Accessed 26 October 2024).

18. International Labour Organization (2021), "ILO Global Estimates on International Migrant Workers", available at: <https://cutt.ly/deyxwRY3> (Accessed 26 October 2024).

19. United Nations (2020), "International migrant stock. United Nations Department of Economic and Social Affairs — Population Division", available at: <https://cutt.ly/teyxwAek> (Accessed 26 October 2024).

20. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023), "Migration and integration", available at: <https://cutt.ly/neuFhnlr> (Accessed 26 October 2024).

21. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023), "Sharp rise in labour migration in 2022", available at: <https://cutt.ly/BeuFf9A1> (Accessed 26 October 2024).

22. The World Bank (2021), "World Development Indicators", available at: <https://cutt.ly/teuFyqq5> (Accessed 26 October 2024).

23. Euractiv (2022), "Habeck wants to prevent labor shortages through immigration", available at: <https://cutt.ly/NeyxwevZ> (Accessed 26 October 2024).

24. Afripoli (2023), "Germany's new migration policy: What the paradigm shift means for African partner countries", available at: <https://cutt.ly/keyxrQPd> (Accessed 26 October 2024).

25. Fragomen (2023), "Germany: Immigration Reform for Skilled Labour", available at: <https://cutt.ly/LeuFg7pZ> (Accessed 26 October 2024).

Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 р.

УДК 658.3

О. Г. Вагонова,
д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>
Л. В. Касьяненко,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3566-220X>
Н. М. Романюк,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8917-2543>
Н. В. Дементьева,
старший викладач, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0780-7734>
О. І. Кукуюк,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9511-0016>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.32

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

O. Vagonova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology
L. Kasyanenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
N. Romaniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
N. Dementieva,
Senior Lecturer, Dnipro University of Technology
O. Kukuiuk,
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATIONS THROUGH TALENT MANAGEMENT

У статті розглядаються методологічні основи управління талантами в бізнес-організаціях та моделі, яка забезпечує стратегічні переваги компаній. Проведено аналіз сучасних теоретичних та практичних підходів до управління талантами, що дозволяє визначити ключові чинники, які впливають на ефективність цього процесу. Особлива увага приділяється інтеграції різних методів та інструментів управління професійними навичками з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що формують сучасне бізнес-середовище.

Запропонована у статті модель управління талантами спрямована на підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій через розвиток і утримання висококваліфікованих працівників. Модель враховує стратегічні цілі компаній та дозволяє адаптувати управлінські підходи до специфічних потреб організації. У висновках підкреслюється важливість комплексного підходу до управління талантами, що сприяє досягненню високих результатів у динамічному та конкурентному середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

The article examines the methodological foundations of talent management in business organizations with an emphasis on the development of a model that provides strategic advantages for companies. The analysis of modern theoretical and practical approaches to talent management allows us to determine the key factors that affect the effectiveness of this process. Different methods and tools of talent management are considered, which are integrated taking into account both internal and external factors that shape the modern business environment.

The talent management model proposed in the article takes into account the duality of talent as an innate potential and a developing skill, ensuring flexibility and adaptability of strategies to the specific needs of the organization. The model is aimed at effective attraction, development and retention of highly qualified specialists, which is critical for success in conditions of intense competition. Special attention is paid to taking into account social factors, such as an emotional connection with the company and the ability to work in a team, which contributes to the formation of a favorable working environment.

The results of the study demonstrate that the implementation of the proposed model of talent management increases the overall competitiveness of the organization, contributing to its sustainable development. The model allows you to adapt management approaches to changing market conditions, providing sustainable strategic advantages. Taking into account global trends and national characteristics allows for the development of strategies that increase the engagement and performance of talent at all levels of the organization.

Thus, the proposed talent management model integrates theoretical and practical aspects to achieve high results in a dynamic business environment. This allows organizations to effectively respond to external and internal challenges, using opportunities for growth and adaptation to new conditions. The model contributes not only to the achievement of short-term goals, but also ensures the sustainable development of the company in the long term.

Ключові слова: управління талантами, людський капітал, бізнес-організації, конкурентоспроможність, чинники, стратегія.

Key words: talent management, human capital, business organizations, competitiveness, factors, strategy.

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

Актуальність теми зумовлена зростаючою складністю сучасного бізнес-середовища та підвищеною конкуренцією на глобальних ринках. У сучасних умовах успішні компанії повинні не лише адаптуватися до змін, але й активно впроваджувати інновації та ефективно використовувати свій людський капітал. Управління талантами відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки дозволяє виявляти, розвивати та утримувати співробітників, які мають високий потенціал та здатні забезпечувати стратегічні переваги організації. Методологічні підходи до управління талантами, що розглядаються у цій статті, надають системний та інтегрований погляд на процеси відбору, розвитку та утримання талантів, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на ефективність бізнес-організації.

Стратегічний контекст розвитку бізнес-організацій вимагає від керівників більш глибокого розуміння ролі людського капіталу у досягненні довгострокових цілей компанії. Запропоновані методологічні підходи сприяють формуванню стратегії управління талантами, яка інтегрує організаційні цілі з потребами співробітників, що забезпечує більш високу залученість та мотивацію персоналу. Це, у свою чергу, підвищує загальну конкурентоспроможність організації та сприяє її сталому розвитку. Урахування сучасних тенденцій та викликів, з якими стикаються бізнес-організації, робить цю тему надзвичайно актуальною для наукових досліджень та практичних рекомендацій щодо управління талантами у контексті стратегічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про зростаючу увагу до управління талантами як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності

бізнес-організацій. Роботи Al Ariss, Cascio, Paauwe (2014) та Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries, Gallo (2015) розглядають сучасні теоретичні підходи до управління талантами, акцентуючи на його феноменологічному аспекті. Дослідження Boudreau і Ramstad (2005) та Cappelli і Keller (2014) підкреслюють необхідність нових парадигм та підходів у сфері управління людським капіталом для досягнення стратегічних переваг. Dries (2013) та Meyers і van Woerkom (2014) досліджують вплив філософій та теоретичних основ на практику управління талантами. Праці Tansley (2011) та Thunnissen (2016) фокусуються на операціоналізації поняття "талант" та його застосуванні у різних контекстах. Емпіричні дослідження, такі як роботи McDonnell та ін. (2016) і Ewerlin, S?? (2016), висвітлюють практичні аспекти управління талантами у міжнародних компаніях та підкреслюють важливість диференційованих підходів. Таким чином, комплексний аналіз наукових джерел демонструє як теоретичну, так і практичну значущість управління талантами для підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — розробити модель управління талантами персоналу, яка підвищує конкурентоспроможність бізнес-організацій, враховуючи сучасні тенденції та виклики ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Коли йдеться про управління в межах компанії, бізнес-лідерів і менеджерів насамперед цікавлять практичні аспекти роботи з талановитими співробітниками. Це включає ідентифікацію таланту як ззовні, так і всередині компанії, а також можливості та методи управління цими талантами для досягнення корпоративних цілей [18]. Таким чином, основні критерії визначення таланту як організаційного поняття включають принципи операціоналізації виявленого явища, способи його розпізнавання та виявлення основних критеріїв, а також можливість управління талантами і ризиками, пов'язаними з обраною парадигмою управління персоналом.

Розглядаючи парадигму управління талантами, варто зазначити, що найбільш поширене в літературі визначення таланту ідентифікує його як людський капітал організації, тобто ресурс, який забезпечує фінансову стійкість [3]. Цей підхід пов'язаний з основною теоретичною базою управління талантами [8], яка спирається на ресурсну теорію, що є основою стратегічного управління людськими ресурсами [20].

У роботі Carole Tansley представлено огляд різних джерел, включаючи практичні дослідження Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) [17]. Від лінгвістичного аналізу поняття "талант" у різних мовах до його застосування в бізнесі, автор систематизує поняття таланту в бізнесі за такими критеріями: різниця між організаціями, значний вплив галузі, в якій працює організація, та сутність виконуваної роботи. Автор зазначає, що поняття таланту застосовується до певних груп (лідерські таланти, ключові таланти, професійні компетенції тощо) і визначається складністю заміни

співробітників у кожній з груп; фокусується на окремому співробітнику, а не на команді; є динамічним і змінюється зі зміною бізнес-пріоритетів. У дослідженні виділено три рівні визначення таланту: організаційний, груповий та індивідуальний, підкреслюючи парадоксальність поняття через його одночасно позитивну та негативну конотацію. Автор пов'язує талант із результативністю в організації, припускаючи, що талановиті працівники роблять найбільш значущий внесок у організаційну ефективність, демонструючи високий рівень потенціалу.

Поняття потенціалу включає такі складові, як здатність (вроджені якості, пізнавальні здібності, емоційний інтелект, навички, технічні та міжособистісні навички); прагнення (бажання визнання, кар'єрного зростання, фінансової винагороди, балансу між роботою та особистим життям); залучення (емоційна прихильність, раціональна прихильність, власні зусилля, намір залишитися в організації). Результативність розуміється як високий експертний рівень, лідерська поведінка, креативність та ініціативність.

Серед спеціалізованої літератури особливої уваги заслуговує робота Dries N. [6], в якій розглядаються шість підходів до розуміння таланту. Ці підходи охоплюють різні перспективи: талант як людський капітал, індивідуальна відмінність, дар, ідентичність, персональна перевага та сприйняття таланту. Вони засновані на таких галузях науки, як управління людськими ресурсами, індустріально-організаційна психологія, психологія освіти, психологія зайнятості, позитивна та соціальна психологія. Dries N. також вказує на недоліки цих підходів, зазначаючи, що висновки багатьох з них мають обмежене застосування в бізнесі, за винятком досліджень у сфері управління людськими ресурсами.

Продовжуючи цю тему, робота Eva Gallardo-Gallardo та співавторів [8] розглядає дуальність таланту як "людини" (співробітника) та "капіталу", підходячи до визначення таланту в бізнесі з двох сторін: суб'єктного та об'єктного.

Автори роботи "Міждисциплінарний огляд визначення, операціоналізації та вимірювання таланту" намагаються розробити універсальне визначення таланту через призму людського капіталу. Вони вважають, що талант — це вроджені здібності індивідуумів, які систематично розвиваються та використовуються у сферах, що їм подобаються, мають для них значення і куди вони готові вкладати енергію. Це дозволяє індивідуумам досягати високих результатів у певних сферах діяльності, перевершуючи інших або працюючи на своєму найвищому рівні [14].

Дослідження Anthony McDonnell та співавторів [10] доводить зміну фокусу з розуміння таланту лише як лідерів (менеджерів) на різні групи талантів. Вони звертають увагу на існування інших груп талантів, крім управлінського, які також можуть значно вплинути на конкурентну перевагу організації, що потребує диференційованих HR-підходів.

Ще один підхід до визначення таланту в бізнесі базується на концепції стратегічного робочого місця (strategic job, pivotal job) [4]. Автори виходять з того, що стратегічне робоче місце займає співробітник, який робить значний внесок у результати організації, тому

вважається талантом. Всі поняття, такі як пул талантів і управління талантами, впливають із завдання визначення цих стратегічних робочих місць.

Існує також ціннісний підхід до управління талантами, описаний Pierre Casse [5]. Цей підхід зміщує акцент з "результативності" на "навчання", підкреслюючи важливість визнання таланту у кожному співробітнику і пошуку для нього відповідної позиції в організації, де він зможе розкрити свій потенціал. У цьому контексті талант розглядається як носій потенціалу, а не результату.

Аналіз визначень таланту в бізнесі та підходів до управління ним в організаціях виявляє, що більшість з них базуються на ряді дихотомічних тверджень, які підкреслюють суперечливу природу самого поняття управління талантами.

Деякі практики та дослідники вважають, що талант є вродженим, тоді як інші вказують на можливість його розвитку у будь-якої людини. Ці два протилежні підходи формують різні практики управління талантами в організаціях. Якщо вважати талант вродженим, то акцент робиться на виявленні, залученні та утриманні таких талантів, що обмежує можливість для їхнього розвитку. Це зрушує фокус управління на зовнішній відбір та пошук талантів. Водночас, якщо вважати, що талант можна розвинути, основна увага приділяється розвитку, навчанню та тренінгам, що формує внутрішні практики взаємодії.

Вибір між генетичним та розвиненим талантом також впливає на кількість людей, які вважаються талановитими в організації. Цей чинник визначає, чи буде підхід до талантів ексклюзивним, вважаючи талановитими лише обмежену кількість співробітників, або інклюзивним, вважаючи талановитими всіх працівників. Це, своєю чергою, впливає на формування практик внутрішнього відбору, розвитку та розміщення талантів в організації.

З моменту свого виникнення парадигма управління талантами та пов'язані з нею визначення зазнали значних змін. Спочатку талановитими вважалися переважно топ-менеджери, які вносили найбільший внесок у результативність компанії [13]. Нині ж визначення таланту значно розширено [4]. Стратегічне робоче місце може бути в будь-якій частині організації, залежно від її стратегічних пріоритетів та ключових компетенцій. Це підходить як до самого поняття таланту, так і до управління ним.

Поняття стратегічного робочого місця часто базується на досвіді великих транснаціональних компаній [4], ігноруючи практики мікро-, малого та середнього бізнесу, де кожне робоче місце може бути стратегічним. Такі компанії часто мають напрямки діяльності без чітко визначених меж, і нові або розпізнані в організації таланти запрошуються для створення саме цих стратегічних робочих місць.

У вивчених визначеннях таланту помітна важлива складова, пов'язана з мотивацією талановитих співробітників. Деякі дослідники та практики вважають, що талановиті співробітники проактивні, самодисципліновані й орієнтовані на кінцевий результат своєї роботи. Водночас, інші вважають, що талант проявляється в сприятливих умовах. У першому підході управління та-

лантами фокусується на створенні високоефективного середовища і вимірюванні результатів (output motivation), тоді як у другому підході увага приділяється створенню сприятливого середовища для розкриття потенціалу співробітників, підвищення довіри та почуття безпеки (input motivation).

Різниця підходів простежується через різні концепції визначення таланту. Еволюція підходів до управління талантами в бізнесі свідчить, що раніше пропонувалися способи бенчмаркінгу та управління талантами, базовані на кращих практиках інших організацій. Сучасний підхід акцентує увагу на важливості контексту управління талантами [19], що передбачає вивчення не лише самих практик, а й умов, які сприяють формуванню унікального середовища для управління талантами.

У науковій літературі управління талантами може розглядатися як набір окремих практик, таких як залучення, відбір, розвиток лідерів, плани заміщення, формування пулу талантів, управління результативністю [11], ротатії та інші інструменти управління персоналом. Коли ж йдеться про зв'язок стратегії бізнесу та управління талантами, застосовується системний підхід, що дозволяє простежити зовнішні та внутрішні зв'язки системи управління талантами з організаційною стратегією. Це підкреслює важливість узгодження практик управління талантами зі стратегічними цілями компанії та її результативністю. У науковій літературі виділяють два напрями побудови систем управління талантами: на базі результативності або потенціалу талантів [19].

Залежно від масштабу компанії, система управління талантами може набувати різних форм. У міжнародних компаніях система часто базується на диференціації стратегічних робочих місць, які займають талановиті співробітники, що роблять значний внесок у результативність організації [4]. Наукові дослідження та практика в цьому випадку часто зосереджуються на глобальному управлінні талантами.

Отже, залежно від розуміння, що таке талант в бізнесі, цілей організації та контексту, система управління талантами може включати різні практики, такі як залучення, відбір, оцінка, розвиток, навчання, розміщення та утримання співробітників. На основі аналізу вважаємо, що управління талантами — це управлінська діяльність, спрямована на залучення, відбір, розвиток, розміщення, оцінку та утримання співробітників, яких керівники компаній розглядають як таланти, створюючи для них додаткові можливості. Система управління талантами визначається як відкрита система, що складається з таких ключових елементів, як філософія, стратегія та практики, яка піддається впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, і водночас може впливати на контекст, у якому функціонує.

У рамках теоретичного дослідження виявлено широку дискусію щодо різних чинників управління талантами та їх класифікації. Окрім загального підходу до поділу чинників на зовнішні та внутрішні стосовно компанії, виявлено детальніший підхід, який включає класифікацію чинників за рівнем дії та масштабом впливу: глобальні, національні, галузеві, організаційні та індивідуальні. Для кожної з цих груп формується перелік специфічних чинників.

Ця класифікація базується на підходах, представлених у науковій літературі. Розподіл чинників на зовнішні та внутрішні стосовно організації є загальноприйнятим в організаційній теорії та традиційно використовується дослідниками в галузі управління людськими ресурсами та талантами [19].

Наприклад, контекстуальна модель 5-С (Choices, Considerations, Challenges, Context/Contingencies, Consequences) [16] охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на управління талантами. До внутрішніх чинників належать лідерство, цінності, організаційна культура, структура та стратегія компанії. До зовнішніх чинників відносяться конкурентоспроможність економіки, національна культура, рівень економічного розвитку країни та галузеві особливості.

Останніми роками з'явився окремий дослідницький напрямок — глобальне управління талантами (global talent management, GTM), що вивчає поведінку міжнародних компаній у реалізації управління талантами в різних країнах та проводить міждержавні порівняння [1]. Дослідники визначають глобальні чинники як технологічні зміни, демографічні зміни та поведінкові особливості поколінь з новими цінностями та мотивацією. Ці чинники важливі як для міжнародних, так і для національних компаній, орієнтованих на світові ринки праці. Через брак талантів організації змушені розширювати географічні межі їхнього пошуку. Внаслідок цього конкуренція за таланти зростає на міжнародному рівні.

Національні чинники. Більшість досліджень у цій сфері зосереджуються на інституційних та культурних аспектах, властивих кожній країні. Інституційні чинники включають як неформальні (норми, цінності), так і формальні механізми регулювання процесів [1].

Такі чинники, як конкурентоспроможність економіки, включають рівень економічного розвитку та інноваційності, якість інфраструктури та освіти, рівень безробіття, особливості ринку праці та трудового законодавства [15]. Schuler R. S. [16] відносить конкурентоспроможність економіки до зовнішніх чинників системи управління талантами в організації. Ці чинники враховуються у порівняльних дослідженнях систем управління талантами між країнами та при побудові міжнародних індексів.

Галузеві чинники. Деякі дослідники розглядають галузь як чинник, що визначає варіації в характеристиках талантів. Наприклад, Jones J.T. та інші [9] зазначають, що не галузь сама по собі, а характер ринку праці в галузі пояснює відмінності в конфігураціях систем управління талантами. Al Ariss, Cascio та Raaijmakers [1] підкреслюють, що галузевий контекст може впливати на можливість поширення практик управління талантами на інші галузі або країни.

Організаційні чинники відіграють ключову роль у управлінні талантами, як показано в численних публікаціях. Вперше увагу до фундаментальних принципів, таких як філософія управління талантами, було звернено в роботі Meyers M. C. та van Woerkom M. [12]. Вони визначили філософію управління талантами як основні припущення і уявлення про природу, цінність і застосовність таланту, що мають особи, які приймають рішення в компанії. Цей аспект вважається критично важливим, але часто недооціненим чинником, що впливає на практику управління талантами.

Прийняття рішень у галузі управління талантами має бути тісно пов'язане зі стратегією і корпоративною культурою компанії. Згідно з Schuler R. S. [16], стратегія та структура компанії є важливими внутрішніми чинниками, що безпосередньо впливають на практики управління талантами, визначаючи специфічні ролі та поведінку талантів у рамках організації. Cappelli P., Keller JR. [4], які акцентують на необхідності систематичного виділення стратегічних робочих місць та підготовки талантів, здатних значно вплинути на результативність компанії.

Дослідники також акцентують увагу на впливі організаційної культури на практики залучення, відбору та утримання талантів. Організаційна культура, включаючи цінності, робочу атмосферу та відносини в колективі, визначається як ключовий чинник успішного управління талантами. Дослідження вказують на важливість соціальної відповідальності компанії та внутрішніх соціальних мереж, що підтримують управлінські дії та допомагають у позиціонуванні талантів. Крім того, підкреслюється значення сучасних технологій та інструментів, таких як IT-технології, для успішності практик управління талантами. Однак, вплив таких чинників, як розмір компанії, галузь та форма власності, залишаються суперечливими і потребують подальшого вивчення, особливо в контексті різних країн і типів діяльності компаній.

У багатьох наукових дослідженнях підкреслюється важливість врахування індивідуальних характеристик працівників під час реалізації програм управління талантами. При відборі та наймі талантів необхідно звертати увагу на особистісні характеристики, такі як мотивація, цілеспрямованість, сила волі та самоорганізація, які можуть прискорювати або перешкоджати реалізації видатних здібностей і високої продуктивності [2]. Висока мотивація та цілеспрямованість дозволяють талантам розвиватися та навчатися швидше, ніж іншим працівникам, що є важливим аспектом для досягнення виняткових результатів.

Однак дослідники також звертають увагу на обмеження, пов'язані з урахуванням лише персональних характеристик талантів [17]. Практика залучення "зірок" із зовнішнього ринку праці може ігнорувати соціальні чинники, важливі для успіху в організації, такі як відповідність цінностей працівника цінностям компанії, емоційний зв'язок із компанією та вміння працювати в команді. Успішні моделі управління талантами повинні враховувати культурні цінності країни, в якій функціонує компанія, та інтегрувати світоглядні і поведінкові норми, що підтримують загальні цінності організації.

Дослідження показують, що індивідуальний успіх таланту залежить не лише від його особистісних якостей, але й від його включеності у соціальні мережі. Наприклад, провідні інвестиційні аналітики при переході в іншу компанію часто не можуть відтворити свій попередній рівень результативності через втрату соціального капіталу. Оцінка талантів всередині компанії може підвищувати їх мотивацію і сприяти розвитку компетенцій [7].

Об'єднуючи компоненти системи в цілісну концепцію, ми пропонуємо модель управління талантами, яка враховує визначені чинники, дуальність підходів до визначення таланту та практик управління ним. Ця концеп-

ція базується на протиріччях у визначеннях, які ми розглядаємо як природні точки вибору, що формуються контекстом і впливом сукупності чинників. Вона передбачає застосування різних методів роботи з талантами, таких як відбір, залучення, утримання, розвиток та розміщення. Основні аспекти системи управління талантами включають: 1) природа таланту (генетичний чи розвинений); 2) джерело таланту (екстернальне чи інтернальне); 3) підхід до таланту (винятковий чи всебічний); 4) мотивація (процедурна чи результативна); 5) диференціація (стратегічне робоче місце (ключова позиція) чи талант). Таким чином, концепція включає 32 базові комбінації аспектів системи управління талантами, вибір яких залежить від низки чинників, що формують певний контекст.

Незважаючи на принцип опису концепції як сукупності дуальних категорій із визначенням двох крайніх полюсів, у прикладному аспекті цей підхід відображає неперервність і нерозривність явищ та процесів. Управління талантами може бути представлене у вигляді комбінації підходів з урахуванням глобальних, національних, галузевих, організаційних та індивідуальних чинників до різних груп талантів всередині однієї організації. Такий комплексний підхід дозволяє створювати унікальні комбінації моделі управління талантами та обґрунтовувати практики управління ними в окремій компанії, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники, що визначають її конфігурацію.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз підходів до управління талантами виявив, що сучасні організації стикаються з необхідністю інтеграції теоретичних концепцій та практичних інструментів для ефективного розвитку людського капіталу. Запропонована модель управління талантами враховує дуальність таланту як вродженого (генетичного) потенціалу та навички, що розвивається. Це дозволяє гнучко адаптувати стратегії до конкретних потреб організації, забезпечуючи баланс між зовнішнім залученням талантів та внутрішнім розвитком. Такий підхід сприяє підвищенню загальної продуктивності компанії та її фінансовій стабільності.

Ключовими перевагами запропонованої моделі є її здатність враховувати як індивідуальні особливості працівників, так і загальні стратегічні цілі організації. Модель дозволяє впроваджувати ексклюзивні та інклюзивні стратегії управління талантами, що охоплюють різні аспекти мотивації, відбору, розвитку та утримання співробітників. Важливим аспектом є також врахування соціальних чинників, таких як емоційний зв'язок з компанією та здатність працювати в команді. Це забезпечує комплексний підхід до управління талантами, що сприяє формуванню сприятливого робочого середовища та високої мотивації працівників.

Зрештою, впровадження запропонованої моделі управління талантами дозволяє організаціям ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, зберігаючи конкурентоспроможність у швидкозмінному бізнес-середовищі. Врахування глобальних тенденцій та національних особливостей дозволяє розробляти стратегії,

що підвищують залученість та результативність талантів на всіх рівнях організації. Таким чином, запропонована модель сприяє не лише досягненню короткострокових цілей, але й забезпечує стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі, підвищуючи її здатність адаптуватися до нових викликів і використовувати можливості для зростання.

Література:

1. Al Ariss A., Cascio W. F., Paauwe J. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*. 2014. Vol. 49. № 2. P. 173—179.
2. Beecham S., Baddoo N., Hall T., Robinson H., Sharp H. Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*. 2008. Vol. 50. P. 860—878.
3. Boudreau J.W., Ramstad P.M.. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*. 2005. Vol. 44. № 2. P. 129—136.
4. Cappelli P., Keller JR. Talent management: conceptual approaches and practical challenges. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 2014. Vol. I. P. 305—331.
5. Casse P. People are not resources. *Journal of European Industrial Training*. 1994. Vol. 18. № 5. P. 23—26.
6. Dries N. Talent management: from phenomenon to theory. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23. № 4. P. 267—271.
7. Ewerlin D., Suß S. Dissemination of talent management in Germany: myth, facade or economic necessity? *Personnel Review*. 2016. Vol. 45. № 1. P. 142—160.
8. Gallardo-Gallardo E, Nijs S., Dries N., Gallo P. Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25. № 3. P. 264—279.
9. Jones J.T., Whitker M., Seet P.C., Parkin., Parkin J. Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2012. Vol. 50. № 4. P. 399—420.
10. McDonnell A., Gunnigle P., Lavelle J., Lamare R. Beyond managerial talent: 'key group' identification and differential compensation practices in multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27. № 12. P. 1299—1318.
11. Mellahi K., Collings D.G. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45. P. 143—149.
12. Meyers M. C., van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda. *Journal of World Business*. 2014. Vol. 49. № 2. P. 192—203.
13. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent* / Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. Boston, MA: Harvard Business Press, 2001. 200 p.
14. Nijs S., Gallardo-Gallardo E., Dries N., Sels L. A multidisciplinary review into the definition, operation-

lization, and measurement of talent. Journal of World Business. 2013. Vol. 49. P. 180—191.

15. Porter M. The Competitive Advantage of Nations / Porter M. Boston: Harvard Business School Press, 1990. 855 p.

16. Schuler R. S. The 5-C framework for managing talent. Organizational Dynamic. 2015. Vol. 44. № 1. P. 47—56.

17. Tansley C. What do we mean by the term "talent" in talent management? Industrial and Commercial Training. 2011. Vol. 43. № 5. P. 266—274.

18. Tansley C., Kirke S., Tietze S. The currency of talent management A reply to "Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach". Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. P. 337—340.

19. Thunnissen M. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. Employee Relations. 2016. Vol. 38. № 1. P. 57—72.

20. Wernerfelt B. Resource Based Theory. Strategic Management Journal. 1995. Vol. 16. № 3. P. 171—174.

References:

1. Al Ariss, A. Cascio, W. F. and Paauwe, J. (2014), "Talent management: Current theories and future research directions", Journal of World Business, Vol. 49, no. 2, pp. 173-179.

2. Beecham, S. Baddoo, N. Hall, T. Robinson, H. and Sharp, H. (2008), "Motivation in Software Engineering: A systematic literature review", Information and Software Technology, Vol. 50, pp. 860-878.

3. Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M. (2005), "Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition", Human Resource Management, Vol. 44, no. 2, pp. 129—136.

4. Cappelli, P. and Keller, JR. (2014), "Talent management: conceptual approaches and practical challenges", Annual review of organizational psychology and organizational behavior, Vol. 1, pp. 305—331.

5. Casse, P. (1994), "People are not resources", Journal of European Industrial Training, Vol. 18, no. 5, pp. 23—26.

6. Dries, N. (2013), "Talent management: from phenomenon to theory", Human Resource Management Review, Vol. 23, no. 4, pp. 267—271.

7. Ewerlin, D. and Suß, S. (2016), "Dissemination of talent management in Germany: myth, facade or economic necessity?", Personnel Review, Vol. 45, no. 1, pp. 142—160.

8. Gallardo-Gallardo, E Nijs, S. Dries, N. and Gallo, P. (2015), "Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis", Human Resource Management Review, Vol. 25, no. 3, pp. 264—279.

9. Jones, J.T. Whitker, M Seet, P.C. and Parkin, J. (2012), "Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 50, no. 4, pp. 399—420.

10. McDonnell, A. Gunnigle, P. Lavelle, J. and Lamare, R. (2016), "Beyond managerial talent: 'key group' identification and differential compensation practices in

multinational companies", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, no. 12, pp. 1299—1318.

11. Mellahi, K. and Collings, D.G. (2010), "The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs", Journal of World Business, Vol. 45, pp. 143—149.

12. Meyers, M. C. and van Woerkom, M. (2014), "The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda", Journal of World Business, Vol. 49, no. 2, pp. 192—203.

13. Michaels, E. Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), The War for Talent, Boston, Harvard Business Press, USA.

14. Nijs, S. Gallardo-Gallardo, E. Dries, N. and Sels, L. (2013), "A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent", Journal of World Business, Vol. 49, pp. 180—191.

15. Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Business School Press, Harvard, USA.

16. Schuler, R. S. (2015), "The 5-C framework for managing talent", Organizational Dynamic, Vol. 44, no. 1, pp. 47—56.

17. Tansley, C. (2011), "What do we mean by the term "talent" in talent management?", Industrial and Commercial Training, Vol. 43, no. 5, pp. 266—274.

18. Tansley, C. Kirke, S. and Tietze, S. (2013), "The currency of talent management A reply to "Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach", Human Resource Management Review, Vol. 23, pp. 337—340.

19. Thunnissen, M. (2016), "Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice", Employee Relations, Vol. 38, no. 1, pp. 57—72.

20. Wernerfelt, B. (1995), "Resource Based Theory", Strategic Management Journal, Vol. 16, no. 3, pp. 171—174.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

М. І. Грод,
аспірант, НН інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7539-5778>

Н. В. Резнікова,
д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства
і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.39

РОЛЬ ЄЦБ У РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЄС: ФІНАНСОВА ТА ЦІНОВА СТАБІЛЬНІСТЬ VS ЗЕЛЕНИЙ ПЕРЕХІД

M. Grod,
Postgraduate student, Educational and Scientific Institute
of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv
N. Reznikova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Relations and Foreign Policy,
Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE ROLE OF THE ECB IN THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY IN THE EU: FINANCIAL AND PRICE STABILITY VS GREEN TRANSITION

Мета статті полягає у визначенні ролі ЄЦБ в сприянні розвитку циркулярної економіки в ЄС та виокремленні перспективних напрямів у пошуку компромісів між забезпеченням зафіксованих у статуті центробанку цілей та здійсненням внеску у боротьбу зі змінами клімату без загострення небезпеки цінової та фінансової нестабільності. В статті відзначено процес озеленення мандатів Центробанків як інструмент легітимації озеленення грошово-кредитної політики, що свідчить про відхід від традиційної інтерпретації "незалежності" ЦБ. Ставиться під сумнів спроможність балансувати між цілями цінової стабільності, фінансової стабільності та зеленою аджендою, яка передбачає заохочення боротьби із наслідками кліматичних змін, протидію кліматичним змінам, сприяння зеленому і енергетичному переходам, які не мають перешкоджати реалізації Цілей сталого розвитку. Відзначено необхідність перегляду принципу "ринкової нейтральності". Встановлено, що реалізації кліматичних цілей та розвитку циркулярній економіці в ЄС можуть слугувати такі інструменти грошово-кредитної політики ЄЦБ, як кредитні операції, система заставного забезпечення Євросистеми, програми купівлі активів, емітованих нефінансовими та фінансовими корпораціями, а також урядами. Акцентовано, що ЄЦБ приймає як заставу фінансові активи, що сприяють переходу до низьковуглецевої економіки, і бере до уваги відповідність емітентів кліматичним цілям при ухваленні рішень про купівлю активів у рамках CSPP. ЄЦБ має потенціал до розвитку циркулярної економіки, зокрема, здатен просувати фінансування проєктів, які відповідають критеріям циркулярності. Відзначено, що реалізація стра-

тегій розвитку циркулярної економіки впливатиме на обсяги викидів, що робить політику у сфері ЦЕ залежною не лише від діяльності монетарної влади, але й фіскальних регуляторів. Було визначено суперечності між цілепокладанням Центробанків та циркулярним переходом як складовою. зеленого і енергетичного переходів, в числі яких відзначено такі: (1) конфлікти між цілями досягнення фінансової стабільності та забезпечення "зеленого переходу" (переоцінка активів та фінансова стабільність: зростання частки проблемних активів; кредитний ризик; волатильність ринку: інвестиційні зрушення); (2) конфлікти між цілями досягнення цінової стабільності та забезпечення "зеленого переходу" (інфляційний тиск: грінфляція, спричинена зростанням витрат; зміни в глобальних ланцюжках поставок; дилеми монетарної політики: пастки регулювання); ризики макроекономічній стабільності в умовах циркулярного переходу (інвестиційний канал: перерозподіл капіталу; підвищення продуктивності; канал зайнятості: створення робочих місць, невідповідність компетенцій та навичок; ціновий канал: ціни на сировинні товари; ціни на енергоносії; торговий канал (конкурентоспроможність; викривлення в торгівлі).

The purpose of the article is to determine the role of the ECB in promoting the development of the circular economy in the EU and to highlight promising directions in the search for compromises between ensuring the goals set in the mandate of the central bank and making a contribution to the fight against climate change without exacerbating the danger of price and financial instability. The article notes the process of greening the mandates of Central Banks as a tool for legitimizing the greening of monetary policy, which indicates a departure from the traditional interpretation of the "independence" of the Central Bank. The ability to balance between the goals of price stability, financial stability and the green agenda, which involves encouraging the fight against the consequences of climate change, combating climate change, promoting green and energy transitions, which should not hinder the implementation of the Sustainable Development Goals, is being questioned. The need to review the principle of "market neutrality" was noted.

It has been established that to implement climate goals and develop a circular economy in the EU, such ECB monetary policy instruments as credit operations, the Eurosystem collateral system, programs for the purchase of assets issued by non-financial and financial corporations, as well as governments can be used. It is emphasized that the ECB accepts as collateral financial assets that contribute to the transition to a low-carbon economy, and takes into account the compliance of issuers with climate goals when making decisions about the purchase of assets under the CSPP. A less flexible and more categorical attitude towards companies that are more exposed to physical climate-related risks may increase climate risks rather than reduce them, in particular by failing to proactively or timely attract the necessary investment resources intended to adapt to climate change. Such companies will find themselves in a kind of vicious circle: their borrowing costs will rise, they will be less able to finance green projects, which will make them more exposed to physical risks.

Accordingly, this will not create additional opportunities for the adaptation of circular business models. The ECB has the potential to develop a circular economy, in particular it is able to promote the financing of projects that meet the circularity criteria. It is noted that the implementation of strategies for the development of a circular economy will affect the volume of emissions, which makes policy in the field of circular economy dependent on the activities of not only monetary authorities, but also fiscal regulators. Contradictions were identified between the goal-setting of Central Banks and the circular transition as a component of the green and energy transitions, including the following: (1) conflicts between the goals of achieving financial stability and ensuring the green transition (reevaluation of assets and financial stability: increase in the share of problem assets; credit risk; market volatility: changes in the direction of investment flows); (2) conflicts between the goals of achieving price stability and ensuring a green transition (inflationary pressures: cost-driven green inflation; changes in global supply chains; monetary policy dilemmas: regulatory pitfalls); risks of macroeconomic stability in the context of a circular transition (investment channel: redistribution of capital; increased productivity; employment channel: job creation, mismatch of competencies and skills; price channel: dynamics of commodity prices; dynamics of energy prices; trade channel (competitiveness; distortion in trade).

Developing a unified approach for central banks and financial supervisors to assess the problem of achieving sustainable development and prioritizing the search for ways to achieve it took time and effort from supranational institutions that managed to ensure international coordination of relevant policies (such as promoting the Sustainable Development Goals under the auspices of the UN).

Accordingly, we need to accept the fact that in order to develop a policy to counter climate change and promote the implementation of a green and circular transition, we will have to be prepared to consistently develop a consolidated position, which is already facilitated by the legitimization of the ESG approach in managing financial and investment flows.

Ключові слова: Європейська система центральних банків, ЄЦБ, ЄС, ліквідність, управління, ринок, регулювання, фінансова стабільність, цінова стабільність, волатильність, макроекономічне середовище, циркулярна економіка, фінансування, зелені фінанси, кліматичні інвестиції, грошово-кредитна політика, кліматична політика, зелений перехід, сталий розвиток.

Key words: European system of central banks, ECB, EU, liquidity, management, market, regulation, financial stability, price stability, macroeconomic environment, circular economy, financing, green finance, monetary policy, climate policy, green transition, sustainable development.

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

Загальновизнаний підхід до визначення цілепокладання центральних банків заснований на ідеї дихотомії між державою і ринком, де держава, як правило, повинна утримуватися від втручання в ринкові процеси, які, надані самим собі, повинні досягати соціально оптимального результату, і де тільки за певних умов (ринкові викривлення або ринкові збої, кризи) тимчасове втручання з боку держави вважається виправданим. Парадигма ліберального ринкового управління (з 1980-х років) ґрунтується на ідеї, що фінансовий ринок сам по собі передбачає самоприборкання та саморегулювання. Федеральна резервна система, на відміну від Європейського центробанку, стримано адаптує проблему змін клімату до свого порядку денного, пояснюючи це неготовністю надавати перевагу певним видам діяльності шляхом штучного корегування відносної вартості або доступності кредитування, але також і потужним лобі з боку представників залежної від викопного палива промисловості. Натомість ЄЦБ дотримується проактивного зеленого підходу, який легітимізує використання монетарних інструментів сприяння реалізації Цілей сталого розвитку і боротьби із глобальним потеплінням, що передбачає врахування кліматичного чинника при розробці монетарної політики. Проте, як і більшість центральних банків, ЄЦБ не має чітких повноважень щодо сталого розвитку та зміни клімату, тому зміни у грошово-кредитній політиці, спрямовані на вжиття заходів проти зміни клімату, зазвичай стикаються із звинуваченнями у перевищенні повноважень центрального банку.

Відповідно до монетаристської концепції, одним із найбільш значущих спотворень економіки вважається інфляція, яка розглядається як результат надмірної емісії грошей. Відповідно, з позицій мандату центробанків, вони повинні, в першу чергу, якщо не виключно, піклуватися про цінову стабільність. Після фінансової кризи 2007—2009 років багато центральних банків також включили фінансову стабільність до своїх цілей.

Однак із нинішньої тенденції підвищення відсоткових ставок стає очевидним, що мандат фінансової стабільності залишається підпорядкованим основній меті — стабільності цін.

Так само, як для вироблення уніфікованих підходів центральних банків та органів фінансового нагляду до оцінки проблеми досягнення сталого розвитку був потрібен час та значні зусилля наднаціональних інститутів, яким вдалося забезпечити міжнародну координацію відповідних політик (просування Цілей сталого розвитку під егідою ООН), так і для вироблення політики протидії кліматичним змінам та сприянню здійсненню зеленого та циркулярного переходу доведеться бути готовими до послідовного вироблення консолідованої позиції, чому прямо і опосередковано може сприяти легітимація ESG критеріїв в управлінні фінансовими та інвестиційними потоками. Прикладом виступає План дій ЄС зі сталого фінансування, який постає комплексним підходом до міжнародної координації та регулювання питань залучення необхідних інвестиційних ресурсів. Серед інших ключових ініціатив — ряд галузевих коаліцій, таких як Форум сталого страхування та Мережа сталої банківської діяльності, а також Мережа центральних банків та наглядових органів з екологізації фінансової системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми фінансового супроводу впровадження циркулярних бізнес-моделей у процесі реалізації Цілей сталого розвитку лягли в основу розгалуженої регуляторної бази Єврокомісії та експертних оцінок її функціонерів [1—10]. А. Мюррей, К. Скене, К. Хейнс [11] і Н. Захаріадіс [12] доводять, що фундаментальною перешкодою на шляху переходу господарюючих суб'єктів на принципи циркулярної економіки стає брак фінансування та подорожчання кредитних ресурсів. А. Шлапак відзначає, що одна із проблем для центральних банків полягає в тому, щоб визначити, який рівень ризику не становить загрозу макроекономічній стабільності [13—15], а кліматичний ризик є в числі тих, чий наслідок склад-

Таблиця 1. Діяльність обраних центробанків у сфері сприяння сталому розвитку та боротьбі зі змінами клімату

Назва центробанку	Характеристика діяльності, що пов'язана із озелененням мандатів
Європейський центральний банк (ЄЦБ)	ЄЦБ значно просунув свій кліматичний порядок денний під керівництвом президента Крістін Лагард. У 2021 році ЄЦБ оголосив про свій План кліматичних дій, який включає інтеграцію міркувань щодо зміни клімату у свою грошово-кредитну політику, стрес-тестування та програми купівлі активів. ЄЦБ також є частиною Мережі екологізації (озеленення) фінансової системи (NGFS), яка сприяє обміну найкращими практиками між центральними банками з питань, пов'язаних з кліматом.
Банк Англії (BoE)	Банк Англії знаходиться в авангарді включення кліматичних ризиків у свій нагляд за фінансовою стабільністю. У 2019 році він став першим центральним банком, який включив сценарії зміни клімату до свого дворічного дослідницького сценарію для банківської системи Великобританії. Крім того, Банк Англії створив Форум з кліматичних фінансових ризиків для розробки найкращих практик управління фінансовими ризиками, пов'язаними зі зміною клімату.
Банк де Франс	Банк де Франс як член NGFS бере активну участь у просуванні сталого фінансування. Він інтегрував ризики, пов'язані з кліматом, у свої оцінки фінансової стабільності та прагне узгодити свою інвестиційну стратегію з цілями Паризької угоди.
Нідерландський центральний банк (De Nederlandsche Bank (DNB))	Нідерландський центральний банк є ще одним лідером у цій сфері, який опублікував широке дослідження впливу зміни клімату на фінансову стабільність. DNB також включив кліматичні ризики у свою систему нагляду і підтримує перехід до низьковуглецевої економіки за допомогою своїх операцій у сфері грошово-кредитної політики.
Центральний банк Швеції (Sveriges Riksbank)	Центральний банк Швеції вжив заходів для вирішення проблеми зміни клімату, включивши екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG) в управління золотовалютними резервами. Ріксбанк також активно заявляє про необхідність для центральних банків враховувати довгострокові ризики, пов'язані зі зміною клімату.
Банк Японії	Банк Японії запровадив нову програму фінансування для підтримки інвестицій, пов'язаних зі зміною клімату, і взяв на себе зобов'язання інтегрувати кліматичні міркування у свою фінансову політику та операції.
Резервний банк Нової Зеландії (РБНЗ)	РБНЗ визнав зміну клімату значним ризиком для фінансової стабільності та включив розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі зміною клімату, до своєї системи звітності. РБНЗ також вивчає шляхи підтримки сталого фінансування через свою регуляторну та наглядову діяльність.

Джерело: укладено М. Гродом.

но ідентифікуються, а відтак — складно підлягають передбаченню та управлінню, що підтверджують праці М. Паркера [16], У.Дж. МакКіббін, А.С. Морріс, П.Дж. Вілкоксен та А.Дж. Пантон [17], М. Джузіо, Д. Крусек, А. Левес, А. Мело, К. Мікконен та П. Радулова [18]. Крім того, саме по собі впровадження зелених стимулів, яке частково може передбачати відхід від лінійної моделі економіки, викривлює ринкову ситуацію, що суперечить ліберальній парадигмі, як відзначають З. Ковачич, Р. Странд, Т. Фьолкер [19], Дж. Майлан, Х. Холмс, Дж. Педдок [20], Дж. Марін [21].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у визначенні ролі ЄЦБ в сприянні розвитку циркулярної економіки в ЄС та виокремленні перспективних напрямів у пошуку компромісів між забезпеченням зафіксованих у статуті центробанку цілей та здійсненням внеску у боротьбу зі змінами клімату без загострення небезпеки цінової та фінансової нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стаття 127 (1) Договору про функціонування Європейського Союзу (TFEU) визначає цілі та завдання Європейської системи центральних банків (ESCB). Відповідно до цієї Статті: "Основною метою Європейської системи центральних банків [...] має бути підтримання стабільності цін" [22]. Це означає, що стабільність цін має пріоритет над усіма іншими завданнями. Що стосується економічної стабільності, то у Статті відзначено таке: "Без шкоди з метою стабільності цін, ЄСЦБ має підтримувати спільну економічну політику в Союзі [...]". Роль ЄЦБ як фінансового регулятора визначена ще менш чітко у Статті 127 (5), яка передбачає, що "ЄЦБ має сприяти безперешкодному проведенню політики, що проводиться компетентними органами з питань пруденційного нагляду за кредитними установами та стабільністю фінансової системи", тоді як відповідно зі Статтею 127 (6) "Рада [...] може [...] покласти на Європейський центральний банк конкретні завдання щодо політики пруденційного нагляду за кредитними установами та іншими фінансовими установами [...]" [22].

На інституційному рівні ринково-ліберальний підхід центральних банків передбачає, що захист де-юре "незалежних" центральних банків від тиску політиків є найкращим способом досягнення мети цінової стабільності. Аналогічно, центральні банки не повинні координувати свої дії із фінансовими органами і мають дотримуватися принципу ринкової нейтральності — іншими словами, їхня діяльність має імітувати дію ринкових сил, а не "спотворювати" їх шляхом вибору переможців та тих, хто програв, як це робиться, зокрема, в Новій промисловій політиці ЄС. Водночас слід визнати, що принцип ринкової нейтральності не закріплений на законодав-

чому рівні, а тому ЄЦБ практикує відхилення від цього принципу.

Після фінансової кризи 2007—2009 років центральні банки активно використовували фінансові інструменти для цілей регулювання та нагляду [23; 24], проводячи нетрадиційну грошово-кредитну політику, таку як програми викупу активів, що постали критично важливим чинником підвищення стійкості банківського сектора під час європейської боргової кризи, або антикризовий план стимулювання національної економіки. Пізніше ця практика продовжилась під час боротьби із наслідками пандемії та боротьби із проявами енергетичної кризи [25; 26].

Поступово центральні банки інтегрують кліматичні цілі до своїх мандатів та операцій, визнаючи наслідки фінансових ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, і вживають проактивних заходів для підтримки фінансової стабільності та сталого розвитку, що знаходяться під тиском кліматичних викликів (див. Табл. 1).

Таблиця 2. Суперечності між цілепокладанням Центробанків та циркулярним переходом як складової зеленого і енергетичного переходів (на прикладі ЄЦБ та ЄС)

Назва конфлікту	Прояв конфлікту	Опис
Конфлікти між цілями досягнення фінансової стабільності та «зеленого переходу»	Переоцінка активів та фінансова стабільність	(1) Зростання частки «проблемних активів» , адже перехід до низьковуглецевої економіки може призвести до значної переоцінки активів, особливо у вуглецевісних галузях. В разі, якщо банки та інвестори володіють великими обсягами таких активів, це може вплинути на їхню ліквідність. (2) Кредитний ризик . Фінансові установи можуть зіткнутися з вищим кредитним ризиком, якщо їхні позичальники, особливо в секторах з високим рівнем викидів, не виконають свої зобов'язання через витрати, пов'язані з «зеленим» переходом, або через те, що їхні бізнес-моделі не задовольняють кредиторів.
	Волатильність ринку	(3) Інвестиційні зрушення . Фундаментальні зміни в структурі інвестицій у бік зелених технологій і відходу від традиційних галузей можуть посилити волатильність ринку. Раптові зміни ринкових настроїв можуть призвести до утворення «бульбашок» активів або дефляції, що вплине на фінансову стабільність
	Інфляційний тиск	(4) Грінфляція, спричинена зростанням витрат . Енергетичний перехід як складова зеленого переходу може супроводжуватись вищими витратами на енергію та сировину, оскільки економіка переходить від дешевих викопних видів палива до дорожчих відновлюваних джерел. Це може призвести до інфляції, спричиненої зростанням витрат, що ускладнить завдання ЄЦБ з підтримання цінової стабільності. (5) Зміни в глобальних ланцюжках поставок . Циркулярний перехід передбачає зміну поставщиків, а відтак перегляд ланцюгів поставок, що може спричинити до підвищення вартості кінцевого продукту (цінова стабільність) або до дефіциту (тимчасові коливання ціни).
Конфлікти між цілями досягнення цінової стабільності та забезпечення «зеленого переходу»	Дилеми монетарної політики	(6) Пастки регулювання . Низькі процентні ставки можуть підтримати реалізацію зелених ініціатив та здійснення циркулярного переходу, але «зелені», «кліматичні» та «циркулярні» інвестиції побічно можуть призвести до перегріву економіки, що здійснюватиме інфляційний тиск.
	Інвестиційний канал	(7) Перерозподіл капіталу . Може стимулювати інноваційний та технологічний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі, але у короткостроковій перспективі — до підвищення волатильності на фінансових ринках. (8) Підвищення продуктивності . Як результат технологічного та інноваційного розвитку може відбутись підвищення продуктивності, яка позитивно впливатиме на макроекономічну стабільність та економічне зростання.
	Канал зайнятості	(9) Створення робочих місць . Створення нових «зелених» секторів супроводжуватиметься скороченням робочих місць у вуглецево-інтенсивних секторах економіки і створенням нових зелених робочих місць. Обмеження інвестицій у вуглецевоінтенсивні сектори може призводити у короткостроковій перспективі до зростання безробіття, що може вплинути на макроекономічну стабільність. (10) Невідповідність компетенцій та навичок . Створення нових «зелених» робочих місць потребуватиме інвестицій у перепідготовку та освіту.
Ризики макроекономічній стабільності в умовах циркулярного переходу	Ціновий канал	(11) Ціни на сировинні товари . Зрушення у попиті та пропозиції на сировину, зумовлені циркулярною економікою, можуть призвести до волатильності цін. «Ресурсна» інфляція може ускладнити дотримання мандату ЄЦБ щодо цінової стабільності. (12) Ціни на енергоносії . Зміна цін на енергоносії в умовах енергетичного переходу, який передбачає перехід на відновлювані джерела енергії може спровокувати енергетичну інфляцію (викопну інфляцію, зелену інфляцію) та загострити макроекономічну нестабільність.
	Торговий канал	(13) Конкурентоспроможність . Впровадження ресурсоощадливих циркулярних практик може підвищити у середньо- та довгостроковій перспективі конкурентоспроможність галузей промисловості ЄС за рахунок зменшення залежності від сировини. У короткостроковій перспективі конкурентоспроможність за ціновим критерієм може постраждати. За умови регуляторного супроводу циркулярного переходу та впровадження політики «забруднювач платить» є перспективи нарощення обсягів експорту з позитивним впливом на макроекономічну стабільність. (14) Викривлення в торгівлі . Циркулярний перехід як складова зеленого та енергетичного переходу передбачатиме перегляд ланцюгів вартості та ланцюгів поставок на тлі впровадження нових стандартів виробництва та нормативних вимог.

Джерело: розроблено авторами.

Спроба досягти компромісу між цілями фінансової та цінової стабільності з імперативами зеленого переходу є новітнім викликом не лише для ЄЦБ, але і для решти Центробанків, які не можуть залишатись осторонь зеленої адженди, яка трансформує мотиваційні засади міжнародного руху капіталу. Циркулярний перехід впливає на різні макроекономічні канали, такі як інвестиції, заощадження, споживання, зайнятість, рівень цін, торгівля, кожен з яких може вплинути на загальну макроекономічну ситуацію та економічну (фінансову,

цінову) стабільність. Стратегічна, добре скоординована політика, яка інтегрує кліматичні цілі з макроекономічними, має важливе значення для ефективного управління циркулярним, зеленим та енергетичним переходами в політиці справедливого переходу в ЄС.

Загалом, слугувати реалізації кліматичних цілей та сприяти здійсненню зеленого і циркулярного переходів можуть такі інструменти грошово-кредитної політики ЄЦБ, як: (1) кредитні операції (належать до операцій з надання ліквідності та включають основні операції ЄЦБ

з рефінансування та операції довгострокового рефінансування); (2) система заставного забезпечення Євросистеми (це система, за допомогою якої ЄЦБ визначає, які активи і за яких умов комерційні банки Єврозони можуть використовувати як заставу, щоб отримати доступ до ліквідності ЦБ; система кредитування або запозичення під заставу активів в якості забезпечення); (3) програми купівлі активів (програми, за допомогою яких ЄЦБ купує цінні папери, випущені нефінансовими та фінансовими корпораціями, а також урядами) [29]. У систему забезпечення Євросистеми та програму закупівель корпоративного сектору (CSPP) було внесено такі три основні зміни: (1) вимоги до розкриття інформації; (2) включення фінансових ризиків, пов'язаних зі змінами клімату; (3) ЄЦБ приймає в якості застави фінансові активи, що сприяють переходу до низьковуглецевої економіки, і бере до уваги відповідність емітентів кліматичним цілям при ухваленні рішень про купівлю активів у рамках CSPP (див. Табл. 2).

Наприклад, якщо ЄЦБ використовує сценарії, в яких ціни на викиди вуглецю зростають повільними темпами, компанії, що забруднюють довкілля, можуть не вважатися надто ризикованими з точки зору фінансової стабільності, і, таким чином, їхня участь у системі забезпечення та купівлі активів не знижуватиметься. Конкретні компанії-забруднювачі також можуть не бути "оштрафовані" навіть за сценаріїв високих цін на викиди вуглецю, так само як і тоді, коли ці компанії мають міцне фінансове становище, яке дозволяє вирішувати фінансові проблеми, пов'язані з високою вартістю викидів. Менш гнучке і більш категоричне ставлення до компаній, які більш схильні до фізичних ризиків, пов'язаних з кліматом, може посилити кліматичні ризики, а не знизити їх, зокрема, із причини неможливості превентивного або вчасного залучення необхідних інвестиційних ресурсів, призначених для адаптації до змін клімату. Такі компанії потраплятимуть у своєрідне зачароване коло: вартість запозичень для них зростатиме, у них буде менше можливостей фінансувати зелені проекти, що зробить їх більш схильними до фізичних ризиків.

ЄЦБ має потенціал до розвитку циркулярної економіки, зокрема, здатен просувати фінансування проєктів, які відповідають критеріям циркулярності, серед яких можна виокремити такі, як: (1) Європейська кластерна обсерваторія, що базується на класифікаторах економічної діяльності NACE, до видів діяльності, які стосуються циркулярної економіки, відносить: ремонт готових металевих виробів (код 33.11); ремонт машин і обладнання (код 33.12); ремонт електронного та оптичного устаткування (код 33.13); Ремонт електричного обладнання (код 3.14); ремонт, технічне обслуговування кораблів і човнів (код 3.15); ремонт, технічне обслуговування повітряних суден і космічних суден (код 3.16); ремонт, технічне обслуговування інших видів транспортного обладнання (код 3.17); ремонт іншого обладнання (код 3.18); утилізація відсортованих матеріалів (код 38.32); техобслуговування і ремонт автомобілів (код 45.20); оптова торгівля відходами та брухтом (код 46.77); роздрібна торгівля вживаними товарами в магазинах (код 47.79); ремонт комп'ютерів і периферійного обладнання (код 95.11); ремонт комунікаційного устат-

кування (код 95.12); ремонт предметів особистого вжитку та побутових товарів (код 95.2); ремонт приладів побутової електроніки (код 95.21); ремонт побутових приладів, домашнього та садового інвентарю (код 95.22); ремонт взуття та виробів зі шкіри (код 95.23); ремонт меблів і предметів домашнього вжитку (код 95.24); ремонт годинників і ювелірних виробів (код 95.25); ремонт інших предметів особистого вжитку та побутових товарів (код 95.29) [29]; (2) показники циркулярності проєктів (Circularity Indicators Project); (3) табло екологічних інновацій (Eco-IC), Індекс екологічних інновацій, Індекс екологічних показників (EPI) [30]; показники генерованих викидів.

Розробка заходів грошово-кредитної політики, орієнтованих на кліматичну адженду, також має спиратися на інформацію про конкретні активи (наприклад, чи є облігації "зеленими" чи "пов'язаними із стійким розвитком") і може враховувати основні види діяльності кожної компанії та те, наскільки вони відповідають вимогам досягнення кліматичних цілей. Ми відзначаємо, що між динамікою здійснення інвестицій у розвиток "зелених" кліматичних технологій з боку корпоративних фондів та здатністю уряду встановлювати обмеження на викиди парникових газів є прямий зв'язок: якщо компанії очікують, що уряд запровадить обмеження на викиди, вони з більшою ймовірністю нарощуватимуть інвестиції у "зелені" технології. Ці інвестиції, у свою чергу, знижують вартість скорочення викидів для інших компаній і, тим самим, знижують політичні витрати, які може понести уряд, який просуває політику введення обмежень на викиди. З іншого боку, якщо компанії очікують, що обмеження на викиди не будуть запроваджені, вони неохоче вдаватимуться до здійснення екологічних/кліматичних інвестицій, що збільшує політичні витрати запровадження обмежень на викиди та знижує ймовірність того, що уряд їх запровадить. Не всі "зелені" технології однаковою мірою сприяють побудові кліматично стійкої та циркулярної економіки, оскільки вони суттєво різняться за рівнем розробки, за новизною (наприклад, берегові вітрові установки для виробництва електроенергії використовуються кілька десятиліть, а технології накопичення енергії перебувають у зародковому стані), за стадією впровадження та використання, за ризикованістю. Відповідно, різні зелені технології потребують різних підходів до фінансування та залучення інвестицій.

Елементи кліматичного фінансування знаходимо у таких програмах ЄЦБ, як: (1) цільові операції у рамках довгострокового рефінансування (TLTRO) як ключової програми надання ліквідності ЄЦБ, яка адаптується до клімату шляхом коригування процентних ставок (наприклад, відсоткова ставка для кредитування може бути функцією пропорції низьковуглецевих і високовуглецевих активів на балансі банків: чим вища частка низьковуглецевих (високовуглецевих) активів, тим менша (вища) відсоткова ставка; відсоткова ставка також може залежати від впливу на клімат активів, які банки передають під заставу, щоб отримати доступ до ліквідності ЦБ); (2) Програма купівлі забезпечених облігацій (CBPP); (3) Програма купівлі цінних паперів, забезпечених активами (ASPP).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Включення ESG-критеріїв до управління валютними резервами впливає на центральні банки та суверенні фонди добробуту шляхом внесення змін до: (1) управління ризиками та підходів до диверсифікації (обмеження інвестицій у вуглецевоінтенсивні компанії, щопокликано обмежувати кліматичні ризики); (2) оцінки потенційних інвестиційних доходів, що передбачає превентивну відмову від інвестицій, що можуть призвести до репутаційних втрат; (3) координації діяльності (узгодження інвестиційних стратегій з національною та міжнародною політикою в галузі зміни клімату та сталості допомагає забезпечити послідовність дій урядів).

Принципи кліматичної нейтральності (досягнення нульових чистих викидів парникових газів шляхом збалансування викидів або шляхом купівлі квот, що компенсують викиди вуглецю) та ринкової нейтральності часто вступають у протиріччя, оскільки вони віддають пріоритет різним результатам і процесам. Досягнення кліматичної нейтральності, що передбачає імперативне впровадження фундаментальних змін у виробничих процесах, споживанні енергії та бізнес-моделях, реалізується за рахунок цілеспрямованого втручання в діяльність ринків за допомогою регулювання, субсидій (зокрема, для зелених та енергоефективних технологій), ціноутворення на вуглець та інших механізмів примусової зміни поведінки ринкових учасників в напрямку більш сталих практик. Відтак принцип ринкової нейтральності, спрямований на те, щоб уникнути спотворення ринкової динаміки через обмеження інтервенцій, які впливають на розподіл ресурсів, не сумісний із політикою зеленого і енергетичного переходів, в межах якої селективно надаються регуляторні та фінансові переваги певним секторам або компаніям. Крім того, впровадження механізмів ціноутворення на вуглець, таких як системи торгівлі вуглем (зокрема, Система торгівлі викидами Європейського Союзу (EU ETS) змушує компанії купувати дозволи на здійснювані ними викиди, створюючи додаткові витрати для вуглецевих галузей, які не застосовуються до менш вуглецевих підприємств) або податки на вуглець, має на меті інтерналізацію зовнішніх витрат на викиди вуглецю, що порушує принцип ринкової нейтральності, накладаючи додаткові витрати на підприємства з високим рівнем викидів, тим самим впливаючи на їх ринкову поведінку та частку ринку, яку вони посідають. Зусилля щодо кліматичної нейтральності часто вимагають трансформації цілих секторів (наприклад, енергетики, транспорту, сільського господарства), що вимагає значних інвестицій і змін у ринкових стратегіях, що може призвести до ринкових викривлень та перерозподілу ринкової влади, що суперечить принципу ринкової нейтральності (інтеграція кліматичної політики у фінансову політику вимагатиме впровадження спеціального (пільгового) режиму для зелених інвестицій, що може суперечити принципу ринкової нейтральності, якого де-юре дотримуються центральні банки). Спроба збалансувати ці два принципи зафіксована у нормативно-регуляторних актах, як, зокрема, у Європейському зеленому курсі і пакеті "Fit for 55", які одночасно спрямовані на суттєве скорочення викидів і праг-

нення підтримувати чесну конкуренцію та мінімально спотворювати ринкові умови.

ЄЦБ поступово зміщує акцент із розкриття інформації про залежність від змін клімату та кліматичних ризиків на пряме включення критеріїв боротьби зі змінами клімату в структуру застави та свою програму купівлі активів. Це вимагатиме визначення того, які активи сприяють кліматичній нейтральності, а які ні. А це, своєю чергою, передбачатиме використання як ретроспективних (інтенсивність викидів вуглекислого газу та енергоефективність компанії за останні роки або те, наскільки використання електроенергії в минулому залежало від відновлювальних джерел енергії), так і перспективних кліматичних показників діяльності емітентів цих активів (пов'язані насамперед із планами компаній з декарбонізації та ступенем довіри до цих планів). За аналогією, ЄЦБ може просувати ініціативи із розвитку циркулярної економіки, додавши до переліку перспективних кліматичних показників ті, що відповідають критеріям циркулярності, із числа тих, що пропонуються Європейською кластерною обсерваторією, що базується на класифікаторах економічної діяльності NACE.

Ми акцентуємо на суперечностях між цілепокладанням Центробанків та циркулярним переходом як складовою зеленого і енергетичного переходів, в числі яких відзначаємо такі: (1) конфлікти між цілями досягнення фінансової стабільності та забезпечення "зеленого переходу" (переоцінка активів та фінансова стабільність: зростання частки проблемних активів; кредитний ризик; волатильність ринку: інвестиційні зрушення); (2) конфлікти між цілями досягнення цінової стабільності та забезпечення "зеленого переходу" (інфляційний тиск: гріфляція, спричинена зростанням витрат; зміни в глобальних ланцюжках поставок; дилеми монетарної політики: пастки регулювання); ризики макроекономічній стабільності в умовах циркулярного переходу (інвестиційний канал: перерозподіл капіталу; підвищення продуктивності; канал зайнятості: створення робочих місць, невідповідність компетенцій та навичок; ціновий канал: ціни на сировинні товари; ціни на енергоносії; торговий канал (конкурентоспроможність; викривлення в торгівлі). Зниження обмінного курсу та високий первинний бюджетний дефіцит впливають на борговий тягар і зростання реального ВВП, а, отже, і на кредитний рейтинг країни, який, своєю чергою, визначає як вартість, так і доступність запозичень. Збільшення вартості матеріалів, необхідних для переходу на відновлювані джерела енергії та впровадження зелених технологій, призводить до зниження рентабельності проєктів із чистої енергетики. При цьому ріст відсоткових ставок тягне за собою зростання капітальних витрат, що впливає на структуру фінансування проєктів, які уособлюють зелений та циркулярний переходи, та опосередковано призводить до збільшення частки власного капіталу, оскільки обсяг боргових запозичень скорочується.

Розірвати деструктивну взаємозалежність між бізнес-циклом та політичним циклом можна за допомогою створення масштабного інвестиційного фонду із тривалим інвестиційним горизонтом та відповідним "зеленим підходом до ліквідності", який, поряд із приватним капіталом, поповнюватиметься внесками, що здійсню-

ються урядом, адже зелені/кліматичні технології, які поставитимуть як прямий результат діяльності такого фонду, ставатимуть надбанням міжнародної спільноти, а, отже, у перспективі відносна вартість таких технологій для країн, що реалізують на практиці зелені/циркулярні інвестиційні проєкти, буде нижчою.

Література:

1. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0739&from=en> (дата звернення: 27.08.2024).
2. European Commission. The Juncker Commission's Contribution To The Sustainable Development Goals. 2019. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2019-01/reflection_paper_sustainable_annexi_en.pdf (дата звернення: 27.08.2024).
3. European Commission. EU taxonomy for sustainable activities. 2023. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en (дата звернення: 27.08.2024).
4. European Commission. Green Public Procurement. URL: https://green-business.ec.europa.eu/green-public-procurement_en (дата звернення: 27.08.2024).
5. High-Level Group on Energy-intensive Industries. Masterplan for a Competitive Transformation of EU Energy-intensive Industries Enabling a Climate-neutral, Circular Economy by 2050. 2019. URL: https://www.glas-sallianceeurope.eu/images/cont/2019-11-28-eii-masterplan-report-final-online_file.pdf (дата звернення: 27.08.2024).
6. European Commission. The new European consensus on development. 2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/the-new-european-consensus-on-development.html> (дата звернення: 27.08.2024).
7. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The European Green Deal. COM (2019) 640 Final. 2019. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-dealcommunication_en.pdf (дата звернення: 27.08.2024).
8. European Commission. Delivering the European Green Deal: Transforming our economy and societies. 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en#transforming-our-economy-and-societies (дата звернення: 27.08.2024).
9. European Commission. Investing in a climate-neutral and circular economy. 2020. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_40 (дата звернення: 27.08.2024).
10. European Commission. Making Europe's businesses future-ready: A new Industrial Strategy for a globally competitive, green and digital Europe. 2020. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_416 (дата звернення: 27.08.2024).
11. Murray A., Skene K., Haynes K. The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*. 2017. Vol. 140 (3). P. 369—380.
12. Zahariadis N. Ambiguity and choice in European public policy. *Journal of European Public Policy*. 2008. Vol. 15 (4). P. 514—530.
13. Шлапак А.В. Потенціал макропруденційної грошово-кредитної політик в синхронізації фінансових, боргових і бізнес-циклів: канали трансмісії в управлінні ризиками та ліквідністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 5—13.
14. Шлапак А.В. Міжнародна координація макропруденційної політики як інструмент фінансової інтеграції. *Вісник Маріупольського державного університету Серія: Економіка*. 2022. № 24. С. 5—13.
15. Шлапак А.В. Глобальні фінансові цикли і проблема регулювання міжнародних потоків капіталу: роль банків і макропруденційної політики у протидії кризам. *Вісник Маріупольського державного університету Серія: Економіка*. 2022. № 23. С. 109—119.
16. Parker M. The Impact of Disasters on Inflation. *Economics of Disasters and Climate Change*. 2018. Vol. 2 (1). P. 21—48.
17. McKibbin W.J., Morris A.C., Wilcoxon P.J., Pantton A.J. Climate Change and Monetary Policy: Dealing with Disruption. 2017. URL: https://cama.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/cama_crawford_anu_edu_au/2017-12/77_2017_mckibbin_morris_panton_wilcoxon_0.pdf (дата звернення: 27.08.2024).
18. Giuzio M., Krusec D., Levels A., Melo A., Mikkonen K., Radulova P. Climate Change and Financial Stability, Special feature in the ECB Financial Stability Review. 2019. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart2019-05_1~47cf778cc1.en.html#:~:text=This%20special%20feature%20discusses%20general,stability%20consequences%20of%20climate%20change (дата звернення: 27.08.2024).
19. Kovacic Z., Strand R., Volker T. The circular economy in Europe. Critical perspectives on policies and imaginaries. 2020. URL: <https://bora.uib.no/bora-xmloi/bitstream/handle/1956/21969/97804290-61028%20B%25281%2529.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 27.08.2024).
20. Mylan J., Holmes H., Paddock J. Re-introducing consumption to the "circular economy": A socio-technical analysis of domestic food provisioning. *Sustainability*. 2016. Vol. 8 (8). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/8/794> (дата звернення: 27.08.2024).
21. Marin J., De Meulder B. Interpreting circularity. Circular city representations concealing transition drivers. *Sustainability (Switzerland)*. 2018. Vol. 10 (5). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/5/1310> (дата звернення: 27.08.2024).
22. European Central Bank. An overview of the ECB's monetary policy strategy. 2021. URL: https://www.ecb.europa.eu/home/search/review/pdf/ecb.strategyreview_monpol_strategy_overview.en.pdf (дата звернення: 27.08.2024).

23. Резнікова Н.В., Відякіна М.М. Сучасна світова фінансова криза в деструктивних вимірах інвестиційно-го прагматизму. Вісник Національного банку України. 2010. № 5 (171). С. 23—27.

24. Відякіна М.М., Резнікова Н.В. Світова фінансова криза як фактор економічного розвитку. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). С. 271—279.

25. Барановський О. Антикризисні заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. Вісник Національного банку України. 2009. № 4 (158). С. 8—19.

26. Відякіна М.М., Резнікова Н.В. Стабілізаційні програми ЄС як відповідь світовій фінансовій кризі. Культура народів Причорномор'я. 2009. № 172. С. 182—186.

27. Lamperti F., Napoletano M., Roventini A. Green transitions and the prevention of environmental disasters: market-based vs. command-and-control policies. *Macroeconomic Dynamics*. 2020. Vol. 24 (7). P. 1861—1880.

28. Bailey D., Jackson J. The central bank lacuna in green state transformation. *Environmental Politics*. 2023. Vol. 33 (5). P. 896—916.

29. Eurostat. NACE Rev. 2. Statistical classification of economic activities in the European Community. 2008. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF> (дата звернення: 27.08.2024).

30. Vercauteren A., Christis M., van Hoof V. Indicators for a circular economy. Summa Circular Economy Policy Research Centre. URL: https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/summa_-_indicators_for_a_circular_economy.pdf (дата звернення: 27.08.2024).

31. Nuss P., Blengini G.A., Haas W., Mayer A., Nita V., Pennington D. Development of a Sankey Diagram of Material Flows in the EU economy based on Eurostat data, EUR 28811 EN. 2017. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC108377> (дата звернення: 27.08.2024).

32. Грод М., Резнікова Н. Фінансові та інвестиційні інструменти сприяння циркулярній економіці: сталий розвиток і кліматична нейтральність як тригери озеленення міжнародних ринків капіталу. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2023. № 3 (318). С. 249—259.

33. Грод М., Резнікова Н. Особливості фінансування розвитку циркулярної економіки і міжнародної торгівлі на принципах циркулярності: нові інвестиційні інструменти й потенціал (над)національної регуляторної політики. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. № 2. С. 55—64.

34. Грод М., Резнікова Н. Регуляторні пастки циркулярної економіки в політиці переходів ЄС до сталості: проблеми ідентифікації джерел фінансування Нового європейського консенсусу з розвитку та Європейського зеленого курсу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 49—57.

35. Резнікова Н.В., Грод М.І. Формування інституційної підтримки розвитку циркулярної економіки та її сталого фінансування в Європейському Союзі. *Економіка України*. 2023. № 11 (744). С. 52—75.

References:

1. European Commission (2016), "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0739&from=en> (Accessed 27 August 2024).

2. European Commission (2019), "The Juncker Commission's Contribution To The Sustainable Development Goals", available at: https://commission.europa.eu/system/files/2019-01/reflection_paper_sustainable_annexi_en.pdf (Accessed 27 August 2024).

3. European Commission (2023), "EU taxonomy for sustainable activities", available at: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en (Accessed 27 August 2024).

4. European Commission (2024), "Green Public Procurement", available at: https://green-business.ec.europa.eu/green-public-procurement_en (Accessed 27 August 2024).

5. High-Level Group on Energy-intensive Industries (2019), "Masterplan for a Competitive Transformation of EU Energy-intensive Industries Enabling a Climate-neutral, Circular Economy by 2050", available at: https://www.glassallianceurope.eu/images/cont/2019-11-28-eii-masterplan-report-final-online_file.pdf (Accessed 27 August 2024).

6. European Commission (2017), "The new European consensus on development", available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/the-new-european-consensus-on-development.html> (Accessed 27 August 2024).

7. European Commission (2019), "Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The European Green Deal. COM (2019) 640 Final", available at: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-dealcommunication_en.pdf (Accessed 27 August 2024).

8. European Commission (2019), "Delivering the European Green Deal: Transforming our economy and societies", available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en#transforming-our-economy-and-societies (Accessed 27 August 2024).

9. European Commission (2020), "Investing in a climate-neutral and circular economy", available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_40 (Accessed 27 August 2024).

10. European Commission (2020), "Making Europe's businesses future-ready: A new Industrial Strategy for a globally competitive, green and digital Europe", available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_416 (Accessed 27 August 2024).

11. Murray, A., Skene, K. and Haynes, K. (2017), "The circular economy: An interdisciplinary exploration of the

concept and application in a global context", *Journal of Business Ethics*, vol. 140, no. 3, pp. 369—380.

12. Zahariadis, N. (2008), "Ambiguity and choice in European public policy", *Journal of European Public Policy*, vol. 15, no. 4, pp. 514—530.

13. Shlapak, A. (2023), "The potential of macroprudential and monetary policy in the synchronization of financial, debt and business cycles: channels of transmission in risk and liquidity management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 5—13.

14. Shlapak, A. (2022), "International coordination of macroprudential policy as a tool of financial integration", *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, vol. 24, pp. 5—13.

15. Shlapak, A. (2022), "Global financial cycles and the problem of regulation of international capital flows: the role of banks and macroprudential policy in responding to crises", *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, vol. 23, pp. 109—119.

16. Parker, M. (2018), "The Impact of Disasters on Inflation", *Economics of Disasters and Climate Change*, vol. 21, no. 1, pp. 21—48.

17. McKibbin, W.J., Morris, A.C., Wilcoxon, P.J. and Panton, A.J. (2017), "Climate Change and Monetary Policy: Dealing with Disruption", available at: https://cama.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/cama_crawford_anu_edu_au/2017-12/77_2017_mckibbin_morris_panton_wilcoxon_0.pdf (Accessed 27 August 2024).

18. Giuzio, M., Krusec, D., Levels, A., Melo, A., Mikkonen, K. and Radulova, P. (2019), "Climate Change and Financial Stability, Special feature in the ECB Financial Stability Review", available at: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart201905_1~47cf778cc1.en.html#:~:text=This%20special%20feature%20discusses%20general, stability%20consequences%20of%20climate%20change (Accessed 27 August 2024).

19. Kovacic, Z., Strand, R. and Volker, T. (2020), "The circular economy in europe. Critical perspectives on policies and imaginaries", available at: <https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/21969/97804-29061028%2B%25281%2529.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Accessed 27 June 2024).

20. Mylan, J., Holmes, H. and Paddock, J. (2016), "Re-introducing consumption to the "circular economy": A sociotechnical analysis of domestic food provisioning", *Sustainability*, vol. 8, no. 8, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/8/794> (Accessed 27 August 2024).

21. Marin, J. and De Meulder, B. (2018), "Interpreting circularity. Circular city representations concealing transition drivers", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 10, no. 5, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/5/1310> (Accessed 27 August 2024).

22. European Central Bank (2021), "An overview of the ECB's monetary policy strategy", available at: https://www.ecb.europa.eu/home/search/review/pdf/ecb.strategyreview_monpol_strategy_overview.en.pdf (Accessed 27 June 2024).

23. Reznikova, N. and Vidyakina, M. (2010), "The current global financial crisis in the destructive dimensions

of investment pragmatism", *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, vol. 5, no. 171, pp. 23—27.

24. Vidyakina, M. and Reznikova, N. (2010), "Global financial crisis as a factor of economic development", *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, vol. 1, no. 3, pp. 271—279.

25. Baranovskyi, O. (2009), "Anti-crisis measures by foreign governments and central banks", *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, vol. 4, no. 158, pp. 8—19.

26. Vidyakina, M. and Reznikova, N. (2009), "EU stabilization programs as a response to the global financial crisis", *Kultura narodov Prychernomoria*, vol. 172, pp. 182—186.

27. Lamperti, F., Napoletano, M. and Roventini, A. (2020), "Green transitions and the prevention of environmental disasters: market-based vs. command-and-control policies", *Macroeconomic Dynamics*, vol. 24, no. 7, pp. 1861—1880.

28. Bailey, D. and Jackson, J. (2023), "The central bank lacuna in green state transformation", *Environmental Politics*, vol. 33, no. 5, pp. 896—916.

29. Eurostat (2008), "NACE Rev. 2. Statistical classification of economic activities in the European Community", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF> (Accessed 27 August 2024).

30. Vercalsteren, A., Christis, M. and van Hoof, V. (2017), "Indicators for a circular economy. Summa Circular Economy Policy Research Centre", available at: https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/summa_-_indicators_for_a_circular_economy.pdf (Accessed 27 August 2024).

31. Nuss, P., Blengini, G.A., Haas, W., Mayer, A., Nita, V. and Pennington, D. (2017), "Development of a Sankey Diagram of Material Flows in the EU economy based on Eurostat data, EUR 28811 EN", available at: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC108377> (Accessed 27 August 2024).

32. Grod, M. and Reznikova, N. (2023), "Financial and investment tools for promoting the circular economy: sustainable development and climate neutrality as triggers for the greening of international capital markets", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 318, no. 3, pp. 249—259.

33. Grod, M. and Reznikova, N. (2023), "Features of financing the development of the circular economy and international trade on the principles of circularity: new investment tools and the potential of (super)national regulatory policy", *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, vol. 2, pp. 55—64.

34. Grod, M. and Reznikova, N. (2023), "Regulatory traps of the circular economy in the policy of EU transitions to sustainability: problems of identifying sources of financing of the New European Consensus on Development and the European Green Deal", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 49—57.

35. Reznikova, N. and Grod, M. (2023), "Formation of institutional support for the development of circular economy and its sustainable financing in the European Union", *Economy of Ukraine*, vol. 11, no. 744, pp. 52—75.

Стаття надійшла до редакції 25.10.2024 р.

УДК 336:330.341.339.7:620.9

*Н. М. Котвицька,**д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>**Г. В. Дмитрієв,**аспірант, Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8175-7071>**В. С. Алпуров,**аспірант, Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6841-3456>**Б. І. Головка,**аспірант, Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1274-0368>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.49

ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ НАУКОВО- ТЕХНІЧНОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

N. Kotvytska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University"

H. Dmytriiev,

Postgraduate student, Private Higher Education Establishment "European University"

V. Alputov,

Postgraduate student, Private Higher Education Establishment "European University"

B. Holovko,

Postgraduate student, Private Higher Education Establishment "European University"

FINANCIAL INNOVATIONS IN INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND TECHNICAL COOPERATION IN THE ENERGY INDUSTRY

У статті розглядаються фінансові інновації в контексті міжнародного науково-технічного співробітництва в енергетичній галузі. Особлива увага приділяється сучасним фінансовим інструментам і механізмам, що сприяють розвитку інноваційних проектів у сфері енергетики, таких як "зелені" облігації, енергосервісні контракти, венчурне фінансування та публічно-приватне партнерство. Також досліджуються можливості для ефективного залучення інвестицій і зміцнення міжнародної співпраці, що спрямоване на вирішення глобальних енергетичних викликів, таких як декарбонізація, підвищення енергоефективності та впровадження відновлюваних джерел енергії. Робота підкреслює важливість фінансових інновацій для стимулювання наукових досліджень і технологічних розробок, що дозволяє забезпечити сталий розвиток енергетичного сектора на міжнародному рівні. Фінансові інновації відіграють ключову роль у розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва в енергетичній галузі.

The article examines financial innovations in the context of international scientific and technical cooperation in the energy sector. Particular attention is paid to modern financial instruments and mechanisms that contribute to the development of innovative projects in the field of energy, such as "green" bonds, energy service contracts, venture financing and public-private partnerships. Opportunities for effective investment attraction and strengthening of international cooperation aimed at solving global energy challenges such as decarbonization, energy efficiency improvement and introduction of renewable energy sources are also being explored. The work emphasizes the importance of financial innovation to stimulate scientific research and technological development, which allows to ensure the sustainable development of the energy sector at the international level. Globalization significantly affects all aspects of economic activity, in particular, the management of financial assets and the development of the energy industry. In the conditions of rapid development of international scientific and technical cooperation, especially in the field of energy, the implementation of financial innovations becomes critically important for ensuring effective asset management and stable development of the national economy. The movement of financial assets in a globalized world requires the introduction of new financial tools, such as digital asset management platforms, blockchain technologies and financial derivatives. These tools make it possible to optimize the movement of capital and increase the transparency of operations. Their implementation is especially important in strategically important industries, such as energy, where financial risks and investment needs are significant. The energy sector is key to ensuring the economic stability and independence of states. The development of scientific and technical cooperation in this field allows the introduction of new technologies, increasing energy efficiency and reducing the impact on the environment. Financial innovation plays an important role in attracting investment in projects related to renewable energy sources and infrastructure modernization.

Ключові слова: енергетична галузь, фінанси, управління, науково-технічне співробітництво, інновації, активи, економіка.

Key words: energy industry, finance, management, scientific and technical cooperation, innovations, assets, economy.

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

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки енергетичний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку країн та регіонів. Однак виклики, пов'язані зі змінами клімату, обмеженістю традиційних енергоресурсів та високими витратами на їх добування, стимулюють пошук інноваційних підходів у цій сфері. Одним із вирішальних факторів для впровадження таких рішень є фінансові інновації, що підтримують міжнародне науково-технічне співробітництво, спрямоване на розвиток сталих енергетичних технологій. Фінансові інновації, такі як "зелені" облігації, механізми публічно-приватного партнерства (ППП), блокчейн-технології для управління енергетичними ресурсами та краудфандинг для енергетичних стартапів, відіграють важливу роль у стимулюванні наукових досліджень і впровадженні передових технологій. Однак їх широке застосування стикається з низкою проблем: від нерозвиненості інфраструктури до нормативно-правових бар'єрів у різних країнах. Основні питання, які виникають при фінансуванні інноваційних проектів у міжнародному співробітництві це відсутність стандартів і єдиних нормативних рамок для фінансування проектів у сфері

енергетики, що ускладнює залучення капіталу з різних джерел; нестача інвестиційних ресурсів для підтримки ризикових досліджень та розробок, які мають тривалий період окупності, як у випадку з новими енергетичними технологіями; різний рівень розвитку фінансових інструментів у різних країнах, що обмежує можливості ефективного обміну знаннями і технологіями; фінансова нестабільність в умовах економічних криз, яка може гальмувати інвестиції в науково-технічне співробітництво та недостатність механізмів для залучення приватного сектору, зокрема венчурних капіталістів і інституційних інвесторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження у сфері фінансових інновацій демонструють зростаючий інтерес до інтеграції нових фінансових інструментів у енергетичний сектор, особливо у контексті міжнародного співробітництва. Фінансові інновації стають ключовим фактором у підтримці сталого розвитку, зокрема через перехід до "зелених" технологій та ефективного використання енергетичних ресурсів. Дослідження також акцентують увагу на необхідності глобальної координації та співпраці для досягнення кліматичних цілей та забезпечення енергетичної безпеки. Одним із найбільш досліджуваних аспектів

є використання "зелених" фінансових інструментів, таких як "зелені" облігації, "зелені" фонди та інші спеціалізовані інвестиційні механізми. Дослідження вказують на те, що ці інструменти дозволяють мобілізувати значні капітали для інвестицій у відновлювані джерела енергії та проекти з енергоефективності. Так, у роботах С. Фулпертона та П. Хансона обговорюється важливість узгодження стандартів випуску "зелених" облігацій на глобальному рівні, що допомагає створити прозорий ринок і підвищити довіру інвесторів. Дослідження механізмів публічно-приватного партнерства також займають значне місце в сучасній літературі. Він вважається ефективним інструментом для залучення приватного капіталу до проектів розвитку енергетичної інфраструктури. У дослідженні В. Гаррісона та Л. Бергена підкреслюється, що для успішної реалізації таких проектів необхідно створювати сприятливі нормативно-правові умови, які б забезпечили рівномірний розподіл ризиків між державним і приватним секторами. Попри переваги фінансових інновацій, дослідження також підкреслюють наявність значних бар'єрів, що обмежують їх застосування. У роботах К. Мартіна аналізується вплив нормативно-правових обмежень, відсутність гармонізованих стандартів для "зелених" облігацій та інших фінансових інструментів, а також різні рівні розвитку фінансових ринків у різних країнах. Це ускладнює залучення інвестицій та координацію міжнародних проектів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є аналіз існуючих фінансових інновацій та визначення перспектив розвитку нових механізмів фінансування, які можуть підвищити ефективність міжнародного науково-технічного співробітництва в енергетичній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобалізація суттєво впливає на всі аспекти економічної діяльності, зокрема на управління фінансовими активами та розвиток енергетичної галузі. В умовах швидкого розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва, особливо у сфері енергетики, впровадження фінансових інновацій стає критично важливим для забезпечення ефективного управління активами і стабільного розвитку національної економіки.

Попри значний прогрес у впровадженні фінансових інновацій в енергетичній галузі, існує ряд невирішених проблем, що обмежують ефективність міжнародного науково-технічного співробітництва. Однією з головних проблем є відсутність гармонізованих регуляторних стандартів для таких фінансових інструментів, як "зелені" облігації, публічно-приватні партнерства та інші інноваційні механізми фінансування. Незважаючи на зусилля, що здійснюються міжнародними організаціями (наприклад, ООН або Європейським Союзом), нормативно-правові бази різних країн часто не узгоджені. Це створює труднощі для інвесторів, які прагнуть вкласти кошти в транснаціональні енергетичні проекти. Складність фінансування енергетичних інновацій полягає в довгостроковому періоді окупності і високих ризиках, пов'язаних із технологічною невизначеністю.

Багато фінансових установ не мають чіткої методики оцінки ризиків для нових енергетичних технологій, таких як відновлювані джерела енергії або смарт-мережі. Необхідність створення нових підходів до управління ризиками для таких проектів залишається актуальною проблемою. Малі та середні підприємства відіграють важливу роль у впровадженні інновацій, але часто стикаються з труднощами у доступі до фінансування. Міжнародні дослідження вказують на те, що більшість інвестицій у "зелені" технології та енергетичні інновації спрямовані на великі компанії або урядові проекти. МСП, особливо в країнах, що розвиваються, потребують додаткових механізмів фінансової підтримки, таких як краудфандинг або венчурний капітал, що недостатньо розвинуті у глобальному контексті.

Рух фінансових активів у глобалізованому світі вимагає впровадження нових фінансових інструментів, таких як цифрові платформи для управління активами, блокчейн-технології та фінансові деривативи. Ці інструменти дозволяють оптимізувати рух капіталів і підвищити прозорість операцій. Особливого значення набуває їх впровадження у стратегічно важливих галузях, таких як енергетика, де фінансові ризики та інвестиційні потреби значні [6]. Енергетична галузь є ключовою для забезпечення економічної стабільності та незалежності держав. Розвиток науково-технічного співробітництва в цій сфері дозволяє впроваджувати нові технології, підвищуючи енергоефективність та зменшуючи вплив на навколишнє середовище. Фінансові інновації відіграють важливу роль у залученні інвестицій у проекти, пов'язані з відновлюваними джерелами енергії та модернізацією інфраструктури.

Глобалізація сприяє розвитку міжнародних партнерств у науково-технічних проектах, що стосуються енергетики. Спільні дослідження, обмін технологіями та інвестиційна підтримка від міжнародних організацій створюють умови для впровадження інновацій в управлінні енергетичними активами. Цей процес також потребує ефективних фінансових рішень для мінімізації ризиків і підвищення окупності інвестицій.

Інтеграція фінансових інновацій в управління енергетичними активами забезпечує можливість реалізації масштабних проектів з використанням різних джерел фінансування, таких як міжнародні гранти, кредити, інвестиції венчурних фондів та приватні інвестиції. Використання сучасних фінансових інструментів дозволяє ефективно управляти рухом капіталу та забезпечувати стійкий розвиток енергетичної інфраструктури.

Сучасні цифрові платформи для управління фінансами полегшують моніторинг і контроль за рухом активів, автоматизують процеси фінансового планування та аналізу. У поєднанні з енергетичною сферою це дозволяє точно прогнозувати попит на енергію, управляти енергоефективністю та швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Сучасна енергетика, особливо у контексті переходу на відновлювані джерела енергії та розвитку нових технологій, потребує значних інвестицій. Фінансові інструменти, які використовувалися раніше, не завжди відповідають потребам таких масштабних проектів. Інноваційні підходи до фінансування, такі як "зелені" облігації, краудфандинг та механізми державного і

Таблиця 1. Опис, переваги, виклики фінансових інновацій в міжнародному науково-технічному співробітництві в енергетичній галузі

Фінансові інновації	Опис	Переваги	Виклики	Приклади застосування
«Зелені» облігації	Спеціальні боргові інструменти, кошти від яких спрямовуються на екологічні проекти, включаючи відновлювану енергетику та підвищення енергоефективності.	Доступ до великого пулу інвесторів; зниження фінансових ризиків для еко-проектів; стимулювання сталого розвитку.	Відсутність гармонізованих міжнародних стандартів; недостатня прозорість використання коштів.	Проекти з вітрової та сонячної енергетики; модернізація енергетичної інфраструктури.
Публічно-приватне партнерство (ППП)	Співпраця між державними установами і приватними компаніями для реалізації масштабних енергетичних проектів.	Розподіл фінансових і операційних ризиків; можливість реалізації довгострокових проектів; державна підтримка інновацій.	Важкий процес узгодження умов партнерства; відсутність довіри між сторонами; ризик затримок.	Розвиток інфраструктури для відновлюваних джерел енергії; будівництво гібридних енергосистем.
Блокчейн для енергетики	Технологія децентралізованого управління енергетичними активами та фінансовими транзакціями, що підвищує прозорість і ефективність.	Прозорість транзакцій; зниження операційних витрат; мінімізація корупційних ризиків.	Висока вартість впровадження; відсутність правових рамок у багатьох країнах; нестабільність технології.	Проекти з децентралізованого управління електромережами.
Краудфандинг для енергетичних проектів	Спосіб залучення фінансування для енергетичних стартапів через інвестиції великої кількості індивідуальних інвесторів.	Доступ до фінансування для МСП; підтримка інноваційних стартапів; підвищення зацікавленості суспільства	Високі ризики для інвесторів; обмежені обсяги залученого капіталу; потреба в якісному маркетингу.	Облік споживання і торгівлі енергією між домогосподарствами.

Джерело: розроблено авторами.

приватного партнерства, відкривають нові можливості для залучення капіталу [2]. Енергетичні проекти часто виходять за межі однієї держави. Успішна реалізація таких проектів потребує координації між науковими установами, приватним сектором і державами. Інноваційні фінансові моделі можуть спростити ці процеси, забезпечуючи стабільність фінансування на міжнародному рівні. Впровадження нових технологій, таких як воднева енергетика, сонячні панелі нового покоління або ефективні системи зберігання енергії, вимагає значних фінансових ресурсів. Тут фінансові інновації стають ключовим фактором для підтримки науково-дослідних проектів і комерціалізації нових рішень.

Енергетична галузь є однією з найбільш ризикованих з точки зору довгострокових інвестицій, оскільки включає велику кількість змінних факторів — від коливань цін на сировину до політичних ризиків. Інноваційні фінансові інструменти, такі як хеджування ризиків, страхування інвестицій та механізми деривативів, можуть допомогти зменшити ці ризики.

Також не потрібно відкидати, що енергетика є головним сектором, що впливає на кліматичні зміни. Фінансові інновації, які враховують екологічні стандарти

та спрямовані на скорочення викидів вуглецю, сприяють розвитку "чистої" енергії.

Таким чином, проблема полягає у необхідності розробки нових фінансових моделей та інструментів для підтримки міжнародних науково-технічних проектів в енергетичній галузі. Це дозволить не лише збільшити ефективність реалізації проектів, але й стимулювати глобальний перехід до сталого розвитку (Табл. 1).

На сьогоднішній день в умовах війни Україна стикається з численними викликами в енергетичному секторі, проте міжнародне науково-технічне співробітництво і фінансові інновації відіграють ключову роль у підтримці стійкості та розвитку галузі. Через руйнування критичної інфраструктури традиційних джерел енергії (ТЕС, ГЕС) Україна почала активніше звертатися до міжнародних фінансових інститутів і партнерів для розвитку альтернативних джерел енергії, зокрема сонячної, вітрової енергетики та біомаси. Такі організації, як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Світовий банк, надають фінансування на проекти з відновлюваних джерел енергії. Україна отримує підтримку від країн ЄС і США через міжнародні проекти, спрямовані на трансфер технологій. Наприклад, розвиток інтелектуальних енергосистем ("smart grids") допо-

Таблиця 2. Фінансові інструменти та їхній вплив на розвиток галузі та регіони, де вони впроваджуються

Напрямок фінансових інновацій	Механізми співробітництва	Приклади інноваційних фінансових інструментів	Вплив на енергетичну галузь	Країни/Регіони реалізації
Зелені фінанси	Публічно-приватне партнерство	Зелені облігації, Фонди екологічної стійкості	Сприяння розвитку ВДЕ, зниження викидів CO ₂	ЄС, Китай, США
Інвестиції в НДДКР	Спільні наукові програми	Фонди венчурного капіталу, Державні гранти	Розвиток нових технологій (воднева енергетика, акумулювання енергії)	ЄС, Японія, США
Кредитування низьковуглецевих проектів	Міжнародні організації (МБРР, МВФ)	Пільгові кредити для енергетичних проектів	Підтримка будівництва екологічно чистих електростанцій	Африка, Південна Америка
Платформи краудфандингу для енергетичних стартапів	Міжнародні консорціуми	Платформи для колективного фінансування проектів	Сприяння інноваціям на ранніх стадіях розвитку технологій	ЄС, США
Цифровізація фінансових процесів	Партнерства з ІТ-компаніями	Блокчейн для відстеження угод в енергетиці, смарт-контракти	Прозорість операцій, зменшення ризиків та корупції	Глобально
Карбоно-орієнтоване фінансування	Міжнародні кліматичні угоди	Схеми торгівлі квотами на викиди CO ₂	Стимулювання переходу на чисті технології	ЄС, Китай

Джерело: розроблено авторами.

магає покращити управління енергетичними ресурсами навіть під час бойових дій. Співпраця з європейськими та американськими компаніями дозволяє впроваджувати новітні технології для відновлення та стабілізації енергосистеми.

Інвестиції в цифрові рішення для управління енергетичними процесами дозволяють швидше відновлювати пошкоджену інфраструктуру. Використання штучного інтелекту та блокчейну в енергетичних розрахунках і обліку дозволяє підвищити прозорість і ефективність роботи системи. Міжнародні фонди та уряди інших країн надають Україні гранти та позики для реконструкції енергетичної інфраструктури. Наприклад, допомога від уряду Німеччини в рамках ініціативи "Німецько-українське енергетичне партнерство" сприяє розширенню використання зеленої енергії. Міжнародні компанії, такі як Siemens, General Electric та інші, продовжують співпрацювати з Україною у відбудові енергетичної інфраструктури, що включає інноваційні рішення для захисту і відновлення енергетичних мереж.

Фінансові інновації та міжнародне співробітництво є критично важливими для стійкості енергетичного сектору України в умовах воєнного часу. Спільні зусилля дозволяють країні відновлювати енергосистему та забезпечувати енергетичну безпеку на майбутнє.

Існують різноманітні фінансові інструменти, які використовуються в рамках міжнародного співробітництва в енергетиці, а також їхній вплив на розвиток галузі та регіони, де вони впроваджуються (Табл. 2). Співпраця між країнами, міжнародними організаціями та приватним сектором є ключовою в досягненні цілей сталого розвитку та енергетичної безпеки.

Однією з ключових проблем, яку підкреслюють останні дослідження, є відсутність єдиних стандартів прозорості та звітності у фінансових інструментах, що використовуються для фінансування міжнародних енергетичних проектів. Це стосується не лише "зелених" облігацій, але й інших фінансових інновацій, включаючи блокчейн-технології для управління капіталом. Відсутність універсальних стандартів ускладнює оцінку ефективності таких проектів і підвищує ризик недобросовісного використання коштів[7].

Хоча фінансові інновації, такі як "зелені" облігації та ППП, сприяють розвитку стійкої енергетики, їхнє використання не завжди узгоджується із глобальними цілями сталого розвитку. Часто проекти, які фінансуються через ці інструменти, не мають достатнього впливу на скорочення викидів парникових газів або досягнення інших екологічних цілей, оскільки відсутні чіткі критерії для оцінки їхнього внеску у вирішення екологічних проблем.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтеграція фінансових інновацій у процеси управління фінансовими активами та розвиток міжнародного науково-технічного співробітництва в енергетичній галузі є важливим фактором підвищення ефективності національної економіки. Це дозволяє зменшити фінансові ризики, підвищити рівень інвестиційної привабливості та забезпечити довготривалу стабільність і розвиток у стратегічно важливих секторах.

Фінансові інновації є потужним інструментом для підтримки науково-технічного прогресу в енерге-

тичний галузі, але їхній розвиток потребує системного підходу, що включає узгодження міжнародних стандартів, залучення приватних інвесторів та вдосконалення нормативно-правової бази. Останні дослідження вказують на значний потенціал фінансових інновацій для підтримки міжнародного науково-технічного співробітництва в енергетичній галузі. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно подолати низку викликів, таких як гармонізація регуляторних стандартів, удосконалення механізмів фінансування і залучення приватного капіталу. Ефективна співпраця між країнами, інвесторами та науковцями може стати рушійною силою у впровадженні сталих енергетичних технологій. Хоча фінансові інновації відіграють важливу роль у стимулюванні міжнародного науково-технічного співробітництва в енергетичній галузі, існують значні невирішені питання, які вимагають подальших досліджень. Гармонізація регуляторних стандартів, розробка механізмів управління ризиками, підтримка малих і середніх підприємств та інтеграція інновацій у політику сталого розвитку є основними напрямками, що потребують додаткової уваги для успішного розвитку енергетичних інновацій у глобальному масштабі.

Література:

1. Васильчук І. П. Фінансове забезпечення сталого розвитку корпорацій: монографія / І. П. Васильчук. К.: KHEU, 2015. 516 с.
2. Корнієцький О., Красноручський О., Моїсєєва Н., Орел В. (2023). Методологічні засади взаємодії регіональних транспортно-логістичних систем в процесі просторових трансформаційних змін в економіці. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (2), 235—239.
3. Козарезенко Л.В. Фінансова політика розвитку людського потенціалу: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2016. 411 с.
4. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
5. Малік Л.В. Проблеми фінансового планування і бюджетування / Л.В. Малік, К. І. Павлова. К.: Знання, 2008. 367 с.
6. Орел А.М., Шило В.В., Кравченко С.Ю. Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. Журнал Інвестиції: практика та досвід. Науковий фаховий журнал. 2024. № 19. С. 80—84.
7. Орел В.М., Афанасьєв І.П. Роль інновацій в системі трансформації економіки. Вісник Сумського національного університету. Серія "Економіка і менеджмент". — Науковий журнал. — 2020. — № 3 (85). — С. 105—110.
8. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 24.10.2024).
9. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислових підприємств: монографія / І.Б. Хома. Львів: Видавництво: Львівської політехніки. 2012. 504 с.

References:

1. Balitska, V. (2007), Kapital pidpryyemstv v Ukrayini: tendentsiyi, priorytety [Capital of enterprises in Ukraine: trends, priorities], Institute of Econ. and forecasting. Kyiv, Ukraine.
2. Kornietskiy, O. Krasnorutskiy, O. Moiseeva, N. and Orel, V. (2023), "Methodological principles of interaction of regional transport and logistics systems in the process of spatial transformational changes in the economy", Modeling the development of the economic systems, vol. (2), pp. 235—239.
3. Kozarezenko, L.V. (2016), Finansova polityka rozvytku lyud'skoho potentsialu [Financial policy of human potential development], Tsentri uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Kramarenko, H.O. (2009), Finansovyy menedzhment [Financial management], Tsentri uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Malik, L.V. and Pavlova, K. I. (2008), Problemy finansovoho planuvannya i byudzhetuвання [Problems of financial planning and budgeting], Znannya, Kyiv, Ukraine.
6. Orel, A.M. and Shilo, V.V. Kravchenko S.Yu. (2024), "Financial stability of marketing activities of enterprises in crisis conditions", Zhurnal Investytsiy: praktyka ta dosvid, vol. 19, pp. 80—84.
7. Orel, V. and Afanasyev, I. (2020), "The role of innovations in the system of economic transformation", Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu, vol. 3 (85). pp. 105-110.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (Accessed 24 October 2024).
9. Khoma, I. (2012), Formuvannya ta vykorystannya system diahnostyky ekonomichnoi zahyschenosti promyslovykh pidpryyemstv [Formation and use of systems of diagnostics of economic protection of industrial enterprises], Vydavnytstvo L'viv's'koi politekhniki, L'viv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 25.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

С. В. Легомінова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри управління кібербезпекою та захистом інформації,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-00002-4433-5123>
К. В. Рубель,
аспірант кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4773-1093>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.55

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

S. Lehominova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Cyber Security
and Information Protection Management, State University of Information and Communication Technologies
K. Rubel,
Postgraduate student of the Department of Management, State University of Information and Communication Technologies

COMMUNICATION STRATEGIES IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Розглянуто та розкрито сутність комунікаційних стратегій підприємства, класифіковано основні траєкторії їх з розподілом на амбіційні та помилкові, надано змістовну характеристику кожної з траєкторій та акцентовано на позитивних та негативних моментах. Сформовано системне бачення на поєднанні конкурентоспроможності підприємства та необхідністю застосування комунікаційних стратегій для досягнення лідерських позицій підприємства на ринку.

Проаналізовано традиційні методи дослідження зовнішнього середовища підприємства, виявлено еволюційний розвиток та доповнено власною складовою, яка має забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в невизначених умовах функціонування за рахунок реалізації комунікацій стратегічного характеру. Наголошено на необхідності удосконалення внутрішніх комунікацій підприємства та мотивуванні взаємодії відділів підприємства. Фокусом комунікаційних стратегій зовнішнього середовища визначено формування зовнішніх комунікацій з конкурентами, агентами ринку галузі, іноземними виробниками продукції та послуг споріднених виробничих інтересів, науковими центрами та технологічними хабами, державою, що має сприяти вирішенню проблематики конкурентоспроможності підприємства. Забезпеченням ефективності комунікативних стратегій визначено застосуванням процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, обов'язковим при цьому є: перманентний моніторинг конкурентів галузевого середовища; проведення діагностики власної конкурентоспроможності; безперервне конкурентне позиціонування підприємства; розроблення концептуальних засад щодо управління конкурентоспроможністю підприємства; успішну реалізацію

комунікаційної стратегії для досягнення лідерських позицій підприємства на ринку. Акцентовано на необхідності при формуванні комунікаційної стратегії підприємства враховувати системний функціонал цільових стратегій підприємства з розмежуванням на виробничу стратегію, ресурсну стратегію, інноваційну стратегію, стратегію розвитку людського капіталу, фінансову стратегію, маркетингову стратегію з використанням digital інструментів, performans-маркетингу.

The essence of the company's communication strategies was considered and revealed, their main trajectories were classified into ambitious and erroneous ones, a meaningful description of each of the trajectories was given, and positive and negative points were emphasized. A system vision was formed based on the combination of the company's competitiveness and the need to use communication strategies to achieve the company's leadership positions on the market.

Traditional methods of researching the external environment of the enterprise were analyzed, evolutionary development was revealed and supplemented with its own component, which should ensure the competitiveness of the enterprise in uncertain operating conditions due to the implementation of strategic communications. The need to improve the company's internal communications and motivate the interaction of the company's departments is emphasized. The focus of communication strategies of the external environment is the formation of external communications with competitors, market agents of the industry, foreign producers of products and services of related industrial interests, scientific centers and technological hubs, the state, which should contribute to solving the problems of the competitiveness of the enterprise. Ensuring the effectiveness of communication strategies is determined by the application of a process approach to the management of the company's competitiveness, while the following are mandatory: permanent monitoring of competitors in the industry environment; carrying out diagnostics of own competitiveness; continuous competitive positioning of the enterprise; development of conceptual principles for managing the competitiveness of the enterprise; successful implementation of the communication strategy to achieve leadership positions of the enterprise in the market. Emphasis is placed on the need to take into account the system functionality of the company's target strategies when forming the company's communication strategy, dividing them into production strategy, resource strategy, innovation strategy, human capital development strategy, financial strategy, marketing strategy using digital tools, performance marketing.

Ключові слова: комунікаційні стратегії, підприємство, конкурентоспроможність, метод ICEDRIPS, ефективність, управління.

Key words: communication strategies, enterprise, competitiveness, ICEDRIPS method, efficiency, management.

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

Невизначені умови функціонування підприємства провокують подальші пошуки аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Особливостями являються доповнення та удосконалення традиційних методів, знаходження нових інструментів та запровадження комунікаційних стратегій з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства, його лідерського розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами дослідження сутності конкурентоспроможності підприємств, теоретико-методологічних засад її забезпечення присвячено багато праць таких науковців, як Andrews K., Keneipp W., Mott G., Parsons T., Perrish D., Strickland A. J., Thompson A. A., Weihrich H., Шевченко Л.С. Однак в цих роботах не висвітлені особливості комунікаційних стратегій як інструменту досягнення конкурентоспроможності підприємства, тому авторами розкрито проблематику та запропоновано шляхи вирішення наукової проблеми.

Таблиця 1. Траєкторії комунікаційних стратегій підприємства

	Помилкові траєкторії комунікаційних стратегій	Амбіційні траєкторії комунікаційних стратегій
1.	Орієнтація винятково на діяльність конкурентів, що формує не активну, а реактивну поведінку й призводить до втрати фокусу на власну інноваційність ведення бізнесу.	Перманентний моніторинг за бізнес діяльністю конкурентів, але критично її аналізувати. Виявляти сильні та слабкі аспекти.
2.	Сприйняття конкурентів як фаворитів з негативним до них ставленням, що призводить до їх несприйняття як потенційних партнерів та заперечення можливості бачення в них компаній, що відштовхує від процесів злиття та поглинання, як інструменту створення конкурентоспроможності з подальшим інтегруванням бізнес діяльності.	Стратегічне прагнення до лідерства відповідно до візії компанії та місії, цілі та завдання, враховуючи чинник невизначеності та вірогідність непередбачуваності реалізації стратегії в майбутньому. Вірити у бачення підприємства та розширення його можливостей.
3.	Впевненість у власній унікальності, що помилково призводить до стагнації та інертності бізнес діяльності.	Фокусуватись на клієнтоорієнтованості, гнучко реагувати на їх потреби. За можливості передбачати або формувати їх перспективні запити. Проводити ретельні опитування цільової аудиторії.
4.		Контролювати та аналізувати власні дії підприємства та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховуючи зміни в середині підприємства.

Джерело: сформовано на основі [4; 5].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Полягає у дослідженні сутності комунікаційних стратегій з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства. Методологію дослідження становить аналіз наукових публікацій, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможності підприємства та особливостей впровадження комунікаційних стратегій в функціонал підприємства. У статті використовуються такі загальнонаукові методи, як пізнання, узагальнення, системний аналіз, синтез. У ході дослідження аналізуються наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених для виявлення особливостей комунікаційних стратегій, проводиться їх аналіз та пропонується системний розгляд в поєднанні з конкурентоспроможністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальний ландшафт викликів та загроз зовнішнього середовища підприємств, які формуються за рахунок невизначеності та ризиків подальшого розвитку економіки України в цілому, провокують до подальших пошуків напрямів розвитку господарської діяльності та інструментів взаємодії між підприємствами, адаптації до змін. При цьому підприємства мають бути конкурентоспроможними та залишатись активними гравцями ринку, що вимагає постійного набуття компетентностей оцінки ризиків та креативного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дієвий підхід до оцінки поточної ситуації та виявлення тенденцій розвитку бізнесу був запропонований Ендрюсом К. (Andrews K.) у 1963 р. у Гарварді. В подальшому модель зазнала змін та була доповнена теоретиками та практиками бізнесу. Вагомий вклад в удосконалення моделі було внесено Томпсоном А. А. (Thompson A. A.) і Стріклендом А. Дж. (Strickland A. J.), а також Вайрічем Х. (Wehrich H.) [1].

Традиційними методами дослідження є SWOT та PEST аналізи, але динамічний розвиток світової економіки вносить корективи до областей аналізу та вимагають доповнювати чинники впливу, більш ретельно визначати ваги кожного з них, додавати окремі елементи, враховуючи всеосяжну поширювальну дію диджиталізації на мікро — та макрорівнях.

Так PEST-аналіз еволюціонував та варіює: SLEPT-аналіз — PEST-аналіз, доповнений чинником legal — право; PESTLE-аналіз — PEST-аналіз, доповнений двома чинниками: legal — право, environment — довкілля; STEEPLE-аналіз — PEST-аналіз, доповнений соціально-демографічним, екологічним, правовим та етнічним чинниками; може також враховуватися географічний чинник [2].

Давід Пеппіш (Perrish D.) трансформував PEST — аналіз та сформував вісім сегментів аналізу зовнішнього середовища підприємства та запропонував метод ICEDRIPS, який включає [3]:

1) інновації, у тому числі нові технології та Інтернет, а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії (Innovation);

2) конкуренти: крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців (Competitors);

3) економічні фактори, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад у галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів тощо (Economic factors);

4) демографія: актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним, соціальними групами тощо, а також будь-які зміни в таких даних (Demographics);

5) нормативно-правове середовище, тобто закони, нормативноправові акти, угоди й конвенції (Regulatory environment);

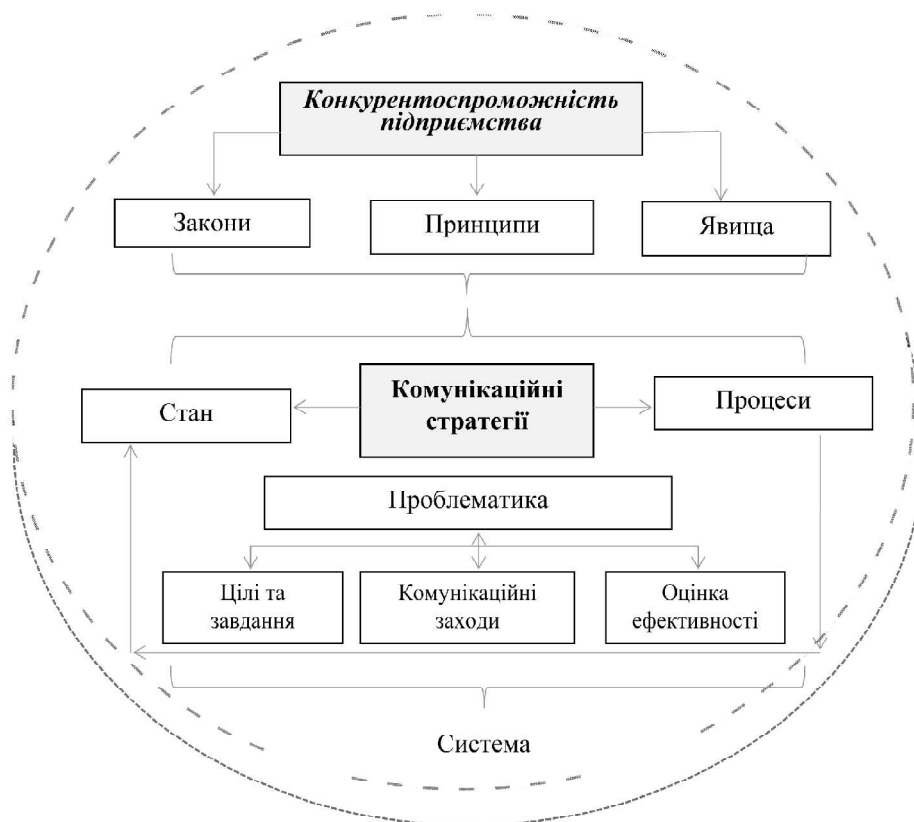


Рис. 1. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства з впровадженням ефективних комунікаційних стратегій

6) інфраструктура: мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб і підприємств ЖКГ (Infrastructure);

7) партнери: стратегічні союзи з іншими компаніями й організаціями (Partners);

8) соціальні тенденції, у тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, уподобання щодо проведення вільного часу, тенденції у сфері моди і зміна переконань (Social trends) [3].

В межах сьомого сегменту слід додати важливість комунікаційних стратегій між підприємствами для формування конкурентних інтегративних платформ взаємодії, які мають забезпечити конкурентоспроможність як окремого підприємства, так й підприємств галузі в цілому. Комунікаційні стратегії можна поділити на стратегії з помилковими траєкторіями та амбіційними траєкторіями комунікаційних стратегій підприємства (табл. 1).

Комунікаційні стратегії підприємства для досягнення конкурентоспроможності мають чітко визначати алгоритм дій, який має вирішувати поставлену проблематику, що створює в цілому систему (рис. 1).

Комунікаційними стратегіями підприємства маємо вважати скоординовані і належно використанні комунікативні можливості підприємства в розрізі активізації внутрішніх виявлень потенціалу дотичності співробітників відділів та можливості обміну компетентностями, які сприяють інноваційному розвитку підприємства: технологічного, наукового та комунікативного; формування зовнішніх комунікацій з конкурентами, агентами ринку галузі, іноземних виробників продукції та послуг споріднених виробничих інтересів, наукових центрів та

технологічних хабів, держави, що сприяє вирішенню проблематики конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність комунікативних стратегій визначається застосуванням процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає безперервну, взаємопов'язану дію менеджерів. Реалізація послідовних управлінських функцій: планування діяльності підприємства, обґрунтування стратегічних бізнес-одиниць підприємства з перевагами в конкуренції з подальшим розробленням для кожної такої одиниці алгоритму впровадження стратегії розвитку; створення оптимальної організаційної структури підприємства, забезпечення чіткої комунікативної взаємодії між його відділами та виконавцями; формування мотивованої зацікавленості персоналу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства; перманентний контроль якісних і кількісних показників конкурентоспроможності підприємства, оцінювання ефективності прийнятих до впровадження стратегій і механізмів, обрання ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу передбачає системне застосування комунікаційних стратегій з метою вивчення зовнішнього середовища, що включає:

1) перманентний моніторинг конкурентів галузевого середовища з метою проведення аналізу та оцінки загальної конкурентної ситуації на ринку;

2) проведення діагностики власної конкурентоспроможності;

3) безперервне конкурентне позиціонування підприємства, яке засноване на реалізації комунікаційних стратегій;

4) розроблення концептуальних засад щодо управління конкурентоспроможністю підприємства;

5) успішну реалізацію комунікаційної стратегії для досягнення лідерських позицій підприємства на ринку.

Концептуальне бачення М. Вебера ґрунтується на взаємопов'язаних і взаємозалежних складових системи внутрішньої організації діяльності підприємства та чинниках зовнішнього середовища. Т. Парсонса, Ф. Селзніка, Ч. Перроу підтвердили це бачення та додали необхідність інтеграції діяльності підприємства, як відкритої системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем [5].

Отже системна взаємодія внутрішніх процесів функціонування підприємства та ринкового середовища впливають на розвиток ефективності діяльності підприємства та створюють взаємовідносини, які приводять до синергетичних ефектів конкурентоспроможного розвитку.

При формуванні комунікаційної стратегії підприємства слід враховувати системний функціонал цільових стратегій підприємства з розмежуванням на забезпечення виробничої стратегії, яка передбачає управління процесом створення для споживачів товарів і послуг; ресурсної стратегії, яка визначає мобілізацію ресурсів ефективно їх використання; інноваційної стратегії, яка ґрунтується на проведенні наукових досліджень, залученні новітніх технологій оновленні технологічного оснащення виробництва; стратегії розвитку людського капіталу, яка передбачає навчання протягом всього життя; фінансової стратегії, що має забезпечувати стійкий фінансовий стан; маркетингової стратегії, яка спрямована на використання на ефективне просування товарів та послуг на ринку з використанням digital-інструментів, performans-маркетингу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує застосування новітніх методів та інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У симбіозі з системою ефективного традиційного управління конкурентоспроможністю підприємства та застосуванням дієвих комунікаційних стратегій підприємство має вийти на новий рівень розвитку, який дозволить йому зайняти лідерські позиції на ринку та успішно функціонувати. Ретельно обраний алгоритм імплементації ефективних комунікацій дозволить налагодити взаємовідносини з основними національними та іноземними партнерами, державою, створить можливість формування інтегративних платформ функціонування в межах стійкого прогресивного розвитку. Перспективи подальшого розвитку мають ґрунтуватись на пошуку інноваційних інструментів комунікацій та знаходження ефективних практик взаємовигідної господарської діяльності.

Література:

1. Шевченко Л. С. (2019) Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. Посіб. Харків: Право, 2019. С. 48—51.
2. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. Посіб. У питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

3. Perrish D. Lecture 3. External Analysis. URL: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/strategic-planning-course/external-analysis>. (дата звернення: 20 вересня 2024 р.).

4. Mott G. Competition: A Risk Aware Definition. URL: <https://nonprofitrisk.org/resources/articles/competition-risk-aware-definition/>. (дата звернення: 28 вересня 2024 р.).

5. Keneipp W. How to Avoid the Competition Trap. URL: <https://insights.q4intel.com/employers/how-to-avoid-the-competition-trap>. (дата звернення: 28 вересня 2024 р.).

6. Parsons T. Theories of Society: foundations of modern sociological theory, Free Press, New York. 1961.

References:

1. Shevchenko, L. S. (2019), Stratehichnyy biznes-konsal'tynh [Strategic business consulting], Pravo, Kharkiv, Ukraine.
 2. Shevchenko, L. S. (2022), Konkurentospromozhnist' biznesu (pidpryyemstva) [Competitiveness of business (enterprise)], Pravo, Kharkiv, Ukraine.
 3. Perrish, D. (2024), "Lecture 3. External Analysis", available at: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/strategic-planning-course/external-analysis>, (Accessed 20 September 2024).
 4. Mott, G. (2024), "Competition: A Risk Aware Definition", available at: <https://nonprofitrisk.org/resources/articles/competition-risk-aware-definition/>, (Accessed 28 September 2024).
 5. Keneipp, W. (2024), "How to Avoid the Competition Trap", available at: <https://insights.q4intel.com/employers/how-to-avoid-the-competition-trap>, (Accessed 28 September 2024).
 6. Parsons, T. (1961), Theories of Society: foundations of modern sociological theory, Free Press, New York, US.
- Стаття надійшла до редакції 30.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Т. О. Меліхова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>
П. С. Садовий,
аспірант спеціальності 073 "Менеджмент",
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1801-4411>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.60

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

T. Melikhova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit, Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
P. Sadovyi,
Postgraduate Student of second year of the specialty 073 "Management", Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya of Zaporizhzhya National University, City of Zaporizhzhya, Ukraine

ANALYSIS OF THE MAIN INDICATORS OF WORK EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

В сучасних умовах приділяється велика увага до ефективності роботи персоналу, особливо це можна досягти за допомогою використання діджиталізації. Жодне підприємство не може функціонувати без наявності персоналу, а результати роботи всього підприємства залежать від ефективності роботи працівників. Існують різні методики для оцінки показників роботи персоналу, але кожне підприємство обирає методику, яка більш підходить під організаційну структуру підприємства і специфіку його діяльності.

Впровадження нових цифрових технологій та комп'ютерної техніки допомагає перейти від використання високо витратної ручної праці до перекладання частини функцій на автоматизований програмний продукт, що підвищує продуктивність і швидкість виконання роботи персоналом та знижує трудовитрати. Отже, щоб мати можливість підвищити результати роботи підприємства, треба регулярно проводити аналіз основних показників ефективності роботи менеджменту персоналу і мати форми для їх оцінки.

Метою роботи є аналіз основних показників ефективності роботи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації.

У процесі дослідження запропоновані наступні форми анкет дослідження: показників ефективності співробітників з метою оцінки якості, організаційно-економічних внутрішніх та зовнішніх чинників підвищення ефективності використання персоналу, використання індикаторів ефективності управління персоналом. А також проведено дослідження 50 респондентів за розробленими формами. Отримані результати допоможуть зробити висновки та підвищать ефективність оцінки роботи персоналу в умовах діджиталізації. Це можливість підвищити ефективності роботи персоналу та підприємства в цілому.

Визначені недоліки, які знижують ефективність роботи персоналу, а саме відсутність: мотивації персоналу, постійного навчання персоналу, внутрішнього контролю за персоналом, корпоративної культури, ключових показників ефективності роботи персоналу, а також наявність невиправданих очікувань від персоналу.

Виділені наступні пропозиції щодо підвищення ефективності роботи персоналу: регулярно проводити оцінку ефективності роботи персоналу, аналізувати обсяг виконаної роботи відповідно до поставлених завдань, підходити виважено до складності поставлених завдань, перейти від зосередженості великого обсягу роботи на лідерах до командної роботи із справедливим розподілом функціональних обов'язків, перейти від кількості відпрацьованого часу до оцінки ефективності отриманих результатів, дотримуватись постановки досяжних та обґрунтованих цілей персоналу, підвищити мотивацію персоналу шляхом виплат премій працівникам від збільшення ефективності роботи підприємства і особистого вкладу в результат, встановити персональну відповідальність працівників за невиконання функціональних обов'язків, вчасно реагувати на зміни в компанії та періодично переглядати встановлені вимоги до персоналу для адаптації до сучасних умов роботи.

In modern conditions, great attention is paid to the efficiency of personnel, especially this can be achieved with the use of digitalization. No enterprise can function without personnel, and the results of the entire enterprise depend on the efficiency of the employees. There are different methods for evaluating personnel performance, but each company chooses a method that is more suitable for the organizational structure of the company and the specifics of its activities.

The introduction of new digital technologies and computer equipment helps to move from the use of high-cost manual labor to the transfer of part of the functions to an automated software product, which increases the productivity and speed of work performed by personnel and reduces labor costs. Therefore, in order to be able to increase the performance of the enterprise, it is necessary to regularly analyze the main performance indicators of personnel management and have forms for their evaluation.

The purpose of the work is to analyze the main performance indicators of personnel management in the conditions of digitalization.

In the research process, the following forms of research questionnaires are proposed: indicators of employee efficiency for the purpose of quality assessment, organizational and economic internal and external factors of increasing the efficiency of personnel use, use of personnel management efficiency indicators. Also, a survey of 50 respondents was conducted according to the developed forms. The obtained results will help to draw conclusions and increase the effectiveness of staff work evaluation in conditions of digitalization. This will improve the efficiency of the staff and the enterprise as a whole.

Deficiencies that reduce the effectiveness of staff work have been identified, namely the lack of: staff motivation, continuous staff training, internal staff control, corporate culture, key indicators of staff performance, as well as the presence of unmet expectations from staff.

The following proposals for improving the efficiency of personnel work are highlighted: regularly evaluate the efficiency of personnel work, analyze the amount of work performed in accordance with the assigned tasks, take a balanced approach to the complexity of the assigned tasks, move from the concentration of a large amount of work on leaders to teamwork with a fair distribution of functional responsibilities, to move from the amount of time worked to the evaluation of the effectiveness of the results obtained, to adhere to the setting of achievable and justified goals of the staff, to raise the motivation of the staff by paying bonuses to employees for increasing the efficiency of the company's work and personal contribution to the result, to establish the personal responsibility of employees for failure to fulfill functional duties, on time respond to changes in the company and periodically review established personnel requirements to adapt to modern working conditions.

Ключові слова: аналіз, анкета, ефективність, менеджмент, персонал, діджиталізація.

Key words: analysis, questionnaire, efficiency, management, personnel, digitalization.

ВСТУП

В сучасних умовах приділяється велика увага до ефективності роботи персоналу, особливо це можна досягти за допомогою використання діджиталізації. Жодне підприємство не може функціонувати без наявності персоналу, а результати роботи всьо-

го підприємства залежать від ефективності роботи працівників. Існують різні методики для оцінки показників роботи персоналу, але кожне підприємство обирає методику, яка більш підходить під його організаційну структуру і специфіку його діяльності.

Таблиця 1. Анкета дослідження показників ефективності співробітників з метою оцінки якості

Зміст питання	Варіанти відповідей		
	Так	Ні	Інформація відсутня
Чи існує на Вашому підприємстві управління цілями персоналу			
Чи використовується на Вашому підприємстві суб'єктивна оцінка керівника			
Чи зустрічаються у Вас на підприємстві виробничі дефекти			
Чи допускають на Вашому підприємстві велику кількість помилок			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка за Net Promoter Score, що показує готовність клієнта рекомендувати послугу компанії іншим потенційним клієнтам			
Чи існує на Вашому підприємстві зворотний зв'язок на 360 градусів, що дозволяє колегами оцінити роботу співробітника			
Чи існує на Вашому підприємстві зворотний зв'язок на 180 градусів, що дозволяє клієнтам оцінити роботу співробітника			
Чи проводиться на Вашому підприємстві примусовий рейтинг співробітників			
Чи оцінюється на Вашому підприємстві кількість продажів, яку здійснює кожний співробітник			
Чи оцінюється на Вашому підприємстві кількість вироблених одиниць, яку здійснює кожний співробітник			
Чи оцінюється на Вашому підприємстві час обробки від першого дзвінка до якості контакту			
Чи оцінюється на Вашому підприємстві ефективність роботи персоналу			
Чи розраховується на Вашому підприємстві дохід на одного працівника			
Чи розраховується на Вашому підприємстві прибуток на одного працівника			
Чи розраховується на Вашому підприємстві рентабельність людського капіталу			
Чи розраховується на Вашому підприємстві коефіцієнт пропусків робочого часу			
Чи розраховується на Вашому підприємстві понаднормовий час на одного працівника			

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Впровадження нових цифрових технологій та комп'ютерної техніки допомагає перейти від використання високо витратної ручної праці до перекладання частини функцій на автоматизований програмний продукт, що підвищує продуктивність і швидкість виконання роботи персоналом та знижує трудовитрати. Отже, щоб мати можливість підвищити результати роботи підприємства, треба регулярно проводити аналіз основних показників ефективності роботи менеджменту персоналу і мати форми для їх оцінки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемними питаннями менеджменту персоналу займалися такі вчені: Варіс І., Дудукало Г.О., Мельник А.О., Продіус О.І., Семенов В.Ф., Шкробот М.В. та інші. Автори розглядають дане питання з різних точок зору та акцентують увагу на певних аспектах ефективності роботи менеджменту персоналу. Проте саме питання ефективності роботи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації авторами розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ, МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою роботи є аналіз основних показників ефективності роботи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ (РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ)

Основними чинниками впливу на підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві є:

- наявність і професійний рівень менеджера з персоналу та працівників служб (відділів) персоналу;
- кількісно-якісний склад персоналу;
- організаційна структура управління;
- технічне оснащення виробництва;
- обсяг та структура виробництва;
- трудомісткість виконуваних робіт;
- цілі діяльності підприємства, його фінансовий стан;
- наявність умов для організації праці персоналу;
- мотивація працівників;
- співробітництво з іншими підприємствами (у тому числі й зарубіжними) [1].

Таблиця 2. Результати опитування респондентів щодо дослідження показників ефективності співробітників з метою оцінки якості

Результат	Відсоток
Оцінка управління цілями	50
Суб'єктивна оцінка керівника	70
Оцінка виробничих дефектів	10
Оцінка кількості помилок	0
Оцінка за Net Promoter Score, що показує готовність клієнта рекомендувати послугу компанії іншим потенційним клієнтам	10
Оцінка зворотного зв'язку на 360 градусів, що оцінює колегами роботу співробітника	10
Оцінка зворотного зв'язку на 180 градусів, що оцінює клієнтами роботу співробітника	30
Проведення примусового рейтингу	40
Оцінка кількості продажів	30
Оцінка кількості вироблених одиниць	30
Оцінка часу обробки інформації від першого дзвінка до якості контакту	0
Оцінка ефективності роботи персоналу	30
Оцінка доходу на одного працівника	0
Оцінка прибутку на одного працівника	0
Оцінка рентабельність людського капіталу	0
Оцінка коефіцієнту пропусків	30
Оцінка понаднормовий час на одного працівника	10

Джерело: проведено дослідження авторами.

Таблиця 3. Анкета дослідження організаційно-економічних внутрішніх чинників підвищення ефективності використання персоналу

Зміст питання	Варіанти відповідей		
	Так	Ні	Інформація відсутня
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка наявності і професійного рівня менеджера з персоналу та працівників відділів персоналу			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка кількісно-якісного складу персоналу			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка ефективності організаційної структури управління			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка технічного оснащення виробництва			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка обсягу та структури виробництва			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка трудомісткості виконуваних робіт			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка цілей його діяльності			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка фінансового стану			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка наявності відповідних умов для організації праці персоналу			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка мотивації працівників			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка продуктивності співробітництва з іншими контрагентами			

Джерело: розроблено авторами.

Ефективність розвитку бізнес — процесів залежить від ефективності роботи персоналу підприємства. А ефективність роботи персоналу в свою чергу є функцією залежності від ряду складових кадрового менеджменту на підприємстві (формула 1).

$$\begin{cases} E = f(H) \\ H = f(x_1, x_2, x_3) \end{cases} \quad (1),$$

де E — ефективність розвитку бізнес-процесів підприємства;

H — ефективність роботи персоналу підприємства;

x_1 — визначення проблем в управлінні персоналом підприємства на основі аудиту;

x_2 — аналіз розв'язання проблеми;

x_3 — вдосконалення управління персоналом підприємства [1].

Існують різні види показників ефективності співробітників. Їх можна розділити на чотири основні ка-

тегорії: якість роботи, кількість роботи, ефективність роботи та організаційні показники ефективності [2].

Щоб дослідити показники ефективності співробітників з метою оцінки якості можна провести анкетування (табл. 1).

Після обробки даних 50 опитаних респондентів отримані результати (табл. 2).

Вчені виділяють основні проблеми забезпечення ефективного використання персоналу, а саме:

- тіньову зайнятість персоналу та виплата заробітної плати "в конвертах";
- недотримання графіків робочого часу та відмова оплати за понаднормовий час роботи;
- наявність випадків незабезпечення гендерної рівності у відносинах на робочому місці;
- проблема працевлаштування молоді без досвіду роботи та спеціальних навиків;

Таблиця 4. Результати опитування респондентів щодо дослідження організаційно-економічних внутрішніх чинників підвищення ефективності використання персоналу

Результат	Відсоток
Оцінка наявності і професійного рівня менеджера з персоналу та працівників відділів персоналу	50
Оцінка кількісно-якісного складу персоналу	20
Оцінка організаційної структури управління	0
Оцінка технічного оснащення виробництва	0
Оцінка обсягу та структури виробництва	0
Оцінка трудомісткості виконуваних робіт	0
Оцінка цілей діяльності підприємства	50
Оцінка фінансового стану підприємства	100
Оцінка наявності відповідних умов для організації праці персоналу	0
Оцінка мотивації працівників	50
Оцінка продуктивності співробітництва з іншими підприємствами	10

Джерело: проведено дослідження авторами.

- трудова міграція висококваліфікованих працівників;
- оплата праці персоналу за мінімальними окладами та тарифами;
- відсутність реальної підтримки профспілок у відстоюванні прав працівників;
- незабезпечення роботодавцем належних умов праці персоналу та засобів захисту [7].

Щоб дослідити організаційно-економічні внутрішні чинники підвищення ефективності використання персоналу можна провести анкетування (табл. 3).

Після обробки даних 50 опитаних респондентів отримані результати (табл. 4).

Щоб дослідити організаційно-економічні зовнішні чинники підвищення ефективності використання персоналу можна провести анкетування (табл. 5).

Після обробки даних 50 опитаних респондентів отримані результати (табл. 6).

Щоб дослідити використання індикаторів ефективності управління персоналом можна провести анкетування (табл. 7).

Після обробки даних 50 опитаних респондентів отримані результати (табл. 8).

Вплив цифровізації на менеджмент персоналу:

- автоматизований пошук кандидатів;
- автоматизоване спілкування з кандидатом;
- технологія та корпоративне навчання;
- цифровий HR і зворотний зв'язок;
- технологія самообслуговування;
- спільна автоматизація;
- управління продуктивністю [5].

Цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу — це:

- наявність хмарних рішень successfactors, що відповідають за процеси добору та адаптації;
- використання сучасних інструментів залучення кращих кандидатів, які значно прискорюють процес прийому нових працівників на роботу;
- можливість управління фінансовими документами працівників, у тому числі зарплатами, преміями та відрахуваннями;

Таблиця 5. Анкета дослідження організаційно-економічних зовнішніх чинників підвищення ефективності використання персоналу

Зміст питання	Варіанти відповідей		
	Так	Ні	Інформація відсутня
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка впливу демографічного, освітнього, науково-технічного прогресу			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка впливу попиту та пропозиції на ринку			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка впливу інфраструктури ринку			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка впливу подій в країні та світі			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка впливу законодавчої база діяльності підприємства			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка впливу політики держави щодо даного сектору економіки			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка впливу форми власності підприємства			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка впливу конкуренції між підприємствами			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка впливу особливостей діяльності підприємства			

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 6. Результати опитування респондентів щодо дослідження організаційно-економічних зовнішніх чинників підвищення ефективності використання персоналу

Результат	Відсоток
Оцінка впливу демографічного, освітнього, науково-технічного прогресу	0
Оцінка впливу попиту та пропозиції на ринку	90
Оцінка впливу інфраструктури ринку	0
Оцінка впливу подій в країні та світі	0
Оцінка впливу законодавчої бази діяльності підприємства	0
Оцінка впливу політики держави щодо даного сектору економіки	0
Оцінка впливу форми власності підприємств	0
Оцінка впливу конкуренції між підприємствами	90
Оцінка впливу особливостей діяльності підприємства	0

Джерело: проведено дослідження авторами.

Таблиця 7. Анкета дослідження використання індикаторів ефективності управління персоналом

Зміст питання	Варіанти відповідей		
	Так	Ні	Інформація відсутня
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка відбору персоналу за наступними показниками:			
- рівень забезпеченості підприємства кадрами			
- зростання чисельності персоналу за рівнем освіти			
- коефіцієнт змінності роботи персоналу			
- втрати робочого часу			
- частка персоналу, що має досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду			
- частка персоналу, що має досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду			
Чи проводиться на Вашому підприємстві аналіз та планування роботи персоналу за наступними показниками:			
- фонд заробітної плати			
- витрати заробітної плати з нарахуваннями			
- на гривню товарної та реалізованої продукції			
- річний виробіток на одного працюючого			
- витрати заробітної плати на гривню реалізованої продукції			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка кваліфікації персоналу за наступними показниками:			
- зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами			
- зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами			
- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка набору персоналу за наступними показниками:			
- кількість набору працівників для забезпечення робіт			
- середній тарифний розряд виконуваних робіт до середнього розряду персоналу			
- оборот із прийому та вибуття персоналу			
- забезпеченість підприємства кадрами			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка ефективності роботи персоналу за наступними показниками:			
- зростання рівня продуктивності праці			
- розширення клієнтської бази працівниками підприємства			
- рівень завантаженості підприємства			
- коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка відбору персоналу за наступними показниками:			
- забезпеченість підприємства кадрами			
- зростання чисельності персоналу за рівнем освіти			
- коефіцієнт змінності роботи персоналу			
- втрати робочого часу			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка мотивації персоналу за наступними показниками:			
Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці			
- зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням			
- зростання середньомісячної заробітної плати			
- зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат			
- зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу			
- коефіцієнт продуктивно використаного робочого часу			
Чи проводиться на Вашому підприємстві атестації та оцінювання кадрів за наступними показниками:			
- коефіцієнт якості продукції за фактом рекламаций від споживача			
- продуктивність праці			
- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу			
- підвищення рівня охоплення робіт нормами й нормативами			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка створення належних умов праці за наступними показниками:			
- рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час			
- підвищення рівня комфортабельності робочих місць			
- зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці			
- кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам			
- рівень професійних захворювань та травматизму			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка організації трудових відносин за наступними показниками:			
- зростання чисельності персоналу за рівнем освіти			
- витрати на оплату праці персоналу			
- витрати на соціальні заходи			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка інформаційного забезпечення за наступними показниками:			
- рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем			
- зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних			
- зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел			
- недовикористання працездатності персоналу			
Чи проводиться на Вашому підприємстві оцінка розвитку та навчання персоналу за наступними показниками:			
- рівень охоплення персоналу освітніми програмами			
- зростання кількості освітніх програм для персоналу			
- зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу			
- зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства			
- сталість персоналу			
- плинність персоналу			
- рух кадрів			

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 8. Результати опитування респондентів дослідження використання індикаторів ефективності управління персоналом

Результат	Відсоток
Оцінка відбору персоналу	0
Аналіз та планування персоналу	50
Оцінка кваліфікації персоналу	30
Оцінка набору персоналу	0
Оцінка ефективності роботи персоналу	50
Оцінка мотивації персоналу	50
Атестація та оцінювання кадрів	50
Оцінка створення належних умов праці	0
Оцінка організації трудових відносин	20
Оцінка інформаційного забезпечення	0
Оцінка розвитку та навчання персоналу	10

Джерело: проведено дослідження авторами.

— наявність єдиної системи оцінювання, атестації, зворотного зв'язку й коучингу;
 — можливості управління процесами навчання та розвитку;
 — можливості управління обліком робочого часу та відпочинку [6].

У процесі дослідження були виявлені наступні недоліки, які знижують ефективність роботи персоналу (рис. 1).

Наприкінці були надані пропозиції щодо підвищення ефективності роботи персоналу (рис. 2).

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження запропоновані наступні форми анкет дослідження: показників ефективності співробітників з метою оцінки якості, організаційно-економі-

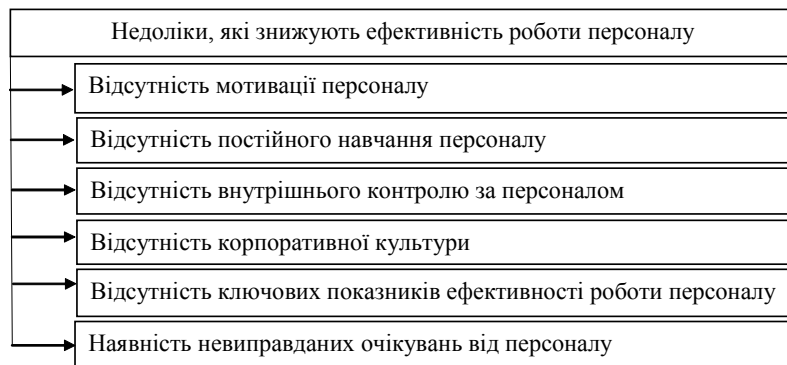


Рис. 1. Недоліки, які знижують ефективність роботи персоналу

Джерело: згруповано авторами.



Рис. 2. Пропозиції щодо підвищення ефективності роботи персоналу

Джерело: згруповано авторами.

чних внутрішніх та зовнішніх чинників підвищення ефективності використання персоналу, використання індикаторів ефективності управління персоналом. А також проведено дослідження 50 респондентів за розробленими формами. Отримані результати допоможуть зробити висновки та підвищать ефективність оцінки роботи персоналу в умовах діджиталізації. Це приведе до підвищення ефективності роботи персоналу та підприємства в цілому.

Визначені недоліки, які знижують ефективність роботи персоналу, а саме відсутність: мотивації персоналу, постійного навчання персоналу, внутрішнього контролю за персоналом, корпоративної культури, ключових показників ефективності роботи персоналу, а також наявність невиконаних очікувань від персоналу.

Виділені наступні пропозиції щодо підвищення ефективності роботи персоналу: регулярно проводити оцінку ефективності роботи персоналу, аналізувати обсяг виконаної роботи відповідно до поставлених завдань, підходити виважено до складності поставлених завдань, перейти від зосередженості великого обсягу роботи на лідерах до командної роботи із справедливим розподілом функціональних обов'язків, перейти від кількості відпрацьованого часу до оцінки ефективності отриманих результатів, дотримуватись постановки досяжних та обґрунтованих цілей персоналу, підвищити мотивацію персоналу шляхом виплат премій працівникам від збільшення ефективності роботи підприємства і особистого вкладу в результат, встановити персональну відповідальність працівників за невиконання функціональних обов'язків, вчасно реагувати на зміни в компанії та періодично переглядати встановлені вимоги до персоналу для адаптації до сучасних умов роботи.

Література:

1. Павленко О.О., Максименко І.О., Лапін Є.В., Касьяненко В.О. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства. Вісник СумДУ. Серія "Економіка", № 1, 2019. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76879/1/Pavlenko_biznes-protses.pdf;jsessionid=298AE4095A5D476C63BE1E05F90B94F2
2. 17 показників ефективності співробітників на всі випадки. БЕЙКЕР ТІЛЛІ Україна. URL: <https://bakertilly.ua/17>
3. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Київ, Нац. техн. ун-т України "КПІ". 2015. 20 с.
4. Семенов В.Ф., Нєчева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 5. С. 147—154.
5. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. ECONOMICS: time realities. № 4 (50), 2020. С. 57—65.
6. Varis I., Kravchuk O., Paraschuk E. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем. Галицький економічний вісник, № 1 (74). 2022. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01

7. Ефективність управління персоналом. Elib.LNTU. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/other/tema_13_up

References:

1. Pavlenko, O.O. and Maksymenko, I.O. and Lapin, E.V. and Kasyanenko, V.O. (2019), "Analysis of personnel performance as an element of the enterprise's business process", Bulletin of Sumy State University. Series "Economics", [Online], vol. 1, [Online], available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76879/1/Pavlenko_biznes-protses.pdf;jsessionid=298AE4095A5D476C63BE1E05F90B94F2 (Accessed 02 Aug 2024).
 2. Baker Tilly Ukraine (2020), "17 employee performance indicators for all occasions", [Online], available at: <https://bakertilly.ua/17> (Accessed 02 Aug 2024).
 3. Dudukalo, G.O. (2015), "The mechanism for ensuring the effectiveness of personnel management of machine-building enterprises", Ph.D. Thesis, Economy and management of enterprises (by types of economic activity), National Technical University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
 4. Semenov, V.F. and Necheva, N.V. and Kulina, Yu.V. (2016), "Integrated assessment of the effectiveness of personnel management of enterprises", Eastern Europe: Economy, Business and Management, vol. 5, pp. 147—154.
 5. Prodius, O.I. and Lobintseva, V.V. (2020), "Ways to improve the efficiency of personnel management at the enterprise", ECONOMICS: time realities, vol. 4 (50), pp. 57—65.
 6. Varis, I. and Kravchuk, O. and Paraschuk, E. (2022), "Digitization of personnel management business processes: possibilities of hrm systems", Galician ekonomik journal, vol. 1 (74), [Online], available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01 (Accessed 02 Aug 2024).
 7. Elib.LNTU (2024), "Effectiveness of personnel management", [Online], available at: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ (Accessed 02 Aug 2024).
- Стаття надійшла до редакції 26.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

В. В. Коваль,

д. е. н., професор, професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2562-4373>

Л. М. Філіпішина,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, обліку та підприємництва, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9552-1367>

І. С. Міхно,

к. е. н., доцент кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки, Національний авіаційний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3661-1965>

Ю. В. Мазур,

к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Міжрегіональна Академія управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

В. І. Арабаджи,

аспірант, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5690-4677>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.68

СТАЛИЙ РОЗВИТОК І АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

V. Koval,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business and Tourism Management, Izmail State University of Humanities

L. Filipishyna,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Accounting and Entrepreneurship, Admiral Makarov National Shipbuilding University

I. Mikhno,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Analytics and Digital Economy, National Aviation University

Yu. Mazur,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management

V. Arabadzhi,

Postgraduate student, Izmail State University of Humanities

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR RAILWAY TRANSPORT COMPANIES

У статті розглядаються перспективи впровадження зелених технологій як основи сталого розвитку залізничного транспорту для забезпечення екологічної стійкості та ефективності перевезень. Формування стратегічних засад сталого розвитку як частини антикризового управління на підприємствах залізничного транспорту сприятиме модернізації залізничної системи Ук-

раїни. Мета статті полягає у вивченні перспектив впровадження зелених технологій як основи сталого розвитку залізничного транспорту та стратегічних перспектив підвищення загальної ефективності транспортних процесів. Розкриті основні антикризові заходи управління залізничним транспортом в Україні, які в умовах поточних викликів та нестабільності, передбачають зосередження уваги на фінансовій стабілізації, підтримці вантажних перевезень, модернізації критичної інфраструктури. Аналізуються ключові аспекти сучасних екологічних інновацій, таких як електрифікація залізничних ліній, використання водневих технологій, інтеграція сонячних та вітрових джерел енергії, а також впровадження систем енергозбереження та автоматизації.

The article considers the prospects for the introduction of green technologies as the basis of sustainable development of railway transport to ensure environmental sustainability and efficiency of transportation. Key aspects of modern environmental innovations are analysed, such as the electrification of railway lines, the use of hydrogen technologies, the integration of solar and wind energy sources, as well as the implementation of energy saving and automation systems. The formation of strategic principles of sustainable development as part of anti-crisis management at railway transport enterprises will contribute to the modernization of the railway system of Ukraine. The purpose of the article is to study the prospects for the introduction of green technologies as a basis for the sustainable development of railway transport and strategic prospects for improving the overall efficiency of transport processes. The main directions of reducing the environmental impact of railway transport in order to reduce the carbon footprint of railway transport have been determined. The main anti-crisis measures of railway transport management in Ukraine, which in the conditions of current challenges and instability, involve focusing on financial stabilization, support of freight transportation, modernization of critical infrastructure and close cooperation with the government, are revealed. This will ensure the viability of railway transport as a critically important element of the economy and infrastructure, especially in the conditions of war and reconstruction of the country. Modern challenges require an urgent renewal of the infrastructure, in particular, the restoration of damaged tracks, stations and bridges, as well as the introduction of technologies to improve transportation safety. In addition, it is necessary to adapt logistics to wartime conditions, in particular, to quickly respond to changes in routes, therefore innovative "green" modernization is a priority when developing strategies for the development of Ukraine's infrastructure.

Ключові слова: антикризове управління, залізничний транспорт, зелені технології, транспортна система, стратегія.

Key words: anti-crisis management, railway transport, green technologies, transport system, strategy.

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

Залізничний транспорт є важливою складовою транспортної системи України, проте в сучасних умовах значно ускладнюються її функціонування. Не менш важливим є безпека функціонування транспортної системи України, в тому числі і залізничного транспорту, що пов'язано із руйнування інфраструктури, яке стало наслідком бойових дій.

Логістичні труднощі, пов'язані з постачанням запчастин та локомотивів, ще більше ускладнюють ситуацію, а зміна маршрутів через небезпеку призводить до необхідності забезпечення його сталого розвитку. Усе це супроводжується економічними викликами, такими як зниження доходів залізничних компаній і фінансова нестабільність через зростаючі витрати на відновлення інфраструктури.

У зв'язку з цими викликами стає особливо актуальним дослідження проблем залізничного транспорту та його сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У багатьох дослідженнях провідних вчених наголошується на тому, що залізничний транспорт має одну з найнижчих рівнів викидів вуглекислого газу на одиницю перевезеного вантажу чи пасажирів порівняно з іншими видами транспорту [1]. Це пояснюється переважною електрифікацією залізничних шляхів у більшості розвинених країн. Однак, деякі автори акцентують увагу на важливості подальшого переходу на використання відновлюваних джерел енергії для електрифікації залізниць, що дозволить досягти більшої екологічної сталості [2].

Окремий напрям досліджень стосується впровадження водневих паливних елементів у залізничному

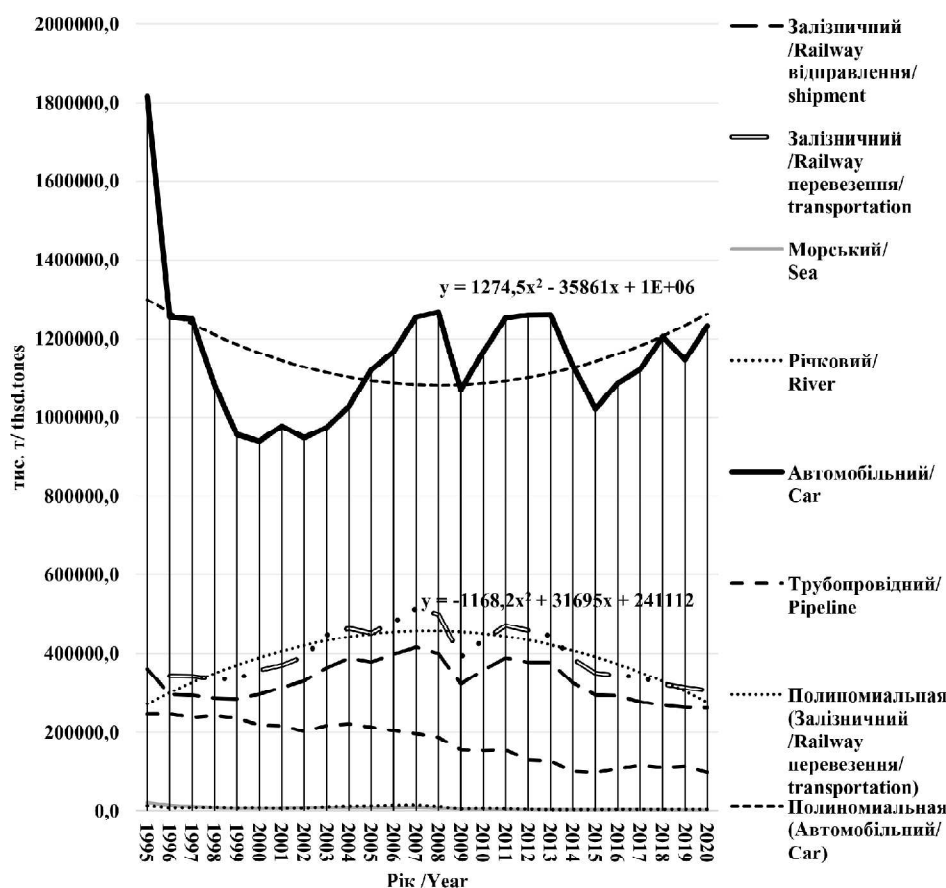


Рис. 1. Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту на часовому інтервалі

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [9].

транспорті. Зокрема, вивчаються можливості їхнього застосування на неелектрифікованих лініях, де дизельні локомотиви спричиняють значні викиди CO_2 . Наприклад, у роботах K.G. Logan та ін. [3] описується успішне впровадження поїздів на водневих паливних елементах у Великобританії та інших країнах. Водневі технології вважаються перспективним напрямом для скорочення викидів на лініях, де електрифікація є економічно не вигідною.

Системи рекуперації енергії, що дозволяють відновлювати енергію під час гальмування поїздів, є ще одним важливим аспектом енергоефективності залізничного транспорту. У дослідженнях D.S. Hoo та ін. [4] зазначено, що впровадження таких систем може зменшити енергоспоживання залізничного транспорту на 20-30%. Це особливо актуально для високошвидкісних поїздів, які потребують значної кількості енергії для роботи, але можуть ефективно її відновлювати під час руху.

Література також активно висвітлює питання розвитку високошвидкісних залізничних систем [5]. Такі системи, як Shinkansen у Японії та TGV у Франції, є прикладами того, як поєднання інноваційної інженерії та зелених технологій дозволяє створити швидкі, безпечні та екологічно чисті транспортні рішення. Однак дослідники зазначають, що такі проекти потребують значних інвестицій, що є бар'єром для країн, що розвиваються [6].

Хоча зелений транспорт має значні переваги, у літературі також розглядаються виклики та бар'єри на шляху

його впровадження. Наприклад, роботи J. Kowalski та ін. [7] висвітлюють проблеми фінансування, тривалих термінів окупності інвестицій у зелений транспорт та складнощі з модернізацією старої інфраструктури. Важливою також є проблема відсутності нормативної бази для стимулювання впровадження екологічно чистих технологій у залізничний транспорт [8].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у вивченні перспектив впровадження зелених технологій як основи сталого розвитку залізничного транспорту та стратегічних перспектив підвищення загальної ефективності транспортних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підприємства залізничного транспорту мають декілька унікальних характеристик, які відрізняють їх від інших транспортних галузей. Ці особливості впливають з їх експлуатаційного, технічного, економічного та нормативного аспектів.

Особливості підприємств залізничного транспорту впливають з їхньої капіталомісткої інфраструктури, природних монополій, складності операцій, екологічних переваг та значного економічного впливу. Розуміння цих характеристик має важливе значення для ефективного управління та регулювання сектору.

Великий обсяг перевезень у порівнянні з іншими видами транспорту робить залізничний транспорт одним з найважливіших напрямків розвитку інфраструктури України (рис. 1). З рис. 1 бачимо, що в останні роки характеризуються скороченням обсягів вантажних перевезень залізничним транспортом через війну, втрату промислових регіонів і зміни в логістичних ланцюгах. Однак є також позитивні тенденції — розвиток нових маршрутів, адаптація до умов війни та міжнародна підтримка, однак, відправлення залізничним транспортом мають позитивну тенденцію після 2015 року.

Обсяги перевезень у перспективі можуть збільшитися в міру відновлення інфраструктури та подальшої інтеграції з європейською транспортною системою.

Комплексний підхід до зменшення екологічного впливу залізничного транспорту включає технологічні інновації, модернізацію інфраструктури, перехід на відновлювані джерела енергії та оптимізацію процесів. Це не тільки зменшить вуглецевий слід залізничних перевезень, а й допоможе зробити їх більш стійкими та ефективними як з точки зору екології, так і економіки. Розглядаючи антикризове управління залізничним транспортом виокремлюють такі основні напрямки змін, які сприятимуть його екологізації (табл. 1).

Аналізуючи таблицю 1 можна сказати, що Україні, в умовах поточних викликів та нестабільності, потрібно зосередити увагу на фінансовій стабілізації, підтримці вантажних перевезень, модернізації критичної інфраструктури та тісній взаємодії з урядом. Це дозволить забезпечити життєдіяльність залізничного транспорту як критично важливого елемента економіки та інфраструктури, особливо в умовах війни та відновлення країни.

Для більш ретельного аналізу конкретних дій щодо розробки антикризових заходів управління залізничним транспортом в Україні необхідним є оцінка екологічності залізничного транспорту, що може базуватись на сумі показників ефективності впровадження зелених технологій. Нижче нами запропоновано основні показники для аналізу ефективності використання залізничного транспорту (табл. 2).

З табл. 2 можна зробити висновок, що поєднуючи кількісні показники (споживання енергії, викиди, використання земель) з якісними оцінками (вплив на громаду, відповідність нормам), можна отримати комплексне розуміння екологічності залізничного транспорту. Ця оцінка може допомогти у прийнятті по-

Таблиця 1. Основні антикризові заходи управління залізничним транспортом в Україні

Напрямок	Антикризові заходи управління
Фінансова стабілізація	- Реструктуризація боргів - Оптимізація витрат - Залучення додаткових джерел фінансування
Підвищення операційної ефективності	- Оптимізація графіків та маршрутів - Автоматизація процесів - Скорочення простою поїздів
Оптимізація роботи з персоналом	- Програма скорочення штату та підвищення кваліфікації - Перегляд зарплат і премій - Віддалена робота та гнучкі графіки
Технічна модернізація та підтримання інфраструктури	- Пріоритетне фінансування критично важливих об'єктів - Інвестиції в енергоефективність - Використання цифрових технологій для моніторингу інфраструктури
Оптимізація вантажних і пасажирських перевезень	- Фокус на найбільш прибуткові сегменти ринку - Перегляд тарифної політики - Стимулювання пасажирських перевезень
Розвиток стратегічного партнерства і консолідація	- Партнерство з приватним сектором - Консолідація та кооперація з іншими транспортними підприємствами
Взаємодія з державними органами та регуляторами	- Отримання державних субсидій та дотацій - Лобювання змін у регулюванні
Управління ризиками та диверсифікація діяльності	- Створення антикризового резерву - Диверсифікація доходів через додаткові послуги (логістика, реклама тощо)

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 2. Показники оцінки ефективності використання залізничного транспорту

Назва	Параметр вимірювання 1	Параметр для вимірювання 2
Споживання енергії	Тип пального та джерело (електрика, дизель і т.д.)	Енергоефективність. (споживання енергії на тонно-миль (для вантажів) або пасажиро-миль (для пасажирських перевезень))
Аналіз викидів	Викиди парникових газів (викиди діоксиду вуглецю (CO ₂) та інших парникових газів (ПГ) на одиницю транспортування).	Повітряні забруднювачі (викиди оксидів азоту (NO _x), оксидів сірки (SO _x), часток (PM) та інших забруднювачів)
Використання земель і вплив на середовище	Оцінка площі, яка використовується для залізниць у порівнянні з іншими видами транспорту (наприклад, автошляхами, аеропортами; використання земель на тонно-миль або пасажиро-миль)	Вплив на біорізноманіття (проведення екологічних оцінок впливу (EIA) для визначення того, як будівництво та експлуатація залізниць впливають на біорізноманіття)
Оцінка життєвого циклу (LCA)	Оцінка життєвого циклу, для аналізу екологічного впливу від будівництва, експлуатації, обслуговування та демонтажу залізничної інфраструктури та рухомого складу	
Показники сталого розвитку	Індекс сталого транспорту	
Пасажирські та вантажні показники	Середній рівень заповнюваності пасажирських поїздів або фактор завантаження вантажних поїздів	Оцінка частоти та потужності поїздів для оптимізації використання ресурсів
Відповідність нормам і сертифікації	Оцінка відповідності місцевим та міжнародним екологічним нормам і стандартам (наприклад, ISO 14001)	Наявність сертифікацій, таких як європейський EMAS або інші рейтинги сталого розвитку
Залучення зацікавлених сторін і вплив на громаду	Аналіз даних про громадське сприйняття екологічного впливу залізничного транспорту, який можна оцінити за допомогою опитувань та відгуків зацікавлених сторін	Оцінка переваг залізничного транспорту, таких як зменшення затворів, зниження шумового забруднення та покращення якості повітря в міських районах.

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 3. Основні типи поїздів з використанням технологій, спрямованих на мінімізацію екологічного сліду

Тип поїзда	Опис, приклади
Поїзди на електричній тязі	HSL (High-Speed Rail): Наприклад, TGV, AVE, Shinkansen. Використовують електричну тягу, є екологічнішими за дизельні.
	Швидкісні поїзди в Німеччині (ICE): Також працюють на електриці, мають високу енергоефективність.
Поїзди на водневому паливі	Coradia iLint: Водневі паливні елементи, не викидає CO ₂ , знижує шум.
	HydroFLEX: Перший водневий поїзд у Великій Британії, працює на водневих паливних елементах.
Поїзди на сонячній енергії	Solar Train: Використовують сонячні панелі для генерації енергії, наприклад, в Австралії.
	Сонячні поїзди: Експериментують з використанням сонячної енергії для освітлення та допоміжних послуг.
Енергоефективні дизельні поїзди	Bio-Diesel Trains: Використовують біодизель, що знижує викиди вуглецю в порівнянні зі звичайним дизельним паливом.
	Поїзди з низьким рівнем викидів: Моделі, які знижують викиди шкідливих речовин (Швейцарія, Франція).
Електричні поїзди з рекуперацією енергії	Електропоїзди з системами рекуперації: Повертають частину енергії назад у мережу під час гальмування, підвищують енергоефективність.
Поїзди з використанням легких матеріалів	Легкі конструкції: Використовують композитні та легкі метали, зменшують вагу та споживання енергії.

Джерело: розроблено авторами.

літичних рішень, інвестиційних стратегій та ініціатив у сфері сталого розвитку в транспортному секторі.

Екологічно безпечні потяги найчастіше зустрічаються в таких країнах як Швейцарія, Німеччина, Японія, Франція, Норвегія, Швеція, Китай, тобто в більшості розвинених або технологічних країнах світу, що говорить про пріоритетність розвитку зелених технологій у даних країнах.

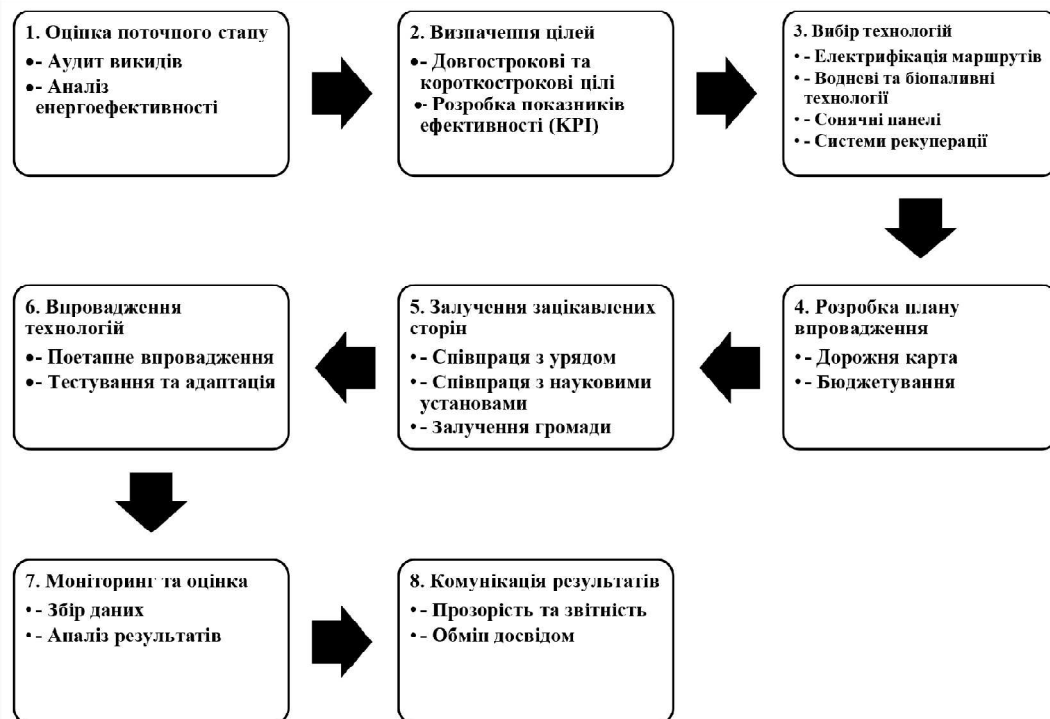
Це потяги, що використовують здебільшого технології, описані у табл. 3.

Основною проблемою для модернізації існуючої системи залізничного транспорту є брак фінансових надходжень, корупція та великі масштаби для модернізації. Одним з варіантів покращення ситуації, що склалась є залучення міжнародних грантів та приватних інвесторів.

Залучення грантів для екологізації залізничного транспорту вимагає ретельного планування, дослідження можливостей фінансування та підготовки якісних заявок. Співпраця з партнерами та активна комунікація про результати проектів також відіграють важливу роль у забезпеченні успіху цих ініціатив. Нами запропоновано використання таких методів фінансування, як: залучення державних грантів, співпраця з міжнародними організаціями, неприбутковими організаціями, презентація результатів потенційним інвесторам та громадськості, якісна взаємодія з громадськістю.

В загальному вигляді процес залучення зелених технологій у сферу залізничного транспорту зображено на рис. 2.

З рис. 2 бачимо, що впровадження зелених технологій у залізничному транспорті є складним, але необхідним процесом для забезпечення сталого розвитку інфраструктури. Покроковий підхід до цього завдання передбачає низку важливих етапів.

**Рис. 2. Покроковий процес впровадження зелених технологій у залізничному транспорті**

Джерело: розроблено авторами.

Ключовим етапом є моніторинг та постійне вдосконалення впроваджених технологій, що дозволить вчасно реагувати на виклики та підвищувати ефективність екологічних заходів. Такий підхід забезпечить поступове зменшення негативного впливу залізничного транспорту на навколишнє середовище та сприятиме інтеграції України в міжнародну екологічну спільноту. Впровадження "зелених" технологій — це не просто відповідь на тиск навколишнього середовища, а активний крок до забезпечення довгострокової операційної стабільності та конкурентоспроможності.

На даний час перспективним є впровадження штучного інтелекту у залізничний транспорт, проте одним із головних викликів є високі початкові витрати на впровадження нових технологій, а також необхідність модернізації старої інфраструктури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування стратегічних засад сталого розвитку є базисом підприємств залізничного транспорту впроваджуючи зелені технології, що особливо важливо у періоди економічної кризи.

Прийняття стратегії зелених технологій як частини антикризового управління на підприємствах залізничного транспорту сприятиме модернізації залізничної системи України в умовах війни є ключовим елементом забезпечення стратегічної стійкості та перевезень. Сучасні виклики вимагають термінового оновлення інфраструктури, зокрема, відновлення пошкоджених колій, вокзалів та мостів, а також впровадження технологій для підвищення безпеки перевезень. Крім того, необхідно адаптувати логістику до умов воєнного часу, зокрема, швидко реагувати на зміни в маршрутах, тому інноваційна "зелена" модернізація є пріоритетом при розробці стратегій розвитку інфраструктури України.

Література:

1. Besinovic N., De Donato L., Flammini F., Goverde R. M., Lin Z., Liu R., Vittorini V. Artificial intelligence in railway transport: Taxonomy, regulations, and applications. IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. 2021. Vol. 23, No. 9. P. 14011—14024.
2. Ning F., Ji L., Ma J., Jia L., Yu Z. Research and analysis of a flexible integrated development model of railway system and photovoltaic in China. Renewable Energy. 2021. Vol. 175. P. 853—867.
3. Logan K. G., Nelson J. D., McLellan B. C., Hastings A. Electric and hydrogen rail: Potential contribution to net zero in the UK. Transportation Research Part D: Transport and Environment. 2020. Vol. 87. P. 102523.
4. Hoo D. S., Chua K. H., Hau L. C., Chong K. Y., Lim Y. S., Chua X. R., Wang L. An investigation on recuperation of regenerative braking energy in DC railway electrification system. 2022 IEEE International Conference in Power Engineering Application (ICPEA). 2022. P. 1—6.
5. Popp J. N., Boyle S. P. Railway ecology: Underrepresented in science?. Basic and Applied Ecology. 2017. Vol. 19. P. 84—93.

6. Roch-Duprt D., Gonsalves T., Cucala A. P., Pecharroman R. R., Lopez-Lopez A. J., Fernandez-Cardador A. Determining the optimum installation of energy storage systems in railway electrical infrastructures by means of swarm and evolutionary optimization algorithms. International Journal of Electrical Power & Energy Systems. 2021. Vol. 124. P. 106295.

7. Kowalski J., Polonski M., Lendo-Siwicka M., Trach R., Wrzesinski G. Method of assessing the risk of implementing railway investments in terms of the cost of their implementation. Sustainability. 2021. Vol. 13, No. 23. P. 13085.

8. Mou R. The Impact of Railway Location on Ecology Environment. International Conference on Transportation Engineering 2007. = P. 3935-3940.

9. Державна служба статистики України. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.10.2024).

References^

1. Besinovic, N., De Donato, L., Flammini, F., Goverde, R. M., Lin, Z., Liu, R., & Vittorini, V. (2021), "Artificial intelligence in railway transport: Taxonomy, regulations, and applications", IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems, vol. 23, no. 9, pp. 14011—14024.
2. Ning, F., Ji, L., Ma, J., Jia, L., & Yu, Z. (2021), "Research and analysis of a flexible integrated development model of railway system and photovoltaic in China", Renewable Energy, vol. 175, pp. 853—867.
3. Logan, K. G., Nelson, J. D., McLellan, B. C., & Hastings, A. (2020), "Electric and hydrogen rail: Potential contribution to net zero in the UK", Transportation Research Part D: Transport and Environment, vol. 87, p. 102523.
4. Hoo, D. S., Chua, K. H., Hau, L. C., Chong, K. Y., Lim, Y. S., Chua, X. R., & Wang, L. (2022), "An investigation on recuperation of regenerative braking energy in DC railway electrification system", in 2022 IEEE International Conference in Power Engineering Application (ICPEA), IEEE, pp. 1—6.
5. Popp, J. N., & Boyle, S. P. (2017), "Railway ecology: Underrepresented in science?", Basic and Applied Ecology, vol. 19, pp. 84—93.
6. Roch-Dupre, D., Gonsalves, T., Cucala, A. P., Pecharroman, R. R., Lopez-Lopez, A. J., & Fernandez-Cardador, A. (2021), "Determining the optimum installation of energy storage systems in railway electrical infrastructures by means of swarm and evolutionary optimization algorithms", International Journal of Electrical Power & Energy Systems, vol. 124, p. 106295.
7. Kowalski, J., Polonski, M., Lendo-Siwicka, M., Trach, R., & Wrzesinski, G. (2021), "Method of assessing the risk of implementing railway investments in terms of the cost of their implementation", Sustainability, vol. 13, no. 23, p. 13085.
8. Mou, R. (2007), "The impact of railway location on ecology environment", in International Conference on Transportation Engineering 2007, pp. 3935—3940.
9. State Statistics Service of Ukraine (2024), <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed: 14 October 2024).
Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 р.

М. М. Ігнатенко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>

Л. Ю. Леваєва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9569-585X>

А. О. Заболотний,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8160-9462>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.74

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В АГРАРНІ ПІДПРИЄМСТВА УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

М. Ihnatenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

L. Levieva,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

A. Zabolotnij,

Student of the third (educational and scientific) level of higher education,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

MECHANISMS AND TOOLS FOR IMPLEMENTING INNOVATIONS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

Встановлено, що інновації в сучасних умовах конкурентного середовища та загострення конкуренції на аграрних ринках, безпрецедентних руйнувань, небезпек, загроз і втрат війни в Україні і одним з провідних джерел та можливостей підвищення ефективності й конкурентоспроможності аграрних підприємств. Тому метою статті є встановлення форм, інструментів і механізмів впровадження інновацій та обґрунтування їх гармонійного використання з метою підвищення їх ефектів. Адже вони мають найбільший вплив на швидкість впровадження інновацій, їх окупність, доступність, економічність, прибутковість. Використання тих або інших форм інновації керується принципом доцільності. Інструменти впровадження поділяються на фінансові, управлінські, технологічні. Вони відповідають за реалізацію різноманітних завдань та функцій у процесі впровадження або в інноваційному процесі та використовуються у механізмах забезпечення інновацій — організаційно-економічному, інноваційно-інвестиційному, мотиваційному, інституційному. Як правило, вони використовуються в сукупності, повністю або частково. При цьому інструменти та механізми у сучасних умовах цифрової економіки також постійно удосконалюються та стають інноваційними. Це стосується цифрових та онлайн-інструментів технологічного, фінансового, управлінського спрямування.

Innovations in the current conditions of development of agricultural enterprises in Ukraine are one of the leading components of their potential, efficiency, and competitiveness. This is due to the growing demands of the competitive environment on business entities and the need to address them, on the one hand, and the opportunities of scientific and technological progress and new technological modes of the digital economy to increase productivity, profitability and prosperity, on the other. Therefore, mechanisms and tools for implementing innovations in agricultural enterprises are critical for their development and adaptation to modern challenges. The article establishes that innovations in the current competitive environment and intensification of competition in agricultural markets, unprecedented destruction, dangers, threats and losses of the war in Ukraine are one of the leading sources and opportunities for improving the efficiency and competitiveness of agricultural enterprises. Therefore, the purpose of the article is to identify the forms, tools and mechanisms for introducing innovations and to justify their harmonious use in order to increase their effects. After all, they have the greatest impact on the speed of innovation, its payback, accessibility, efficiency, and profitability. The use of certain forms of innovation is guided by the principle of expediency. Implementation tools are divided into financial, managerial, and technological. They are responsible for the implementation of various tasks and functions in the implementation process or in the innovation process and are used in the mechanisms of innovation support — organizational and economic, innovation and investment, motivational, institutional. Understanding and using these mechanisms allows agricultural enterprises not only to survive in the face of changes in the digital economy, unprecedented threats, losses and risks of war, but also to carry out expanded reproduction by introducing new innovative products and technologies and approaches to their activities. In the process of applying certain mechanisms, appropriate tools, methodologies and methods are used, which are also innovative — digital, online platforms, virtual tools, etc. They are developing rapidly alongside innovations at the level of higher technological modes.

Ключові слова: аграрні підприємства, інновації, проекти, інструменти, методи, цифровізація, загрози, втрати, ефективність, конкурентоспроможність, управління.

Key words: agricultural enterprises, innovations, projects, tools, methods, digitalization, threats, losses, efficiency, competitiveness, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інновації в аграрному секторі мають багатогранний вплив на рослинництво, тваринництво, матеріально-технічне забезпечення, логістику, маркетинг та управлінські процеси. Вони не лише підвищують продуктивність і якість продукції, але й сприяють сталому розвитку аграрного сектору та стійкому розвитку аграрних підприємств. Ці зміни позитивно впливають на економіку регіонів, забезпечують кращі умови життя для місцевих громад, покращують доступність якісних сільськогосподарських продуктів для споживачів. Інновації в аграрних підприємствах також можуть суттєво змінити теоретичні й практичні підходи до бізнес-процесів і ведення господарства; підвищення продуктивності й ефективності діяльності; якості продукції та конкурентоспроможного розвитку. Тому розуміння різних видів і форм, інструментів, методів та механізмів їх впровадження є необхідним і безумовно важливим для досягнення успіху в сучасному аграрному секторі. Кожна форма, інструмент, механізм має свої унікальні харак-

теристики, але всі вони працюють на досягнення спільної мети — забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у швидко змінюваному ринковому середовищі та у світі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інновації в аграрних підприємствах є предметом постійних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців принаймні останніх 50 років. Інтерес до них значно зріс у XXI ст. з розвитком цифрової економіки. У працях М.І. Грицаєнка, М.М. Ігнатенка, Т.В. Карадобрі, Н.В. Кириченко, Л.О., Мармуль, Н.С. Танклевської, О.П. Радченко, І.А. Романюк, О.Г. Шпикуляка, Л.М. Щуревича були розглянуті методології і методики ідентифікації та оцінки інновацій; управління ними; інноваційний процес; розробка бізнес планів; обґрунтування механізмів та інструментів впровадження тощо. Однак саме на рівні інструментів та механізмів також відбуваються кардинальні інноваційні перетворення. Тому ці

зміни потребують нового осмислення та поглиблених досліджень з метою їх розкриття та використання, врахування як можливих переваг, так і можливих недоліків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є поглиблення розуміння змісту та купності форм, інструментів і механізмів впровадження інновацій в аграрних підприємствах, встановлення особливостей їх впливу та сфер використання, що, в свою чергу, сприятиме зниженню ризиків, втрат та загроз і підвищенню ефективності інновацій та зростанню їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності агробізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Впровадження інновацій у аграрному секторі залежить від багатьох чинників, які можна класифікувати на чинники внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання. Вони мають особливості впливу на інноваційний процес та по-різному проявляються. Так, внутрішнє середовище господарювання включає всі чинники, що безпосередньо впливають на діяльність аграрних підприємств. До них відносяться організаційна структура; наявні ресурси; спеціалізація і диверсифікація діяльності; ринкові позиції, рівень конкурентоспроможності та інноваційності; корпоративна культура, внутрішні процеси та комунікації; соціальні та екологічні пріоритети.

Внутрішнє середовище може бути як сприятливим, так і обмежувальним для впровадження інновацій [1, с. 81]. Наприклад, якщо підприємство має закриту культуру, відсутність нової інформації про можливі сценарії розвитку, недостатні ініціативи, — це може уповільнити прийняття нових ідей. Зовнішнє середовище включає зовнішні фактори, які можуть впливати на підприємство, такі як економічна ситуація, політична стабільність, законодавчі зміни, ринкові тренди. Зовнішнє середовище може створювати як можливості, так і загрози для інновацій. Наприклад, підтримка держави у вигляді субсидій може сприяти інноваціям, тоді як економічна криза може зменшити інвестиційні можливості.

Впровадження інновацій в аграрних підприємствах визначається багатьма чинниками, як внутрішніми, так і зовнішніми. Розуміння цих чинників та їх впливу на інноваційний процес є важливим для ефективного розвитку підприємств у складних умовах, особливо в умовах воєнних конфліктів. Аграрні підприємства повинні бути готові адаптуватися до змін, шукати нові можливості і, незважаючи на виклики, впроваджувати інновації для забезпечення сталого розвитку.

Основними організаційними формами впровадження інновацій в аграрних підприємствах є традиційні вже бізнес-плани й інноваційні проекти і відносно нові стартапи [2—5]. Бізнес-плани визначаються як тактичні й стратегічні документи, які окреслюють цілі, стратегії та фінансові прогнози підприємств. Бізнес-план може містити детальний опис нових інноваційних проектів і технологій, які планується впровадити. Вони допомагають залучати інвестиції, оскільки надають потенційним інвесторам чітке розуміння етапів впровадження інновацій; термінів їх окупності; необхідних інвестицій; при-

бутків та перспектив розвитку аграрних підприємств. Інноваційні проекти розуміються як конкретні ініціативи та розробки, які мають чіткі цілі, терміни виконання і бюджет.

Наприклад, впровадження системи автоматизованого управління полями може бути оформлене як інноваційний проект з детальним описом очікуваних результатів і витрат. Таким чином, в основі їх впровадження може використовуватися бізнес-план. Аграрні стартапи як документи не визначаються. Це нові підприємства, які орієнтуються на розробку і реалізацію інноваційних ідей у аграрному секторі. Стартапи часто намагаються впроваджувати революційні технології або нові бізнес-моделі. Наприклад, це може бути онлайн-платформа для з'єднання безпосередніх товаровиробників і споживачів. Переважно, вони залучають зовнішнє фінансування через механізми венчурного фінансування або краудфандингу.

Всі три форми організації впровадження інновацій мають спільні та відмінні риси. Так, їх спільною спільною метою є підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вони вимагають ретельного аналізу ринку, чіткої стратегії та планування, а також спрямовані на впровадження нововведень для досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей. Відмінності стосуються методів представлення інновацій. Зокрема, бізнес-план є стратегічним документом, який фокусується на загальному розвитку аграрного підприємства. Він охоплює широкий перелік чинників та складників впровадження інновацій, включаючи фінанси, маркетинг і операційні стратегії. Інноваційні проекти — це конкретні ініціативи, які можуть бути частиною бізнес-плану, але фокусуються на реалізації конкретної технології або процесу [6, с. 45]. Вони мають чітко визначені етапи виконання та результативність. Не заперечуючи проти такого підходу, існує й протилежний — що в основі впровадження кожного інноваційного проекту має бути розроблений бізнес-план з обґрунтуванням економічної доцільності, визначенням термінів окупності і доходності та інших можливих ефектів.

Стартапи зазвичай є новими підприємствами, що реалізують інноваційні рішення і бізнес-моделі. Вони не обов'язково організаційно належать до аграрного сектору. Навпаки, переважно, це сфера IT, біотехнологій, молекулярної генетики, біофізики тощо. Стартапи, як правило, мають більш ризиковий підхід до ідей та розробки інновацій і націлені на швидкий ріст, на відміну від вже існуючих підприємств, які зазвичай більше зосереджуються на стійкому розвитку.

Крім форм організації, важливе значення в інноваційній діяльності аграрних підприємств, займають інструменти та механізми впровадження інновацій. Інструменти впровадження інновацій — це засоби і методи, які використовуються для реалізації нових ідей, технологій та процесів у діяльності підприємств [7, с. 79]. Вони допомагають організувати та спростити процес впровадження, а також підвищити його ефективність та належать до різних сфер аграрного господарювання. Так, провідне значення мають інструменти фінансування та інвестування інновацій. Це можуть бути різноманітні інвестиційні фонди; державні та інші субсидії;

національні та міжнародні гранти; венчурні капітали; кредитування для підтримки інноваційних форм. В останні роки набув популярності краудфандинг. Іншими словами, це залучення коштів від широкої спільноти для реалізації стартапів, інноваційних проєктів та бізнес-планів [8, с. 227].

Технологічні інструменти представлені програмним забезпеченням та платформами онлайн комунікацій. Вони самі по собі є інноваційними продуктами. Для управління інноваційними проєктами використовуються цифрові програми Asana, Trello. Вони дають можливість розробникам ефективно працювати в групах, структуруючи ті або інші завдання. Автоматизацію бізнес-процесів забезпечують ERP-системи. Інструменти для колективної роботи над проєктами також є Google Workspace або Microsoft Teams.

Для цифрового управління розробкою інноваційних проєктів розробляється проєктна методологія, де чітко визначені завдання розробників, принципи роботи, етапи й методи виконання й зміст документації. Методи цифрового управління представлені найбільш традиційним методом Waterfall. Він передбачає послідовне виконання завдань та дозволяє надавати розгорнуту документацію, однак визначити та виправити допущені раніше помилки можливо тільки на етапі завершення проєкту, що вимагає додаткових витрат часу і грошових коштів. Метод програмування та управління Agile та його варіації Scrum, Kanban, Scrumban дозволяють розробникам здійснювати корегування на будь-якому етапі роботи. Вони підійдуть у випадках, де в пріоритеті є швидкі розробки, але не ідеальні результати. Вони не передбачають жорстких дедлайнів та детальної документації.

Метод екстремального програмування або eXtreme Programming (XP) є пріоритетним, коли розробники працюють разом офлайн, а швидкий ефект досягається в результаті їх спільних зусиль. Метод критичного шляху або Critical path method полягає у встановленні та досягненні основних задач, які є основними для інноваційної розробки або проєкту. Визначення найдовшого терміну для виконання задач і буде критичним шляхом. Його варто використовувати для розробок складних проєктів, коли команда згідна працювати за чіткими правилами або алгоритмами [9, с. 258]. Також вітається гнучкий підхід до управління розробками інновацій. Він передбачає інтеграцію та гібриди методів, що дозволяє швидко адаптуватися до змін. Існують й інші ефективні методології та методи, наприклад, Lean management як методологія, що фокусується на зменшенні витрат і підвищенні ефективності шляхом усунення зайвих процесів.

Для впровадження інновацій, їх використання та управління в аграрних підприємствах потрібно мати інноваційних фахівців та рядових працівників, тобто використовувати кадрові інструменти. Тому важливе значення має насамперед їх інноваційна освіта та навчання у профільних вітчизняних та зарубіжних університетах, коледжах і закладах професійно-технічної освіти. До кадрових інструментів належать також постійні підвищення кваліфікації у формі тренінгів, семінарів, відряджень на передові інноваційні виробництва для навчання працівників новим технологіям і методам.

Для визначення необхідності в інноваціях аграрним підприємствам необхідно залучати маркетингові інструменти. Це дослідження ринку через аналіз споживачьких потреб та тенденцій для впровадження нових продуктів. Також це просування інновацій. Рекламні кампанії для підвищення обізнаності про нові продукти та технології. Важливе значення має інструмент дорадництва. З метою уніфікації, стандартизації та підвищення ефективності використання інструментів впровадження інновацій велике значення має їх класифікація [10, с. 96]. Вона може бути здійснена за функціональним призначенням: фінансові (інвестиції, гранти, кредити; технологічні: програмне забезпечення, обладнання); управлінські (методології, методи управління, бізнес-моделі). За рівнем використання — це інструменти, що використовуються всередині підприємства для покращення його організаційної структури, бізнес-процесів; на рівні галузі, регіону, національного господарства. За напрямками впровадження відповідно до специфіки інновацій інструменти їх впровадження поділяються на продуктові (впровадження у покращення продуктів) та процесні у покращення бізнес-процесів у т.ч. виробничих, реалізації, організаційних, управлінських.

Методи впровадження інновацій в аграрні підприємства охоплюють стратегічне планування, тобто розробку стратегій впровадження інновацій, які враховують ресурси, ризики та ринкові умови; дослідження та розробки (R&D) або вкладення в наукові дослідження та розробки нових технологій, що можуть бути впроваджені в продукти чи процеси [11, с. 148]. Також це пілотні проєкти як запуск обмежених тестових версій інноваційних продуктів або технологій для оцінки їх ефективності перед масштабуванням. Окремий метод представляє співпраця з університетами, науковими установами, стартапами або іншими підприємствами для залучення інновацій, знань або обміну знаннями та ресурсами. Велике значення має використання включення споживачів у процес розробки інноваційних продуктів та процесів через опитування, фокус-групи та тестування. Для впровадження інновацій в аграрні підприємства доцільно залучати методи адаптації існуючих рішень впровадження вже перевірених інновацій з інших галузей або ринків з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

Наразі, інструменти та методи впровадження інновацій відіграють важливу роль у забезпеченні їх ефективності, отже, і значимості для конкурентоспроможності аграрних підприємств. Знання їх видів і класифікації дозволяє ефективно планувати та реалізовувати інноваційні проєкти, що в свою чергу сприяє сталому розвитку підприємств у сучасному світі. Однак їх використання має відбуватися у процесі та в структурі механізмів впровадження інновацій [12, с. 34]. Механізми впровадження інновацій в аграрних підприємствах — це складні системи, що забезпечують ефективну реалізацію нових ідей, технологій і процесів. Вони формують основу для адаптації підприємств до змінюваних умов ринку, підвищують продуктивність і конкурентоспроможність на основі інновацій у даному разі. Розглянемо детально основні механізми, їх визначення, пріоритети та переваги. Найбільш всеохоплюючим з них є організаційно-економічний механізм [13].

1. Організаційно-економічний механізм включає в себе різноманітні заходи та інструменти, що забезпечують ефективне управління інноваційними процесами. Це може бути як формалізоване управління, так і адаптивні моделі, які дозволяють швидко реагувати на зміни. Його пріоритетами та перевагами є: покращення ефективності управління, створення його чіткої структури, що сприяє оптимальному використанню ресурсів. Це включає планування, контроль, моніторинг і коригування інноваційних проєктів. Також це гнучкість та адаптивність, можливість швидко змінювати підходи в залежності від ринкових умов. Це важливо в аграрному секторі, де ситуація може змінюватися миттєво і постійно. Організаційно-економічний механізм сприяє співпраці між різними підрозділами аграрного підприємства, що підвищує загальну продуктивність. Наприклад, інтеграція інструментів маркетингу, виробництва та фінансів в єдиному організаційно-економічному механізмі забезпечує швидке впровадження інновацій.

2. Фінансово-інвестиційний механізм впровадження інновацій охоплює всі аспекти фінансування інноваційних проєктів, включаючи залучення інвестицій, управління фінансовими ресурсами та бюджетування. Він відповідає за залучення капіталів та інвестицій, а саме за доступ до зовнішнього фінансування, такого як гранти, кредити або венчурні інвестиції і є критично важливим для реалізації інноваційних проєктів. Він дозволяє аграрним підприємствам зменшити фінансові ризики. Тому важливими складниками фінансово-інвестиційного механізму впровадження інновацій є всебічна оцінка ризиків та фінансовий аналіз. Систематичний підхід до аналізу фінансових ризиків допомагає в ухваленні обґрунтованих рішень про інвестиції в нові технології. Наступним складником цього механізму є планування витрат і контроль за ними. Також це створення детальних бюджетів інноваційних проєктів, що дозволяє раціонально розподіляти ресурси та контролювати витрати на впровадження інновацій.

3. Мотиваційний механізм впровадження інновацій означає комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до активної участі в інноваційних процесах, включаючи матеріальне та нематеріальне заохочення. Залучення працівників до інноваційних проєктів через системи винагород, премії та визнання досягнень. Це може включати як фінансові бонуси, так і нематеріальні форми мотивації, такі як навчання та кар'єрний і особистісний розвиток. Стимулювання творчості та ініціативи сприяє створенню сприятливого середовища для генерації нових ідей і розробок. Заохочення пропозицій та участі працівників у розробці інноваційних рішень допомагає зменшити негативні реакції на впровадження нових технологій, що є важливим аспектом для успішної реалізації інновацій.

4. Інституційний механізм включає систему норм, правил, стандартів і організаційних структур, що регулюють процеси впровадження інновацій в аграрних підприємствах. Чіткі правила та процедури сприяють упорядкованості та організованості в процесі впровадження інновацій. Вони дозволяють уникнути або зменшити ймовірність помилок і затримок, додаткових витрат, ризиків корупції та інших. Також може здійснюватися інституційна підтримка інновацій через державні

програми, політики та регуляції, які можуть стимулювати або полегшувати їх впровадження. Інституційний механізм також передбачає створення платформ для співпраці між аграрними підприємствами, науковими установами, державними органами, іншими приватними підприємствами, юридичними й фізичними особами, громадськими організаціями, що знову ж таки дозволяє забезпечити доступ до нових знань, ідей та інновацій.

ВИСНОВКИ

Інновації в сучасних умовах розвитку аграрних підприємств в Україні є однією з провідних складових потенціалу їх діяльності, ефективності, конкурентоспроможності. Це пояснюється все зростаючими вимогами конкурентного середовища до суб'єктів господарювання і необхідністю їх вирішення з однієї сторони та можливостями науково-технічного прогресу і нових технологічних укладів цифрової економіки для підвищення продуктивності, прибутковості й процвітання — з іншої. Тому механізми та інструменти впровадження інновацій в аграрних підприємствах є критично важливими для їх розвитку й адаптації до сучасних викликів.

Організаційно-економічний, фінансово-інвестиційний, мотиваційний та інституційний механізми формують базу для реалізації інноваційних проєктів, сприяючи підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств. Розуміння і використання цих механізмів дозволяє аграрним підприємствам не лише виживати в умовах змін цифрової економіки, безпрецедентних загроз, втрат і ризиків війни, але й здійснювати розширене відтворення, впроваджуючи нові інноваційні продукти й технології та підходи у свою діяльність. У процесі задіяння тих або інших механізмів використовуються відповідні інструменти, методології й методи, які також є інноваційними — цифровими, онлайн-платформами, віртуальними інструментами тощо. Вони стрімко розвиваються поряд з інноваціями на рівні вищих технологічних укладів.

Література:

1. Радченко О.П., Карадобри Т.В. Стан і перспективи інноваційного розвитку в аграрному секторі економіки України. Економіка та управління національним господарством. 2019. Вип. 47-1. С. 79—82.
2. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.
3. Щуревич Л.М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. Інвестиції: практика та досвід. Серія "Державне управління". 2018. Вип. 10. С. 101—105.
4. Гуроров О.І. Інноваційна стратегія: значення, розробка, методи вибору. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки". Харків, 2018. № 3. С. 307—319.
5. Зоргач А.М. Формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2015. № 8. С. 65—72.
6. Мармуль Л.О., Петренко В.С. Стратегічне позиціонування підприємств з іноземними інвестиціями в аг-

парній сфері економіки. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2017. № 4 (40). С. 43—48.

7. Волощук В., Богачик С. Механізми забезпечення інноваційного розвитку агропромислових підприємств. Підприємництво та інновації. № 9. 2019. С. 77—82.

8. Романюк І.А. Основні чинники та напрями інтенсифікації аграрного виробництва в сучасних умовах господарювання. Наукові праці ПДАА. Вип. 2 (11). Полтава: ПДАА. 2015. С. 225—230.

9. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.

10. Танклевська Н.С., Кириченко Н.В. Активізація та ефективність впровадження інновацій аграрними підприємствами: монографія. Херсон: Гринь Д. С., 2015. 216 с.

11. Ковтун В. А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. Фінпростір. 2020. № 3 (39). С. 142—153.

12. Ihnatenko M., Marmul L. Directions of implementation of innovations in agrarian enterprises of Ukraine. Vectors of competitive development of socioeconomic systems. 2020. Vol. 5 (31). P. 32—35.

13. Pakhucha E., Sievidova I., Babko N., Romaniuk I. et al. Investigating the impact of structural changes: the socio-economic security framework. European Journal of Sustainable Development. 2023, vol. 12, Is. 1, Pp. 180—198.

References:

1. Radchenko, O.P. and Karadobri, T.V. (2019), "The state and prospects of innovative development in the agrarian sector of the Ukrainian economy", *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom*, vol. 47-1, pp. 79—82.

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

3. Schurevych, L.M. (2018), "Innovative prospects in the development of the agricultural sector in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid. Seriia "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 10, pp. 101—105.

4. Hutorov, O.I. (2018), "Innovation strategy: meaning, development, methods of choice", *Visnyk KhNAU, Seriia "Ekonomichni nauky"*, vol. 3, pp. 307—319.

5. Zorhach, A.M. (2015), "Formation of an effective system of management of innovation and investment activity of agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 65—72.

6. Marmul', L.O. and Petrenko, V.S. (2017), "Strategic positioning of enterprises with foreign investments in the agrarian sector of the economy", *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4 (40), pp. 43—48.

7. Voloschuk, V. and Bohachyk, S. (2019), "Mechanisms for ensuring the innovative development of agro-industrial enterprises", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 9, pp. 77—82.

8. Romaniuk, I.A. (2015), "The main factors and directions of intensification of agricultural production in modern economic conditions", *Naukovi pratsi PDAA*, vol. 2 (11), pp. 225—230.

9. Shpykuliak, O.H. and Hrytsaienko, M.I. (2016), *Rozvytok innovatsijnoi diial'nosti v ahrarnij sferi: menedzhment ta efektyvnist'* [Development of innovative activity in the agrarian sector: management and efficiency], OLDI-PLYuS, Kherson, Ukraine.

10. Tanklevs'ka, N.S. and Kyrychenko, N.V. (2015), *Aktyvizatsiia ta efektyvnist' vprovadzhenia innovatsij ahrarnymy pidpriemstvamy* [Activation and efficiency of innovation implementation by agricultural enterprises], Hrin' D. S., Kherson, Ukraine.

11. Kovtun, V.A. (2020), "Innovative strategy of development of agrarian enterprises", *Finprostir*, vol. 3 (39), pp. 142—153.

12. Ihnatenko, M. and Marmul, L. (2020), "Directions of implementation of innovations in agrarian enterprises of Ukraine", *Vectors of competitive development of socioeconomic systems*, vol. 5 (31), pp. 32—35.

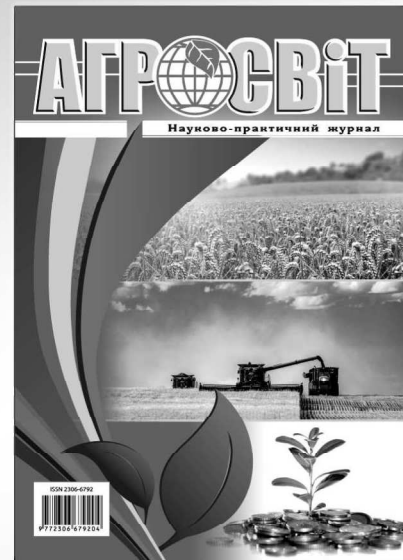
13. Pakhucha, E. Sievidova, I. Babko, N. and Romaniuk, I. (2023), "Investigating the impact of structural changes: the socio-economic security framework", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 12, no. 1, pp. 180—198.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

С. М. Халатур,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>
Ю. В. Масюк,
к. е. н., професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6339-3011>
А. В. Брусенцева,
здобувач освітнього рівня "магістр",
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6492-637X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.80

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ

S. Khalatur,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University
Yu. Masiuk,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
A. Brusenzeva,
Student of the gr. MgFBS-23, Dnipro State Agrarian and Economic University

INNOVATIVE APPROACHES TO MODERNIZATION OF BANK FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT

Стаття присвячена дослідженню інноваційних аспектів модернізації управління фінансовою безпекою банківських установ. Авторами визначені елементи організації фінансової безпеки банківських установ. Організація фінансової безпеки банківських установ має бути направлена на комплекс заходів, спрямованих на захист банку від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть вплинути на його фінансову стабільність, репутацію та ефективність діяльності. Основні завдання полягають в управлінні ризиками, запобіганні шахрайству, забезпеченні кібербезпеки та дотриманні регуляторних вимог. Дослідження інноваційних аспектів модернізації управління фінансовою безпекою банківських установ є важливим елементом для забезпечення стабільності та ефективної роботи фінансових організацій в умовах зростаючих ризиків та глобальної цифровізації. Інновації в управлінні фінансовою безпекою сприяють покращенню моніторингу ризиків, підвищенню ефективності операцій та забезпеченню захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз. Організація управління активами і пасивами банку є стратегічно важливою частиною його діяльності, оскільки вона забезпечує ліквідність, фінансову стійкість і максимізацію прибутковості. Ефективне управління активами і пасивами допомагає банку знижувати ризики, адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати дотримання регуляторних вимог. Це, в свою чергу, сприяє підтримці довіри клієнтів і забезпечує стабільний розвиток банківської установи.

The article is devoted to the study of innovative aspects of modernization of financial security management of banking institutions. The authors defined elements of the organization of financial security of banking institutions. The organization of financial security of banking institutions should be directed to a set of measures aimed at protecting the bank from internal and external threats that may affect its financial stability, reputation and operational efficiency. The main tasks are risk management, fraud prevention, cyber security and regulatory compliance. The study of innovative aspects of the modernization of financial security management of banking institutions is an important element for ensuring the stability and efficient operation of financial organizations in the conditions of growing risks and global digitalization. Innovations in the management of financial security contribute to the improvement of risk monitoring, increasing the efficiency of operations and ensuring protection against external and internal threats. The organization of the bank's asset and liability management is a strategically important part of its activity, as it ensures liquidity, financial stability and maximization of profitability. Effective management of assets and liabilities helps the bank to reduce risks, adapt to changes in the market and ensure compliance with regulatory requirements. This, in turn, contributes to the maintenance of customer trust and ensures the stable development of the banking institution. In banking institutions working with foreign currency, there are currency risks associated with exchange rate fluctuations. Therefore, various hedging instruments such as forwards, futures and currency swaps are used to reduce these risks. Also, commercial banks can reduce currency risks by holding assets in different currencies, which helps minimize the impact of fluctuations in one particular currency. Innovative technologies play a significant role in ensuring the stability of banking institutions and increasing the financial stability of banks against external and internal threats. Such technologies allow not only to reduce risks, but also increase the efficiency of financial resources management, improve interaction with clients and facilitate flexible response to changes in financial markets.

Ключові слова: інновації, модернізація, управління, фінансова безпека.

Key words: innovations, stock exchange, anti-crisis management, stock assets, diversification.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансова безпека банківських установ залишається одним з пріоритетних напрямків діяльності на фінансовому ринку. Адже банківська система, яка потерпає змін в економічних трансформаціях, повинна пристосовуватись до коливань інфраструктури, законодавства, світових стандартів, конкурентних вимог.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем управління фінансовою безпекою банківських установ приділяли увагу такі вчені-економічного напрямку, як: Брусакова О.В., Богуславський М.Ю., Величко О.П., Гірман Ю.В., Крупка І.М., Ситник Н.С., Васьків І.М., Шевцова О.Й., Шпильовий Б.В. тощо [1—12]. Проте інноваційні підходи модернізації управління фінансовою безпекою мають багато невирішених завдань і потребують подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті визначається дослідженням інноваційних підходів модернізації управління фінансовою безпекою комерційних банків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організація фінансової безпеки банківських установ має бути направлена на комплекс заходів, спрямованих на захист банку від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть вплинути на його фінансову стабільність, репутацію та ефективність діяльності. Основні завдання полягають в управлінні ризиками, запобіганні шахрайству, забезпеченні кібербезпеки та дотриманні регуляторних вимог.

Дослідження інноваційних аспектів модернізації управління фінансовою безпекою банківських установ є важливим елементом для забезпечення стабільності та ефективної роботи фінансових організацій в умовах

зростаючих ризиків та глобальної цифровізації. Інновації в управлінні фінансовою безпекою сприяють покращенню моніторингу ризиків, підвищенню ефективності операцій та забезпеченню захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Відокремимо основні елементи організації фінансової безпеки банківських установ:

1. Управління ризиками (кредитними, валютними, інвестиційними)

Управління ризиками є ключовим елементом фінансової безпеки банку, яке включає певні складові:

— ідентифікація ризиків: виявлення всіх можливих загроз, таких як кредитні, операційні, ринкові, валютні та юридичні ризики. Кожен з них може суттєво вплинути на фінансовий стан банку.

— оцінка ризиків: використання моделей та інструментів для кількісної та якісної оцінки ризиків. Це допомагає визначити ймовірність виникнення негативних подій і можливі фінансові наслідки для банку.

— управління ризиками: розробка стратегій з мінімізації або компенсації ризиків. Це може включати диверсифікацію активів, створення резервів для покриття можливих збитків або використання інструментів хеджування.

2. Дотримання регуляторних вимог

— комплаєнс (відповідність регуляторним вимогам): Банки повинні дотримуватися всіх законодавчих та нормативних вимог, включаючи антимонопольне законодавство, правила боротьби з відмиванням грошей (AML) та вимоги щодо фінансової звітності, що допомагає мінімізувати ризики регуляторних санкцій і штрафів.

— регулярна звітність: Ведення регулярної звітності перед національними та міжнародними регуляторами. Це включає надання звітів про фінансовий стан банку, дотримання норм капіталу, ліквідності та проведення внутрішніх аудитів.

— моніторинг змін у законодавстві: Банки повинні своєчасно реагувати на зміни у законодавстві та адаптувати свої процеси відповідно до нових вимог.

3. Кредитний контроль і оцінка кредитоспроможності клієнтів: Банки повинні ретельно перевіряти фінансовий стан клієнтів перед наданням кредитів, щоб мінімізувати ризик неплатежів. Використання кредитного скорингу та аналізу фінансових документів дозволяє оцінити ймовірність дефолту клієнта.

6. Аудит і внутрішній контроль

— внутрішній аудит: Регулярні перевірки внутрішніх процесів банку, щоб виявити можливі порушення, слабкі місця в системі безпеки або шахрайські дії. Аудит охоплює всі аспекти діяльності банку — від фінансових операцій до дотримання законодавства.

— впровадження стандартів управління ризиками: Банки повинні дотримуватися міжнародних стандартів управління ризиками, таких як Basel III або рекомендацій Комітету з фінансової стабільності. Це забезпечує ефективне управління фінансовими потоками та стійкість банківської установи.

4. Хмарні технології та цифровізація. Цифрові інструменти для управління ризиками: Сучасні аналітичні платформи дозволяють автоматизувати процеси управління ризиками, покращуючи точність оцінки і швидкість реагування на загрози. Це включає системи

виявлення аномалій у транзакціях, прогнозування ризиків та аналіз ринкових умов.

5. Управління активами і пасивами банку (ALM, Asset and Liability Management) є ключовим елементом фінансової стратегії банківської установи. Мета цього процесу — забезпечення балансу між активами (вкладеннями, кредитами та інвестиціями) та пасивами (депозитами, позиками та іншими зобов'язаннями), що сприяє підтримці ліквідності, фінансової стабільності та досягненню оптимального рівня прибутковості при мінімізації ризиків. Організація управління активами і пасивами банку є стратегічно важливою частиною його діяльності, оскільки вона забезпечує ліквідність, фінансову стійкість і максимізацію прибутковості. Ефективне управління активами і пасивами допомагає банку знижувати ризики, адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати дотримання регуляторних вимог. Це, в свою чергу, сприяє підтримці довіри клієнтів і забезпечує стабільний розвиток банківської установи [6, с. 140].

Основними цілями управління активами і пасивами банку для забезпечення фінансовою безпекою можуть бути наступні:

1) Забезпечення ліквідності. Ліквідність є важливою умовою для того, щоб банк міг виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та контрагентами. Управління активами і пасивами має на меті забезпечити наявність достатньої кількості ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань [4, с. 131].

2) Оптимізація прибутковості. Окрім ліквідності, банки прагнуть отримувати максимальні прибутки від своїх активів. Це включає управління кредитним портфелем, інвестиціями та іншими активами для отримання стабільного доходу.

3) Управління ризиками. Основні ризики, пов'язані з управлінням активами і пасивами, включають процентний, валютний, кредитний та ринковий ризики. Банк має мінімізувати ці ризики шляхом хеджування, диверсифікації та використання інструментів управління ризиками [7, с. 162].

В сучасні банківські практики основними елементами управління активами і пасивами являються наступні.

1. Управління ліквідністю включає такі напрямки:

Ліквідність активів. Банк повинен підтримувати достатній рівень ліквідних активів, таких як готівка або легко реалізовані цінні папери, щоб мати можливість оперативної виконувати свої зобов'язання, яке виступає важливим фактором для забезпечення стабільного функціонування банку.

Планування грошових потоків. Прогнозування надходжень і витрат дозволяє банкам ефективно керувати своїми ліквідними ресурсами. Банки використовують фінансові моделі для прогнозування руху грошових коштів і визначення необхідного рівня ліквідності [8, с. 288].

Короткострокове запозичення. У разі дефіциту ліквідності банк може залучати короткострокові кредити на міжбанківському ринку або використовувати інші джерела короткострокового фінансування для покриття потреб у грошових коштах.

2. Управління процентними ризиками направлене на такі:

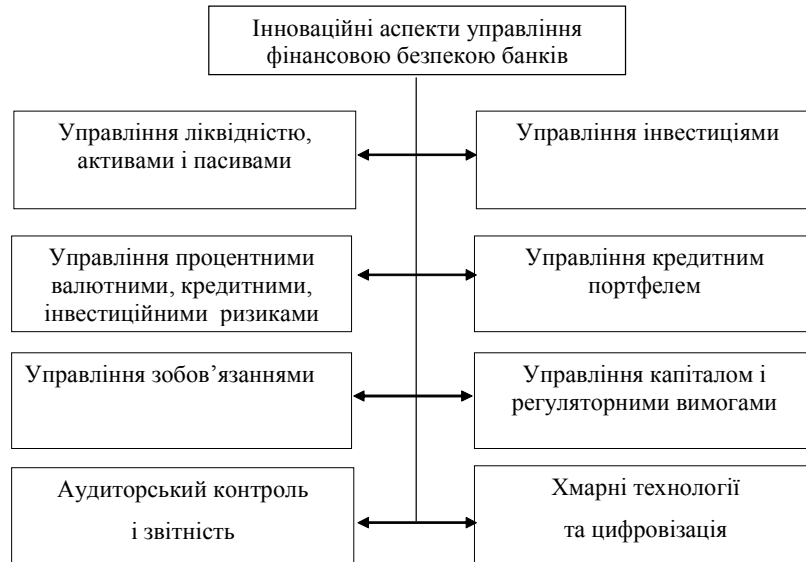


Рис. 1. Інноваційні аспекти управління фінансовою безпекою банків

Джерело: складено авторами.

— вплив змін процентних ставок. Процентні ставки впливають на дохідність активів і вартість пасивів банку. Управління процентними ризиками має на меті мінімізувати негативний вплив змін процентних ставок на прибутковість банку.

— геп-аналіз (Gap Analysis). Цей метод використовується для аналізу різниці між строками погашення активів і пасивів, що допомагає оцінити вплив зміни процентних ставок на чистий процентний дохід банку.

— фінансові деривативи. Банки можуть використовувати похідні інструменти, такі як свопи процентних ставок або ф'ючерси, для хеджування ризиків, пов'язаних зі зміною ставок. Це допомагає захиститися від різких коливань ринкових ставок [5, с. 68].

3. Управління валютними ризиками, яке спрямовується на хеджування валютних ризиків та диверсифікацію валютних активів. В банківських установах, що працюють з іноземною валютою, виникають валютні ризики, пов'язані з коливанням курсів. Тому для зниження цих ризиків використовуються різні інструменти хеджування, такі як форварди, ф'ючерси та валютні свопи. Також комерційні банки можуть знижувати валютні ризики, утримуючи активи в різних валютах, що допомагає мінімізувати вплив коливань однієї конкретної валюти [11, с. 345].

4. Управління кредитним портфелем в першу чергу передбачатиме застосування трьох основних складових:

— диверсифікація кредитного ризику: Для мінімізації ризику неплатежів банки повинні підтримувати різноманітність у своєму кредитному портфелі — як за видами кредитів (короткострокові, довгострокові), так і за секторами економіки (роздрібний бізнес, корпоративний сектор).

— оцінка кредитоспроможності: Регулярний аналіз фінансового стану позичальників та їх здатності виконувати свої зобов'язання допомагає уникнути ризику дефолтів. Це включає використання скорингових систем та аналізу фінансових показників клієнтів.

— створення резервів під збитки: Банки повинні створювати резерви для покриття можливих збитків від

неповернення кредитів. Це забезпечує фінансову стійкість і здатність банку виконувати свої зобов'язання перед вкладниками.

5. Управління інвестиціями зосереджено на таких аспектах:

— диверсифікація портфеля, а саме комерційні банки інвестують у різні активи, такі як державні та корпоративні облігації, акції або нерухомість. Диверсифікація дозволяє знизити ризики втрат і збалансувати дохідність інвестиційного портфеля.

— управління дохідністю, тобто для максимізації прибутковості банк повинен збалансувати ризик і дохідність інвестицій, що включає аналіз ринкових умов, вибір інструментів інвестування та коригування портфеля залежно від ринкових тенденцій.

— інвестиції в ліквідні активи. Частина активів повинна зберігатися у вигляді ліквідних цінних паперів або інших інструментів з низьким рівнем ризику, щоб забезпечити можливість швидкої реалізації у випадку потреби в ліквідності [9, с. 257].

6. Управління капіталом і регуляторними вимогами включає такі положення:

Забезпечення достатнього капіталу: Банки повинні підтримувати достатній рівень капіталу відповідно до вимог регуляторів (наприклад, стандартів Базель III). Капітал забезпечує фінансову стійкість і здатність банку витримувати кризові ситуації.

Координація з регуляторами: Регулярна звітність перед національними та міжнародними регуляторами дозволяє контролювати відповідність банку вимогам щодо капіталу, ліквідності та ризиків.

7. Контроль і звітність представимо в наступних позиціях:

Аналіз і контроль ризиків. Регулярний аналіз управління активами і пасивами дозволяє вчасно виявляти ризики та реагувати на зміни в ринкових умовах. Це забезпечує банку здатність швидко коригувати свою стратегію в умовах нестабільності.

Моніторинг показників ліквідності та прибутковості. Банк повинен регулярно аналізувати ключові показни-

ки ліквідності та рентабельності своїх операцій. Це допомагає підтримувати оптимальний баланс між ризиком і прибутковістю.

Звітування перед керівництвом і регуляторами. Регулярна звітність дозволяє керівництву банку та регуляторам контролювати відповідність банку законодавчим вимогам і забезпечує прозорість операцій.

Інноваційні технології відіграють неабияку роль у забезпеченні стабільності банківських установ та підвищенні фінансової стійкості банків до зовнішніх і внутрішніх загроз. Такі технології дозволяють не лише знижувати ризики, але й підвищують ефективність управління фінансовими ресурсами, покращують взаємодію з клієнтами та сприяють гнучкому реагуванню на зміни на фінансових ринках [3, с. 170].

1. Підвищення стійкості до фінансових загроз запроваджується за допомогою двох управлінських рішень:

Профілактика фінансових злочинів. Використання штучного інтелекту та великих даних допомагає банкам оперативного виявляти підозрілі фінансові операції, що пов'язані з шахрайством, відмиванням коштів або фінансуванням тероризму. Алгоритми автоматичного навчання дозволяють банкам ідентифікувати складні схеми шахрайства, які можуть бути приховані в потоці фінансових транзакцій.

Оперативна кіберзахист. Інноваційні системи кібербезпеки виявляють потенційні загрози в реальному часі, забезпечуючи можливість миттєво реагувати на кібератаки. Це підвищує захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як атаки на банківську IT-інфраструктуру, витоки даних або компрометація інформаційних систем.

2. Оптимізація управління ризиками. Прогнозування фінансових криз: Використання аналітичних моделей і алгоритмів машинного навчання дає змогу банкам прогнозувати майбутні фінансові кризи або ринкові коливання. Це дозволяє вчасно адаптувати стратегії управління ризиками і вжити превентивні заходи для мінімізації збитків. Диверсифікація ризиків створювати більш точні моделі оцінки ризиків, які враховують аналітику і різні чинники (економічні, регуляторні, ринкові), що дозволяє комерційним банкам диверсифікувати інвестиційні, депозитні, валютні або кредитні портфелі, зменшувати ризик втрат та стабілізувати фінансову безпеку [12, с. 274].

3. Поліпшення клієнтського досвіду. Персоналізація послуг: використання аналітики великих даних дозволяє банкам краще розуміти потреби своїх клієнтів, надавати персоналізовані послуги та продукти, а також пропонувати клієнтам індивідуальні фінансові рішення, що відповідають їхнім потребам і фінансовим можливостям. Інтегровані цифрові платформи та хмарні технології дозволяють банкам надавати клієнтам доступ до їхніх рахунків і фінансових послуг через зручні мобільні та веб-платформи, що значно підвищує швидкість обслуговування клієнтів, спрощує процеси взаємодії та збільшує довіру до банківських послуг.

4. Глобалізація фінансового ринку та фінансова інклюзія. Фінансова інклюзія через цифрові платформи: Інноваційні фінансові технології (FinTech) дають можливість забезпечити доступ до банківських послуг для ширших верств населення, особливо в регіонах з

недостатньо розвинутою банківською інфраструктурою. Мобільні платформи, електронні гаманці та онлайн-кредитування відкривають нові можливості для людей з обмеженим доступом до традиційних банківських установ. При глобалізаційних процесах запроваджуються доволі часто міжнародні транзакції на основі блокчейну: Використання блокчейн-технологій спрощує та пришвидшує міжнародні транзакції, знижуючи витрати на обробку і підвищуючи прозорість операцій. Це важливо для глобалізації банківських послуг і підвищення довіри до міжнародних фінансових операцій [10, с. 349].

5. Забезпечення відповідності регуляторним вимогам. Підвищення ефективності комплаєнсу: Використання технологій RegTech дозволяє банкам автоматизувати процеси моніторингу та дотримання регуляторних вимог. Це включає автоматизацію звітності, контроль за підозрілими операціями та оцінку відповідності новим законодавчим вимогам, що суттєво знижує ризики отримання штрафів і підвищує прозорість діяльності банку. Швидка адаптація до змін регуляторних норм: Завдяки автоматизації процесів управління відповідністю банки можуть швидше адаптуватися до нових регуляторних вимог, що підвищує їхню гнучкість і конкурентоспроможність на ринку.

6. Фінансові технології (FinTech). Інтеграція з FinTech компаніями: Банки активно співпрацюють з FinTech компаніями для впровадження нових технологій та продуктів, які підвищують зручність для клієнтів і забезпечують фінансову безпеку, а це включає мобільні додатки, швидкі платіжні системи та послуги електронної комерції. Інноваційні фінансові продукти та FinTech рішення дозволяють банкам розробляти нові продукти, такі як мобільні гаманці, миттєві кредити, безконтактні платежі тощо, які забезпечують зручність та безпеку для клієнтів [1, с. 116].

ВИСНОВКИ

Фінансова безпека банківських установ є критично важливим елементом для забезпечення їхньої стабільності та довіри клієнтів. Успішна організація фінансової безпеки залежить від комплексного підходу, що включає управління ризиками, кібербезпеку, запобігання шахрайству, дотримання регуляторних вимог та оптимізацію внутрішнього контролю. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект, великі дані та хмарні рішення, допомагають банкам підвищувати ефективність управління фінансовими загрозами та адаптуватися до нових викликів сучасного світу.

Література:

- Брусакова О.В. Фінансова безпека банківської системи держави. Актуальні питання забезпечення фінансової безпеки держави в умовах глобалізації. 2022. С. 115—118.
- Гірман Ю. В., Богуславський М. Ю. Основи та особливості фінансової безпеки комерційних банків на вітчизняному ринку. Ефективна економіка. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5843> (дата звернення: 18.10.2024).
- Крупка І. М. Фінансово-економічна безпека банківської системи України та перспективи розвитку націо-

нальної економіки. БізнесІнформ. 2012. № 6. С. 168—172.

4. Ситник Н.С., Васьків І.М. Фінансова безпека банків як один зі складників фінансової безпеки держави. Вчені записки ТНУ ім.В.І.Вернадського. 2018. Том 29 (68). № 6. С. 129—132. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/29-1.pdf> (дата звернення: 20.10.2024).

5. Шевцова О.Й. Стратегія управління фінансовою безпекою банку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць / 2022. № 8 (297). С. 65—70. DOI:10.32680/2409-9260-2022-8-297-65-70 (дата звернення: 19.10.2024).

6. Шпильовий Б.В. Основні інструменти забезпечення фінансової безпеки банків. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 139—142.

7. Velychko O., Velychko L., Khalatur S., Roubik H. (2020). A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153—166. DOI: <https://doi.org/10.21511/ppm.18-4.2020.14> (дата звернення: 26.09.2024).

8. Khalatur, S., Honcharenko, O., Karamushka, O., Solodovnykova, I. and Shramko, I. (2022). Paradigm transformation of the economic crises modeling. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (45), pp. 285—297. DOI: 10.55643/fcaptp.4.45.2022.3833 (дата звернення: 26.09.2024).

9. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., and Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 26.09.2024).

10. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023). Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3-50.2023.4050> (дата звернення: 28.09.2024).

11. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023). Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, no. 5 (52), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169> (дата звернення: 24.09.2024).

12. Savchenko, T., Rodina, O., Nikoluk, O., Velychko, O. and Levchuk, Y. (2023). Management of the development of the regional markets for poultry products in Ukraine. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 45, no. 3, pp. 267—275. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.27> (дата звернення: 25.09.2024).

References:

1. Brusakova, O.V. (2022), "Financial security of the banking system of the state", Current issues of ensuring the financial security of the state in the conditions of globalization, pp. 115—118.

2. Girman, Y.V. and Bohuslavskiy, M.Yu. (2016), "Bases and peculiarities of financial security of commercial banks on the domestic market", Efficient economy, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5843> (accessed 18 Oct 2024).

3. Krupka, I.M. (2012), "Financial and economic security of the banking system of Ukraine and prospects for the development of the national economy", Business-Inform, vol. 6, pp. 168—172.

4. Sytnyk, N.S. and Vaskiv, I.M. (2018), "Financial security of banks as one of the state financial safety", Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadskyi, vol. 29 (68), no. 6, pp. 129—132, available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/29-1.pdf> (accessed 20 Oct 2024).

5. Shevtsova, O.Y. (2022), "The strategy of management of the financial security of the bank", Scientific Bulletin of Odessa National Economic University. Collection of scientific works, vol. 8 (297), pp. 65—70. DOI:10.32680/2409-9260-2022-8-297-65-70

6. Shpylovy, B.V. (2016), "The main tools for ensuring the financial security of banks", Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, vol. 10, no. 2, pp. 139—142.

7. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S. and Roubik, H. (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153—166. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm-18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm-18(4).2020.14)

8. Khalatur, S., Honcharenko O., Karamushka, O., Solodovnykova, I. and Shramko, I. (2022), "Paradigm transformation of the economic crises modeling", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (45), pp. 285—297. DOI: 10.55643/fcaptp.4-45.2022.3833

9. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>

10. Khalatur, S., Velychko O., Oleksiuk V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3-50.2023.4050>

11. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (52), pp. 341—356, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169>

12. Savchenko, T., Rodina O., Nikoluk, O., Velychko, O. and Levchuk, Y. (2023), "Management of the development of the regional markets for poultry products in Ukraine", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 45, no. 3, pp. 267—275, DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.27>

Стаття надійшла до редакції 23.10.2024 р.

Н. М. Бабко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7620-9500>

О. В. Круківська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1531-8057>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.86

ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЇХ ВИТРАТ

N. Babko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Department of Economics and Hotel
and Restaurant Business, Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

O. Krukivska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel,
Restaurant and Tourism Business, Kherson State Agrarian and Economic University

FINANCIAL MODELS OF TOURISM ENTERPRISES MANAGEMENT AND WAYS TO OPTIMIZE THEIR COSTS

Предметом дослідження є фінансові моделі управління туристичними підприємствами та методи оптимізації їх витрат для підвищення ефективності діяльності в умовах мінливої ринкової ситуації. Метою дослідження є аналіз існуючих фінансових моделей управління туристичними підприємствами та визначення шляхів оптимізації витрат з метою підвищення ефективності їх діяльності і конкурентоспроможності на ринку. Методологічною основою статті є системний підхід до аналізу фінансових моделей управління, метод теоретичного узагальнення та практичні підходи до управління витратами в туристичній індустрії.

У результаті дослідження були визначені основні шляхи оптимізації витрат туристичних підприємств, такі як впровадження ABC-аналізу для точнішого визначення витрат на різні види діяльності, використання фінансового левериджу для підвищення рентабельності капіталу, а також автоматизація бізнес-процесів для зниження адміністративних витрат. Виявлено, що систематичний моніторинг фінансових показників і адаптивні моделі управління сприяють підвищенню ефективності діяльності та стійкості підприємств на ринку.

The subject of the study is financial models of management of tourism enterprises and methods of optimizing their costs to improve the efficiency of their activities in a changing market situation. The purpose of the study is to analyze the existing financial models of management of tourism enterprises and identify ways to optimize costs in order to increase their efficiency and competitiveness in the market. The methodological basis of the article is a systematic approach to the analysis of financial management models, a method of theoretical generalization and practical approaches to cost management in the tourism industry.

The study identified the main ways to optimize the costs of tourism enterprises, such as the introduction of ABC-analysis to more accurately determine the costs of various activities, the use of financial leverage to increase the return on capital, and the automation of business processes to reduce administrative costs. It has been found that systematic monitoring of financial indicators and adaptive management models contribute to improving the efficiency and sustainability of enterprises in the market.

The results of the study can be used in the practical activities of tourism enterprises to optimize their costs and increase financial efficiency. They can also be used in the development of cost management strategies in the tourism sector, in the development of business plans, investment projects, and in training programs for the management of hotel, restaurant, and tourism enterprises.

The study confirmed that effective financial resource management and cost optimization are critical to ensuring the competitiveness of tourism enterprises. In particular, the introduction of ABC analysis allows to accurately determine the costs of various elements of activity, and the automation of business processes significantly reduces administrative costs. It was also found that the use of financial leverage can significantly increase profitability if used as part of strategic planning and risk management.

The results of the study indicate the need to implement an integrated approach to financial management in tourism enterprises, including the use of modern methods of cost analysis and financial instruments. In particular, the importance of adapting financial models to changing market conditions and consumer needs is emphasized. In addition, the results show that effective cost management can significantly increase the profitability of enterprises and their ability to withstand crisis situations.

Ключові слова: туристичні підприємства, фінансові моделі управління, оптимізація витрат, ABC-аналіз, фінансовий левелеридж, автоматизація бізнес-процесів, рентабельність, ефективність.

Key words: tourism enterprises, financial management models, cost optimization, ABC analysis, financial leverage, business process automation, profitability, efficiency.

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

Туристична індустрія є однією з найбільш динамічних галузей економіки, яка постійно зазнає змін під впливом глобальних трендів і кризових явищ. В умовах нестабільності фінансових ринків та підвищеної конкуренції, туристичні підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління своїми ресурсами для забезпечення прибутковості та стійкості. Одним із ключових аспектів їх успіху є розробка та впровадження фінансових моделей управління, які дозволяють оптимізувати витрати, підвищити операційну ефективність та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Ця проблема є актуальною не тільки на практичному рівні, але й у наукових дослідженнях, оскільки оптимізація витрат є важливим елементом стратегії розвитку будь-якої компанії, зокрема у туристичній індустрії.

У результаті повномасштабного вторгнення РФ в Україну, туристичний сектор зазнав значних викликів (закриття кордонів, майже повна відсутність міжнародного потоку туристів та загальне зниження попиту на даний вид послуг). Це призвело до різкого падіння доходів туристичного сектору, змушуючи підприємства шукати нові моделі фінансування та способи оптимізації витрат [1].

В умовах війни українські туристичні підприємства вимушені були адаптуватися до нових реалій, зокрема, зосередитися на внутрішньому туризмі та знайти способи забезпечення безпеки своїх клієнтів. Актуальність розробки фінансових моделей управління наразі стає ще більшою, оскільки підприємства потребують стратегій, які б дозволили не лише вижити, а й розвиватися в умовах економічної нестабільності. Крім того, підприємства повинні оцінити вплив війни на витрати (витрати на безпеку, страхування, логістику та рекламу) і знайти способи їх оптимізації для збереження прибутковості [2, с. 52—54].

Таким чином, дослідження фінансових моделей управління в туристичній індустрії України сьогодні є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє не лише зрозуміти, як адаптуватися до нових викликів, але й розробити стратегії для відновлення і сталого розвитку галузі після закінчення воєнного конфлікту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання фінансового управління вітчизняними туристичними підприємствами, а також шляхів оптимізації їх витрат є об'єктом дослідження багатьох українських вчених, таких як Безручко Л., Білоус С., Філь М., Бригілевич Г., Мальська М., Жигулін О., Казанжи О. Ф., Гострик О. М., Мазуркевич І. О., Малюга Л. М., Загороднюк О. В., Терещук Н. В., Павлюк С. І., Писаренко Н., Шевчук О., Громоздова Л., Макієвський О., Медвідь Г., Шмігельська Є., Сушко Н. В., Яровий В. Ф., Юрченко В. В. та багатьох інших. Багатогранність наукового доробку вказує на перспективність досліджень у цій темі та підкреслює важливість поглиблення і розширення знань з урахуванням воєнного стану в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є аналіз існуючих фінансових моделей управління туристичними підприємствами та виявлення шляхів оптимізації витрат для підвищення ефективності їх діяльності. Основним завданням є розробка рекомендацій щодо використання фінансових інструментів для зниження операційних витрат і підвищення прибутковості туристичних компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансові моделі управління туристичними підприємствами передбачають використання різних підходів до аналізу витрат і доходів, а також управління ресурсами. Одним із найбільш поширених підходів є ABC-аналіз (Activity-Based Costing), який дозволяє визначити реальну собівартість кожного виду діяльності та виявити найбільш затратні елементи операційного процесу. Цей підхід дає можливість керівникам туристичних підприємств зосередитися на оптимізації ключових витратних елементів, таких як маркетингові кампанії, обслуговування клієнтів та управління персоналом [5, с. 184—187].

Наприклад, у контексті проведення маркетингових кампаній туристичні агентства за допомогою ABC-аналізу можуть оцінити свої витрати на рекламу. Сьогодні реклама в соціальних мережах є значно дешевшою та ефективнішою для залучення клієнтів, ніж традиційні методи, такі як друковані оголошення. Це дозволить їм зосередитися на digital-маркетингу, що зменшить витрати і підвищить прибутковість. Крім того, готелі можуть використовувати ABC-аналіз з метою оцінки витрат на різні аспекти (обслуговування номерів, витрати на рецепцію, трансфери). Якщо витрати на трансфери виявляться непропорційно високими порівняно з іншими послугами, готелям слід переглянути умови партнерства з транспортними компаніями або запровадити альтернативні варіанти, такі як співпраця з місцевими службами

таксі, що зменшить їх витрати. Туристичні оператори за допомогою ABC-аналізу можуть робити аналіз витрат, наприклад, на навчання та підготовку персоналу. Якщо виявиться, що витрати на курси підвищення кваліфікації для менеджерів з продажу є завищеними, компанії можуть оцінити ефективність цих інвестицій і, за потреби, перейти на більш економічні онлайн-курси або внутрішнє навчання. У рамках ABC-аналізу туристичні компанії можуть також досліджувати витрати на проведення екскурсій. Наприклад, виявивши, що витрати на транспорт перевищують заплановані, компанії можуть оптимізувати маршрути або переглянути умови співпраці з перевізниками, щоб зменшити витрати без втрати якості обслуговування.

Отже, застосування ABC-аналізу дозволяє туристичним підприємствам не лише знизити витрати, але й підвищити загальну ефективність діяльності, зосереджуючи ресурси на найбільш прибуткових напрямках.

Ще одним важливим інструментом є фінансовий леверидж, який дозволяє компаніям збільшувати рентабельність власного капіталу за рахунок зовнішнього фінансування. Для туристичних підприємств, особливо в умовах нестабільної економіки, використання кредитних ресурсів чи залучення інвесторів може стати потужним джерелом для розширення бізнесу, зберігаючи при цьому контроль за витратами [6, с. 52; 7, с. 118—120].

Наприклад, при розширенні готельної мережі компанії можуть залучати кредит банку для відкриття нового готелю на популярному туристичному напрямку. Використовуючи фінансовий леверидж, вони спочатку інвестують зовнішні кошти у придбання нерухомості та ремонт, що дозволяє швидше вийти на ринок. Якщо новий готель буде успішно заповнений, зростання доходів допоможе повернути кредит, при цьому власники зберігають більшу частину прибутку.

Крім того, туристичні оператори можуть залучати інвесторів для фінансування нових екскурсійних маршрутів, які потребують закупівлі транспорту та організації обслуговування. Залучивши кошти через часткову продаж акцій або облігацій, компанія може швидко розпочати нові програми, а потім повернути інвесторам їхні вкладення з прибутком за рахунок отриманих доходів від нових турів. Ще один приклад — туристичні компанії можуть взяти кредит на модернізацію своєї інформаційної системи для онлайн-бронювання. Це дозволить їм знизити витрати на обробку замовлень і підвищити зручність для клієнтів, що, у свою чергу, приведе до збільшення кількості бронювань і, відповідно, прибутку. Стартапи у сфері екологічного туризму можуть залучити венчурних інвесторів для реалізації своїх бізнес-ідей. Використовуючи фінансовий леверидж, вони зможуть швидко запустити проєкти, пов'язані з організацією еко-екскурсій або активних програм відпочинку, і повернути інвестиції з прибутком, якщо проєкти стануть успішними. Туристичні агентства можуть брати кредити для проведення масштабних рекламних кампаній. Інвестуючи в рекламу, вони зможуть залучити нових клієнтів, що підвищить обсяги продажів. Успішна рекламна кампанія дозволяє швидко повернути кредит і збільшити рентабельність, оскільки нові клієнти забезпечать додаткові доходи.

**Таблиця 1. Варіанти застосування автоматизації
бізнес-процесів туристичними підприємствами з метою оптимізації витрат**

Складові процеси автоматизації бізнес-процесів	Популярні системи автоматизації бізнес-процесів для туристичних підприємств
Системи онлайн-бронювання	Онлайн-бронювання готелів – Booking.com, Hotels.com, Expedia, Airbnb, TripAdvisor. Онлайн-бронювання авіаквитків – Skyscanner, Kayak, Google Flights, Momondo. Онлайн-бронювання інших послуг – GetYourGuide, Viator, Rentalcars.com, Trafalgar.
CRM-системи	Загальні CRM-системи – Salesforce, HubSpot, Zoho CRM. Спеціалізовані CRM для туристичних компаній – Tourwriter, Travelify, Travefy, ClientBase, Travel CRM, TourismDesk. CRM для управління подорожами – TravelClick, Amadeus.
Автоматизація платежів	Системи обробки платежів – PayPal, Stripe, Square, Braintree, Authorize.Net, Adyen, Worldpay, 2Checkout (зараз Verifone). Системи для автоматизації фінансових процесів – Quick Books Payments, Xero, Zoho Books. Спеціалізовані системи – Recurly, Chargebee, Payoneer. Мобільні системи – Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay.
Управління персоналом	Загальні системи управління персоналом – SAP Success Factors, Workday, Oracle HCM Cloud, ADP Workforce Now, UKG Pro (раніше Ultimate Software). Системи для малих і середніх підприємств – BambooHR, Gusto, Zoho People, Namely. Спеціалізовані HRM-системи – Greenhouse, Lever, 15Five. Платформи для навчання та розвитку – SAP Litmos, Cornerstone OnDemand, Udemy for Business. Системи для управління зв'язками з персоналом – Peakon (тепер частина Workday) та Culture Amp.
Автоматизоване управління запасами	Загальні системи управління запасами – SAP Inventory Management, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management, Infor CloudSuite. Спеціалізовані системи управління запасами – Fishbowl Inventory, TradeGecko (тепер частина QuickBooks Commerce), Zoho Inventory, Cin7. Системи для роздрібною торгівлі – Lightspeed, Vend. Системи для складу – Fishbowl Warehouse, SkuVault. Платформи для електронної комерції – Shopify, BigCommerce. Системи для прогнозування попиту – RELEX Solutions, ToolsGroup.
Онлайн-платформи для оцінки задоволеності клієнтів	Збір відгуків – SurveyMonkey, Typeform, Google Forms, Qualtrics. Аналіз задоволеності клієнтів – NPS (Net Promoter Score), Customer Gauge, Usabilla. Управління відгуками – Trustpilot, Yelp, Feefo, Birdeye. Аналіз даних про клієнтів – Zendesk, HubSpot, Medallia. Опитування про задоволеність – SatisMeter, Customer Thermometer.

Джерело: складено авторами.

Таким чином, фінансовий леверидж може бути потужним інструментом для туристичних підприємств, якщо його використовувати обдуманно та стратегічно, контролюючи витрати та ризики.

Шляхи оптимізації витрат можна поділити на декілька основних напрямків [3, с. 70—73; 4, с. 24—26; 8, с. 700—704; 9, с. 160—161]:

1) Автоматизація бізнес-процесів — впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації бронювання, обробки платежів та управління персоналом дозволяє значно знизити витрати туристичних підприємств на адміністративні потреби (таблиця 1).

2) Диверсифікація джерел доходів — розширення спектру послуг, залучення нових категорії клієнтів та вихід на нові ринки. Це дозволить туристичним підприємствам забезпечити більш стабільний потік доходів та зменшити залежність від сезонних коливань.

Диверсифікації джерел доходів у туристичних підприємствах можна досягнути за рахунок:

а) Розширення послуг для корпоративних клієнтів — наприклад, туристичні агентства, які традиційно працювали з індивідуальними туристами, можуть почати пропонувати послуги для корпоративних клієнтів (організація ділових поїздок, конференцій або корпоративних заходів), які включають транспортування, бронювання конференц-залів та організацію харчування.

б) Пропозиції екскурсій та активного відпочинку — готелі, розташовані у курортній зоні, можуть розширити свій бізнес, пропонуючи екскурсії, активні види спорту (наприклад, дайвінг, велопоїздки, піші прогулянки) або культурні програми. Це дозволить залучити нові категорії клієнтів, які шукають активний відпочинок та підвищити доходи в низький сезон.

в) Створення власного бренду товарів — туристичні компанії можуть створити власну лінію товарів, пов'я-

заних з туризмом, таких як сувеніри, туристичне спорядження або косметика з натуральних компонентів місцевого виробництва. Це дозволить не тільки додатково заробити, але й підвищити впізнаваність бренду.

г) Вхідження на нові ринки — туристичні агентства, які спеціалізуються на організації подорожей до одної країни, можуть почати пропонувати послуги для подорожей в сусідні країни. Наприклад, українське туристичне агентство може розширити свої послуги на ринки Польщі чи Румунії, адаптуючи пропозиції для нових клієнтів.

д) Організація онлайн-курсів та навчальних програм — туристичні підприємства можуть запропонувати онлайн-курси, пов'язані з подорожами, такими як мовні курси, кулінарні майстер-класи або тренінги з фотографування. Це дозволить залучити клієнтів, які хочуть вчитися, не виходячи з дому, та забезпечити додаткові джерела доходів.

е) Залучення партнерів для крос-продажів — партнерства з місцевими ресторанами, магазинами або розважальними закладами для пропозиції знижок чи спеціальних пакетів. Це підвищує привабливість пропозицій і створює додаткові канали доходу через комісії за кожного залученого клієнта.

ж) Організація тематичних турів — розробка спеціалізованих тематичних турів (гастрономічних, культурних або екологічних), що дозволяє залучити туристів з різними інтересами і розширити цільову аудиторію.

Таким чином, диверсифікація джерел доходів є важливим стратегічним кроком для туристичних підприємств, що дозволяє забезпечити стабільний фінансовий потік, знизити ризики і підвищити конкурентоспроможність.

3) Оптимізація витрат на маркетинг — використання цільової реклами та цифрових маркетингових інструментів дозволяє знизити витрати на залучення клієнтів, підвищуючи ефективність рекламних кампаній.

Оптимізувати витрати на маркетинг у туристичних підприємствах можливо за рахунок [10, с. 136—137]:

а) Цільової реклами в соціальних мережах — туристичні агентства можуть використовувати Facebook або Instagram для запуску точкових рекламних кампаній, орієнтуючись на конкретні демографічні групи (вік, місце проживання, інтереси). Це дозволить зменшити витрати на рекламу, так як вона буде демонструватися тільки тим користувачам, які зацікавлені у послугах.

б) SEO-оптимізація — інвестиції в SEO дозволяють підвищити органічну видимість сайту у результатах пошуку, а це, в свою чергу, допомагає знизити витрати на платну рекламу у майбутньому, адже збільшення трафіку безпосередньо з пошукових систем веде до зростання замовлень. Наприклад, оптимізація контенту на сайті готелю під популярні запити, такі як "дешеві готелі в Києві", може привернути більше відвідувачів без додаткових витрат на рекламу.

в) Email-маркетинг — розсилка персоналізованих пропозицій та акцій може значно знизити витрати на залучення нових клієнтів. Туристичні агентства можуть надсилати спеціальні пропозиції попереднім клієнтам, які вже користувалися їхніми послугами, підвищуючи тим самим шанси на повторні бронювання.

г) Контент-маркетинг — створення корисного контенту (блоги, відеопутівники та ін.), може залучити клієнтів на сайт без витрат на традиційну рекламу. Наприклад, туристичні компанії можуть вести блоги про найкращі туристичні маршрути в Україні, що допоможе залучити трафік на сайт і встановити довіру з потенційними клієнтами.

д) Аналіз даних та оптимізація кампаній — використання аналітичних інструментів, таких як Google Analytics, дозволяє туристичним компаніям аналізувати ефективність своєї реклами у реальному часі. Зважаючи на ці дані, підприємства можуть коригувати свої стратегії, оптимізуючи бюджет на рекламу. Наприклад, якщо один канал приносить більше конверсій за нижчу вартість, компанія може перенаправити більше коштів саме на цей канал.

е) Партнерство з впливовими особами — співпраця з блогерами або впливовими особами, які мають значну аудиторію в соціальних мережах може бути більш економічно вигідною, ніж традиційна реклама, що дозволить привернути увагу цільової аудиторії. Наприклад, готелі можуть запрошувати відомих блогерів на безкоштовний відпочинок в обмін на позитивний відгук і рекламу у його соціальних мережах.

ж) Знижки та акції на основі поведінки споживачів — використовуючи аналітику даних, туристичні підприємства можуть пропонувати персоналізовані знижки та акції на основі історії бронювань і поведінки клієнтів. Це дозволить залучати повторних клієнтів, не витрачаючи великі кошти на маркетинг.

Таким чином, оптимізація витрат на маркетинг за допомогою цільової реклами та цифрових інструментів допомагає туристичним підприємствам знижувати витрати та підвищувати ефективність своїх кампаній, що в свою чергу сприяє збільшенню прибутків.

Також важливу роль відіграють постійний моніторинг витрат та використання адаптивної моделі управління, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, а успішне управління витратами базується на аналізі показників діяльності, таких як рентабельність, ліквідність та оборотність активів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансові моделі управління туристичними підприємствами повинні бути адаптованими до умов ринку та включати сучасні інструменти для оптимізації витрат. Використання таких методів, як ABC-аналіз, фінансовий левелідж та автоматизація бізнес-процесів, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та їх стійкості на ринку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на більш детальний аналіз впливу глобальних криз на витрати туристичних компаній, а також на вивчення можливостей застосування інноваційних фінансових технологій у сфері управління туристичними підприємствами.

Література:

1. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. (47). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>.

2. Бригілевич Г., Мальська М. Вплив міжнародного туризму на соціально-економічний розвиток України в умовах війни. *Veda a perspektivy*. №9 (16). 2022. С. 50—58. URL: <https://www.researchgate.net/publication/363934351>.

3. Жигулін О. Механізм оцінки, відновлення й підвищення темпів розвитку готельного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. №2. С. 68—76. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2326/2503>.

4. Казанжи О. Ф., Гострик О. М. Особливості розрахунку економічної ефективності підприємств готельного бізнесу. Інформаційні технології в економіці і управлінні: зб. наук. студ. праць. Одеса: ОНЕУ. 2020. Вип. 2. С. 23—29.

5. Мазуркевич І. О. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 11 (13). С. 183—192.

6. Малюга Л. М., Загороднюк О. В., Терещук Н. В. Формування цінової політики готельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 51—54.

7. Павлюк С. І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 117—124.

8. Писаренко Н., Шевчук О., Громоздова Л., Макієвський О., Медвідь Г., Шмігельська Є. Інноваційна політика та сучасні цифрові технології в управлінні логістикою туристичних підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7 (35). С. 698—712. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)).

9. Сушко Н. В. Впровадження сучасних технологій у розвиток готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 159—162.

10. Яровий В. Ф., Юрченко В. В. Соціально-економічна ефективність діяльності туристичних підприємств Причорноморські економічні студії. Вип. № 53. 2020. С. 135—139.

References:

1. Bezruchko, L. Bilous, S. and Fil', M. (2023), "Hospitality in the conditions of war: current state and prospects for development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>.

2. Bryhilevych, H. and Mal's'ka, M. (2022), "Influence of international tourism on the social and economic development of Ukraine during the war", *Veda a perspektivy*, vol. 9 (16). pp. 50—58, available at: <https://www.researchgate.net/publication/363934351> (Accessed 10 Oct 2024).

3. Zhyhulin, O. (2022), "The mechanism of assessment, restoration and increase of development rates of hotel business", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 14, no. 2, pp. 68—76, available at: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2326/2503> (Accessed 10 Oct 2024).

4. Kazanzhy, O.F. and Hostryk, O.M. (2020), "Peculiarities of calculating the economic efficiency of hotel business enterprises", *Informatsijni tekhnologii v ekonomitsi i upravlinni*, vol. 2, pp. 23—29.

5. Mazurkevych, I.O. (2022), "Theoretical and methodological aspects of business process management at hospitality industry enterprises", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 11 (13), pp. 183—192.

6. Maliuha, L.M. Zahorodniuk, O.V. and Tereschuk, N.V. (2021), "Formation of price policy of hotel enterprises", *Infrastruktura rynku*, vol. 53, pp. 51—54.

7. Pavliuk, S.I. (2023), "Organization of business processes in the hotel and restaurant business", *Modern Economics*, vol. 38, pp. 117—124.

8. Pysarenko, N. Shevchuk, O. Hromozdova, L. Makiiiev's'kyj, O. Medvid', H. and Shmihel's'ka, Ye. (2024), "Innovative policy and modern digital technologies of logistics management of tourist enterprises", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 7 (35), pp. 698—712. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-698-712](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-698-712).

9. Sushko, N.V. (2022), "Implementation of modern technologies in the development of the hotel business", *Infrastruktura rynku*, vol. 68, pp. 159—162.

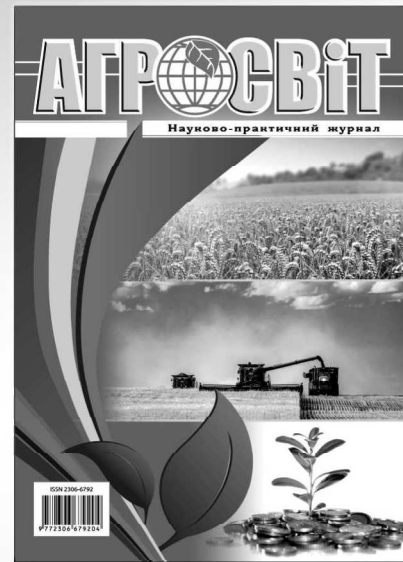
10. Yarovyj, V.F. and Yurchenko, V.V. (2020), "Socio-economic efficiency of tourist enterprises", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 53, pp. 135—139.

Стаття надійшла до редакції 23.10.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Л. Р. Воляк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри статистики та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7792-8729>

Ю. В. Негода,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, Національний університет
біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9714-5438>

І. І. Долженко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет
біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3834-1789>

М. В. Клименко,

PhD, старший викладач кафедри фінансів, Національний університет
біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6481-9945>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.92

ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ПОДАТКОВИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

L. Voliak,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics
and Economic Analysis, National University of Life and Environmental Science of Ukraine
Y. Nehoda,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Science of Ukraine

I. Dolzhenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Science of Ukraine

M. Klymenko,

PhD in Economics, Senior Lecture of the Department of Finance, National University
of Life and Environmental Science of Ukraine

STUDY OF EUROPEAN PRACTICE IN USING TAX MECHANISMS TO STIMULATE INVESTMENT IN INNOVATION ACTIVITIES

У статті аналізуються податкові стимули як важливий інструмент державної політики для підтримки інноваційної діяльності в країнах Європейського Союзу. Прихильники податкових пільг вважають, що вони можуть знизити витрати на НДДКР і, таким чином, підвищити конкурентоспроможність інноваційних фірм. Водночас, критики зауважують, що податкові пільги можуть бути неефективними, а їхній вплив на інвестиції не завжди є суттєвим.

Розглянуто два основні типи податкових стимулів: прямі та непрямі. Прямі стимули, такі як звільнення та зниження податків, забезпечують безпосередню фінансову підтримку підприємствам, але можуть виявитися неефективними в умовах невизначеності. Непрямі стимули, зокрема, вирахування з прибутку до оподатковування та прискорена амортизація, пропонують більшу гнучкість і можуть стимулювати інвестиції ще до здійснення витрат.

Порівняльний аналіз моделей інноваційної політики вказує на наявність централізованих і децентралізованих підходів, що дозволяє країнам адаптувати свої стратегії відповідно до специфіки економіки та потреб інноваційного розвитку

Дослідження вказує на те, що податкові пільги можуть суттєво підвищити рівень корпоративних витрат на НДДКР, проте існують також і ризики, такі як можливість витіснення приватних інвестицій. Аналіз національних політик держав-членів ЄС показує, що оптимальне поєднання прямих і непрямих заходів є ключовим для досягнення високих результатів у сфері інновацій. В цілому, ефективне використання податкових стимулів може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств та сприяти сталому розвитку економіки країн Європейського Союзу.

The article analyzes tax incentives as an important tool of state policy to support innovative activities in European Union countries. Proponents of tax benefits believe that they can reduce R&D costs and thereby enhance the competitiveness of innovative firms. At the same time, critics note that tax incentives may be ineffective, and their impact on investments is not always significant.

Two main types of tax incentives are examined: direct and indirect. Direct incentives, such as exemptions and tax reductions, provide immediate financial support to businesses but may prove ineffective in uncertain conditions. Indirect incentives, including deductions from taxable profits and accelerated depreciation, offer greater flexibility and can stimulate investments even before expenses are incurred.

A comparative analysis of innovation policy models indicates the presence of centralized and decentralized approaches, allowing countries to adapt their strategies according to the specifics of their economies and the needs of innovative development. This adaptability in policy mechanisms highlights how each country uniquely balances its fiscal support to foster sustainable growth, reflecting regional disparities in innovation levels and financial capacity.

The research suggests that tax benefits can significantly increase the level of corporate spending on R&D; however, there are also risks, such as the potential crowding out of private investment. An analysis of the national policies of member states shows that an optimal combination of direct and indirect measures is key to achieving high results in innovation.

Furthermore, the effectiveness of these incentives depends on aligning them with broader economic objectives, ensuring that they not only stimulate immediate R&D investment but also create a conducive environment for continuous innovation. Overall, the effective use of tax incentives can significantly enhance the competitiveness of enterprises and contribute to the sustainable development of the EU economy.

Ключові слова: податкові пільги, інвестиції, інноваційна діяльність, фінансові ресурси, аналіз, НДДКР, Європейський Союз.

Keywords: tax incentives, investments, innovative activities, financial resources, analysis, R&D, European Union.

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

В процесі глобалізації інновації виступають ключовим фактором розвитку суб'єктів господарювання та запорукою підвищення їх конкурентоспроможності. Аналіз світового досвіду свідчить про те, що акцент на інновації полегшує адаптацію до змін умов господарювання, а також сприяє ефективному плануванню господарської діяльності та прийняттю управлінських рішень.

Для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах невизначеності та поступово втрачають свої ринкові позиції, є актуальним перехід на інноваційний шлях розвитку, що забезпечується шляхом впровадження новітніх технологій, створення продуктів, а також впровадження організаційних та управлінських новацій. Згідно з даними звіту WEF "The Future of Growth 2024", показники ВВП різних країн напряму залежать від того, наскільки інноваційними є їхні економіки [25].

Рівень інвестиційної активності суб'єктів господарювання є тим домінантним чинником, який зумовлює по-

тенціал інноваційного розвитку і конкурентоспроможності бізнесу, можливості виходу на світові ринки, вирішення питання підвищення рівня добробуту населення країни та відродження територій. Країни з високим рівнем інноваційності інвестують значні ресурси у дослідження, розробки, освіту та науку. Це сприяє розвитку високотехнологічних індустрій, які виробляють товари та послуги з високою доданою вартістю. Якщо продаж сировини проносить обмежений заробіток, то готова продукція, вироблена завдяки інноваційним технологіям, здатна збільшити дохідність у десятки разів.

Однією з ключових умов успішного переходу на інноваційний шлях розвитку є активна державна підтримка інноваційної діяльності. Державна політика відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку інновацій, надаючи фінансові ресурси, законодавчу базу та інфраструктуру. Ефективне поєднання приватних інвестицій з державною підтримкою дозволяє значно підвищити рівень інноваційності економіки, стимулюючи наукові дослідження, розвиток технологій та впровадження нових рішень у виробництві.

Важливим аспектом державної підтримки є стимулювання підприємств до участі в інноваційних проектах через механізми податкових пільг, грантів та субсидій. Крім того, держава може забезпечувати розвиток інноваційної інфраструктури, включаючи технопарки, інкубатори та наукові центри, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки на глобальному ринку.

Податкове стимулювання є однією з найбільш ефективних форм державної підтримки підприємств у сфері інновацій, що сприяє як сталому розвитку країни так і зміцненню конкурентних переваг підприємств.

Тому актуальним завданням є обґрунтування ефективних податкових механізмів стимулювання залучення інвестиційних потоків у інноваційну діяльність як механізму підвищення виробництва конкурентоспроможної продукції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Перехід до інноваційного типу розвитку нерозривно пов'язаний з пошуком джерел для його фінансування. Відповідно це вимагає підвищення ефективності використання фінансових важелів державою та створення умов для впровадження інновацій. В теперішній час цифрових трансформацій економічне зростання країн ще більше залежить від рівня розвитку інноваційної сфери, що потребує відповідного технічного, технологічного, наукового та кадрового забезпечення, запровадження нових інноваційних проєктів і відповідного захисту наукової, інноваційної, інтелектуальної та інформаційної власності.

Питання розвитку інноваційної діяльності та аналізу досвіду щодо стимулювання інноваційних процесів досліджують багато учених. Серед іноземних науковців слід виділити Дж. Адаїра, Р. Дюваля, Дж. Хонга, Я. Таймера тощо. Акцент в їх працях зроблений на дослідженні сучасних світових тенденцій інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Серед українських науковців питаннями інституційних аспектів інноваційної діяльності, її економічної ефективності та перспективами

розвитку в Україні займалися І. Карпунь, А. Маноїленко, Н. Михайленко, А. Силка, Ю. Терешко, Ю. Шипуліна та інші.

Досвід фінансового регулювання інноваційних процесів розкритий в працях І. Алексєєва, В. Вакіма, Г. Гольдштейн, В. Гейця, Р. Дулатова, Р. Желізняк, М. Крупка, Г. Менш, В. Осецького, Л. Федулової С. Циганова, А. Чухно тощо. Вплив розподілу прибутку, зокрема окремих видів податків, на інноваційні програми й проєкти досліджено у працях В. Вишневського, О. Данілова, Ю. Іванова. Взаємовплив податкової та інноваційної політики вивчали О. Десятнюк, А. Крисоватий, С. Юрій тощо.

Дослідження науковців є фундаментом для визначення напрямів розвитку інноваційних процесів в Україні та пріоритетних шляхів удосконалення методів податкового стимулювання інвестиційної активності інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

Доцільність переходу України на інноваційний шлях розвитку обґрунтував І. Кобушко [12]. Дослідженням питання фінансування інноваційної сфери в розвинених країнах займалася І. Власова [22], яка стверджує, що в умовах ринкової економіки на державу покладається функція стимулювання та впровадження в економіку досягнень науково-технічного прогресу, через механізм поповнення ринку інновацій і реалізацію стратегічних пріоритетів.

Сьогодні величина загальної суми витрат на інноваційний розвиток в Україні є досить низькою — щорічно витрачається менше 1% від внутрішнього валового продукту [32]. Для порівняння, у Європейському Союзі орієнтиром для визначення достатності фінансування інновацій є не менше 3% від ВВП країни. Окрім цього значна частина фінансових ресурсів, а саме 2/3 має бути залучено з підприємницького сектору [26]. Така невідповідність європейським стандартам гальмує інноваційний розвиток України та негативно впливає на конкурентоспроможність держави у світовому економічному просторі, наголошує В. Костюченко [27]. Необхідно запозичити досвід розвинутих країн Європи, Канади, США, яким характерна комбінована модель фінансового забезпечення, в тому числі податкове стимулювання, що становить однаковий обсяг фінансових ресурсів як з державних, так і з приватно-комерційних джерел [31]. Цим створюються належні умови впровадження нових ідей і підвищується конкурентоспроможність підприємств.

У своїй роботі Р. Желізняк визначає податкове стимулювання інноваційної діяльності підприємств як заходи податкового регулювання щодо надання податкових пільг підприємствам для спонукання їх здійснювати та нарощувати інноваційну діяльність, згідно відповідних(ої) програм(и) [19, 23].

Феоктистова Т. зазначає, що податкове стимулювання інноваційної діяльності передбачає комплекс різноманітних податкових інструментів, що включені до чинного податкового законодавства та розроблюються на перспективу [33].

Кушал І., Харьковська Ю. вважають, що податкове стимулювання інноваційної діяльності — це комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливих умов щодо здійснення НДДКР та розвитку вітчизняних

підприємств, розширення діючих виробничих потужностей, активізацію інноваційної економіки, пошуків інвестиційного середовища, шляхом застосування податкових інструментів та механізмів [28].

Водночас недостатнє теоретичне обґрунтування процесу фінансового забезпечення модернізації економіки у кризових умовах, в тому числі податкового, не дозволяє ефективно впливати на перебіг інноваційних процесів та отримати очікуваних результатів. Наявність низки проблем в національній економіці актуалізує потребу у дослідженні особливостей фінансового регулювання інноваційного розвитку. Залишаються недостатньо дослідженими питання, зумовлені розумінням інституційних змін у механізмі фінансового забезпечення модернізації економіки на інноваційних засадах у сучасних умовах, а також — формуванням та реалізацією нових підходів, які забезпечували б якісний рівень його функціонування.

Аналіз робіт вітчизняних учених дає можливість дійти висновку про наявність в Україні значного потенціалу для забезпечення інноваційного розвитку економіки за умов підтримки й активних дій держави. Проте, варто зауважити, що на сьогодні проблема стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та економіки держави є комплексною і у контексті досягнення фінансової стабільності та зростання економіки України залишається актуальною.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних підходів щодо податкових механізмів залучення інвесторів для фінансування інноваційної діяльності та розробка пропозицій з їх удосконалення у сучасних умовах невизначеності розвитку економіки. Проведення порівняльного аналізу досвіду державного регулювання процесів модернізації економіки на інноваційних засадах в країнах Європейського Союзу та підготовка пропозицій щодо їх реалізації в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціально-економічний розвиток країн ЄС у сучасних умовах посилення конфліктів та невизначеності вимагає нових підходів, які можуть забезпечити підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Для підтримки та стимулювання економічного зростання національних економік необхідна політика, реалізація якої дозволить формувати сприятливі умови для інновацій і забезпечити впровадження нового виду бізнесу та розробку інноваційних рішень з використанням інформаційних технологій.

У Європейському Союзі велика увага приділяється інноваційній політиці, яка включає підтримку досліджень, стимулювання взаємодії між економікою та наукою, та реалізується через рамкові угоди. Серед країн Європейського Союзу країнами, які найбільш активно проводять інноваційну політику є Німеччина та Франція.

Взагалі, інноваційна політика Європейського Союзу акцентує увагу на праві інтелектуальної власності. Перші спроби Європейської Комісії врегулювати відносини, які

складаються в інноваційній сфері знайшли своє відображення у таких документах:

1995 р. — "Зелена книга з інноваційної політики";

1996 р. — "Перший план дій в області інновацій".

Ці документи затвердили необхідність створення дієвого законодавчого забезпечення охорони прав науковців. У "Зеленій книзі" інновації розглядаються як синонім, що позначає успішне виробництво, впровадження та експлуатацію нововведень в економічних та соціальних сферах [21].

2000 рік для Європейського Союзу увійшов в історію, як рік коли були чітко передбачено в якому напрямі потрібно активно рухатися суб'єктам інноваційної діяльності. У цьому році була ухвалена Лісабонська стратегія, яка дала поштовх процесу інституціоналізації економічної, інноваційної та соціальної політики. Однак ця стратегія не виконувалася протягом довгих п'яти років. А тому Рада Європи прийняла оновлену Лісабонську стратегію, яка акцентувала увагу безпосередньо на інноваційному розвитку країн ЄС. На основі Лісабонської стратегії було розроблено "Стратегію 2020", яка ставить акцент на постійному, не різкому соціальному зростанні ЄС [29].

Інноваційному розвитку присвячена стаття 130 договору про ЄС, яка підкреслює пріоритетну мету — досягнення науково-технологічної та інноваційної консолідації ЄС.

Незважаючи на законодавчі обмеження ЄС залишається однією з найбільш відкритих зон для інвестицій та з 2009 року проводить політику прямих іноземних інвестицій від імені всіх держав-членів. Наразі ЄС має найбільшу торговельну мережу з 41 торговою угодою, що охоплює 72 країни. Регламент (ЄС) 2019/452 створив основу для перевірки прямих іноземних інвестицій в ЄС (Рамковий регламент) і обговорив важливість цього нового законодавства з іноземними інвесторами [8].

Розвиток нових напрямків науки та передових технологій прискорюється на фоні невизначеності сучасного світу. Потенціал та ризики розвитку науки і технологій в теперішніх умовах, зокрема для досягнення Цілей сталого розвитку також обговорено на Багатосторонньому форумі ООН з науки, технологій та інновацій для сталого розвитку (Нью-Йорк, США, 5-6 травня 2022 р.). Там зазначається, що "хоча інноваційний шлях кожної країни є специфічним для її культури й економічних особливостей, є низка загальних системних механізмів і інноваційних політик, які можуть підтримувати сталий розвиток, особливо в країнах із середнім або низьким технологічним потенціалом. Просто модернізувати технологію за чинними траєкторіями недостатньо — необхідна цілісна національна науково-технічна та інноваційна політика" [29].

Прискорення розвитку науки та передових технологій в умовах сучасних глобальних викликів вимагає від країн не лише впровадження інноваційної політики, але й забезпечення належного фінансування та стимулювання інноваційної діяльності. У цьому контексті важливу роль відіграють фіскальні механізми, які сприяють залученню приватних інвестицій у наукові дослідження та розробки. Одним із таких механізмів є податкове стимулювання, що виступає потужним інструментом підтримки інноваційної активності та розвитку високо-технологічних галузей.



Рис. 1. Державні форми стимулювання інновацій

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [28, 32—33].

Податкові стимули — це складні інструменти фіскальної політики, які уряди застосовують з метою заохочення підприємств та економічної діяльності шляхом надання пільг певним суб'єктам господарювання. Вчені Кін і Мансур [11] зазначають, що податкові стимули включають не лише зниження податків, але й численні інші нестандартні податкові механізми, які застосовуються до певних платників податків або певних операцій. Вони включають зниження податків, надання податкових кредитів, відстрочку сплати податків та інші пільгові режими, спрямовані на заохочення певних видів економічної діяльності, таких як інвестиції, наукові дослідження та розробки.

Геншель та Зелькопф [9] також поділяють податкові стимули на численні відносні зниження податків, звільнення та преференції, спрямовані на певні види промисловості, регіони або інвестиції.

Податкові стимули можна згрупувати у два основні типи на основі методів надання преференцій: прямі та непрямі (рис. 1).

Прямі податкові стимули надаються відносно прибутку та включають звільнення, знижки та пільгові податкові ставки, які пропонуються інвесторам. Цей підхід перекладає державні субсидії безпосередньо на підприємства, таким чином збільшуючи очікуваний прибуток від технічних проєктів. Але прямі стимули не завжди є привабливими в ситуаціях, коли були невдачі у виконанні науково-дослідних робіт або коли потрібні постійні грошові надходження на етапах НДДКР [17]. З іншого боку, непрямі стимули на основі витрат переважно включають такі підходи, як відрахування, зарахування до оподаткованого прибутку, прискорена амортизація, інвестиційні компенсації та відстрочене оподаткування. Ці методи пропонують виняткову адаптивність і зосереджені на наданні стимулів до того, як відбудеться подія, зменшуючи фінансові обмеження під час процесу передачі знань [16].

У контексті науково-технічної політики податкові стимули та прямі заходи слід розглядати як взаємодоповнюючі інструменти, які підходять для різних цілей [5]. Європейська Комісія закликає держави-члени розробляти та впроваджувати збалансований комплекс заходів, що передбачає співіснування обох інструментів, які не виключають один одного. Справа в тому, що відносна важливість кожного інструменту в комплексі

заходів змінилася за останні роки, і в багатьох країнах прямі заходи все частіше замінюються податковими стимулами [14, 18].

У таблиці 1 порівнюються переваги та недоліки кожного інструменту з точки зору державної політики, маючи на увазі, що прямі заходи та податкові стимули являють собою різні способи державної підтримки приватних НДДКР; перші фінансують виконання приватних досліджень за допомогою субсидій, позик або грантів, тоді як другі компенсують витрати фірм за рахунок податкових кредитів або пільг на проведені дослідження.

Ефективність кожного інструменту має бути пов'язана з широкою політичною метою, яку він покликаний досягти. Прямим заходам надається перевага, коли обґрунтуванням державної підтримки НДДКР є те, що обсяг проведених досліджень не є оптимальним з точки зору суспільства [10]. На відміну від податкових стимулів, прямі заходи також можуть бути більш доречними для конкретних суб'єктів або технологічних галузей, коли існує потреба виправити слабкі сторони або розвинути сильні сторони [5]. З іншого боку, привабливість податкових стимулів зумовлена їх недискримінаційним характером з точки зору науково-технічних галузей або промислових секторів [15].

Фіскальні стимули все частіше використовуються для заохочення бізнес-досліджень, оскільки вони можуть підтримати широке коло фірм, включаючи малі та середні підприємства, залишаючи підприємствам максимум незалежності [6], а податкові кредити є основним інструментом впливу уряду на загальний рівень корпоративних НДДКР [2].

Прихильники податкових пільг стверджують, що вони можуть стати потужним стимулом для інвестицій в НДДКР шляхом зменшення витрат на науково-дослідні роботи для інноваційних фірм. Це може призвести до збільшення інвестицій в НДДКР, що в кінцевому підсумку сприятиме розробці нових продуктів, послуг і технологій та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Крім того, податкові стимули можуть допомогти підприємствам залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, що може посилити їхню інноваційну спроможність.

Однак не всі переконані в ефективності податкових стимулів. Деякі критики стверджують, що податкові пільги є нецільовими, не передбачають цілеспрямова-

ного підходу, можуть не забезпечити достатнього стимулу для фірм інвестувати в НДДКР, оскільки економія витрат може бути недостатньо значною, щоб компенсувати ризики та невизначеність, пов'язані з інноваційною діяльністю. Крім того, стверджують, що податкові стимули можуть призвести до "витіснення" приватних інвестицій в НДДКР, оскільки підприємства можуть вирішити покладатися на державну підтримку замість того, щоб інвестувати власні ресурси.

Аналіз літературних джерел показує, що податкові пільги та пряме державне фінансування на НДДКР можуть бути ефективними в короткостроковій перспективі. Зменшення податкового навантаження на НДДКР на 10% призводить до збільшення його обсягу щонайменше на 1%, і з'являється все більше робіт, що свідчать здатність грантів на НДДКР стимулювати інноваційну активність. Однак у довгостроковій перспективі ефективнішим є збільшення інвестування в людський капітал, наприклад, за рахунок розширення прийому до університетів на спеціальності STEM. Кваліфікована міграція також може мати значний вплив у короткостроковій перспективі. Хоча конкурентна та торговельна політика може мати скромніші переваги для інновацій оскільки вона є дешевою у фінансовому плані.

Дослідження показують, що податкові інструменти можуть зменшити фінансовий тягар для компаній, які інвестують у нові технології та інноваційні рішення. Отже, на основі літературних оглядів та практичних спостережень, можна стверджувати, що ефективна податкова політика є необхідною умовою для стимулювання інноваційної активності.

Країни Європейського Союзу застосовують такі основні форми податкового стимулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання:

- податковий кредит, який передбачає зменшення податку на прибуток у разі здійснення підприємством витрат на проведення матеріально-технічних досліджень;

- вирахування витрат на наукові дослідження та розробки і відповідне зменшення бази оподаткування податку на прибуток (так звані "податкові канікули");

- додаткову амортизацію основних засобів для інноваційних досліджень, що забезпечує зменшення бази оподаткування, а отже, податку на прибуток підприємств, що виконують інноваційні проекти;

- пільги зі сплати податку на додану вартість, мит, податку на доходи фізичних осіб, соціальних платежів тощо [13].

Таблиця 1. Переваги та недоліки податкових пільг порівняно з прямими заходами

	Переваги	Недоліки
Прямі заходи	— Найкраще підходить для заохочення проектів з високим ступенем ризику та для досягнення конкретних цілей політики; — Адекватні для цільової науково-дослідної діяльності з найбільшою розбіжністю між суспільною та приватною віддачею; — Конкуренція між фірмами гарантує, що державні ресурси спрямовуються на найкращі науково-дослідні проекти; — Можуть бути використані для цільової підтримки конкретних технологій або наукових галузей з метою подолання циклічного або галузевого спаду; — Заохочують співробітництво та передачу технологій; — Поліпшують контроль за бюджетом.	— Високі адміністративні витрати; — Адміністративно неможливо обробити велику кількість заявок; — Підприємства не можуть здійснювати науково-дослідні проекти, не схвалені для державного фінансування; — Тенденція до винагороди лобістів та бюрократів.
Податкові пільги	— Заохочення збільшення обсягів НДДКР у всьому спектрі фірм (але може використовуватися і для цільових груп фірм); — Приватний сектор може вирішувати, який спосіб інвестування є найбільш продуктивним; — Недискримінаційний характер з точки зору досліджень, технологічних галузей або промислових секторів; — Менший ризик невдач уряду у «виборі переможців» (вибір неправильних науково-дослідницьких проектів); — Заохочення компаній до більш точного звітування про свої прибутки; — Уникнення незаконного привласнення коштів та пошуку ренти державними службовцями; — Уникнення авансового бюджету, оскільки підтримка здійснюється за рахунок втрачених податкових надходжень; — Нижчі адміністративні витрати на планування, розподіл та управління; — Найменш обтяжливий спосіб збільшення витрат на НДДКР у бізнесі.	— Поганий бюджетний контроль; — Більший ризик втрати «мертвого вантажу» (підтримка проектів, які все одно були б виконані); — Менша додаткова вартість у випадку дуже великих компаній; — Ризик того, що підприємства можуть перемаркувати інші види діяльності як НДДКР; — Уряд не є більш успішним, ніж приватний сектор у «виборі переможців»; — Приватні компанії обирають проекти з НДДКР з найвищою приватною нормою прибутку; — Ризик того, що глобалізація НДДКР може призвести до скорочення ефекту від НДДКР на місцевому рівні для суспільства.

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 4, 7, 8].

- зв'язок надання пільг з урахуванням пріоритетності виконуваних проектів;

- пільгове оподаткування прибутку, отриманого в результаті використання патентів, ліцензій, ноу-хау та інших нематеріальних активів, що входять до складу інтелектуальної власності;

- зниження ставок податку на прибуток для замовних та спільних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт [19].

Головною метою інноваційної політики Євросоюзу є прискорення та спрощення процесів реалізації результатів наукових досліджень у готових продуктах на національному і наднаціональному рівнях, а також сприяння поширенню інновацій.

У Європейському Союзі крім загального законодавства існує і національне законодавство кожної з країн, а отже кожна з країн-учасниць може будувати свою стратегію інноваційного розвитку, але вона не повинна суперечити загальним нормам. Так, наприклад, структурна політика Франції орієнтована на диференційовану підтримку державою окремих галузей промисловості. Зміни відбуваються за рахунок створення сприятливого клімату для інвесторів, які залучають кошти у розвиток інтелектуального потенціалу Франції.

Аналіз досвіду країн Європейського Союзу дає змогу стверджувати про різноманітність податкового інстру-

Таблиця 2. Досвід країн ЄС у використанні податкових стимулів інноваційної діяльності

№ п/п	Країна	Податкові стимули								
		Прискорена амортизація активів для досліджень і розробок	Стимули щодо утримання податку на прибуток	Знижені/преференційні податкові ставки	Податкова пільга	Податкові кредити	Податкове вирахування (включаючи супервирахування)	Звільнення від сплати податків	Податкові канікули	Відшкодування ПДВ
1.	Австрія					+				
2.	Бельгія	+	+	+		+	+	+		+
3.	Данія	+			+	+	+			
4.	Ірландія	+		+		+	+			
5.	Іспанія	+				+		+		
6.	Італія					+	+			
7.	Кіпр						+	+		
8.	Литва	+		+			+			
9.	Люксембург	+		+		+		+		
10.	Нідерланди	+	+	+		+	+			
11.	Німеччина					+				
12.	Польща			+	+	+	+	+		
13.	Португалія					+	+			
14.	Румунія	+					+	+		
15.	Словацька Республіка					+	+			
16.	Словенія						+			
17.	Угорщина	+		+	+	+	+	+	+	
18.	Фінляндія						+			
19.	Франція	+		+		+			+	
20.	Чехія						+	+	+	
21.	Швеція							+		
Кількість країн ЄС у яких використовується певний податковий стимул		10	2	8	3	14	15	9	3	1
										x

* в звіті відсутня інформація щодо Болгарії, Хорватії, Естонії, Латвії та Мальти.
Джерело: сформовано на основі [24].

ментарію впливу та підтримки інноваційної діяльності підприємств у світовій практиці (табл. 2).

Інструментами стимулювання, які набули найбільшого поширення, є податкове вирахування (включаючи супервирахування) (застосовується у 15 країнах Європейського Союзу), пільги з податку на прибуток у вигляді податкового кредиту (застосовується 14 країн) та прискорена амортизація для активів (застосовується у 10 країнах).

Найменш популярними податковими заходами є відшкодування ПДВ та стимули щодо утримання податку на прибуток, які застосовуються відповідно в Бельгії та у Бельгії й Нідерландах.

Лідерами за кількістю впроваджених податкових стимулів інноваційної діяльності серед країн ЄС є Бельгія та Угорщина у яких представлено 7 з 9 заходів. Окрім цього дані країни активно використовують фінансування в рамках програми "Горизонт Європа", що є основною програмою Європейського Союзу для фінансування наукових досліджень і інновацій.

Згідно рейтингу глобального індексу інновацій (Global Innovation Index, GII), який оцінює інноваційний потенціал і результати країн на основі ряду показників, що охоплюють різні аспекти інноваційної діяльності у 2023 р. перше місце серед країн ЄС займала Швеція. З

2016 р. країна займає третє місце серед країн ОЕСР за витратами на дослідження та розробки. У 2023 р. витрати Швеції на інновації та дослідження у різних секторах досягли приблизно 160 млрд крон (приблизно 15 млрд доларів США), що становило близько 3,3% ВВП [24].

Для підтримки та стимулювання інвестицій у цю сферу Швеція запровадила кілька податкових стимулів. Одним з основних інструментів є зменшення соціальних внесків для працівників, зайнятих у дослідженнях. Це зменшення дало змогу підприємствам зменшити витрати на персонал, залучаючи більше спеціалістів у цю галузь. З 2024 р. максимальне зменшення соціальних внесків для групи компаній складає 3 000 000 шведських крон на місяць. Крім того, Швеція впровадила пільговий податковий режим для експатів, що включає 25% податкову знижку для іноземних фахівців з науковим та технічним фоном. Ця пільга дозволяє залучати ключових спеціалістів, які мають унікальні навички, необхідні для розвитку інновацій.

Швеція є лідером у розвитку сталих технологій. Основними напрямками інновацій в країні за останні роки є екологічні технології, які допомагають впроваджувати екологічно чисті матеріали та енергетично ефективні рішення, включаючи 100% відновлювальну енергію в

своїх операціях. Важливим напрямом інноваційної діяльності є мобільні технології, медичні дослідження, технології очищення води та виробництво електро-мобілів та автономних транспортних засобів тощо.

Ці напрями інноваційної діяльності свідчать про сильну орієнтацію Швеції на технологічний прогрес і сталий розвиток, а також про її здатність бути одним з провідних центрів інновацій у світі.

Варто приділити увагу моделі інвестування інновацій однієї з найбільших економік Європи — Німеччині. Країна посідає 10 місце за глобальним індексом інновацій. Німеччина станом на 2021 р. витратила 3,17% свого ВВП на дослідження та інновації в порівнянні з 2,19% в середньому по ЄС. Водночас стратегією інноваційного розвитку Німеччини передбачається збільшення інвестування досліджень та інновацій до 3,5% [24].

У Німеччині існує кілька податкових пільг для компаній, які займаються науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками — податкові кредити, податкові знижки, пільги на зарплату та на майнові права [20].

Сукупно уряд і бізнес проінвестували в інновації у 2023 р. 121 млрд євро, що становить 3,13% від ВВП [24]. Пріоритетними напрямками для забезпечення лідируючих позицій у стратегії інноваційного розвитку визначено: дослідження водню, квантові обчислення та штучний інтелект. За цими напрямками Німеччина має вагомі результати — це відкриття у 2021 р. першого в Європі повністю оцифрованого заводу чіпів, та запуск першого в Європі квантового комп'ютера. Вважаємо, що Німеччина демонструє відкритість для інновацій [30].

Франція має унікальну систему податкового стимулювання інновацій, яка виділяє її серед інших країн ЄС. Основною особливістю є кредит податку на дослідження та розробки (*Credit d'Impôt Recherche, CIR*). Цей механізм дозволяє компаніям знижувати податкові зобов'язання на 30% витрат, пов'язаних з дослідженнями та розробками, до 100 млн євро, і на 5% для витрат понад цю суму. Крім того, Франція впровадила пільги для малих і середніх підприємств, які займаються інноваціями, надаючи їм додаткові фінансові ресурси для розвитку нових технологій [24].

Також країна підтримує інвестиції в екологічні технології, що включає податкові знижки на проекти, спрямовані на зменшення викидів вуглецю. У 2023 р. французький уряд продовжував підтримувати інноваційні проекти, пропонуючи близько 6 млрд євро на ці цілі, що включає збільшення фінансування для стартапів та інноваційних компаній. Завдяки цим заходам, Франція прагне стати європейським лідером у сфері інновацій, створюючи сприятливе середовище для підприємництва та технологічних розробок.

Вирізняються серед країн ЄС Нідерланди своїми податковими стимулами в інновації, що сприяють підтримці досліджень та розробок. Основним елементом цієї системи є податковий кредит на дослідження та розвиток (*WBSO*), який дозволяє підприємствам знижувати податкові зобов'язання на витрати, пов'язані з інноваційною діяльністю. Цей механізм покриває не лише витрати на заробітну плату дослідників, а й витрати на обладнання, що сприяє збільшенню інвестицій в інновації.

Крім того, Нідерланди пропонують пільгову ставку корпоративного податку для малих та середніх підприємств, що займаються інноваційною діяльністю. Це дозволяє підприємствам зменшувати фінансовий тягар і стимулює їх до активніших інвестицій в нові технології.

У 2023 р. уряд Нідерландів запланував витрати на інновації у розмірі близько 1,5 млрд євро, з акцентом на підтримку сталого розвитку та екологічних технологій. Країна також активно підтримує стартапи через різноманітні програми фінансування, які включають державні гранти та субсидії, що робить країну привабливою для іноземних інвесторів і підприємців. У 2023 р. Нідерланди продовжують активно інвестувати в інновації, займаючи четверте місце у Європі за рейтингом інновацій. Витрати на інновації в країні становлять приблизно 2,1% від ВВП, що є одним з найвищих показників у ЄС.

Ця комплексна політика сприяє не лише зростанню інноваційного потенціалу, але й зміцненню економіки країни в цілому, дозволяючи Нідерландам утримувати конкурентні позиції на європейській та світовій арені.

Порівняльний аналіз моделей інноваційної політики в країнах ЄС дозволив виявити кілька підходів до стимулювання інноваційного розвитку. Умовно їх можна поділити на централізовану та децентралізовану моделі. Централізована модель, характерна для Франції та Німеччини та передбачає активну участь держави у фінансуванні та регулюванні інновацій, зокрема через прямі субсидії та гранти на наукові дослідження. Децентралізована модель, наприклад у Швеції та Нідерландах, робить акцент на приватні інвестиції та створення сприятливого середовища для бізнесу через податкові стимули.

Водночас у багатьох країнах поєднуються обидва підходи, що дозволяє зберігати гнучкість інноваційної політики. Наприклад, у Нідерландах активно використовують податкові пільги для інноваційних підприємств, але також існує сильна підтримка через державні дослідницькі програми. Такий підхід допомагає країнам адаптувати політику до власних потреб та економічних умов, що особливо важливо в умовах глобальної невизначеності.

Однак, що на даному етапі розвитку інноваційна політика країн Європейського Союзу стикається з низкою викликів і ризиків, які можуть вплинути на ефективність її реалізації. По-перше, це нерівномірний рівень розвитку інноваційної інфраструктури в різних країнах-членах. Наприклад, країни Західної Європи мають значно розвиненішу науково-технічну базу та фінансові ресурси порівняно з країнами Центральної та Східної Європи. Це може призвести до збільшення розриву в інноваційному потенціалі та створення "інноваційної нерівності" в межах самого ЄС.

Другий важливий виклик — це конкуренція на глобальному рівні, зокрема з такими країнами, як США та Китай, які інвестують значні ресурси в розвиток інноваційних технологій. Європейським компаніям та стартапам важко змагатися за глобальне лідерство через обмежені можливості масштабування та отримання інвестицій.

Також є ризики, пов'язані з регуляторними бар'єрами та бюрократичними перешкодами. ЄС має склад-

ну систему регулювання, яка може уповільнювати запуск нових технологій та їх впровадження у виробничі процеси. Інший ризик — недостатня координація між національними політиками та європейськими ініціативами. Відсутність синхронізації може призводити до дублювання зусиль і нераціонального використання ресурсів.

Окремо, вважаємо, слід виділити ризик ескалації воєнних дій на глобальній арені, що може теж вплинути на інноваційну політику країн ЄС, оскільки нестабільність і невизначеність можуть призвести до скорочення інвестицій у дослідження та розвиток. Підприємства можуть перенаправити свої ресурси на забезпечення безпеки, що зменшить фінансування інноваційних проектів. Окрім того, країни можуть збільшити військові витрати, зменшуючи таким чином бюджетні асигнування на програми підтримки інновацій. Отже, це може спричинити комплексний негативний вплив на інноваційну політику країн ЄС внаслідок зміни пріоритетів інвестування та стратегічного планування у сфері розвитку нових технологій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні розглянуто важливість податкових стимулів у інвестуванні інноваційної діяльності. Встановлено, що успішне застосування цих інструментів може значно сприяти інвестиціям у наукові дослідження та розробки, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність підприємств і національної економіки в цілому.

Аналіз переваг та недоліків кожного з інструментів свідчить про те, що прямі заходи найкраще підходять для специфічних цілей політики та проектів з високим ступенем ризику, тоді як податкові стимули забезпечують більш широкий доступ до фінансування для різних типів підприємств, включаючи малий та середній бізнес. Обидва підходи мають свої сильні та слабкі сторони, які слід враховувати при формуванні державної політики.

Країни Європейського Союзу демонструють різноманітність у використанні податкових стимулів для підтримки інноваційної діяльності, зокрема, шляхом введення податкових кредитів, амортизаційних пільг та інших форм підтримки. Лідерами в цій сфері є Бельгія та Угорщина, що використовують широкий спектр інструментів стимулювання.

Крім того, необхідно звернути увагу на приклад Швеції, яка активно впроваджує податкові стимули для підтримки досліджень у сфері сталих технологій, що підкреслює важливість інтеграції інноваційних стратегій у загальну економічну політику.

Таким чином, комплексний підхід, що включає як податкові стимули, так і прямі заходи, є ключовим для досягнення довгострокових цілей у сфері наукових досліджень та інновацій, сприяючи зростанню економіки і підвищенню якості життя в країнах Європейського Союзу.

Доцільним є поглиблене вивчення досвіду країн ЄС щодо податкових стимулів інноваційної діяльності, що дасть змогу виявити нові можливості для інтеграції України в європейський простір. Вивчення ефективності

імплементції європейських практик допоможе зрозуміти, які з них є найбільш успішними та які потребують корекції перед їх впровадженням в нашій країні.

Важливими кроками для імплементції досвіду ЄС є встановлення взаємозв'язків між українськими та європейськими організаціями з метою обміну досвідом та кращими практиками. Доцільним також є гармонізація українського законодавства з європейськими нормами для створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Також суттєвим чинником є фінансове забезпечення, яке повинно включати як державну підтримку у вигляді податкових пільг та інших інструментів, заохочення приватного сектору до участі в проєктах, так і залучення фінансових інструментів ЄС, таких як гранти та програми співпраці, для підтримки ініціатив у сфері інноваційного підприємництва.

Загалом, інтеграція досвіду податкового стимулювання інноваційної діяльності ЄС в Україну може стати важливим кроком на шляху до підвищення життєвого рівня населення та забезпечення економічної безпеки країни.

Література:

1. Adao Carvalho. Why are tax incentives increasingly used to promote private R&D? JOUR. 2011. URL: <https://www.researchgate.net/publication/241753926>. (Accessed 20 Oct 2024).
2. Atkinson, R. D. Expanding the R&E tax credit to drive innovation, competitiveness and prosperity. The Journal of Technology Transfer. 2007. № 32 (6). pp. 617 — 628.
3. Becker, B. & N. Pain. What Determines Industrial R&D Expenditure in the UK? The Manchester School. 2008. № 76 (1). pp. 66 — 87.
4. Carvalho, A. 'Investigacao e Desenvolvimento Empresarial: Investir no Futuro.' In: Branco, M., M. Carvalho & M. Rego (eds.), Economia com Compromisso — Ensaio em. 2006.
5. CREST. Third report on the implementation of the open method of coordination in favour of the 3% objective (Rapport du CREST sur la mise en oeuvre de la methode ouverte de coordination en faveur de l'objectif des 3%). Brussels: European Commission. 2004.
6. European Commission. Benchmarking Enterprise Policy, Results from the 2002 Scoreboard. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship, and SMEs. 2003.
7. European Commission. CREST 2006: Enhancing innovation through European cooperation. Retrieved from <https://nepis.epa.gov/Exe/ZyPURL.cgi?Dockey=P100102E.TXT> (Accessed 20 Oct 2024).
8. Gasparyniene L., Klietstik T., Sivickiene R., Remeikiene, R., & Endrijaitis, M. Impact of Foreign Direct Investment on Tax Revenue: The Case of the European Union. Journal of Competitiveness. 14 (1). (2022). pp. 43 — 60.
9. Genschel, P. & Seelkopf, L. Did They Learn to Tax? Taxation Trends Outside the OECD. Review of International Political Economy. 2016. № 23 (2). 316 — 344. DOI: 10.1080/09692290.2016.1174723.
10. Guellec, D., & Van Pottelsberghe de la Potterie, B. The impact of public R&D expenditure on business R&D.

Economics of Innovation and New Technology. 2003. 12(3). Pp. 225—243. DOI: 10.1080/10438590290004555

11. Keen, M., and M. Mansour. Revenue Mobilization in Sub-Saharan Africa: Challenges from Globalization I-Trade Reform. *Development Policy Review*. 2010. Vol. 28. No. 5. pp. 553-71.

12. Kobushko I. M., Huseynova E. I. Ways to improve the financing of innovative development in Ukraine using international experience. *Marketing and innovation management*. 2011. No 2. pp. 124—130.

13. Lunina I.O., Bilousova O.S., Bulana O.O. Biudzhethno-podatkovye stymuliuvannia innovatsiinoi diialnosti v Ukraini. *Ekonomika i prohnozuvannia*. No. 1. 2016. pp. 41—56.

14. OECD Employment Outlook 2008. Paris: OECD. DOI: 10.1787/empl_outlook-2008-en.

15. OECD. Trade and Innovation: Synthesis Report. OECD Trade Policy Working Paper. 2008. No. 135. Organisation for Economic Co-operation and Development. DOI: 10.1787/9789264097490-en

16. Quan, C., Wang, C.-H., & Huang, S.-Z. Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: Evidence from firms in China's Pearl River Delta. *Asia Pacific Business Review*. 2019. 26. Pp. 1—25. DOI: 10.1080/13602381-2019.1592339.

17. Sun, W., Tsai, S.-B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*. 2018. 10(2). 314. DOI: 10.3390/su10020314.

18. Veltri, G. A., Carluccio, M., & Sanzo, A. R&D tax incentives as an alternative to targeted R&D subsidies. In *R&D Tax Incentives*. 2009. pp. 1—28. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/24703505>. (Accessed 20 Oct 2024).

19. Алексєєв І., Желізняк Р. Європейський досвід податкового стимулювання інноваційної діяльності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Економіка. 2012. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14096/1/3_7-16_Vis_725_Ekonomika.pdf. (Accessed 20 Oct 2024).

20. Бандура З., Голубецький П. Інноваційна діяльність в постіндустріальній економіці та її стимулювання механізмом податкових важелів. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 143—155. DOI: 10.35774/visnyk-2023.02.144

21. Бочарова Н. Розвиток інноваційної та науково-технічної політики Європейського Союзу в умовах реалізації нового циклу Лісабонської стратегії економічного зростання і зайнятості. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2009. № 1. С. 46—60.

22. Діба М.І., Юркевич А.Н., Майорова Т.В., Власова І.В. та ін. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України: монографія. КНЕУ. Київ, 2013. 425 с.

23. Желізняк Р.Й. Податкове стимулювання інноваційної діяльності підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2015. 225 с.

24. Звіт "EY Worldwide R&D Incentives Reference Guide". 2024. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/services/tax/docu->

[ments/en-gl-r-and-d-03-oct-2024.pdf](https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl-r-and-d-03-oct-2024.pdf). (Accessed 20 Oct 2024).

25. Звіт "The Future of Growth Report". 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-growth-report/>. (Accessed 20 Oct 2024).

26. Колодяжна І.В., Борблік К.Е. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 9. С. 448—453.

27. Костюченко В.М. Джерела фінансування інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва в Україні: правовий аспект. *Міжнародний збірник наукових праць*. Випуск 2 (17). 2010. С. 161—167.

28. Кушал І.М., Харьковська Ю.О. Практичні аспекти податкового стимулювання інноваційної діяльності підприємств розвиненими країнами світу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. No 6 (270). 2021. С. 22—27.

29. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2021 році: науково-аналітична доповідь. Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ: УкрІНТЕІ. 2022. 93 с.

30. Гук О.В., Шендерівська Л.П., Мохонько Г.А. "Інвестування інноваційної діяльності". 2022. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/I_10_48724448.pdf. (Accessed 20 Oct 2024).

31. Осьмірко І. В. Система фінансового забезпечення інноваційного розвитку: поняття, структура та принципи функціонування. *Бізнес Інформ*. 2012. No 7. С. 47—49.

32. Помилуйко Є. О. Структуризація фінансового забезпечення інноваційного розвитку України. *Збірник наукових праць Державного податкового університету* (1). 2023. С. 161—187. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2022.161-187>

33. Феоктистова Т. Зарубіжний досвід податкового стимулювання інновацій. *Світ фінансів*. 2011. Вип. 1. С. 220—226.

References:

1. Carvalho, A. (2011), "Why are tax incentives increasingly used to promote private R&D?", *JOUR*, available at: <https://www.researchgate.net/publication/241753926> (Accessed 20 Oct 2024).

2. Atkinson, R. D. (2007), "Expanding the R&E tax credit to drive innovation, competitiveness and prosperity", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 32 (6), pp. 617—628.

3. Becker, B. and N. Pain (2008), "What Determines Industrial R&D Expenditure in the UK?", *The Manchester School*, vol. 76(1), pp. 66—87.

4. Carvalho, A. (2006), "Business Research and Development: Investing in the Future", *Economia com Compromisso — Ensaios em Memória de Jose Dias Sena*, Capitulo, vol. 4, pp. 199—214

5. CREST (2004), "Third report on the implementation of the open method of coordination in favour of the 3% objective (Rapport du CREST sur la mise en oeuvre de la methode ouverte de coordination en faveur de l'objectif des 3%)", European Commission, Brussels.

6. European Commission. (2003), "Benchmarking Enterprise Policy, Results from the 2002 Scoreboard", Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship, and SMEs.

7. European Commission. (2006), "Enhancing innovation through European cooperation", CREST, available at: <https://nepis.epa.gov/Exe/ZyPURL.cgi?Dockey=P100102E.TXT>. (Accessed 20 Oct 2024).
8. Gaspareniene L., Klietis T., Sivickiene R., Reikiene, R. and Endrijaitis, M. (2022). "Impact of Foreign Direct Investment on Tax Revenue: The Case of the European Union", *Journal of Competitiveness*, vol. 14 (1), pp. 43—60.
9. Genschel, P. and Seelkopf, L. (2016), "Did They Learn to Tax? Taxation Trends Outside the OECD", *Review of International Political Economy*, vol. 23 (2), pp. 316—344, available at: <https://doi.org/10.1080/09692290-2016.1174723>, (Accessed 20 Oct 2024).
10. Guellec, D., Van Pottelsberghe de la Potterie, B. (2003), "The impact of public R&D expenditure on business R&D", *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 12 (3), pp. 225—243, available at: <https://doi.org/10.1080/10438590290004555>. (Accessed 20 Oct 2024).
11. Keen, M., and Mansour, M. (2010), "Revenue Mobilization in Sub-Saharan Africa: Challenges from Globalization I-Trade Reform," *Development Policy Review*, Vol. 28, No. 5, pp. 553-71.
12. Kobushko I. M. and Huseynova E. I. (2011), "Ways to improve the financing of innovative development in Ukraine using international experience", *Marketing and innovation management*, vol. 2, pp. 124—130.
13. Lunina I.O., Bilousova O.S. and Bulana O.O. (2016), "Budget and tax stimulation of innovative activity in Ukraine", *Ekonomika i prohozuvannia*, vol. 1, pp. 41—56.
14. OECD (2008), *OECD Employment Outlook 2008*, OECD Publishing, Paris, available at: https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2008-en. (Accessed 20 Oct 2024).
15. OECD. (2008), "Trade and Innovation: Synthesis Report. OECD Trade Policy Working Paper", Organisation for Economic Co-operation and Development, No. 135, available at: <https://doi.org/10.1787/9789264097490-en>. (Accessed 20 Oct 2024).
16. Quan, C., Wang, C.-H., & Huang, S.-Z. (2019), "Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: Evidence from firms in China's Pearl River Delta", *Asia Pacific Business Review*, vol. 26, pp. 1-25, available at: <https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1592339>. (Accessed 20 Oct 2024).
17. Sun, W., Tsai, S.-B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018), "An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective", *Sustainability*, vol. 10 (2), 314 p., available at: <https://doi.org/10.3390/su10020314>. (Accessed 20 Oct 2024).
18. Veltri, G. A., Carluccio, M., & Sanzo, A. (2009), "R&D tax incentives as an alternative to targeted R&D subsidies", *R&D Tax Incentives*, pp. 1-28, available at: <https://www.researchgate.net/publication/24703505>. (Accessed 20 Oct 2024).
19. Alekseev, I. and Zheleznyak, R. (2012), "European Experience of Tax Incentives for Innovative Activity", *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic": Economics*, available at: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14096/1/3_7-16_Vis_725_Ekonomika.pdf. (Accessed 20 Oct 2024).
20. Bandura, Z., and Holubetskyi, P. (2023), "Innovative Activities in the Post-Industrial Economy and Their Stimulation through Tax Mechanisms", *Bulletin of Economics*, vol. 2, pp. 143—155. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.144>.
21. Bocharova, N. (2009), "Development of the Innovation and Scientific-Technical Policy of the European Union in the Context of Implementing the New Cycle of the Lisbon Strategy for Economic Growth and Employment", *Theory and Practice of Intellectual Property*, vol. 1, pp. 46—60.
22. Diba, M.I., Yurkevych, A.N., Mayorova, T.V. and Vlasova, I.V. (2013), *Finansove zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku Ukrainy* [Financial Provision for Innovative Development of Ukraine], KNEU, Kyiv, Ukraine.
23. Zheleznyak, R.Y. (2015), "Tax Incentives for Innovative Activity of Enterprises", Ph.D. Thesis, Economy, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.
24. EY (2024), "EY Worldwide R&D Incentives Reference Guide", available at: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/services/tax/documents/en-gl-r-and-d-03-oct-2024.pdf> (Accessed 20 Oct 2024).
25. World Economic Forum (2024), "The Future of Growth Report", available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-growth-report/>. (Accessed 20 Oct 2024).
26. Kolodyazhna, I.V. and Borblik, K.E. (2017), "Sources of Financing Innovative Activities of Enterprises in Ukraine", *Economy and Management of Enterprises*, vol. 9, pp. 448—453.
27. Kostyuchenko, V.M. (2010), "Sources of Financing Innovative Development of Business Entities in Ukraine: Legal Aspect", *International Collection of Scientific Papers*, vol. 2 (17), pp. 161—167.
28. Kushal, I.M. and Kharkovska, Yu.O. (2021), "Practical Aspects of Tax Incentives for Innovative Activities of Enterprises in Developed Countries", *Bulletin of the East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, vol. 6, pp. 22—27.
29. Pisarenko, T.V. and Kuranda, T.K., (2022), *Naukova ta nauko-tehnikna diialnist' v Ukraini u 2021 rotsi: nauko-analitychna dopovid'* [Scientific and Scientific-Technical Activities in Ukraine in 2021, Scientific and Analytical Report], UkrINTIEI, Kyiv, Ukraine.
30. Huk, O.V., Shenderivska, L.P. and Mokhonko, H.A. (2022), "Investing in Innovative Activities", available at: https://duikt.edu.ua/uploads/I_10_48724448.pdf. (Accessed 20 Oct 2024).
31. Osmirko, I.V. (2012), "System of Financial Provision for Innovative Development: Concept, Structure, and Principles of Functioning", *Business Inform*, vol. 7, pp. 47—49.
32. Pomylyuk, Ye.O. (2023). "Structuring the Financial Provision for Innovative Development of Ukraine", *Collection of Scientific Works of the State Tax University*, vol. 1, pp. 161—187 <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2022.161-187>.
33. Feoktyistova, T. (2011), "Foreign Experience of Tax Incentives for Innovation", *World of Finance*, vol. 1, pp. 220—226.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2024 р.

V. Holovachko,
PhD in Economic, Associate Professor, Assistant Professor of Accounting and Taxation
and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5993-0873>
S. Leshanych,
PhD, Senior Lecturer of the Department of International,
Constitutional and Administrative law, Ivano-Frankivsk Educational
and Scientific Law Institute of the National University "Odessa Law Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2903-9737>
M. Shevchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Finance, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2165-9907>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.103

TAX SYSTEM REFORM: IMPACT ON ECONOMIC GROWTH AND ENTREPRENEURSHIP

В. М. Головачко,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет
С. Є. Лешанич,
к. е. н., ст. викладач кафедри міжнародного, конституційного та адміністративного права, Івано-Франківський
навчально-науковий юридичний інститут національного університету "Одеська юридична академія"
М. М. Шевченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут"

РЕФОРМА ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

The tax system is one of the key tools of state regulation of the economy. This is because its efficiency directly affects the motivation of economic agents, the investment attractiveness of the country, and the overall pace of economic growth. In theory, tax system reforms should be aimed at optimizing the tax burden, simplifying administration, and increasing the transparency of tax relations. At the same time, ill-considered tax changes can have the opposite effect, leading to unpredictable consequences such as slower economic growth, reduced investment activity, expanding the shadow economy, and deepening social inequality. The study aims to analyze the content of tax system reform through its impact on economic growth and entrepreneurship. It has been noted that every tax reform is a tax compromise, which, through balancing various interests, is characterized by multifaceted impacts, unpredictability of consequences, and conflicts of interest. So, tax changes affect a wide range of economic processes, from investment and consumption to public finance. The actual results of reforms often differ from the expected ones because the economy is a complex system, where any change can trigger a chain reaction. Different population groups and sectors of the economy have varying interests regarding the tax system. It has been proven that the greatest challenge arises

when balancing different interests creates a domino effect or a situation where attempting to solve one problem through tax reform leads to a cascade of unintended consequences that can spill over into other areas of the economy and society. Understanding the dual nature of tax reforms leads to a shift toward reactive reforming, which allows for an objective assessment of their consequences, the making of balanced decisions, and the minimization of the risks associated with domino effects unfolding. The prospects for further research in the field of tax reforms lie in developing more complex and detailed economic models that will enable the prediction of not only direct but also indirect consequences of tax reforms.

Податкова система є одним із ключових інструментів державного регулювання економіки. Це зумовлено тим, що її ефективність безпосередньо впливає на мотивацію економічних агентів, інвестиційну привабливість країни та загальні темпи економічного зростання. У теорії реформи податкової системи мають бути спрямовані на оптимізацію податкового навантаження, спрощення адміністрування та підвищення прозорості податкових відносин. Необдумані податкові зміни можуть мати зворотний ефект, спричиняючи непередбачувані наслідки, такі як сповільнення економічного зростання, зниження інвестиційної активності, розширення тіньової економіки та поглиблення соціальної нерівності. Мета дослідження полягає в аналізі змісту реформи податкової системи через її вплив на економічне зростання та підприємництво. Констатовано, що кожна податкова реформа — це податковий компроміс, який, завдяки досягненню балансу між різними інтересами, характеризується багатогранністю впливу, непередбачуваністю наслідків та конфліктом інтересів. Так, податкові зміни впливають на безліч економічних процесів: від інвестицій і споживання до державних фінансів. Реальні результати реформ часто відрізняються від очікуваних, оскільки економіка — це складна система, у якій будь-яка зміна може викликати ланцюгову реакцію. Різні групи населення та сектори економіки мають різні інтереси щодо податкової системи. Доведено, що найбільшою проблемою є ситуація, коли процес досягнення балансу між різними інтересами створює "ефект доміно" — спроба вирішити одну проблему за допомогою податкової реформи призводить до каскаду непередбачених наслідків, які можуть поширюватися на інші сфери економіки та суспільства. Розуміння двоякого характеру податкових реформ зумовлює перехід до реактивного реформування, що дозволяє об'єктивно оцінювати їхні наслідки, приймати зважені рішення та мінімізувати ризики розгортання "ефекту доміно". Перспективи подальших досліджень у сфері податкових реформ полягають у розробці більш складних і деталізованих економічних моделей, які дозволять прогнозувати не лише прямі, але й опосередковані наслідки податкових реформ.

Key words: economic growth rates; tax compromise; tax structures; taxation procedures; value-added tax refund.

Ключові слова: темпи економічного зростання; податковий компроміс; структури податків; процедура оподаткування; повернення податку на додану вартість.

PROBLEM STATEMENT

The tax system is one of the key tools for state economic regulation. This is because its effectiveness directly affects the motivation of economic agents, the investment attractiveness of the country, and the overall economic growth rates. In theory, tax system reforms should aim to optimize the tax burden, simplify administration, and enhance the transparency of tax relations. For example, in the 1990s, Ireland implemented a large-scale tax reform by reducing corporate taxes. This resulted in a significant influx of foreign investment, new job creation, and accelerated economic growth. After regaining independence, Estonia carried out a radical tax reform, simplifying the taxation system and lowering tax rates. As a result, a favorable business climate was created, contributing to rapid economic growth. At the same time, ill-considered tax changes can have the opposite effect, leading to unpredictable consequences such as a

slowdown in economic growth, reduced investment activity, the expansion of the shadow economy, and deepening social inequality.

History provides numerous examples of how increased tax pressure has led to negative consequences. For example, during the financial crisis, Greece's experience demonstrated how tax hikes triggered further economic decline due to widespread tax evasion. In Ukraine, chronic instability in tax legislation creates uncertainty for businesses and complicates long-term planning and investment, which, in turn, stimulates the development of the shadow sector. Today, Ukraine again stands on the brink of tax changes initiated by the adoption of draft law No. 11416-d, which could further burden businesses. In light of these events, studying the impact of tax reforms on economic growth and entrepreneurship is extremely relevant.

Table 1. Characteristics of economic reasons groups create the need for tax reform

Reason	Areas of action for the reasons that have created the need for tax reforms
Stimulating investment	Reducing the tax burden on businesses, simplifying the business registration process, and providing tax incentives for investors to attract capital and create new jobs.
Supporting exports	Reducing taxes on export goods or introducing export incentives to enhance the competitiveness of national products in global markets.
Combating the shadow economy	Simplifying tax legislation, strengthening enforcement of tax laws, and introducing a capital amnesty for the legalization of shadow income
Stabilizing the economy	During economic crises, governments may implement temporary tax changes to stabilize the budget and support the economy.

Source: formulated by the author based on [1; 5—6].

THE ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

The specifics of implementing tax reform in Ukraine have been studied by many economists, including Krysovatty A., Fedosov V., Tymchenko O., Silchenko M., Bezkravny O.V., Voynarenko M.P., Yemchuk L.V., and others. At the same time, the ambiguity of the impact of this reform on the nature of economic growth and the activities of small and medium-sized enterprises has been insufficiently highlighted in the academic literature.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The study aims to analyze the content of tax system reform through its impact on economic growth and entrepreneurship.

THE PAPER MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS

It is difficult to pinpoint the exact date of the first tax reform, as the concepts of "tax reform" and the tax system have evolved alongside the civilization's development. However, when it comes to large-scale and documented reforms, one of the earliest can be considered the reform carried out by Princess Olga of Kyivan Rus in the 10th century. It involved a transition from natural to monetary taxation and the establishment of special locations for tax collection. Historically, tax systems have evolved in various civilizations. For example, in Ancient Egypt, pharaohs imposed taxes on land and agricultural produce. Ancient Greece used taxes to finance public works and the army. The Roman Empire developed a complex taxation system, including taxes on land, income, and inheritance. The modern world requires constant adjustments from tax systems due to global economic ties, technological advancements, and new social challenges. The implementation of tax reforms is essential in modern society [6].

Tax system reform is a set of measures that involves making significant changes to the existing taxation system, such as altering tax rates, tax bases, tax benefits, and so on, to achieve specific objectives [1—2]. Modern tax reforms can target changes in various aspects of the tax system. Specifically [5—6]:

1. Tax structures. The reform may involve the introduction of new taxes or the elimination of old ones, as well as changes to tax rates, tax bases, or benefits.

2. Taxation procedures. The reform may involve changes to the rules for calculating taxes, payment deadlines, and reporting forms, as well as simplified procedures for taxpayers' interactions with tax authorities.

3. Tax administration. The reform may involve improving the system for monitoring compliance with tax legislation, combating tax evasion, automating tax processes, and increasing the transparency of tax authorities' operations.

4. Tax policy. The reform may involve changes to the overall goals and priorities of tax policy. For example, the focus may be placed on stimulating investment, supporting small businesses, or financing social programs.

It should be noted that governments implement tax reforms for a wide range of reasons conditionally grouped into several main categories: economic, social, political, and others.

Economic reasons are straightforward, as they arise from several needs significant for stimulating economic growth, increasing budget revenues, or optimizing economic processes [1]. These include, as shown in Table 1:

- stimulating investment;
- supporting exports;
- combating the shadow economy;
- stabilizing the economy.

Examples of the effects of economic reasons for tax reforms may include reducing the corporate income tax to stimulate the inflow of investments (as it is assumed that businesses can reinvest a larger portion of their profits into production, research, and development), introducing tax credits for research and development (which encourages businesses to engage in innovative activities and promotes the development of new technologies), simplifying the value-added tax refund procedure (which reduces the administrative burden on businesses and accelerates cash flow), and introducing a financial transactions tax (the revenues from which can be used to stabilize the financial sector and fund government programs). These examples demonstrate the variety of economic tools that can be utilized within tax reforms to achieve different objectives.

Social reasons are shaped by several needs significant for ensuring the well-being of citizens and society's sustainable development. These needs include (as shown in Table 2):

- income redistribution;
- financing social programs;
- supporting vulnerable population groups and establishing a social state.

Examples of the effects of social reasons for tax reforms may include the introduction of a progressive income tax (as it requires individuals with higher incomes to pay a larger share of tax than those with lower incomes), providing tax benefits for charitable organizations (to promote civil society and support socially important projects), or introducing an inheritance tax (to reduce social inequality, as it targets wealthy heirs).

Political reasons are shaped by several needs that are significant for ensuring the stability of the political system,

Table 2. Characteristics of social reasons groups create the need for tax reform

Reason	Areas of action for the reasons that have created the need for tax reforms
Income redistribution	Through the tax system, the state can redistribute income from wealthier to less affluent segments of the population, reducing social inequality and ensuring access to basic goods for all members of society.
Financing social programs	Tax revenues are used to finance education, healthcare, pension provision, and other social programs that contribute to improving the quality of life for the population.
Supporting vulnerable groups of the population	Tax benefits and social payments are aimed at supporting low-income individuals, people with disabilities, large families, and other categories of the population that require additional social assistance.
Establishing a social state	The tax system can be a tool for establishing a social state that takes responsibility for ensuring the welfare of its citizens.

Source: formulated by the author based on [1—2; 6].

Table 3. Characteristics of political reasons groups create the need for tax reform

Reason	Areas of action for the reasons that have created the need for tax reforms
Redistribution of power	Changing the tax burden on different groups of the population can influence the distribution of political power and strengthen the positions of certain social groups
Fulfilling electoral promises	Tax reforms can be used to fulfill promises made during electoral campaigns, which increases public trust in the authorities.
Strengthening ideological positions	Tax changes can reflect a shift in political direction or the strengthening of certain ideological foundations.
Mobilizing the electorate	Through tax reforms, politicians can mobilize their supporters and gain additional backing.
Increasing control over the economy	Changes in tax legislation can serve as a tool for enhancing state regulation of the economy.
Combating corruption	Tax reforms can be aimed at combating tax evasion and corruption within the tax system.

Source: formulated by the author based on [1; 3—4; 6].

Positive impact	Negative impact
Reducing the tax burden makes investments more attractive for entrepreneurs, which can lead to an increase in investment volumes and the establishment of new production facilities. An increase in investments is typically accompanied by a rise in production and, consequently, a demand for new workers. Lowering taxes can help domestic companies compete with foreign manufacturers.	Lowering taxes leads to a decrease in revenue for the state budget, which can limit funding for social programs, infrastructure projects, and other important areas. Lowering taxes may encourage some companies to engage in tax evasion as the incentive to legalize their activities decreases. A tax reduction doesn't guarantee that the freed-up funds will be economy-invested. Some of the funds might be sent overseas or used for speculative purposes.

Figure 1. A tax reduction for businesses is like a "double-edged sword"

Source: formulated by the author based on [4; 6].

implementing political programs, and maintaining the legitimacy of power [1; 3—4; 6]. These needs include the redistribution of power, fulfilling electoral promises, strengthening ideological positions, mobilizing the electorate, increasing state control over the economy, and combating corruption (as shown in Table 3).

Examples of political reasons for tax reforms include the introduction of a luxury tax (which can be promoted as a means of combating inequality and demonstrating social justice [1; 6]), lowering taxes for small businesses (which can be aimed at garnering support for small enterprises and creating a positive image for the authorities [3—4]), and implementing a tax on large corporations (which can be presented

as a way to tackle large corporations and protect the interests of small businesses [3]).

In addition to economic, social, and political reasons, commonly cited as motives for implementing tax reforms, other factors can influence governments' decisions regarding changes in the tax system. These factors can be more specific or arise as certain circumstances result,

Positive impact	Negative impact
A luxury tax allows for the redistribution of income in favor of less privileged segments of the population. Revenue from a luxury tax can be directed toward funding education, healthcare, and other social programs.	A luxury tax may be an ineffective tool in combating inequality, as wealthy individuals have various ways to minimize their tax burden. The introduction of such a tax may distort consumer preferences and lead to a reduction in the production of luxury goods, which could negatively affect employment in the related industries.

Figure 2. A luxury tax is like a "double-edged sword"

Source: formulated by the author based on [4; 6].

Multiplicity of impact	Unpredictability of consequences
Tax changes affect numerous economic processes, ranging from investment and consumption to public finances	The actual results of reforms often differ from expectations, as the economy is a complex system where any change can trigger a chain reaction
Conflict of interests	
Different population groups and sectors of the economy have varying interests regarding the tax system	

Figure 3. Drawbacks of the tax compromise that allow its effects to be perceived as a "double-edged sword"

Source: formulated by the author based on [1—2; 4; 6].

including technological changes, globalization, environmental issues, international treaties and agreements, and so on [2—4].

Each tax reform is the result of a complex compromise among various interests and pressure groups. Its impact on the economy is often ambiguous (meaning it can act as a double-edged sword). For example, lowering taxes for businesses may stimulate investment and create new jobs, but at the same time, it can lead to a decrease in government revenues (Figure 1).

The introduction of a luxury tax can be seen as a means to combat inequality, but it has its limitations and can be challenging to administer (Figure 2). This is primarily due to the fact that the concept of "luxury" is quite subjective, which can lead to difficulties in administering such a tax.

The most illustrative example of the action of compromises is this year's tax innovations regarding the increase in the military tax (initiated within the framework of the law "On Amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the peculiarities of taxation during the martial law period" (No. 11416-d)), which can also be perceived as a "double-edged sword" [7]. So, on one hand, increasing taxes can help balance the budget, provide the means to continue Ukraine's defense, and respond to the demands of international partners.

In particular, revenue of approximately 58 billion UAH is expected in 2024 and 137 billion UAH in 2025 [7]. State military programs will also be developed, as the increase in the military levy from 1.5% to 5% is directly aimed at supporting the army. On the other hand, the decision to increase the military levy rate from 1.5% to 5% on salaries, dividends, and other income for individuals, as well as to require individual entrepreneurs (FOPs) of the third group to pay a 1% levy, can have various implications [7]: 1) It will reduce the income of officially employed Ukrainians. Employers pay a Unified Social Contribution of 22% from the payroll fund. This forms the base from which the Personal Income Tax (PIT) of 18% and the military levy of 1.5% are calculated. Thus, a rate of 5% instead of 1.5% will result in net salaries being 3.5% lower starting from October 1; 2) reduce the incomes of individuals and third-group individual entrepreneurs (FOPs).

The decision to introduce a fixed military levy for first, second, and fourth group individual entrepreneurs (FOPs) in addition to the single tax and changes in tax administration (specifically, FOPs will have to pay advance contributions for the military levy by October 20, 2024, and starting from January 2025, submit monthly reports on Personal Income Tax (PIT), military levy, and Unified Social Contribution (USC) for tax agents) will not only reduce their incomes but also complicate the reporting process.

The introduction of advance payments for income tax for gas stations presents certain issues. The reform stipulates that any excess amounts of advance payments for income tax cannot be carried over to the next period (and thus will not be refunded to the taxpayer as overpaid and/or erroneously paid tax obligations and cannot be credited against other taxes and fees) [2; 5—6].

Any tax compromise is characterized by a multifaceted impact, uncertainty of outcomes, and conflicts of interest, allowing its effects to be perceived as a "double-edged sword" (Figure 3).

Considering the specified nature of the compromise, it should be noted that the consequences of each individual tax reform can be both positive and negative, and often depend on many factors [2; 6].

The analysis of scientific literature and contemporary practices in tax administration clearly demonstrates that the process of finding optimal solutions in the field of

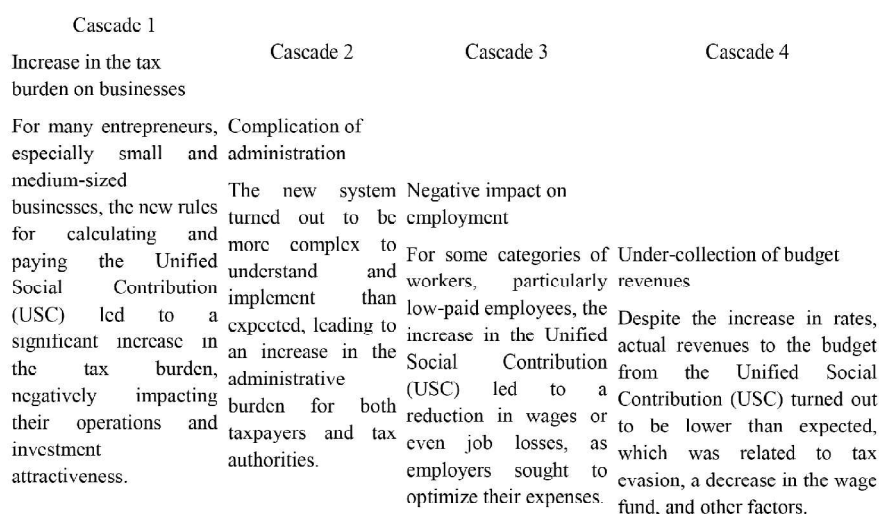


Figure 4. The "domino effect" in economic policy arose from the introduction of the Unified Social Contribution (USC)

Source: formulated by the State Fiscal Service data.

taxation often resembles a game of chess: each move, or each tax reform, can lead to unforeseen consequences that extend across various sectors of the economy and society. This phenomenon, which can be termed the "domino effect" in economic policy, arises from the interconnectedness of various elements within the economic system and the need to balance diverse, often conflicting, interests. A striking example of such an effect in Ukraine was the introduction of the Unified Social Contribution (USC) through Law No. 2464-VI in 2011. Despite the declared goal of simplifying the system of social payments, the reform provoked a series of unforeseen consequences, including: an increase in the tax burden on businesses (starting in 2011); complications in administration (beginning in 2013); delayed negative impacts on employment; and a shortfall in budget revenues (from 2011 to 2014). As a result of these outlined influences, according to the State Fiscal Service, the revenues from the Unified Social Contribution (USC) decreased from 24.8% to 23.4% from 2011 to 2014. At the same time, the components that formed the "domino effect" in the country's economy as a result of the introduction of the Unified Social Contribution (USC) in Ukraine are outlined in Figure 4.

Thus, the USC reform demonstrated that even well-planned changes in the tax system can have unforeseen consequences and trigger a range of direct, indirect, and delayed negative effects. It underscores the need to shift towards reactive reform, which objectively assesses their consequences, makes balanced decisions, and minimizes the risks of triggering "domino effects".

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

Tax reforms are a complex tool of economic policy that requires careful implementation due to the unique nature of the tax compromise. In this regard, the following conclusions have been made:

1. Each tax reform is a tax compromise characterized by a multifaceted impact, unpredictability of consequences, and conflict of interests, achieved through balancing various interests. So, tax changes affect a multitude of economic processes, ranging from investments and consumption to public finances. The actual outcomes of reforms often differ from expectations, as the economy is a complex system in which any change can trigger a chain reaction. Different groups of the population and sectors of the economy have different interests regarding the tax system.

2. The biggest problem is the situation where the process of achieving a balance between different interests creates a "domino effect," or a scenario in which an attempt to solve one problem through tax reform leads to a cascade of unforeseen consequences that can spread to other areas of the economy and society.

3. Understanding the dual nature of tax reforms necessitates a shift towards reactive reform, which objectively assesses their consequences, makes informed decisions, and minimizes the risks of triggering "domino effects".

The prospects for further research in the area of tax reforms lie in developing more complex and detailed economic models that will allow for the prediction of not only direct but also indirect consequences of tax reforms.

Література:

1. Безкровний О.В. Оподаткування малого та середнього бізнесу — від історії виникнення до сучасних перспектив розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Серія: Гроші, фінанси і кредит. 2017. № 6 (11). С. 280—285.
2. Войнаренко М.П., Ємчук Л.В. Ефективність запровадження спрощеної системи оподаткування суб'єктів малого бізнесу: практичні аспекти. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3. Т. 3. С. 21—25.
3. Головай Н. Податкова політика та особливості її реалізації в умовах воєнного часу. Економічні горизонти. 2023. № 3 (25). С. 16 22.
4. Krysovaty A., Fedosov V., Tymchenko O., Silchenko M. Taxation, economic growth and welfare in a low-income country. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 181 (1—2). pp. 44—56.
5. Lunina I., Bilousova O., Frolova N. Tax reforms for the development of fiscal space. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. № 6 (3). pp. 48—58.
6. Скрипник С., Шепель І. Реформа податкової системи: нові реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-78>
7. Хмельницька В. Історичне підвищення податків в Україні: хто і скільки тепер платитиме. Гроші. 2024. URL.: <https://tsn.ua/groshi/istorichne-pidvischennya-podatkov-v-ukrayini-hto-i-skilki-teper-platitime-267-7455.html>

References:

1. Bezkrivnyi, O.V. (2017), "Taxation of small and medium-sized businesses — from the history of emergence to modern development prospects", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya. Seriya: Hroshi, finansy i kredyt*, vol. 6 (11), pp. 280—285.
2. Voinarenko, M.P. and Yemchuk, L.V. (2010), "Effectiveness of introducing a simplified system of taxation of small business entities: practical aspects", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3 (3), pp. 21—25.
3. Holovai, N. (2023), "Tax policy and features of its implementation in wartime conditions", *Ekonomichni horizonty*, vol. 3 (25), pp. 16 22.
4. Krysovaty, A., Fedosov, V., Tymchenko, O. and Silchenko, M. (2020), "Taxation, economic growth and welfare in a low-income country", *Economic Annals-XXI*, vol. 181 (1—2), pp. 44—56.
5. Lunina, I., Bilousova, O. and Frolova, N. (2020), "Tax reforms for the development of fiscal space", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (3). pp. 48—58.
6. Skrypnyk, S. and Shepel, I. (2023), "Reform of the tax system: new realities of today", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-78> (Accessed 4.11.2024).
7. Khmelnytska, V. (2024), "Historical tax increase in Ukraine: who will pay and how much now", *Hroshi*, available at: <https://tsn.ua/groshi/istorichne-pidvischennya-podatkov-v-ukrayini-hto-i-skilki-teper-platitime-2677455.html> (Accessed 4.11.2024).

Стаття надійшла до редакції 15.10.2024 р.

Ю. М. Зеленін,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9565-336X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.109

КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЇ

Y. Zelenin,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management

KEY PRINCIPLES OF THE FORMATION OF A NEW ECONOMIC POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF METALLURGY

Запропоновано до впровадження принципи здійснення економічної політики розвитку металургії. Принцип 1. Орієнтація на сприяння сталому розвитку. Облік трьох складових сталого розвитку — економічної, екологічної та соціальної — формує ефективний базис для забезпечення балансу позицій між ключовими зацікавленими сторонами (або стейкхолдерами) (бізнесом, державою, наукою, суспільством та ін.).

Принцип II. Створення економіки замкнутого циклу. У загальному розумінні, економіка замкнутого циклу (названа також циклічною) є економікою, базисом якої виступає відновлення ресурсного потенціалу. Економіка замкнутого циклу — це антипод традиційної лінійної економіки, яка як і раніше переважає в Україні.

Принцип III. Виробничо-технологічний розвиток металургії (підвищення рівня технологічної складності). Сьогодні існує такий показник, як "індекс складності економіки", запропонований дослідниками з Гарвардського та Массачусетського університетів. Цей індекс використовується з метою оцінки виробничо-технологічних можливостей функціонуючих економічних систем різних рівнях. Його розрахунок будується на двох ключових показниках: різноманітність та поширеність.

Принцип IV. Впровадження інструментів мотивації та стимулювання. Досвід розвинених країн доводить, що побудова економіки замкнутого циклу неможлива без розробки інструментів мотивації металургії. Вважається, що пряме фінансування не надає необхідного впливу на металургійні підприємства у плані досягнення пріоритетних цілей сталого розвитку. Більше позитивний вплив у цьому ключі надають нефінансові інструменти мотивації.

Принцип V. Відкритість та доступність інформації. Забезпечення відкритого доступу до інформації про ресурсну, екологічну та соціальну ефективність металургії є необхідною вимогою сталого розвитку. У контексті нової економічної політики розвитку металургії цей принцип може бути розглянутий з різних сторін. Насамперед йдеться про відкритість та доступність інформації при розробці базових принципів, цілей, напрямків та заходів економічної політики розвитку металургії.

Важливим аспектом реалізації принципу відкритості інформації є необхідність забезпечення цифрового простору, який відкриває нові можливості для взаємодії технологів, експертів, вчених, які пропонують інноваційні рішення, практиків, готових апробувати нові підходи, та регуляторів, які створюють сучасні, продумані умови, необхідні для еколого-технологічної модернізації металургії.

Зазначено, що дотримання зазначених принципів дасть змогу сформувати необхідний базис для здійснення нової економічної політики розвитку металургії. Для досягнення високих результатів запровадження зазначених принципів у діючу економічну систему має здійснюватися послідовно та системно. У якості інструментів мають бути задіяні не лише заходи, пов'язані з фінансуванням, а й комплекс нефінансових заходів, здатних стимулювати мотивацію металургійних підприємств до прийняття дієвих рішень у рамках досягнення орієнтирів сталого розвитку.

The principles of implementing the economic policy of metallurgy development are proposed for implementation. Principle 1. Focus on promoting sustainable development. Accounting for the three components of sustainable development — economic, environmental and social — forms an effective basis for ensuring a balance of positions between key interested parties (or stakeholders) (business, state, science, society, etc.).

Principle II. Creating a closed-loop economy. In a general sense, the economy of a closed cycle (also called cyclical) is an economy based on the restoration of resource potential. The closed cycle economy is the antithesis of the traditional linear economy, which still prevails in Ukraine.

Principle III. Production and technological development of metallurgy (increasing the level of technological complexity). Today there is such an indicator as the "economy complexity index" proposed by researchers from Harvard and Massachusetts universities. This index is used to assess the production and technological capabilities of functioning economic systems at various levels. Its calculation is based on two key indicators: heterogeneity and prevalence.

Principle IV. Implementation of motivation and stimulation tools. The experience of developed countries proves that the construction of a closed-cycle economy is impossible without the development of tools to motivate metallurgy. It is believed that direct financing does not have the necessary impact on metallurgical enterprises in terms of achieving the priority goals of sustainable development. Non-financial motivation tools have a more positive impact in this respect.

Principle V. Openness and availability of information. Providing open access to information about resource, environmental and social efficiency of metallurgy is a necessary requirement of sustainable development. In the context of the new economic policy of metallurgy development, this principle can be considered from different angles. First of all, it is about the openness and availability of information in the development of basic principles, goals, directions and measures of the economic policy of the development of metallurgy.

An important aspect of the implementation of the principle of openness of information is the need to provide a digital space that opens up new opportunities for the interaction of technologists, experts, scientists who offer innovative solutions, practitioners who are ready to test new approaches, and regulators who create modern, well-thought-out conditions necessary for ecological technological modernization of metallurgy. It is noted that compliance with the specified principles will make it possible to form the necessary basis for the implementation of a new economic policy for the development of metallurgy. In order to achieve high results, the introduction of these principles into the current economic system should be carried out consistently and systematically. As tools, not only measures related to financing should be used, but also a set of non-financial measures capable of stimulating the motivation of metallurgical enterprises to make effective decisions within the framework of achieving the benchmarks of sustainable development.

Ключові слова: нова економічна політика, принципи, розвиток металургії, сталий розвиток.

Key words: new economic policy, principles, development of metallurgy, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблематика модернізації металургії набула особливої актуальності. Розуміння необхідності переходу до вищих технологічних укладів сприяє перегляду діючої економічної політики розвитку металургії. На зміну пріоритетам екстенсивного виробничого розвитку прийшли

параметри, що визначають ресурсну ефективність та стійкість функціонування металургії. Нові технології, методи та форми взаємодії між суб'єктами господарювання, пріоритети, що змінюються — все це стимулює вивчення можливостей прискореної модернізації сформованих укладів у галузі металургії. В Україні не-

обхідність перезавантаження економічної політики розвитку металургії є наслідком порівняно низьких темпів зростання вітчизняної економіки, необхідності диверсифікації галузей, невисоких показників ресурсної ефективності та технологічного відставання низки діючих вітчизняних виробництв від передових закордонних.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблеми науково обґрунтованих підходів до розробки та реалізації економічної політики розвитку металургії завдяки вітчизняним та зарубіжним дослідникам знайшли своє відображення у численних теоріях, концептуальних моделях та методах з різними передумовами, що формуються в економічному середовищі, що динамічно змінюється. Все це, безумовно, формує об'єктивним чином складність предмета цього дослідження. Питаннями створення теоретичних і методологічних основ економічної політики розвитку металургії займалися такі вчені: M. Obstfeld, D. Rodrik, H. Pack, K. Saggi, K. Warwick, K. Aiginger, V. Price, H.-J. Chang, P. Krugman та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Розвинути ключові засади формування нової економічної політики розвитку металургії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сучасна економічна політика розвитку металургії охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних у тому числі з ресурсними та екологічними аспектами. Змінюються не лише цілі та пріоритети, а й самі принципи здійснення політики.

Принцип 1. Орієнтація на сприяння сталому розвитку. Облік трьох складових сталого розвитку — економічної, екологічної та соціальної — формує ефективний базис для забезпечення балансу позицій між ключовими зацікавленими сторонами (або стейкхолдерами) (бізнесом, державою, наукою, суспільством та ін.). Закордонні компанії-лідери активно демонструють прихильність до цілей сталого розвитку, надаючи відкритий доступ до інформації про реалізовані напрямки діяльності, розробляючи нові індикатори оцінки рівня стійкості та формуючи щорічні відкриті звіти про ступінь їх досягнення. Що стосується українських компаній, то деякі з них, наслідуючи міжнародні приклади, прагнуть реалізовувати напрями сталого розвитку, проте багато спроб мають виражений маркетинговий характер.

В Україні не розроблена методологія оцінки індикаторів стійкості, відсутні затверджені на державному рівні вимоги щодо надання відповідної звітності, інформація про діяльність компаній найчастіше розкривається не повною мірою (відомості про продуктивність праці, про безпеку виробництв, про екологічні ризики діяльності тощо).

Можна зробити висновок, що зазначений принцип лише формується в країні. Для планомірного переходу до сталого розвитку необхідно чітко визначити пріоритетні цілі здійснення нової економічної політики розвитку металургії, до яких належать підвищення ресурсної

ефективності та зниження негативного впливу на навколишнє середовище; формування зв'язків, характерних для економіки замкнутого циклу; впровадження моделей відповідального виробництва та споживання; визначення показників, що характеризують результативність економічної політики розвитку металургії; відмова від застарілих технологій, їх послідовне "витіснення" та заміна сучасними процесами (у тому числі інноваційними); створення умов для забезпечення доступу заінтересованих сторін до інформації (звітності) щодо сталого розвитку металургії.

При здійсненні нової економічної політики розвитку металургії принцип сталого розвитку має стати ключовим для всіх суб'єктів металургії. Важливий акцент у даному ключі необхідно зробити саме на формуванні інституціональних умов, що забезпечують досягнення зазначених цілей. Важливо створити такі умови, за яких екологічні та соціальні ризики не зростатимуть пропорційно до зростання металургійного виробництва, а, навпаки, поступово виявлятиметься ефект декаплінгу.

Інтереси металургійних підприємств мають тісно переплітатися із встановленими соціально-екологічними параметрами та враховувати інтереси не лише держави, а й суспільства загалом.

Принцип II. Створення економіки замкнутого циклу. У загальному розумінні, економіка замкнутого циклу (названа також циклічною) є економікою, базисом якої виступає відновлення ресурсного потенціалу. Економіка замкнутого циклу — це антипод традиційної лінійної економіки, яка як і раніше переважає в Україні. Принципи економіки замкнутого циклу формувалися під впливом різних концепцій, а саме концепції "від колиски до могили" (оцінка ресурсної ефективності та екологічних параметрів протягом усього життєвого циклу продукції, а пізніше — і продукції, і технологій), концепції "результативної економіки" (регламентація таких пріоритетів, як підвищення ресурсної ефективності, енергоефективності, автоматизація виробничо-технологічних процесів), концепції "металургійної екології" (створення еколого-економічних систем, формування міжгалузевих енергетичних, матеріальних та ресурсних потоків).

Узагальнення ключових параметрів перерахованих концепцій і стало основою розробки напрямку економіки замкнутого циклу як самостійного. Економіка замкнутого циклу передбачає залучення в експлуатацію як первинних ресурсів, а й відходів виробництва та споживання. У контексті нової економічної політики розвитку металургії особливий інтерес представляє можливість формування та стимулювання попиту на вторинні ресурси. Прикладів успішного залучення вказаних ресурсів у господарський обіг чимало. У Великобританії та Німеччині гіпс, що утворюється в результаті очищення димових газів теплоелектростанцій від діоксиду сірки, не складається у вигляді відходів, а негайно відвантажується для подальшого використання у дорожньому будівництві та в промисловості, що формує замкнутий ланцюжок [1]. Важливо відзначити, що Україна має значну кількість вторинних ресурсів, які можуть бути перероблені на нову продукцію. Технологічні рішення в цій галузі добре відомі і детально опрацьовані [2, 3].

Україна може переорієнтувати металургію на користь застосування принципів економіки замкнутого циклу. Однак для цього потрібне виконання таких важливих завдань:

- регламентація необхідності дотримання принципів економіки замкнутого циклу на державному рівні;
- розробка нормативної правової бази;
- створення нових інституційних, економічних та правових умов, що стимулюють використання вторинних ресурсів;
- запуск нових інвестиційних проектів, націлених на створення та впровадження технологій вторинної переробки ресурсів (рециклінгу);
- розробка методологічних засад оцінки ефективності використання вторинної сировини;
- створення економічних та організаційних умов для забезпечення попиту на продукцію, вироблену з вторинних ресурсів (наприклад, за допомогою розробки та реалізації національних проектів).

Незважаючи на ясність цільових пріоритетів та завдань розвитку економіки замкнутого циклу, Україні необхідно подолати безліч бар'єрів для трансформації чинної економічної системи. Основою переходу може стати досвід зарубіжних країн, у тому числі держав Європейського союзу, Швейцарії, Японії, Південної Кореї.

Принцип III. Виробничо-технологічний розвиток металургії (підвищення рівня технологічної складності). Сьогодні існує такий показник, як "індекс складності економіки", запропонований дослідниками з Гарвардського та Массачусетського університетів. Цей індекс використовується з метою оцінки виробничо-технологічних можливостей функціонуючих економічних систем різних рівнях [3]. Його розрахунок будується на двох ключових показниках: (1) різноманітність та (2) поширеність. Перший показник відображає кількість товарів металургії, що експортуються державою в інші країни, другий — кількість держав світу, які експортують означену товарну продукцію. Чим менший показник поширеності і вища різноманітність товарів, тим більше значення індексу складності економіки.

Змістовний зміст цього індексу досить простий і полягає у відображенні ступеня стійкості національної економіки до можливих коливань та змін світової ринкової кон'юнктури. По-іншому, це здатність економіки в короткий термін перебудуватися з виробництва одних видів продукції на інші, більш конкурентоспроможні в конкретний момент часу. Лідерами за індексом складності економіки сьогодні є Японія, Швейцарія, Сінгапур, Німеччина та Швеція. Ці країни здатні виробляти найрізноманітніші товари, складні з позиції виробничо-технологічних можливостей, і забезпечувати гнучкість функціонування на світових ринках, оперативно підлаштовуючись під сучасні тенденції. В Україні зазначений індекс складності не розраховується. Однак можна знайти взаємозв'язок між сутністю даного показника та пріоритетами, встановленими державою в рамках здійснення економічної політики розвитку металургії — прискоренням темпів технологічного розвитку, забезпеченням гнучкості виробництва, орієнтацією на виробництво продукції високої доданої вартості, впровад-

женням результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, цифровізації основних технологічних процесів.

Можна відзначити, що країна йде шляхом "ускладнення" технологій та формування принципово нової економічної системи. Однак встановлення залежності між продуктовою складністю, економікою та технологіями поки що є важким завданням, що потребує спеціальних підходів до вирішення.

Принцип IV. Впровадження інструментів мотивації та стимулювання. Досвід розвинених країн доводить, що побудова економіки замкнутого циклу неможлива без розробки інструментів мотивації металургії. Вважається, що пряме фінансування не надає необхідного впливу на металургійні підприємства у плані досягнення пріоритетних цілей сталого розвитку. Більше позитивний вплив у цьому ключі надають нефінансові інструменти мотивації. Мотивація тут має багатогранне значення. Вона може бути забезпечена за рахунок формування нових умов, у яких дотримання принципів економіки замкнутого циклу визначить репутаційні переваги та високий рівень конкурентоспроможності металургійних підприємств.

Мотивація є важливим параметром при просуванні та популяризації ідей екологічного маркування, добровільному декларуванні "дружності" стосовно навколишнього середовища та прихильності до завдань стійкого розвитку. У зарубіжних країнах розробляються спеціальні стратегії, метою яких є стимулювання мотиваційної складової підприємств у контексті досягнення екологічно значущих пріоритетів. Так, наприклад, у США, Канаді та з недавнього часу в Європейському союзі діє програма "Energy Star" ("Зірка енергоефективності"). У рамках цієї програми всі суб'єкти металургії можуть оцінити рівень енергоефективності виробництва та отримати методичну підтримку при розробці програм підвищення енергоефективності та зниження ємності продукції. Отримання зірки енергоефективності дає компаніям конкурентну перевагу. Згодом носії зірок одержують очевидні фінансові переваги на ринку за рахунок залучення споживачів. У США діє гнучка система державних закупівель, у межах якої досягнення високого рівня енергоефективності береться до уваги при ухваленні рішень про укладання контрактів із тією чи іншою організацією. У цьому полягає механізм дії нефінансових інструментів мотивації у країнах світу.

У європейських державах програма "Energy Star" отримала розвиток останні 3-5 років. Досягнення високого рівня енергоефективності розглядається в країнах ЄС як обов'язкова умова, що відображено у низці стратегічних документів, у тому числі які стосуються розвитку металургії, будівництва та реформування житлового сектору. В Україні ж програма, подібна до "Energy Star", так і не набула широкої популярності. Причина цього — відсутність системності у реалізованих підходах та дієвих нефінансових інструментів мотивації, а також нестача гнучкості у системі державних закупівель тощо.

Можна зробити висновок, що для успішного впровадження принципів нефінансової мотивації потрібна розробка спеціальних галузевих та міжгалузевих про-

грам інформаційно-методичної підтримки ресурсної (у тому числі енергетичної) та екологічної ефективності, просування комплексної системи оцінки технологій, формування принципово нових інституційних та економічних умов, які створять необхідний базис для стимулювання металургійних підприємств до прийняття рішень, спрямованих на підвищення ресурсної ефективності.

Принцип V. Відкритість та доступність інформації. Забезпечення відкритого доступу до інформації про ресурсну, екологічну та соціальну ефективність металургії є необхідною вимогою сталого розвитку. У контексті нової економічної політики розвитку металургії цей принцип може бути розглянутий з різних сторін. Насамперед йдеться про відкритість та доступність інформації при розробці базових принципів, цілей, напрямків та заходів економічної політики розвитку металургії. Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що для формування ефективних довгострокових стратегій потрібно залучення великої кількості заінтересованих осіб — підприємств, громадськості, неурядових організацій, окремих експертів у конкретних галузях тощо, а інформаційна відкритість та доступність мають стати головними принципами її здійснення. Ще один аспект пов'язаний з тим, що металургійно-екологічні відомості та дані стають все більш затребуваними. Невипадково закордонні компанії приділяють велику увагу формуванню звітності, що стосується екологічних та соціальних параметрів.

У сучасному світі інвестиційна привабливість тих чи інших проектів може визначатися не лише економічними показниками, а й рівнем соціального та екологічного внеску. У контексті нової економічної політики розвитку металургії доступними повинні бути відомості про технології (на предмет відповідності найкращим доступним технологіям (НДТ), властивостях використовуваних матеріалів, екологічних ризиках, проведених соціальних заходах тощо).

Дотримуючись принципів Global Reporting Initiative, закордонні компанії збирають та систематизують дані про досягнення індикаторів сталого розвитку, про реалізовані програми та про результати незалежної оцінки результатів таких програм, що формує певний рівень інформаційної відкритості та доступності. Незважаючи на важливість принципу відкритості інформації, компанії нерідко маніпулюють відомостями про свою діяльність. Екологічний та кліматичний маркетинг не тільки мають право на існування, але є сучасними напрямками розвитку маркетингу як діяльності з визначення, задоволення і навіть формування ринкових та суспільних потреб.

Підприємства готові вкладати великі фінансові кошти у створення інформаційних порталів з метою подальшої комерціалізації зусиль. Однак необгрунтовані заяви про екологічність продукції, "дружність" стосовно навколишнього середовища, про те, що товари виготовлені виключно з вторинної сировини, що використовуються виключно для просування продукції на ринку, не повинні ототожнюватися з екологічним маркетингом. У контексті економічної політики розвитку металургії інформаційна відкритість та доступність мають сприятися ширше.

Важливо розробляти інформаційно-аналітичні матеріали, доступні та корисні не тільки споживачам, але й суб'єктам господарювання, що працюють у різних секторах металургії. Так, наприклад, у Європі розроблено "Рекомендації з використання відходів при виробництві продукції деревопереробки та будівельних матеріалів", що є посібником з вибору рішень про залучення вторинних ресурсів до господарського обігу. Зазначені рекомендації доступні всім користувачам, що дозволяє всім об'єктам не лише ознайомлюватися з інформацією, а й використовувати її як практичне керівництво до конкретних дій та рішень.

Ще одним важливим аспектом реалізації принципу відкритості інформації є необхідність забезпечення цифрового простору, який відкриває нові можливості для взаємодії технологів, експертів, вчених, які пропонують інноваційні рішення, практиків, готових апробувати нові підходи, та регуляторів, які створюють сучасні, продумані умови, необхідні для еколого-технологічної модернізації металургії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, дотримання зазначених принципів дасть змогу сформувати необхідний базис для здійснення нової економічної політики розвитку металургії. Для досягнення високих результатів запровадження зазначених принципів у діючу економічну систему має здійснюватися послідовно та системно. У якості інструментів мають бути задіяні не лише заходи, пов'язані з фінансуванням, а й комплекс нефінансових заходів, здатних стимулювати мотивацію металургійних підприємств до прийняття дієвих рішень у рамках досягнення орієнтирів сталого розвитку.

Література:

1. Massard, G., Leuenberger, H. and Dong, T. D. (2018), "Standards requirements and a road map for developing eco-industrial parks in Vietnam", *Journal of Cleaner Production*, vol. 188, pp. 80—91.
2. Genc, O. and Kurt, A. (2024), "Mimicking nature to design eco-industrial parks: Exploring the influence of connectance on industrial network optimization", *Journal of Cleaner Production*, vol. 475, 143704.
3. de Korte, M., Bergman, J., van Willigenburg, G. And Keesman, K. J. (2024), "Towards a zero-waste aquaponics-centered eco-industrial food park", *Journal of Cleaner Production*, vol. 454, 142109.

References:

1. Massard, G., Leuenberger, H. and Dong, T. D. (2018), "Standards requirements and a road map for developing eco-industrial parks in Vietnam", *Journal of Cleaner Production*, vol. 188, pp. 80—91.
2. Genc, O. and Kurt, A. (2024), "Mimicking nature to design eco-industrial parks: Exploring the influence of connectance on industrial network optimization", *Journal of Cleaner Production*, vol. 475, 143704.
3. de Korte, M., Bergman, J., van Willigenburg, G. And Keesman, K. J. (2024), "Towards a zero-waste aquaponics-centered eco-industrial food park", *Journal of Cleaner Production*, vol. 454, 142109.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2024 р.

М. П. Мартинюк,
к. е. н., докторант,
ННЦ "Інститут аграрної економіки", м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8660-2792>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.114

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

М. Martynyuk,
PhD in Economics, Doctoral candidate, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT OF RURAL DEVELOPMENT
POLICY IN UKRAINE IN CONDITIONS OF SECURITY CHALLENGES

У статті розглянуто організаційно-економічне управління політикою сільського розвитку в Україні в умовах безпекових викликів. Доведено, що військова агресія, кризи, та нестабільність вимагають перегляду підходів до управління сільським розвитком та забезпечення стійкості аграрного сектору та сільських територій. Військова агресія, міграційні процеси, ризики втрати людського капіталу та деградації інфраструктури ставлять перед Україною завдання підвищення стійкості аграрного сектору та сільських територій. Аграрний сектор є важливим елементом продовольчої безпеки. Організаційно-економічні інструменти управління мають забезпечувати стабільність та розвиток виробництва навіть за умов криз. Сільські території зазнали руйнувань, що вимагає нових підходів до відбудови та стимулювання економічної активності. Політика сільського розвитку має включати інструменти координації, залучення інвестицій та громад. Управління розвитком сільських територій має бути адаптивним, щоб відповідати на нові виклики. Необхідні заходи для стимулювання інновацій та підвищення ефективності управлінських рішень. Сільське населення зазнало міграційних змін, що потребує заходів для підтримки повернення мешканців, розвитку соціальних послуг та створення нових робочих місць. З огляду на виклики, пов'язані з воєнними діями, основними напрямками дослідження стають забезпечення продовольчої безпеки, розвиток аграрного сектору, підвищення ефективності використання ресурсів, а також залучення інвестицій в сільські території. Серед важливих аспектів управління політикою сільського розвитку — адаптація до змін у структурі землекористування, підтримка фермерів і сільських підприємств, розвиток інфраструктури та соціальних послуг на селі. Це також включає забезпечення стабільності продовольчих ринків, створення умов для реінтеграції сільських громад, що постраждали від військових дій, та розвиток технологій і інновацій в аграрному секторі. Окрему увагу слід приділяти моніторингу ефективності реалізації політики, координації дій між органами управління та залученню громадськості до процесів прийняття рішень. Це дозволить підвищити гнучкість управління і забезпечити стійкий розвиток сільських територій навіть в умовах кризових явищ.

The article examines the organizational and economic management of the policy of rural development in Ukraine under conditions of security challenges. It has been proven that military aggression, crises, and instability require a review of approaches to managing rural development and ensuring the stability of the agricultural sector and rural areas. Military aggression, migration processes, risks of loss of human capital and infrastructure degradation present Ukraine with the task of increasing the stability of the agricultural sector and rural areas. The agricultural sector is an important element of food security. Organizational and economic management tools should ensure the stability and development of production even under conditions of crisis. Rural areas have been destroyed, which requires new approaches to reconstruction and stimulation of economic activity. Rural development policy should include tools for coordination, attracting investments and communities. Rural development management must be adaptive to meet new challenges. Measures are needed to stimulate innovation and increase the effectiveness of management decisions. The rural population has undergone migratory changes, which requires measures to support the return of residents, the development of social services and the creation of new jobs. Given the challenges associated with military actions, the main areas of research are ensuring food security, developing the agricultural sector, increasing the efficiency of resource use, and attracting investments to rural areas. Among the important aspects of rural development policy management are adaptation to changes in the structure of land use, support for farmers and rural enterprises, development of infrastructure and social services in the countryside. This also includes ensuring the stability of food markets, creating conditions for the reintegration of rural communities affected by military actions, and the development of technology and innovation in the agricultural sector. Particular attention should be paid to monitoring the effectiveness of policy implementation, coordination of actions between management bodies, and public involvement in decision-making processes. This will increase the flexibility of management and ensure the sustainable development of rural areas even in the face of crisis phenomena.

Ключові слова: організаційно-економічне управління, аграрна політика, сільський розвиток, безпекові виклики, євроінтеграція.

Key words: organizational and economic management, agrarian policy, rural development, security challenges, European integration.

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

Актуальність організаційно-економічного управління політикою сільського розвитку в Україні в умовах безпекових викликів є вкрай високою з огляду на сучасні реалії. Військова агресія, кризи, та нестабільність вимагають перегляду підходів до управління сільським розвитком та забезпечення стійкості аграрного сектору та сільських територій. Військова агресія, міграційні процеси, ризики втрати людського капіталу та деградації інфраструктури ставлять перед Україною завдання підвищення стійкості аграрного сектору та сільських територій. Аграрний сектор є важливим елементом продовольчої безпеки. Організаційно-економічні інструменти управління мають забезпечувати стабільність та розвиток виробництва навіть за умов криз. Сільські території зазнали руйнувань, що вимагає нових підходів до відбудови та стимулювання економічної активності. Політика сільського розвитку має включати інструменти координації, залучення інвестицій та громад. Управління розвитком сільських територій має бути адаптив-

ним, щоб відповідати на нові виклики. Необхідні заходи для стимулювання інновацій та підвищення ефективності управлінських рішень. Сільське населення зазнало міграційних змін, що потребує заходів для підтримки повернення мешканців, розвитку соціальних послуг та створення нових робочих місць. Таким чином, актуальність теми полягає у необхідності формування комплексної політики управління розвитком сільських територій, яка б враховувала сучасні безпекові виклики та сприяла відновленню економіки, підвищенню стійкості та якості життя населення.

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

Актуальність теми політики сільського розвитку є ключовою темою обговорення та планованих дій з боку державних органів, адже сільські території беззапереч-

Таблиця 1. Порівняння основних характеристик аграрного та сільського розвитку

Аграрний розвиток	Сільський розвиток
Інтереси фермерів такі ж, як і сільський інтерес	Місцеві актори представляють широкий спектр інтересів відповідно до їх соціальної та економічної ситуації
Багатофункціональність сільської місцевості є історичним результатом традиційного господарства	Мультифункціональність сільських територій обумовлена внутрішньою різноманітністю та зовнішніми очікуваннями або тиском
Життєздатні сільські райони залежать від сільськогосподарської активності, як з економічної, так і з культурної точки зору	Конкурентоспроможний сільськогосподарський сектор не завжди є обов'язковою умовою для життєздатних сільських районів

Джерело: [2].

но є основою сталого розвитку економіки України та фактором зростання аграрного сектору. Сільські території займають значну частину у складі України, але з кожним роком кількість сільських населених пунктів зменшується, що спричинено низкою економічних, соціальних та екологічних проблем [8—10].

Слід уточнити, що політика сільського розвитку не є тотожною аграрній політиці. Хоча вони є взаємодоповнюючими та взаємозалежними, проте мають дещо різну спрямованість і цілі. Основний пріоритет аграрної політики полягає у розробці певних заходів для стимулювання, підтримки аграрного виробництва, підвищення його ефективності та вирішення проблем сільських регіонів саме на основі аграрного виробництва. Основні пріоритети політики сільського розвитку це: інтегрований розвиток сільських територій, забезпечення привабливих умов проживання для сільських жителів, скорочення сільської бідності та підвищення конкурентоспроможності сільської економіки. Варто зазначити, що сільське господарство в світовій практиці державного регулювання розвитку сільських територій розглядається лише як одна із галузей сільської економіки [4, с. 151].

Так, вітчизняними науковцями, фахівцями агропродовольчого виробництва і регіонального розвитку, працівниками органів державного управління і місцевого самоврядування досліджуються теоретико-методологічні засади, сутнісні характеристики та інституціональні основи становлення сільського розвитку в Україні, окреслюються шляхи формування його вітчизняної політики. Ними пропонується методика бальної оцінки ресурсного капіталу села та методичні підходи до його активізації, основні напрями зміцнення економічного потенціалу сільського розвитку. Детально досліджується диференціація умов сільського розвитку на рівні адміністративних районів та типологізація сільських територій цього рівня за рядом ознак, а також визначаються можливості використання досвіду політики сільського розвитку ЄС в Україні. У цьому вивченню, дослідженню, аналізу та практичному використанню вітчизняні науковці присвячують книги, монографії, практичні обґрунтування та реалізації їх в умовах політики сільського розвитку [8].

Так наприклад, у монографії Р. Корінця фахівцям з аграрного та сільського розвитку територіальних гро-

мад запропоновано німецький та український досвід у підвищенні конкурентоспроможності аграрного господарства, а також у його сталий та соціально зважений розвиток і розвиток сільської місцевості.

Вітчизняними науковцями відзначається, що особливими є дискусії в Україні щодо тотожності та відмінностей між сільським та аграрним розвитком. Вияснення позицій у цій царині є характерним і для деяких європейських країн. В Україні часто ці поняття сприймаються як тотожні, хоча між ними існують відмінності.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити організаційно-економічне управління політикою сільського розвитку в Україні в умовах безпечових викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Особливості та відмінності аграрного та сільського розвитку представлено табл. 1.

В монографії Р. Корінця також приведена статистична інформація щодо земельних, людських та територіальних ресурсів.

Із 60,3 млн гектарів майже 70 % становлять сільськогосподарські угіддя, засвідчує, що більша частина території України є сільською місцевістю.

Станом на 1 січня 2022 року (за оцінкою Державної служби статистики України):

— частка сільського населення у загальній чисельності населення складала 30,3%;

— із 29711 населених пунктів сільських поселень налічувалося 28369;

— серед 1720 територіальних громад є налічується 870 сільських 467 селищних, а і у складі деяких міських територіальних громад переважає сільське населення.

Є очевидним, що розв'язання проблем сільської місцевості, сільських громад та кожного сільського мешканця має стати ключовим завданням державного влади, насамперед органів управління територіальних громад, як таких, що у процесі децентралізації стають найближчими до селян у загальній ієрархії влади та устрою держави. Ігнорування цього завдання може прискорити процес обезлюднення сіл та їх зникнення з карти країни [2].

Складна ситуація в системі розвитку сільських територій та аграрного розвитку, особливо в нинішніх реаліях військового стану, спонукала до розроблення, оприлюднення та обговорення "Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року". Розроблення цієї Стратегії передбачене кількома планами, затвердженими Урядом і впливає із зобов'язань перед ЄС з підготовки до вступу.

На думку фахівців, аграрна політика та політики розвитку сільських територій потребують суттєвих змін, так як статистичні показники, які можна зібрати, підтверджують складний стан в цьому секторі. Відтак, Стратегія у такій важливій галузі економіки, як сільське господарство, безперечно є потрібною і має стати доку-

Таблиця 2. Співвідношення коефіцієнта міграції міського та сільського населення, 2012–2023 рр.

Роки	коефіцієнт міграції міського населення	коефіцієнт міграції сільського населення
2012	0,89	1,00
2013	0,90	1,04
2014	0,92	1,11
2015	0,82	1,19
2016	0,70	1,39
2017	0,83	0,98
2018	0,92	0,90
2019	0,93	0,82
2020	0,93	0,93
2021	0,89	0,97
2022	0,80	0,96
2023	0,82	0,96

Джерело: на основі [3].

ментом, який дійсно варто і головне можливо реалізувати в Україні та досягати заявлених результатів, не лише на папері, але і в реальності [5].

Тому, сподіваємося, що реалізація зазначених заходів та подальші наукові розробки щодо удосконалення політики розвитку сільських територій та аграрного розвитку в Україні будуть запорукою ефективного економічного зростання аграрного сектору та економіки України в цілому [1].

Підтвердженням теоретичного викладу інформації є практичне обґрунтування стану політики розвитку сільських територій та аграрного виробництва. Використовуючи дані Статистичного щорічника України проведемо дослідження, аналіз та порівняння стану розвитку сільських територій та аграрного сектору в цифрах та графічно [3; 6—7].

На першому етапі дослідження політики сільського розвитку проведемо порівняльний статистичний та графічний аналіз міграційного руху міського і сільського населення та визначений коефіцієнт міграції за останні дванадцять років (табл. 2).

Судячи із представлених статистичних даних та коефіцієнтів, спостерігаємо, що коефіцієнт міграції міського населення за останній 2023 р. нижчий 0,83 в.п., ніж коефіцієнт міграції сільського населення 0,96 в.п., що є на жаль зрозумілим.

Таблиця 4. Динаміка чисельності сільського населення за статтю, 2012–2023 рр.

Роки	Чисельність сільського населення, тис. осіб		Частка сільського населення, %	
	чоловіки, тис. осіб	жінки, тис. осіб	чоловіки, %	жінки, %
2012	6321,55	7128,55	31,90	30,64
2013	6313,13	7119,07	31,88	30,45
2014	6304,72	7109,58	31,86	30,26
2015	6284,70	7040,60	31,80	30,60
2016	6254,48	7052,92	31,78	30,41
2017	6236,04	7032,13	31,75	30,38
2018	6194,40	6890,20	31,70	30,40
2019	6148,00	6817,70	31,60	30,30
2020	6093,50	6738,70	31,50	30,10
2021	6037,10	5972,80	31,50	30,00
2022	5972,80	6870,10	31,40	29,90
2023	5887,14	6638,69	31,30	29,80

Джерело: на основі [6; 7].

Таблиця 3. Динаміка чисельності постійного населення, чисельності сільського населення та частка сільського населення в загальній державній чисельності, 2012–2023 рр.

Роки	Чисельність постійного населення, тис. осіб	Чисельність сільського населення, тис. осіб	Частка сільського населення, %
2012	42788,80	13450,10	31,43
2013	42784,60	13432,20	31,39
2014	42780,40	13414,30	31,36
2015	42759,70	13325,30	31,16
2016	42756,20	13307,40	31,12
2017	42472,00	13268,17	31,24
2018	42216,80	13084,60	30,99
2019	41983,60	12965,70	30,88
2020	41732,80	12832,20	30,75
2021	41418,70	12698,00	30,66
2022	40997,70	12542,90	30,59
2023	40776,20	12525,84	30,72

Джерело: на основі [6; 7].

В табл. 3 представлено динаміку чисельності постійного населення, чисельності сільського населення та частка сільського населення в загальній державній чисельності за останні дванадцять років.

Можна зробити висновок, що сільське населення складає третю частину загальнодержавної чисельності населення.

Динаміка чисельності сільського населення за статтю за дванадцять років представлено табл. 4.

На наступному етапі проаналізуємо чисельність працівників, зайнятих в економіці, чисельність зайнятих працівників у сільському господарстві та їх частку за останні дванадцять років (табл. 5).

Спостерігається зменшення чисельності зайнятих працівників у сільському господарстві та їх частки за останні дванадцять років, що є негативним явищем для всього народно-господарського комплексу України.

Сільськогосподарські підприємства в правовому полі діяльності економіки представлені фермерськими

Таблиця 5. Динаміка чисельності працівників, зайнятих в економіці, чисельності, зайнятих працівників у сільському господарстві та їх частки, 2012–2023 рр.

Роки	Чисельність працівників, зайнятих в економіці, тис. осіб	Чисельність зайнятих працівників у сільському господарстві, тис. осіб	Частка зайнятих працівників в сільському господарстві до загальної чисельності працівників, зайнятих в економіці, %
2012	6332,00	570,80	9,01
2013	6216,00	571,10	9,19
2014	6100,00	570,80	9,36
2015	5930,00	569,40	9,60
2016	6014,00	567,20	9,43
2017	6098,00	567,53	9,31
2018	6222,00	568,50	9,14
2019	6369,60	535,00	8,40
2020	6413,50	506,50	7,90
2021	6289,70	502,90	8,00
2022	6151,03	501,48	8,15
2023	6108,52	501,94	8,22

Джерело: на основі [6; 7].

Таблиця 6. Динаміка сільськогосподарських підприємств за формою власності, 2012–2023 рр.

Роки	Кількість сільськогосподарських підприємств, одиниць	Фермерські господарства, одиниць	Приватне акціонерне товариство, одиниць	Товариство з обмеженою відповідальністю, одиниць	Сільськогосподарський виробничий кооператив, одиниць	Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, одиниць
2012	50956	3993	15328	29891	980	764
2013	53391	4079	16109	31401	985	817
2014	55826	4168	16204	33596	988	869
2015	58260	4254	16208	35886	990	922
2016	60695	4374	16110	38264	998	949
2017	63129	4424	16491	40255	998	962
2018	65185	4503	16657	41956	996	1073
2019	67906	4565	16823	44306	1005	1207
2020	70903	4692	16990	46942	1009	1270
2021	73078	4780	17156	48863	1000	1279
2022	75740	4886	17222	51357	1001	1274
2023	77092	4956	17289	52598	988	1262
В середньому за 2012–2023 рр.	64347	4473	16549	41276	995	1054

Джерело: на основі [6; 7].

господарствами, приватними товариствами, товариствами з обмеженою відповідальністю, сільськогосподарськими виробничими кооперативами та сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами, їх динаміку за останні дванадцять років представлено табл. 6.

З представлених даних спостерігаємо, що найбільшу частину в загальній кількості сільськогосподарських підприємств за формою власності займають товариства з обмеженою відповідальністю, друге місце посідають приватні акціонерні товариства і третю позицію займають фермерські господарства.

Частка сільськогосподарських підприємств за формою власності в загальній кількості сільськогосподарських підприємств України за останні дванадцять років представлено на рис. 1.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Перспективи дослідження організаційно-економічного управління політикою сільського розвитку в Україні в умовах безпекових викликів передбачають комплексний підхід до аналізу системи управління на різних рівнях — від державного до місцевого. З огляду на виклики, пов'язані з воєнними діями, основними напрямками дослідження стають забезпечення продовольчої безпеки, розвиток аграрного сектору, підвищення ефективності використання ресурсів, а також залучення інвестицій в сільські території. Серед важливих аспектів управління політикою сільського розвитку — адаптація до змін у структурі землекористування, підтримка фер-



Рис. 1. Частка сільськогосподарських підприємств за формою власності в загальній кількості сільськогосподарських підприємств України, 2012–2023 рр.

Джерело: на основі [6; 7].

мерів і сільських підприємств, розвиток інфраструктури та соціальних послуг на селі. Це також включає забезпечення стабільності продовольчих ринків, створення умов для реінтеграції сільських громад, що постраждали від військових дій, та розвиток технологій і інновацій в аграрному секторі. Окрему увагу слід приділяти моніторингу ефективності реалізації політики, координації дій між органами управління та залученню громадськості до процесів прийняття рішень. Це дозволить підвищити гнучкість управління і забезпечити стійкий розвиток сільських територій навіть в умовах кризових явищ.

Література:

1. Кіреєва Е.А., Костюченко Д.Л. Політика розвитку сільських територій у країнах Європейського Союзу. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 8. С. 68—79.
2. Корінець Р. Сільський розвиток. Посібник для фахівців з аграрного та сільського розвитку територіальних громад. К., 2023. 158 с.
3. Міграційний рух населення за типом місцевості у 2002—2021 роках. URL: <https://www.gusrv.gov.ua/statinform/demograf/migrtyp.htm> (дата звернення: 15.10.2024).
4. Непочатенко О. О. Державна політика у сфері розвитку сільських територій: вітчизняні реалії та європейський досвід. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2012. Вип. 1 (4). Т. 3. (Економічні науки). С. 149—153.
5. Про проєкт Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року. URL: <https://www.prostir.ua/?library=pro-projekt-strategiji-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-sil'skyh-terytorij-ukrajiny-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 15.10.2024).
6. Статистичний щорічник України за 2016 рік / за ред. І.Є. Вернера. Київ: Держстат, 2017. 611 с.
7. Статистичний щорічник України за 2022 рік / за ред. І.Є. Вернера. Київ: Держстат, 2023. 387 с.
8. Теорія, політика та практика сільського розвитку / за ред. О. М. Бородіної та І. В. Прокопи; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. К., 2010. 384 с.
9. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. Ekonomika APK. 2024. Volume 2 (30). P. 49—56.
10. Skydan O., Khodakivska O., Bugaychuk V., Grabchuk I., Brodsky Y. Post-war Development of Ukraine's Economy in the Context of Accelerated Integration into the European Union. Opportunities and Risks in AI for Business Development. 2024. Volume 1. P. 711—723.

References:

1. Kireeva, E.A. and Kostyuchenko, D.L. (2017), "Rural development policy in the countries of the European Union". Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky, vol. 8, pp. 68—79.
2. Korynets, R. (2023). Sil's'kyi rozvytok [Rural development], FOP Lopatina O. O. Kyiv, Ukraine.
3. State Statistics Service of Ukraine (2024), Population migration by type of terrain 2002-2021. Statystychny zbirnyk [Mihratsiynny rukh naselennya za typom

mistsevosti 2002—2021. Statistical yearbook], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.gusrv.gov.ua/statinform/demograf/migrtyp.htm> (Accessed 15 October 2024).

4. Nepochatenko, O. O. (2012), "State policy in the field of development of rural areas: domestic realities and European experience". Naukovi pratsi Poltav's'koyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi (Ekonomichni nauky), vol. 1 (4), no. 3, pp. 149—153.

5. prostir.ua (2024), "About the draft Strategy for the Development of Agriculture and Rural Territories of Ukraine for the Period Until 2030", available at: <https://www.prostir.ua/'library=pro-projekt-strategiji-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-sil'skyh-terytorij-ukrajiny-na-period-do-2030-roku> (Accessed 15 October 2024).

6. State Statistics Service of Ukraine (2017), Statystychnyy shchorichnyk Ukrainy za 2016 rik [Statistical yearbook of Ukraine for 2016], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

7. State Statistics Service of Ukraine (2023), Statystychnyy shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik [Statistical yearbook of Ukraine for 2022], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

8. Borodina, O. M. and Prokopy I. V. (2010), Teoriya, polityka ta praktyka sil's'koho rozvytku [Theory, policy and practice of rural development], In-t ekon. ta prognosuv, Kyiv, Ukraine.

9. Khodakivska, O. and Voronko-Nevidnycha, T. (2024), "Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector", Ekonomika APK, vol. 2 (30), pp. 49—56.

10. Skydan, O., Khodakivska, O., Bugaychuk, V., Grabchuk, I. and Brodsky, Y. (2024), "Post-war Development of Ukraine's Economy in the Context of Accelerated Integration into the European Union", Opportunities and Risks in AI for Business Development, vol. 1, pp. 711—723.

Стаття надійшла до редакції 23.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

O. Hurman,

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Marketing and Management,
Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9415-2635>

S. Mykulanynets,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Management of Economic
Processes and Tourism, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3756-0901>

O. Nikul,

second-year master's student student, Odessa Institute of the
"Interregional Academy of Personnel Management"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5365-5357>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.120

AGILE AND DEVOPS TOOLS IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

O. M. Гурман,

к. е. н., доцент кафедри маркетингу та менеджменту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

С. І. Микуланинець,

к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет

О. О. Нікул,

студент другого курсу магістратури, Одеський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІНСТРУМЕНТИ AGILE ТА DEVOPS В МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

In today's world, customers are becoming increasingly demanding, expecting personalized service and quick responses from companies to meet their needs. Businesses need to rethink their approaches to product development to meet expectations. Agile and DevOps methodologies enable product creation that meets customer needs and delivers them to the market faster than competitors. Therefore, this article explores the core Agile and DevOps tools in business process management. The study emphasizes that the context of Agile and DevOps methodologies is shaped by an environment where product development processes and the management of these developments proceed most efficiently. At the same time, the Agile context in business process management is shaped as an instrumental environment that adjusts the implementation and application of innovations based on Agile principles. The DevOps context in business process management is shaped as an instrumental environment that transforms the culture and establishes practices that communicatively unite product developers and operations teams. This collaboration aims to ensure the rapid and reliable release of new products and their delivery to the market. The synthesis of Agile and DevOps methodologies creates an "ecosystem" shaped by various factors, both internal to the company and external-market-driven influences. Agile and DevOps have a positive impact on product quality, time to market, and the ability to adapt to changes. It has been proven that business entities can develop and release new products or features more quickly, allowing them to respond promptly to market changes. The Agile and DevOps implementation in organizations leads to significant changes in business processes and management styles by increasing flexibility, reducing costs, and improving collaboration among project teams. Based on the conclusions drawn, the prospects for further research lie in a thorough analysis of the impact of Agile and DevOps on various industries. In particular, it is important to investigate how their tools impact the specifics of different economic sectors (such as finance, healthcare, and manufacturing) and which implementation features are most effective in each particular case.

У сучасному світі клієнти стають все більш вимогливими, очікуючи від бізнесу індивідуального підходу та швидкого реагування на свої потреби. Щоб задовольнити ці очікування, його суб'єктам потрібно переглянути свої методи розробки продуктів. Методології Agile та DevOps дозволяють створювати продукти, що відповідають потребам клієнтів, і доставляти їх на ринок швидше, ніж конкуренти. Методології Agile та DevOps дозволяють створювати продукти, які відповідають потребам клієнтів, і доставляти їх на ринок швидше, ніж конкуренти. Мета статті полягає у вивченні основних інструментів Agile та DevOps у менеджменті бізнес-процесів. У межах дослідження підкреслюється, що контекст методологій Agile та DevOps формує середовище, в якому процеси розробки нових продуктів та управління цими розробками відбуваються найбільш ефективно. При цьому контекст Agile у менеджменті бізнес-процесів формує інструментальне середовище, яке коригує впровадження та застосування новацій відповідно до Agile-принципів. Контекст DevOps у менеджменті бізнес-процесів формує інструментальне середовище, яке трансформує культуру та формує практику, що комунікативно об'єднує розробників продуктів та операційних виконавців з метою швидкого та надійного випуску нових продуктів і їх виведення на ринок. Синтез методологій Agile та DevOps є своєрідною "екосистемою", що формується під впливом різних факторів, як внутрішніх для компанії, так і зовнішніх — ринкових. Agile та DevOps мають значний позитивний вплив на якість продуктів, час їх виходу на ринок та здатність адаптуватися до змін. Доведено, що суб'єкти бізнесу можуть швидше розробляти та випускати нові продукти або функції, що дозволяє їм оперативніше реагувати на зміни на ринку. Впровадження Agile та DevOps у бізнесі призводить до значних змін у бізнес-процесах та стилі управління, завдяки збільшенню гнучкості, зменшенню витратності та покращенню співпраці між проектними командами. Відповідно до сформулованих висновків, перспективи подальших досліджень полягають у глибокому аналізі впливу Agile та DevOps на різні галузі промисловості. Зокрема, слід дослідити, як їх інструменти впливають на специфіку різних секторів економіки та які особливості їх впровадження є найбільш ефективними в кожному конкретному випадку

Key words: product development; project; customer requirements; internal processes; business process; physical products with software; services.

Ключові слова: розробки продуктів; проект; вимоги клієнтів; внутрішні процеси; бізнес-процес; фізичні продукти з програмним забезпеченням; сервіси.

PROBLEM STATEMENT

Modern businesses operate in an environment of high uncertainty, which requires companies to continuously adapt to changing market conditions. Businesses must rapidly develop and launch innovative products to maintain competitiveness and meet customer demands. In this context, Agile and DevOps methodologies provide indispensable tools. Originally developed for the IT sector, they are increasingly being applied in other industries, transforming traditional project management approaches and providing flexibility and speed in product development.

THE ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

Today, various tools for improving business process management are actively being researched. For instance, Krapkin O., Kindrat O., and Chohey R. focus on the potential of DevOps, while Halushka Z. I., Suduk O. Yu., and Shcherbakova A. S. analyze the effectiveness of Agile approaches in the context of business process management. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., and Shevchuk L. are actively studying the features of using tools such as test automation, continuous integration, and delivery pipelines, as well as the use of containerization to enhance the flexibility and scalability of business

processes. It is worth noting that numerous studies on new tools and their role in organizing and optimizing business processes in management have already established a substantial knowledge base regarding their use. Researchers rarely consider integrating Agile and DevOps tools in business process management in the future.

PURPOSE OF THE ARTICLE

This article explores the core Agile and DevOps tools in business process management.

THE PAPER MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS

The study emphasizes that the context of Agile and DevOps methodologies creates an environment where developing new products and managing these developments occur most effectively [1]. In this context, the Agile framework in business process management is shaped as an instrumental environment that adjusts the implementation and application of innovations based on Agile principles [3—4]. The DevOps context in business process management is established as an instrumental environment that transforms culture and creates practices that communicatively unite product developers and operations teams, aiming for the rapid and reliable release of new products

Table 1. Core elements of the Agile and DevOps context in business process management

Core element	Element characteristic	Features of influence on the choice of Agile and DevOps methodologies
Project type	The development of mobile applications, web services, and enterprise systems—each project type has its own characteristics that influence the choice of methodology.	Agile methods are better suited for fast, iterative projects (such as mobile applications). For large, complex systems (like enterprise systems), a combination of Agile and Waterfall may be necessary
Team size	Small, medium, or large teams require different approaches to work organization.	Small teams can be more flexible, while larger teams may require more formalized processes.
Technology stack	The use of different technologies (programming languages, frameworks, tools) influences the choice of Agile and DevOps practices.	The choice of automation tools depends on the technologies being used.
Organizational culture	Corporate culture, values, and traditions all shape the context in which teams will operate.	A culture that promotes innovation, collaboration, and continuous improvement is better suited for Agile and DevOps.
Customer expectations	Customer expectations regarding delivery speed, product quality, and their involvement in the development process.	High customer expectations regarding delivery speed stimulate the use of Agile and DevOps.
Market conditions	Competition, the speed of market changes, and regulatory requirements.	High competition and rapid changes demand the flexibility provided by Agile and DevOps.

Source: formulated by the author based on [1—2; 4].

Table 2. Characteristics of core Agile tools based on their influence on the format of business process management

Core Agile tools	Element format	The influence of tools on the format of Agile methodologies in business process management
Business culture	Readiness for change	The ability of a business entity to depart from traditional management methods and adopt more flexible approaches
	Collaboration and trust	The presence of a culture of open communication, mutual support, and trust among team members within the organization.
	Customer focus	Employees' understanding of the importance of meeting customer needs and quickly responding to their changes.
Project type	Complexity	A list of challenges may arise when applying Agile.
	Size	Requirements for additional tools and processes for management
	Domain	Specific development requirements that need to be considered
Team size	Self-organization	The team's ability to self-organize and take responsibility for the results of their work
	Communication	Communication channels within the team
	Diversity	Roles and competencies represented in the team
Technologies	Tools	Tools used for project management, progress tracking, and communication
	Infrastructure	Necessary infrastructure to support Agile processes (e.g., cloud services, version control systems).
Customer (target)	Engagement	Client involvement in the development process
	Changes in requirements	Frequency of changes in customer requirements
Regulatory requirements	Standards	A list of standards or regulations that must be adhered to
	Compliance	Requirements for compliance with specific rules and procedures
Internal processes	Planning	Methodology for project planning within the business entity
	Progress tracking	Methodology for tracking project progress based on key performance indicators
	Performance evaluation	Methodology for evaluating project results

Source: formulated by the author based on [3—4].

and their introduction to the market [1—2]. The synthesis of Agile and DevOps methodologies creates a unique "ecosystem" shaped by various factors, both internal to the company and external-market-driven influences. Thus, it is important to note that the context of Agile and DevOps methodologies in business process management is significant because it ensures [1—2; 4]:

1. Effectiveness. Agile and DevOps are not universal solutions for all problems related to business process organization. Moreover, the effectiveness of business process organization directly depends on the way they are integrated by managers, particularly in terms of considering the specific context of the business.

2. Adaptation. Agile and DevOps methodologies entail a high degree of flexibility and adaptability to change. Hence, in business process management, any adjustments should take place within a standardized framework.

3. Project Success. Understanding the context

helps avoid many mistakes when implementing Agile and DevOps. In business process management, this increases the likelihood of project success.

Considering that business process management encompasses a wide range of interconnected activities aimed at developing new products by a business entity, the content is quite broad. It can include the development of software (such as mobile applications, web applications, enterprise systems), hardware (such as Internet of Things (IoT) devices, sensors, smart devices), services (cloud services, e-commerce platforms), and physical products with software (for example, self-driving cars), among others.

Thus, the core elements of the Agile and DevOps context encompass (see Table 1) project type, team size, technology stack, business culture, customer expectations, and market conditions. Each of the components has a unique impact on the choice of Agile and DevOps methodologies in business process management.

The specificity of influence is determined by the core tools of the Agile and DevOps formats.

So, Agile is a flexible project management methodology that is gaining increasing popularity across various business sectors. It focuses on rapid adaptation to change, close collaboration among teams, and continuous improvement [3–4]. Consequently, Agile encompasses core tools such as business culture, project type, team size, technologies, customers, regulatory requirements, and internal processes (see Table 2).

In this regard, the influence of Agile on the format of business process management lies in the fact that, instead of large, long-term projects, managers strive to break them down into smaller iterations (sprints). It allows for quicker project results, change adaptability, and early customer feedback. For example, instead of developing a large product over six months, the team can create a minimum viable version in a few weeks and continuously improve it based on user feedback. Agile allows for rapid adaptation to changes in customer requirements and market conditions [1]. Consequently, business processes may evolve during project execution, which demands flexibility from all participants in the process. Specifically, if a new competitive offering arises during product development, the team can swiftly alter the process and direction to remain competitive development.

Regarding DevOps, it is a methodology for managing communication between product developers and operations specialists to bring products to market. The implementation of DevOps requires a comprehensive approach and consideration of numerous factors that

Table 3. Characteristics of core DevOps tools based on their influence on the format of business process management

Core DevOps tools	Element format	The influence of tools on the format of DevOps methodologies in business process management
Creative culture	Collaboration and trust	Building relationships between developers, operations specialists, and other stakeholders
	Readiness for change	Openness to new tools, technologies, and approaches
	Customer focus	Focus on meeting customer needs and quickly responding to their requirements
	Continuous improvement	Continuous process optimization and exploration of new opportunities
Technology stack	Automation tools	Use of tools for automating product development processes, product testing, and deployment for market sales
	Cloud technologies	Transition to cloud platforms to enhance scalability and flexibility in new product development processes
	Containerization	Utilization of containers (e.g., Docker) to standardize the product development environment.
Processes	Continuous integration	Automatic integration of incremental changes to the product into the main production process.
	Continuous deployment	Automatic scaling of incremental changes into the production environment.
	Monitoring and logging	Continuous monitoring of the status of modified production systems and data collection for analyzing their condition.
Business goals	Speed to market	Reduction of time from idea to implementation
	Product quality	Ensuring high quality of software and hardware.
	Scalability	The ability of the production and management system to handle increased loads
	Reliability	Minimization of downtime and ensuring continuous operation of production and management systems
Security	Data protection	Implementation of measures to protect project data from unauthorized access.
	Compliance	Compliance with regulatory requirements
Культура відмов	Root cause analysis	Incident analysis to identify their causes.
	Ongoing improvement	Utilizing acquired knowledge to prevent the recurrence of mistakes

Source: formulated by the author based on [1; 5–6].

shape its context. Thus, DevOps encompasses core tools such as creative culture, technology stack, processes, business goals, security, and a culture of failure (see Table 3). It is important to understand that DevOps tools are dynamic and change over time.

The influence of DevOps on the business process management format lies in effective communication environment creation between product developers and operations personnel, facilitating changes in production activities and interactions among various departments [5]. Continuous integration and continuous deployment automate the process of delivering changes to the production environment, reducing the risk of errors and accelerating the release of new products.

The utilization of the diverse tools outlined for Agile and DevOps results in business processes built on their foundation, along with their inherent management, being particularly effective.

Specifically, regarding products, Agile and DevOps ensure:

- Rapid releases and new service capabilities. For example, personalized recommendations, integration with delivery services, or new payment methods every week. It enables the business entity to quickly respond to market changes and user needs, maintaining a competitive advantage.

- Higher quality. Through automated testing and continuous monitoring, products developed using Agile and DevOps have fewer defects and enter the market at a higher quality. For instance, an online store that utilizes DevOps can ensure that its website operates quickly and smoothly while the checkout process is intuitive for users.

- Reduced time to market. The rapid release of new products or features enables companies to generate revenue faster and increase their market share. For example, a business entity developing a new type of gadget can launch it in the market ahead of competitors, thus gaining an advantage.

Regarding business processes in management, Agile and DevOps guarantee:

- Greater flexibility. Agile and DevOps enable production processes to easily adapt to changing customer requirements and market conditions.

- Improved collaboration among project teams. Agile and DevOps promote the creation of cross-functional teams where product developers, testers, designers, and other specialists work together. It enhances communication and allows for quicker problem-solving.

- Reduced costs. Automation of business processes and resource optimization help lower expenses related to product development and maintenance. For instance, utilizing cloud services allows for scaling infrastructure management according to demand, thereby reducing costs for hardware and maintenance.

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

The use of various Agile and DevOps tools enables businesses to organize management processes in a way that creates higher-quality, more flexible, and innovative products. In this regard, the following conclusions have been made about the specifics of using Agile and DevOps tools in business process management:

1. Agile and DevOps have a significant positive impact on product quality, time to market, and the ability to adapt to changes. Thanks to automation and an iterative approach, businesses can develop and release new products or features more quickly, allowing them to respond promptly to market changes. Thanks to automated testing and continuous monitoring, high product quality is ensured (reducing defects and increasing user satisfaction). The ease of adapting products to changing market conditions and new customer requirements enhances their competitiveness.

2. The Agile and DevOps implementation within organizations leads to significant changes in business processes and management styles by increasing flexibility, reducing costs, and enhancing collaboration among project teams. Routine task automation, optimization of resources, and reduction of task execution time enhance the overall efficiency of business processes. The formation of cross-functional teams promotes more effective communication and

collaboration among different departments. Additionally, the automation and optimization of processes help reduce the costs associated with product development and maintenance.

Based on the conclusions drawn, the prospects for further research lie in a deep analysis of the impact of Agile and DevOps on various industries. Specifically, it is worth investigating how their tools affect the specifics of different sectors of the economy (for example, finance, healthcare, manufacturing) and which implementation features are most effective in each particular case.

Література:

1. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L. On the Question of the Role of Project Management in the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Businesses: Essence and Innovative Potential. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11. P. 334—343.
2. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 55—58.
3. Галушка З. І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 76—79.
4. Судук О. Ю., Щербаківа А. С. Використання принципів Agile-менеджменту при експертизі проєктів та управлінні ефективними командами. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 297—304.
5. Немченко Т., В'юник О. (2024). Новітні підходи до управління командами в проєктному IT-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
6. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами в IT-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>

References:

1. Bannikov, V., Lobunets, T., Buriak, I., Maslyhan, O. and Shevchuk, L. (2022). "On the Question of the Role of Project Management in the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Businesses: Essence and Innovative Potential", *Amazonia Investiga*, vol. 11, pp. 334—343.
 2. Bokovets, V.V. and Zayats, O.M. (2022), "Modern methods of project management and their features", *Infrastruktura rynku*, vol. 65, pp. 55—58.
 3. Galushka, Z.I. (2020), "Agile management as an innovative approach to project management", *Infrastruktura rynku*, vol. 47, pp. 76—79.
 4. Suduk, O.Yu. and Shcherbakova, A.S. (2023), "Use of Agile Management principles in project expertise and effective team management", *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryro-dokorystuvannya. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 297—304.
 5. Nemchenko, T. and Vyunyk, O. (2024). "The latest approaches to team management in IT project management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>.
 6. Khrapkin, O., Kindrat, O. and Chopey, R. (2023), "Project management in the IT industry: methods, tools and risk management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>.
- Стаття надійшла до редакції 12.10.2024 р.*

Т. К. Кваша,
науковий співробітник відділу публічних фінансів,
ДУ "Інститут економіки і прогнозування НАН України"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1371-3531>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.125

ЗАХОДИ ІЗ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ ІЗ ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

Т. Kvasha,
Scientific Researcher, Department of Public Finance,
State Organization "Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine"

MEASURES TO INCREASE PRODUCTIVITY IN EUROPEAN COUNTRIES WITH ECONOMIES IN TRANSITION

У цій статті розглядаються чинники і заходи політики, направленої на зростання сукупної факторної продуктивності в країнах Європи з перехідною економікою. Адже повільне зростання СФП є причиною більш ніж половини уповільнення економічного зростання після світової фінансової кризи. Ще одне десятиліття слабкого зростання продуктивності може серйозно підірвати рівень життя та поставити під загрозу фінансову та соціальну стабільність країн світу.

Ціль дослідження — визначення заходів політики для забезпечення інноваційного поствоєнного економічного зростання України шляхом активізації сукупної факторної продуктивності (СФП) як інструменту фінансової політики.

Ефективні заходи політики визначено за результатами аналізу звітів національних рад продуктивності країн з перехідною економікою ЄС та пропозицій Європейської Комісії із нейтралізації негативних чинників СФП для кожної такої країни.

This article discusses the factors and policy measures aimed at increasing total factor productivity in the transition countries of Europe. After all, slow TFP growth is responsible for more than half of the slowdown in economic growth since the global financial crisis. Another decade of weak productivity growth could seriously undermine living standards and jeopardize the financial and social stability of countries around the world.

The purpose of the study is to identify policy measures to ensure innovative post-war economic growth in Ukraine by boosting total factor productivity (TFP) as a fiscal policy instrument.

Raising productivity is a multi-faceted challenge which requires a set of well-balanced policies aimed, in particular, at supporting innovation, increasing skills, reducing rigidities in the labour and product markets, as well as allowing a better allocation of resources.

Effective policy measures are identified based on the analysis of reports of the National Productivity Boards of the EU transition economies and the European Commission's proposals to neutralize the negative TFP factors for each country. The proposals of the European Commission are setting up of national productivity boards to analyse developments and policies in the field of productivity and competitiveness, thereby contributing to implementation of the necessary reforms at the national level, and hence — sustained economic growth.

The analysis of the reports of the National Productivity Councils revealed measures aimed at addressing shortcomings in education to improve the quality of human capital and in SME management; at reducing infrastructure gaps, improving the management of innovation development and the efficient allocation of resources; and at increasing support for R&D, the development of new technologies, especially environmental and energy-efficient ones, and accelerating digitalization. Investments play a key role, particularly in innovation.

Ukraine should consider designating (or establishing) an organization responsible for monitoring and evaluating the TFP. Such an organization could be a scientific institution that would not require significant financial resources to organize the analysis of the TFP and develop recommendations for economic and financial policy measures.

Ключові слова: країни ЄС з перехідною економікою, політичні заходи, стимуляція зростання сукупної факторної продуктивності (СФП), національні ради продуктивності.

Key words: EU countries with transition economies, political measures, stimulation of the total factor productivity (TFP) growth, National Productivity Boards.

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

Економічне зростання значною мірою є результатом зростання продуктивності праці та сукупної факторної продуктивності (СФП), для підвищення яких наука, технології та інновації мають вирішальне значення. СФП зазвичай оцінюється як залишкова частина від внеску праці і капіталу у зростання виробництва / ВВП.

Останніми роками зростання СФП помітно сповільнилося практично у всіх країнах світу. У країнах з розвинутою економікою щорічне зростання продуктивності впало з 1,4 відсотка протягом 1995—2000 років до лише 0,4 відсотка після пандемії. У країнах з ринковою економікою, що розвиваються, цей показник знизився з 2,5 відсотка протягом 2001—2007 років до 0,8 відсотка. Ситуація ще гірша для країн з низьким рівнем доходу, де зростання продуктивності різко впало з 2 відсотків протягом 2001–2007 років майже до нуля після пандемії. Це посилює тиск на державні фінанси з боку охорони здоров'я та витрат, пов'язаних зі старінням населення [1, 2]. Взаємодія технологічних змін із ринком і невдала політика можуть одночасно сприяти зниженню продуктивності і збільшенню нерівності, що, у свою чергу, знизить потенційне зростання та інклюзивність.

Аналіз МВФ [3] показує, що повільніше зростання СФП є причиною більш ніж половини уповільнення економічного зростання після світової фінансової кризи. Ще одне десятиліття слабого зростання продуктивності може серйозно підірвати рівень життя та поставити під загрозу фінансову та соціальну стабільність країн світу.

Оскільки СФП відіграє таку величезну роль в економічному зростанні, необхідною умовою активізації сукупної факторної продуктивності є розуміння її ролі в економічному зростанні, а також основоположних сил, що обумовлюють її потенціал. СФП є складною, багатогранною концепцією, на розвиток якої може впливати широкий спектр політичних заходів, установ. Украї-

на потребує значних фінансових ресурсів для відновлення зруйнованої інфраструктури, розбудови власних оборонних потужностей, які планується генерувати шляхом фінансування бюджетом капітальних видатків на відбудову, програми підтримки бізнесу [4]. Для цього актуальним є огляд політики та її заходів, які сприяють активізації СФП у країнах з перехідною економікою. Все це доводить актуальність представленої роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд публікацій щодо політики, направленої на зростання СФП, свідчить, що більша частина публікацій стосується конкретних заходів із підвищення внеску позитивних для СФП чинників, інша частина — останні публікації — ролі урядів, які можуть як стимулювати зростання, так і керувати ним і взаємодоповнювати політичні заходи у різних секторах економіки.

Прикладом першого висновку може бути політика щодо підвищення кількості та якості людського капіталу для зменшення дефіциту інновацій. Така політика направлена на підвищення рівня освіти працівників, насамперед, в галузі науки, технологій, інженерії та математики (STEM освіта) і на більш ранньому етапі (школа, бакалаврат) [5]; підвищення кваліфікації працівників і менеджерів, причому, підвищення кваліфікації менеджерів спричиняє приріст продуктивності у три рази більший, ніж від підвищення кваліфікації працівників; інвестиції у навчання на робочому місці та автоматизацію процесів [5]. Швейцарія, Швеція та Польща віддають перевагу прискоренню процесів автоматизації, тоді як компанії в Чехії та Франції — інвестиціям у навчання з відривом та навчання без відриву від виробництва.

Поліпшення охорони здоров'я та, особливо, освіти належать до напрямів реформ для збільшення участі робочої сили, оскільки краще освічені працівники, як правило, довше залишаються на ринку праці. Політика для подолання демографічного тиску включає заходи із підвищення пенсійного віку, які можуть бути доповнені заходами із адаптації літніх працівників і залучення емігрантів.

Останні роботи МВФ [6] та ОЕСР [7] синтезують докази того, як державна політика може сприяти продуктивності через свій вплив як на стимули, так і на можливості підприємств і працівників, враховуючи різні особливості фірм на технологічному кордоні, та інтегруючи взаємодоповнюваність заходів у різних сферах політики.

Маріана Мацукато акцентує увагу на "необхідності формування політики, яка сприятиме досягненню економічних амбітних цілей чіткої спрямованості. Це вимагає нового економічного мислення та сучасного підходу до політики. Уряди повинні визнати, що до економічного зростання варто прагнути, лише якщо воно є стійким і інклюзивним. Це означає перероблення контрактів; нові партнерства між державним і приватним секторами; розроблення нових інструментів і формування нових установ, які відповідають меті; це означає інвестиції у державні послуги. Уряди можуть як стимулювати зростання, так і керувати ним" [8].

Одним з потужних інструментів підвищення СФП є державні закупівлі. Глобальні бюджети державних закупівель становлять близько 13 трильйонів доларів на рік або 20—40 % національних державних витрат у країнах ОЕСР. Закупівлі можуть створити нові ринкові можливості і стимулювати інновації та інвестиції відповідно до пріоритетів уряду

Іншим важливим інструментом є державні інвестиції, які мають мультиплікативні ефекти і можуть каталізувати інновації та "залучення" приватних інвестицій у різні сектори, що особливо важливо в країнах, де компанії мало інвестують у дослідження та розробки [8].

В Україні наявні публікації щодо зв'язку СФП із експортом за даними чотирьох країн середземноморського регіону [9], впливу структурних зрушень на зміни сукупної продуктивності праці в Україні [10], моделювання економічного зростання країн на основі СФП [11], визначення чинників СФП і конкурентоспроможності України [12, 13] та її регіонів [14], методів оцінки показників СФП [15]. Публікації щодо державної політики із стимулювання СФП відсутні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є огляд чинників СФП і заходів із зростання СФП у країнах з перехідною економікою Європи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Регіони Європи з перехідною економікою — Словенія, Словаччина, Хорватія, Угорщина, Латвія, Литва, Естонія, країни Західних Балкан (Албанія, Боснія та Герцеговина, Косово, Сербія, Чорногорія, Північна Македонія), де ВВП на душу населення становить від 75 % до 100 % від середнього в ЄС.

Низька продуктивність вважається основною причиною уповільнення економічного зростання в Європі з середини 1990-х років, тому питання продуктивності займають важливе місце в порядку денному ЄС. Стратегія сталого зростання до 2020 року визначила підвищення продуктивності як один із чотирьох аспектів економічної політики ЄС [16], що має визначати структурні реформи, інвестиції та фінансову політику наступних років, врахо-

вуючи, що зростання сукупної факторної продуктивності та продуктивності праці є найважливішими детермінантами економічного зростання та добробуту.

Розроблення та реалізація політики для підвищення продуктивності є складним завданням, має ґрунтуватися на надійних доказах і комплексно розглядати складні чинники продуктивності, які певною мірою є специфічними для кожної держави [17]. Ось чому у Звіті п'яти президентів про завершення створення Європейського економічного та валютного союзу [16] кожній державі-члену рекомендовано створити установу, відповідальну за відстеження економічної конкурентоспроможності та надання політичних рекомендацій у цій галузі. На основі пропозиції Комісії Європейська Рада у вересні 2016 року прийняла Рекомендації, запропонувавши державам-членам створити національні ради з продуктивності до березня 2018 року.

Національні ради з питань продуктивності повинні досліджувати проблеми продуктивності, підтримувати розробку заходів політики, адаптованих до індивідуальних потреб кожної країни. У лютому 2019 року Європейська комісія опублікувала звіт про поточний стан створення Рад продуктивності [16], у якому доведено, що національні ради з продуктивності мають потенціал для інформування органів влади щодо продуктивності та конкурентоспроможності.

У 2021 році у 6 державах-членах з перехідною економікою створено національні ради з продуктивності — це Хорватія, Угорщина, Латвія, Литва, Словаччина, Словенія. Наприклад, Рада продуктивності Латвії [18] є консультативним органом Міністерства економіки, метою діяльності якого є сприяння дослідженням із економічної продуктивності та розробці незалежних, об'єктивних та науково обґрунтованих політичних рекомендацій для уряду Латвії. Естонія поки що не створила Раду з продуктивності, а Хорватія не розробляє щорічних звітів, але Європейська Комісія [19, 20], Світовий банк [21] відслідковують стан їхньої продуктивності, визначають чинники її уповільнення і надають пропозиції із реформ для відновлення і підвищення стійкості економік цих країн, які містять і пропозиції із зростання СФП.

У більшості країн Ради продуктивності є незалежними організаціями, самостійно приймають рішення щодо своєї програми роботи і можуть як самі виконувати дослідження, так і замовляти їх інші установи, та повинні щорічно звітувати про СФП та її чинники, заходи із підвищення продуктивності у своїх країнах.

У своїх звітах Ради з продуктивності містять порівняння продуктивності країн з перехідною економікою із аналогами в ЄС. Це порівняння виявило, що:

1) сектор послуг усіх країн ЄС мав незначний негативний вплив на довгострокове зростання СФП, хоча розмір цього впливу є більшим для старих країн порівняно з новими державами-членами;

2) існуючий розрив у продуктивності праці між ЄС і США, за прогнозом неодмінно збільшуватиметься на фоні більшої частки доданої вартості більш старих послуг у країнах ЄС порівняно зі США та нижчих темпів зростання продуктивності;

3) очікується серйозне уповільнення продуктивності в країнах ЄС у середньостроковій перспективі через несприятливі процеси міжгалузевого перерозподілу у

наслідок зміни як пропозиції, так і попиту, причому перший є більш домінуючим фактором;

4) прискорення зростання продуктивності в найбільш застійних секторах ринкових послуг потребує запровадження заходів щодо заохочення інвестицій у нематеріальний капітал і цифрові технології, але за наявності обґрунтованих доказів серйозних ринкових збоїв, які призводять до неефективного міжгалузевого розподілу ресурсів;

5) важливим напрямом формування людського капіталу як важливого чинника розвитку різних регіонів є базова освіта, оскільки велика частка людей з низьким рівнем освіти є більш важливою перешкодою для зростання, ніж менша частка людей з високою освітою;

6) високий рівень інвестицій має значні позитивні зовнішні ефекти, тому зростання інвестицій у будь-якому регіоні позитивно впливає на темпи зростання сусідніх регіонів.

Аналіз продуктивності. Усі звіти оцінюють продуктивність праці, а також сукупну факторну продуктивність.

Після кризи Ковіду-2019 зростання продуктивності ще більше сповільнилося у країнах Європи з перехідною економікою через обмежені інвестиції в науково-дослідні роботи та повільне впровадження цифрових технологій компаніями [22].

Багато звітів розглядають кризу COVID як можливість / поштовх для переходу до цифрового та екологічного середовища. Криза дала додатковий стимул процесу цифровізації, про що свідчить зростання електронної комерції та дистанційної роботи. У деяких країнах виявлено прогалини в цифровізації державного управління, включаючи системи охорони здоров'я та освіти.

Відповідно до звітів Рад, загальні чинники продуктивності включають зростаюче значення сфери послуг, зменшення кількості нових підприємств і старіння населення. Загальними є також чинники із утрудненої процедури банкрутства підприємств, що перешкоджає ефективному перерозподілу ресурсів, та брак кваліфікованих кадрів і недостатність впровадження цифрових технологій. Специфічні чинники для означених країн наведені у табл. 1.

Аналіз політичних заходів. Більшість річних звітів охоплюють майже всі напрями фінансово-економічної політики, однак сферам, пов'язаним із ринком праці та освітою, структурною політикою, державним управлінням / якістю інституцій та бізнес-середовищем, приділено більше уваги, оскільки вони безпосередньо пов'язані з продуктивністю та конкурентоспроможністю країн. До ключових сфер аналізу, зокрема, належать:

1) освіта, навички та навчання впродовж життя (наприклад, якість початкової освіти, випускники STEM, невідповідність навичок потребам ринку, підвищення кваліфікації робочої сили, у тому числі на нових цифрові та управлінські навички);

2) дослідження та інновації (інвестиції у ДіР, ефективність використання державних ресурсів у ДіР, передача знань і технологій);

3) інфраструктурна мережа (цифрова, транспортна, енергетична тощо);

4) бізнес-середовище (наприклад, ліцензування бізнесу, бюрократична тяганина, регульовані професії тощо).

У контексті COVID кілька Рад вказують на необхідність усунення бар'єрів для виходу нежиттєздатних підприємств. Однак, при цьому слід враховувати, що на відміну від звичайних часів, коли вихід менш ефективних компаній позитивно впливає на продуктивність і зростання, під час кризи це може призвести до банкрутства багатьох продуктивних компаній. Уникнення виходу життєздатних і продуктивних компаній потребує заходів щодо реструктуризації корпоративних боргів.

Загальними рекомендаціями щодо усунення існуючих бар'єрів для конкуренції на ринку послуг і формування єдиного європейського цифрового ринку є:

— активізація інвестиційного потенціалу приватного сектору для прискорення розвитку і впровадження технологій із зменшення викидів парникових газів, використання відновлювальної енергії та зростання енергоефективності;

— створення рамкових умов для конкурентного перерозподілу ресурсів у більш наукомісткі сектори економіки;

— фінансова підтримка науково-дослідних робіт та заходів цифровізації, у першу чергу, із державних джерел;

— забезпечення доступу до фінансування для МСП;

— розвиток технологічних та управлінських можливостей застосування передових знань суб'єктами господарювання;

— скорочення процедури банкрутства підприємств та підвищення її ефективності.

До заходів прискорення зростання продуктивності в окремих країнах ЄС з перехідною економікою віднесено:

— впровадження широкого пакету інструментів (цінових, субсидій, стандартів), спрямованих на розробку нових технологічних рішень, модернізацію інфраструктури, забезпечення стійкого розвитку підприємництва (Словенія);

— зменшення залежності економіки від імпорту вичерпного палива (Словаччина);

— розширення бюджетної підтримки висотехнологічних секторів економіки; залучення державних компаній до інвестицій у ДіР; вдосконалення правової бази розвитку інноваційної системи, зокрема, участині обов'язків і відповідальності зацікавлених установ і неурядових організацій, використання об'єктів інтелектуальної власності, закупівлі інноваційних продуктів та технологій (Латвія);

— розширення доступу до європейських високошвидкісних залізничних мереж та об'єктів енергопостачання; фінансування малих інфраструктурних проєктів у сільській місцевості; підвищення ефективності регулювання теплових мереж та витрат на інфраструктуру; збільшення податкових ставок на різні джерела енергії у залежності до вмісту викидів CO₂ (Естонія);

— прискорення переходу до зеленої і цифрової економіки з метою покращення позицій національної економіки в ланцюжку глобальної доданої вартості шляхом забезпечення ліквідності для малих і середніх компаній, адміністративної та фінансової підтримки заходів комерціалізації інноваційних продуктів; надання податкових пільг для ДіР; реформування системи освіти, підвищення дослідницького та інноваційного потенціалу державного сектору; модернізації регулювання ринку праці (Хорватія);

— підвищення ефективності управління міграційними процесами (програми професійної підготовки та со-

Таблиця 1. Чинники сповільнення СФП для країн Європи з перехідною економікою під час кризи Ковіду — 2019

Країна	Чинники сповільнення СФП
Словенія [23]	Повільність переходу до інноваційного зростання та циркулярної економіки Слабке реагування на зміну попиту на нові знання та навички Слабка ефективність уряду із підтримки ділової активності Складність податкової системи, часта зміна податкового законодавства Невідповідність ринку праці освіті працівників Зростання цін на сировинні товари, особливо на енергоносії Слабке сприяння сталим інвестиціям, використанню передових екологічних технологій та стійким бізнес-моделям
Словаччина [24, 25]	Зростання заборгованості домашніх господарств Адміністративний тягар, сильне регулювання сфери послуг Обмежений доступ до фінансування для компаній Збої в ланцюгах постачання під час ковідної кризи Регіональна фрагментація, у т.ч. з витратами на ДіР Брак населення з вищою освітою, зайнятості у сфері високотехнологічних та наукомістких послуг Розрив у продуктивності між іноземними та національними компаніями Концентрація іноземних інвестицій у секторах з низьким рівнем доданої вартості, зокрема в автомобільній промисловості. Дефіцит середніх підприємств
Угорщина [26]	Відрив прикордонних фірм від решти економіки за економічним розвитком Розрив у продуктивності між іноземними та національними компаніями Низька продуктивність державних фірм на фоні більш високої заробітної плати Значні відмінності між секторами, не достатньо ефективний розподіл ресурсів, що вказує на важливість глобальної конкуренції Велика частка непродуктивних суб'єктів господарювання
Естонія [19]	Низький рівень продуктивності та утруднений доступ до фінансування для МСП Зосередженість експорту на низько- та середньотехнологічних товарах Бар'єри для підприємництва та конкуренції Недостатньо ефективна інноваційна політика Обмеженість передачі знань між приватними та державними установами Низькі управлінські і підприємницькі навички Неефективне регулювання товарного ринку, що сприяє конкуренції Бар'єри для в'їзду іноземців Прогалини в інфраструктурі інвестицій Неефективність використання енергії
Хорватія [20]	Низький рівень зайнятості та активності на ринку праці через прогалини та невідповідність кваліфікації Обтяжливість, складність і обмеженість бізнес-середовища Низька ефективність державного управління Регіональна фрагментація Корупція Низька інтенсивність досліджень і розробок Проблеми на всіх рівнях системи освіти
Латвія [27]	Переважання низькотехнологічних галузей у структурі обробної промисловості Недостатня участь у глобальних ланцюгах виробництва та постачання Прогалини в інфраструктурі Регіональна фрагментація Соціальна нерівність Низькі інвестиції в інновації, науково-дослідні розробки, низька загальна ефективність інновацій і середньої освіти Відсутність інвестицій великих компаній у дослідження та розробки Інфляція Швидше зростання вартості праці порівняно з продуктивністю Брак робочої сили (особливо кваліфікованої)
Країни Західних Балкан [28, 29, 30]	Зростання цін на енергоносії та продовольство Зниження купівельної спроможності населення і впевненості бізнесу Нестача робочої сили Зростання рівня бідності Зростання державних витрат Уповільнення темпів експорту і зростання імпорту Зростання дефіциту поточного рахунку Проблеми бізнесу: утруднений доступ до фінансування, антиконкурентна практика, відсутність або дорогі технології та брак навичок Корупція та еміграція

ціального забезпечення мігрантів, обміну досвідом членів діаспори, використання цифрових інструментів тощо) (Країни Західних Балкан) [31].

Пропозиції щодо конкретних заходів політики повинні бути різними для фірм, які розробляють і впроваджують новітні технології, та для фірм, які застосовують технології, що лише покращують виробничий процес. Для перших доцільно застосовувати заходи: сприяння розвитку потенційних винахідників; державного

фінансування фундаментальних досліджень; забезпечення співпраці між академічними колами, державним сектором і бізнесом; підтримки інвестицій у нематеріальні активи підприємств. Для другого випадку пропонуються інші заходи: підтримка прямих іноземних інвестицій для передачі знань; посилення абсорбційної спроможності вітчизняних фірм, особливо МСП; розширення застосування якісної цифрової інфраструктури, зокрема, фінансовим сектором [10]. Очікується, що запро-

поновані реформи та інвестиції підвищать потенціал зростання продуктивності у найближчі роки.

В Україні відсутні як законодавство із аналізу та відслідковування сукупної факторної продуктивності та її чинників, так і спеціальний орган чи установа, наділена відповідними повноваженнями, зокрема, щодо розроблення науково-обґрунтованих пропозицій для органів влади із стимулювання СФП з огляду на її роль в економічному зростанні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У більшості країн сповільнення зростання (або навіть зменшення) робочої сили, зменшення прибутків від підвищення рівня освіти, екологічні проблеми та високий рівень державного та приватного боргу негативно впливають на зростання ВВП і продуктивність зараз і будуть впливати у майбутньому. Зростання доходів скоротиться, навіть якщо припустити, що відновляться історично нормальні темпи зростання продуктивності.

Взаємодоповнюючі заходи економічної та фінансової політики можуть пом'якшити існуючі негативні тенденції і допомогти максимізувати переваги технологічних змін.

Ради з питань продуктивності, створені у 6 країнах ЄС з перехідною економікою, мають функціональну автономію по відношенню до будь-якого державного органу, є відповідальними за розробку та реалізацію політики у сфері продуктивності та конкурентоспроможності. Матеріали їхньої діяльності є загальнодоступними, а річні звіти можуть використовуватися державами-членами та Комісією для удосконалення фінансово-економічної політики.

Відповідно до звітів Рад продуктивності всім розглянутим країнам Європи потрібна політика, спрямована на усунення недоліків в освіті із підвищення якості людського капіталу та управління МСП і прогалів в інфраструктурі, покращання управління інноваційним розвитком та ефективним розподілом ресурсів, а також підвищення підтримки ДіР, розроблення нових технологій, насамперед еколого — та енергоефективних та із прискорення цифровізації.

До важливих заходів щодо розвитку праці та людського капіталу слід включити підвищення частки активного населення працездатного віку, (зокрема, жінки та молодші чи старші працездатники); регулювання гнучкості робочого графіка, підвищення гнучкості в практиці найму на роботу та звільнення з неї, а також проведення інформаційних заходів щодо зростання продуктивності внаслідок різноманітності робочої сили.

Успіх реформ щодо підвищення продуктивності вимагає застосування багаторівневого підходу, який впливає як на стимули, так і на можливості підприємств і працівників. Політика має визнавати різні виклики, з якими стикаються фірми, які є високотехнологічними, і фірми, які відстають і здебільшого покладаються на наздоганяння продуктивності. Очікується, що запропоновані реформи та інвестиції підвищать потенціал зростання продуктивності у найближчі роки.

З огляду на рекомендації Ради Європейського Союзу доцільно розглянути питання визначення (або ство-

рення) організації, яка відповідатиме за моніторинг та оцінювання СФП в Україні. Такою організацією може бути наукова установа, яка не потребуватиме значних фінансових ресурсів для організації аналізу СФП і розроблення рекомендацій щодо заходів економічної та фінансової політики.

Література:

- Guillemette Y., Turner D. The long game: Fiscal outlooks to 2060 underline need for structural reform. OECD Economic Policy Papers. 2021. No. 29. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/a112307e-en>.
- Bloom D., Luca D. The Global Demography of Aging. Handbook of the Economics of Population Aging. 2016. Vol. 1. Pp. 3—56. URL: <https://doi.org/10.1016/bs.hespa.2016.06.002>.
- Li Nan, Noureldin Diaa. Eliminating the Productivity Drag. Finance & Development. 2024. Vol. 61. No. 3. International Monetary Fund. Washington, DC 20090. USA. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2024/09/Eliminating-the-Productivity-Drag-Li-Noureldin>
- Про схвалення Бюджетної декларації на 2025-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 2024 р. № 751. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/751-2024-%D0%BF#Text>
- Future of Jobs Report 2023. Insight Report. World Economic Forum. 2023. Geneva. Switzerland. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- September 2024: Productivity. F&D Magazine. September 2024. International Monetary Fund. Washington, DC 20090. USA. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/topics?topic=Productivity>
- Andre C., Gal P. Reviving productivity growth: A review of policies. OECD Economics Department Working Papers. 2024. No. 1822. OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/10/reviving-productivity-growth_936a1da3/61244acd-en.pdf (Accessed 19 October 2024).
- Mazzucato Mariana. Policy with a purpose. Finance & Development: A Quarterly Publication of the International Monetary Fund. 2024. Vol. 61. No. 3. P. 40—43. International Monetary Fund. Washington, DC 20090. USA.
- Учак Х., Озторк І., Сарак Т. Зв'язок сукупної факторної продуктивності та експорту (за даними сільськогосподарської галузі чотирьох країн середземноморського регіону). Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9. С. 514—525.
- Кожем'якіна С. Вплив структурних зрушень на зміни сукупної продуктивності праці в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5. С. 36—39.
- Тараненко І. В. Моделювання економічного зростання країн на основі сукупної факторної продуктивності. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 9. С. 102—113.
- Кваша Т. К. Чинники зростання сукупної факторної продуктивності. Статистика України. 2019. № 2. С. 12—20.

13. Луніна І. Державні фінанси та інфраструктурні проблеми розвитку економіки. Економіка України. 2011. № 8. С. 46—56.

14. Кваша Т. К. Сукупна факторна продуктивність регіонів України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 24. С. 137—144.

15. Шевчук Н. В. Методи оцінки показників багатофакторної продуктивності. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 8. С. 23—28.

16. Progress report on the implementation of the Council Recommendation of 20 September 2016 on the establishment of National Productivity Boards: Report from the Commission to the Council. European commission. 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A2019%3A152%3AFIN>

17. The Five President's Report: Completing Europe's Economic and Monetary Union. European Commission. 2015. URL: https://commission.europa.eu/publications/five-presidents-report-completing-europes-economic-and-monetary-union_en

18. Latvia's National Productivity Board — The University of Latvia think tank LV PEAK. European Commission. 2019. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/national-productivity-boards/latvias-national-productivity-board-university-latvia-think-tank-lv-peak_en

19. 2023 Country Report — Estonia. Directorate-General for Economic and Financial Affairs Institutional Paper 230. 82 p. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

20. Analysis of the recovery and resilience plan of Croatia. European Commission. 2021. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/croatias-recovery-and-resilience-plan_en

21. Croatia Country Economic Memorandum. Laying the foundations: Boosting productivity to ensure future prosperity. The World Bank. 2022. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099131501272380831/pdf/P175222014daa00420a5b30388d19e66add.pdf>

22. Duernecker Georg, Sanchez Martinez Miguel. Structural change and productivity growth in the European Union: Past, present and future. European Commission. 2021. JRC126447. Seville. Spain.

23. Slovenia — Productivity Report 2023. European Commission. 2023. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/national-productivity-boards/slovenia-institute-macroeconomic-analysis-and-development_en

24. 2022 Country Report — Slovakia. European Commission. 2022. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2022-05/2022-european-semester-country-report-slovakia_en.pdf (Accessed 29 October 2024).

25. Report on Productivity and Competitiveness 2022. Institute for Economic Analysis (IHA). 2023. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/f860a250-3a38-4906-ad92-4cbafec35b1_en?filename=Report%20on%20Productivity%20and%20Competitiveness%202022_FINAL.PDF

26. Productivity differences in Hungary and mechanisms of TFP growth slowdown. European Commission. 2018. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1696744b-22b3-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en>

27. Latvia's 2023 productivity report. University of Latvia. 2023. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/255a307c-c1ae-4ce6-9da1-f7936e7d8d07_en?filename=ECFIN-2023-00373-00-00-EN-TRA-00%20LV%202022%20AR.pdf

28. Multi-dimensional analysis of development in the Western Balkans. Assessing Opportunities and Constraints. OECD Development Pathways. 2021. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/4d5cbc2a-en>

29. Western Balkans Regular Economic Report. Fall 2022: Beyond the Crises. World Bank Group. 2022. Vol. 22. Washington, DC. USA.

30. Guidelines for the Implementation of the Green Agenda for the Western Balkans. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM (2020) 641 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52020DC0641>

31. Western Balkans Regular Economic Report: Spring 2024. Invigorating Growth. World Bank. 2024.

References:

1. Guillemette, Y. and Turner, D. (2021), The long game: Fiscal outlooks to 2060 underline need for structural reform, OECD Economic Policy Papers, vol. 29, OECD Publishing, Paris, available at: <https://doi.org/10.1787/a112307e-en> (Accessed 19 October 2024).

2. Bloom, D. and Luca, D. (2016), "The Global Demography of Aging", Handbook of the Economics of Population Aging, Vol. 1, pp. 3-56, available at: <https://doi.org/10.1016/bs.hespa.2016.06.002> (Accessed 19 October 2024).

3. Li, Nan and Noureldin, Diaa (2024), "Eliminating the Productivity Drag", Finance & Development, vol. 61, no. 3, International Monetary Fund, Washington, DC 20090, USA, available at: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2024/09/Eliminating-the-Productivity-Drag-Li-Noureldin> (Accessed 19 October 2024).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Budget Declaration for 2025—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/751-2024-%D0%BF#Text> (Accessed 22 October 2024).

5. World Economic Forum (2023), Future of Jobs Report 2023, Insight Report, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (Accessed 19 October 2024).

6. F&D Magazine (2024), September 2024: Productivity, International Monetary Fund, Washington, DC 20090, USA, available at: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/topics?topic=Productivity> (Accessed 21 October 2024).

7. Andre, C. and Gal, P. (2024), Reviving productivity growth: A review of policies, OECD Economics Department Working Papers, vol. 1822, OECD Publishing, Paris,

available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/10/reviving-productivity-growth_936a1da3/61244acd-en.pdf (Accessed 19 October 2024).

8. Mazzucato, Mariana (2024), "Policy with a purpose", *FINANCE & DEVELOPMENT: A Quarterly Publication of the International Monetary Fund*, vol. 61, no. 3, pp. 40—43, International Monetary Fund, Washington, DC 20090, USA.

9. Uchak, H., Ozturk, I. and Sarak, T. (2012), "The relationship between total factor productivity and exports (according to the data of the agricultural sector of the Mediterranean region four countries)", *Actual problems of economics*, vol. 9, pp. 514—525.

10. Kozhemyakina, S. (2012), "The impact of structural changes on changes in aggregate labor productivity in Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 5, pp. 36—39.

11. Taranenko, I. V. (2015), "Modeling the economic growth of countries based on aggregate factor productivity", *Bulletin of Mariupol State University, Series: Economics*, vol. 9, pp. 102—113.

12. Kvasha, T. (2019), "The Drivers of the Total Factor Productivity", *Statistics of Ukraine*, vol. 2, pp. 12—20.

13. Lunina, I. (2011), "Public Finance and Infrastructure Problems of Economic Development", *Economy of Ukraine*, vol. 8, pp. 46—56.

14. Kvasha, T. (2023), "Total factor productivity of the Ukraine's regions", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 137—144.

15. Shevchuk, N. V. (2011), "Methods of evaluating indicators of multifactorial productivity", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 8, pp. 23—28.

16. European Union (2019), Report from the Commission to the Council "Progress report on the implementation of the Council Recommendation of 20 September 2016 on the establishment of National Productivity Boards", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A2019%3A152%3AFIN> (Accessed 29 October 2024).

17. European Commission (2015), "The Five President's Report Completing Europe's Economic and Monetary Union", available at: https://commission.europa.eu/publications/five-presidents-report-completing-europes-economic-and-monetary-union_en (Accessed 29 October 2024).

18. European Commission (2019), "Latvia's National Productivity Board — The University of Latvia think tank LV PEAK", available at: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/national-productivity-boards/latvias-national-productivity-board-university-latvia-think-tank-lv-peak_en (Accessed 29 October 2024).

19. European Commission (2023), "2023 Country Report — Estonia", Directorate-General for Economic and Financial Affairs Institutional Paper 230, 82 p., Publications Office of the European Union, Luxembourg.

20. European Commission (2021), "Analysis of the recovery and resilience plan of Croatia", available at: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/croatias-recovery-and-resilience-plan_en (Accessed 29 October 2024).

21. The World Bank (2022), Croatia Country Economic Memorandum "Laying the foundations: Boosting productivity to ensure future prosperity", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099131501272380831/pdf/P175222014daa00420a-5b30388d19e66add.pdf> (Accessed 21 October 2024).

22. Duernecker, G. and Sanchez Martinez, M. (2021), *Structural Change and Productivity Growth in the European Union: Past, Present and Future*, European Commission, JRC126447, Seville, Spain.

23. European Commission (2023), "Slovenia — Productivity Report 2023", available at: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/national-productivity-boards/slovenia-institute-macroeconomic-analysis-and-development_en (Accessed 29 October 2024).

24. European Commission (2022), Commission staff working document SWD/2022/627 final "2022 Country Report — Slovakia", available at: https://commission.europa.eu/system/files/2022-05/2022-european-semester-country-report-slovakia_en.pdf (Accessed 29 October 2024).

25. Institute for Economic Analysis (IHA) (2023), "Report on Productivity and Competitiveness 2022", available at: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/f860a250-3a38-4906-ad92-4cbafec35b1_en?filename=Report%20on%20Productivity%20and%20Competitiveness%202022_FINAL.PDF (Accessed 29 October 2024).

26. European Commission (2018), "Productivity differences in Hungary and mechanisms of TFP growth slowdown", available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1696744b-22b3-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en> (Accessed 29 October 2024).

27. University of Latvia (2023), "Latvia's 2023 productivity report", available at: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/255a307c-c1ae-4ce6-9da1-f7936e7d8d07_en?filename=ECFIN-2023-00373-00-00-EN-TRA-00%20LV%202022%-20AR.pdf (Accessed 29 October 2024).

28. OECD (2021), *Multi-dimensional analysis of development in the Western Balkans. Assessing Opportunities and Constraints*, OECD Development Pathways, OECD Publishing, Paris, available at: <https://doi.org/10.1787/4d5cbc2a-en> (Accessed 29 October 2024).

29. World Bank Group (2022), *Western Balkans Regular Economic Report vol. 22 "Fall 2022: Beyond the Crises"*, Washington, DC, USA.

30. European Union (2020), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM (2020) 641 final "Guidelines for the Implementation of the Green Agenda for the Western Balkans", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52020DC0641> (Accessed 29 October 2024).

31. World Bank (2024), *Western Balkans Regular Economic Report vol. 25 "Spring 2024: Invigorating Growth"*, Washington, DC: World Bank, USA.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 р.

Д. І. Коробко,

аспірант, відділ бюджетної політики та фінансів інституційних секторів економіки НДФІ,
ДННУ "Академія фінансового управління"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6539-1042>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.133

ФІНАНСОВО-ПЛАНОВА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ПРИНЦИПИ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

D. Korobko,

PhD Student, Department of Budget Strategy and Finance Economy Institutional Sectors,
Academy of Financial Management Ministry of Finances of Ukraine

FINANCIAL AND PLANNING MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL
INFRASTRUCTURE: PRINCIPLES AND CHALLENGES
IN THE CONTEXT OF DECENTRALISATION

У статті досліджено поточні проблеми та перспективи розвитку соціальної інфраструктури в Україні. Через економіко-статистичний аналіз видатків зведеного бюджету України визначено, що за рядом напрямів видатки на соціальну сферу зросли, проте розвиток соціальної інфраструктури все ще стикається з рядом проблем, розв'язання яких значною мірою залежить від вирішення проблем на місцевому рівні. В цьому контексті зауважено важливість та перспективи, які надає реалізація процесу децентралізації влади в Україні. Децентралізація дозволяє органам місцевого самоврядування більш ефективно розподіляти видатки на соціальну сферу та залучати фінансові ресурси. Водночас, процес децентралізації не позбавлений недоліків, що, здебільшого, пов'язані з браком фінансування та присутністю великої кількості проміжних ланок в процесі розподілу коштів. Це призводить до зниження якості надання соціальних послуг і погіршення якості життя населення в цілому. В дослідженні узагальнено ряд пропозицій із вирішення зауважених проблем, а також визначено елементи фінансово-планової моделі розвитку соціальної інфраструктури, що ґрунтується на належному використанні програмно-цільового підходу.

The article examines current problems and prospects for developing social infrastructure in Ukraine in conditions of decentralisation. The relevance of the chosen topic is determined by the fact that the decentralisation process in Ukraine had, for the most part, only local successes and requires the development of new approaches to further implementation, in particular, from the point of view of improving financing. This is due to the insufficient quality of social services, which leads to the deterioration of the standard of living of the local population. The purpose of the work is to study the current problems and prospects for the development of social infrastructure in conditions of decentralisation and to determine the main elements of such development's financial and planning

model. The work uses economic and statistical analysis methods, modelling, analysis and synthesis. Due to the economic and statistical analysis of the expenditures of the consolidated budget of Ukraine, it was determined that spending in the social sphere has increased in several directions. However, the development of social infrastructure still faces several problems, the solution of which largely depends on solving problems at the local level. In this context, the importance and prospects provided by implementing decentralising power in Ukraine are noted. Decentralisation allows local self-government bodies to more effectively distribute expenditures in the social sphere and attract financial resources. At the same time, the decentralisation process is not without drawbacks, which are related, among other things, to a lack of funding and a large number of intermediate links in distributing funds. This leads to a decrease in the quality of the provision of social services and a deterioration in the population's quality of life as a whole. The study summarises some proposals for solving the noted problems. It defines the elements of the financial and planning model of social infrastructure development, which is based on the proper use of the programmatic approach. The study results can be helpful in improving approaches to financing social infrastructure in decentralisation conditions by applying the proposed financial and planning model.

Ключові слова: соціальна інфраструктура, децентралізація, фінансово-планова модель розвитку, якість послуг, фінансування, видатки на соціальну сферу.

Key words: social infrastructure, decentralisation, financial and planning model of development, quality of services, financing, expenditures in the social sphere.

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

Розвиток соціальної інфраструктури стикається з низкою проблем, зокрема, браком фінансування та надмірно великою кількістю проміжних ланок у процесі розподілу видатків. Ці та інші проблеми призводять до низької якості надання соціальних послуг, що зрештою впливає на якість життя місцевого населення. Вирішення існуючих проблем може полягати в належному застосуванні програмно-цільового підходу, який є основою для формування ґрунтовної фінансово-планової моделі розвитку соціальної інфраструктури.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців питання забезпечення належного рівня розвитку соціальної інфраструктури є досить актуальним. К. Чунг та ін. зауважили на проблему браку капіталу для підтримки інфраструктури у відповідному стані по всьому світі. Вчені визначили дане явище як "дефіцит фінансування інфраструктури" та наголосили, що поточні тенденції, пов'язані із переходом до сталого розвитку, лише поглиблюють проблеми фінансування. Дослідники вивчають інноваційний підхід до формування нового механізму фінансування на основі блокчейну, перевагою якого є підвищення довіри та прозорість даних і транзакцій [1].

А. Заріччя досліджував проблеми децентралізації систем соціальної підтримки у країнах, що розвивають-

ся. Було проаналізовано наслідки проведених реформ та виявлено, що децентралізація сприяє підвищенню стійкості до потрясінь, а також кращій підзвітності. Більше того, використання децентралізації регіональними структурами може сприяти підвищенню якості надаваних соціальних послуг [2].

Л. Мармуль та ін. виявили основні проблеми розвитку підприємств соціокультурної сфери в Україні. Такі проблеми пов'язані, передусім, із розміщенням та доступністю таких об'єктів, необхідністю розширення спектру послуг та покращення їхньої якості, потребою у розвитку альтернативних джерел фінансування, необхідністю підвищення мотивації персоналу і покращення співпраці з громадою. Окремо дослідниками було визначено пріоритетні напрями розвитку освітніх та медичних закладів [7].

Л. Ємельяненко та Л. Федулова охарактеризували особливості реформування соціальної регіональної політики в Україні в умовах децентралізації. Науковці визначили, що зусилля із проведення децентралізації мали, здебільшого, лише локальні успіхи. Особливий наголос вчені ставлять на необхідності моніторингу перебігу та результатів децентралізації, що дозволить провадити більш ефективну та об'єктивну соціальну політику [5].

Л. Бенювська зауважує на необхідності узгодження інтересів усіх стейкхолдерів соціальної інфраструктури, що є важливою умовою розвитку її об'єктів. Серед напрямів покращення управління соціальною інфраструктурою територіальних громад дослідником зауважено пошук ефективних підходів до взаємодії зацікавлених сторін на усіх рівнях, збалансування територіальних пропозицій з попитом, залучення недержавних

**Таблиця 1. Видатки зведеного бюджету України
(функціональна класифікація), %**

Видатки	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Загальнодержавні функції	15,68%	12,72%	13,87%	7,38%	7,47%	9,80%
Оборона	9,94%	9,35%	8,56%	52,25%	42,24%	45,77%
Громадський порядок, безпека, судова влада	13,06%	12,24%	11,70%	14,31%	16,39%	14,09%
Економічна діяльність	6,74%	13,11%	12,14%	3,35%	3,53%	4,28%
Охорона навколишнього середовища	0,59%	0,52%	0,55%	0,13%	0,17%	0,20%
Житлово-комунальне господарство	0,01%	0,01%	0,01%	0,21%	0,02%	1,26%
Охорона здоров'я	3,59%	9,70%	11,44%	4,47%	6,81%	5,00%
Духовний та фізичний розвиток	0,93%	0,76%	1,07%	0,29%	0,41%	0,92%
Освіта	4,81%	4,10%	4,28%	1,51%	2,16%	7,19%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	20,38%	25,06%	22,77%	11,69%	15,75%	11,49%
Міжбюджетні трансферти	24,26%	12,44%	13,60%	4,42%	5,06%	

Джерело: побудовано автором за даними [9].

організацій до процесу надання послуг, підвищення ефективності бюджетного фінансування тощо [3].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета роботи полягає у дослідженні поточних проблем і перспектив розвитку соціальної інфраструктури в умовах децентралізації та визначенні основних елементів фінансово-планової моделі такого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний стан фінансування соціальної сфери в Україні. Розвиток соціальної інфраструктури може бути профінансований з різних джерел, основними з яких є державний і місцевий бюджети, благодійні фонди, міжнародні організації, соціальні партнери, державно-приватне партнерство та окремі домогосподарства. Головним чином, соціальна сфера фінансується за рахунків прямих бюджетних видатків. За функціональною класифікацією фінансування соціальної сфери охоплює видатки на освіту, охорону здоров'я, охорону навколишнього середовища, житлово-комунальне господарство (ЖКГ), духовний та фізичний розвиток, соціальний захист.

В таблиці 1 наведено видатки зведеного бюджету України (за функціональною класифікацією) у відсотках від їхнього загального обсягу. Тут наведено не лише видатки на соціальну сферу, а й інші напрями видатків, що сприятиме кращому розумінню поточної ситуації. Так, найбільш значною зміною у структурі видатків з 2022 року стало суттєве зростання частки видатків на оборону, що пов'язане із початком війни в Україні. Відповідно, частки видатків на низку інших напрямів скоротилися. До таких напрямів належать освіта, охорона здоров'я, охорона навколишнього середовища тощо. Водночас, за попередніми результатами для 2024 року, помітно

зросли обсяги видатків на освіту та ЖКГ, проте дані результати не є остаточними.

Водночас, розглядаючи обсяг видатків на соціальну сферу у абсолютному виразі (табл. 2), варто відзначити, що видатки на ЖКГ, охорону здоров'я та соціальний захист після 2022 року зросли. Також, у 2024 році суттєво зросли видатки на освіту, духовний і фізичний розвиток. Це свідчить про посилення уваги до соціальної сфери та визнання необхідності забезпечення першочергових соціальних потреб у воєнних умовах.

Проте, зауважуючи певні позитивні зміни, слід наголосити, що в соціальній сфері залишаються проблеми, що стоять досить гостро. Зокрема, ефективність здійснення видатків у соціальній сфері значною мірою залежить від вирішення проблем на місцевому рівні. В цьому контексті доцільно сфокусувати увагу на децентралізації, яка, як передбачалося, мала стати важливим інструментом функціонального посилення місцевих органів влади.

Сутність та особливості процесу децентралізації в контексті вирішення проблем фінансування соціальної сфери. Процес децентралізації, розпочатий ще у 2014 році, має на меті підвищення ефективності місце-

**Таблиця 2. Видатки зведеного бюджету України
(функціональна класифікація), млн грн**

Видатки	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Загальнодержавні функції	168206,5	163849,4	206643,1	201999,1	296139,1	278822,3
Оборона	106627,7	120374,1	127527,3	1142872	2097621	1301878
Громадський порядок, безпека, судова влада	140151,2	157672,5	174409,6	443323,2	574614,6	400890,4
Економічна діяльність	72365,1	168889	180989,9	95368,4	134307,6	121792,5
Охорона навколишнього середовища	6316,2	6636,8	8200,2	4714,1	5202,5	5591,4
Житлово-комунальне господарство	108	88,5	164,1	528,6	8369,4	35933,9
Охорона здоров'я	38561,6	124925,3	170505,2	184267,8	179258,2	142121,4
Духовний та фізичний розвиток	9967	9826,4	15970,3	11051,3	11817,7	26190,3
Освіта	51657,6	52857,3	63837,1	58508,1	60452,2	204434,6
Соціальний захист та соціальне забезпечення	218628,6	322720,3	339278,9	425987	469251,2	326846,9
Міжбюджетні трансферти	260302	160177,1	202733,3	136803,3	177385,2	

Джерело: побудовано автором за даними [9].

вого самоврядування і територіальної організації влади для покращення рівня життя громад. Децентралізація полягає в передачі від центральних органів виконавчої влади значної частки повноважень органам місцевого самоврядування. Світова практика свідчить, що це дозволяє місцевим органам влади бути більш ефективними й адаптувати свою діяльність згідно з потребами громади. Також, перерозподіл повноважень розширює можливості місцевих громад щодо покращення управління видатками на соціальні потреби та контролю над виконанням соціальних програм.

До ключових повноважень органів місцевого самоврядування у сфері соціального захисту належить надання соціальної допомоги через територіальні центри, а також розвиток об'єктів соціального та культурного призначення (соціальної інфраструктури). В процесі розвитку соціальної інфраструктури важливо враховувати такі аспекти:

- зручність і доступність розташування;
- забезпечення рівного доступу до соціальних послуг;
- застосування наукових здобутків і міжнародного досвіду;
- оптимальне використання доступних ресурсів;
- забезпечення балансу між витратами й отриманою користю;
- забезпечення рівного доступу до розвитку соціальної інфраструктури;
- комплексність та цілісність у розвитку соціальної інфраструктури;
- увага до різних елементів соціальної інфраструктури, адже вони не можуть замінити один одного;
- виконання поставлених цілей;
- забезпечення гнучкості в умовах діючих загроз і постійних змін;
- забезпечення прозорого доступу до інформації.

В умовах децентралізації місцеві органи самоврядування ефективніше сприяють розвитку соціальної інфраструктури завдяки кращій обізнаності з потребами місцевих мешканців. Це дозволяє місцевим органам самоврядування ефективніше управляти видатками й адаптувати програми розвитку під місцеві умови. Відповідальність, яку місцеві органи влади несуть перед своїми громадянами, передбачає підвищення прозорості їхньої діяльності, а також залучення громадськості до вирішення спільних питань [6]. Залучення громадськості є дієвою стратегією реалізації планів розвитку, дозволяючи виявити пріоритетні напрями, створити організаційні важелі виконання проєктів і реалізовувати моніторинг виконання. Важливою в цьому контексті є координація діяльності та належне розуміння місцевих умов. Тому в процесі планування розвитку соціальної інфраструктури важливо приділяти увагу місцевим організаціям відповідної спеціалізації, зацікавленим сторонам та майданчикам взаємодії між зауваженими сторонами [4].

Проблеми, характерні процесу децентралізації. Однак, незважаючи на передбачувану ефективність процесу децентралізації, розвитку соціальної інфраструктури і досі характерна низка проблем, до яких належать:

- низька якість надання соціальних послуг, викликана неналежними умовами праці, браком досвідчених кадрів і недостатньою кваліфікацією персоналу;

— зношеність та недостатня енергоефективність об'єктів соціальної інфраструктури;

— невизначеність у сфері відносин власності на такі об'єкти, що призводить до конфлікту інтересів;

— недостатнє фінансування і брак альтернативних джерел залучення коштів;

— проблеми з доступом до закладів соціальної інфраструктури, зумовлені недосконалим територіальним розміщенням;

— бюджетні видатки спрямовуються переважно на адміністративні потреби, не доходючи до споживачів послуг [3].

Потреба в удосконаленні механізмів фінансування соціальної сфери з бюджету в умовах децентралізації і досі є актуальною через недостатню якість надання соціальних послуг. Одними з основних причин такого стану справ є багаторівневість структури органів публічної влади, а також недостатні обсяги фінансування. Незважаючи на збільшення обсягів фінансування соціальної сфери в Україні, державні фінансові можливості є обмеженими, особливо в умовах війни. Тому важливе значення має диференціювання джерел фінансування соціальної сфери, а також належне фінансове планування.

Роль фінансового планування у розвитку соціальної інфраструктури. Розвиток соціальної інфраструктури має базуватися на комплексному підході до планування, що передбачає виявлення перспектив території, застосування креативного підходу до розвитку, залучення громади, розбудову співпраці, посилення відкритості місцевої економіки, демонстрацію поточних досягнень з орієнтацією на довгострокову перспективу, проактивність, гнучкість, оперативність, дієвість, прозорість, підзвітність і посилення конкурентних переваг.

Загалом, процес планування складається з таких основних етапів:

- аналіз та прогнозування економічного стану;
- визначення пріоритетних напрямів розвитку;
- визначення найбільш бажаної альтернативи розвитку;
- розробка заходів із досягнення поставлених цілей;
- реалізація плану.

Основним інструментом, із застосуванням якого реалізуються плани соціального розвитку, є відповідні програми. В них чітко визначають цілі соціального розвитку, способи їх досягнення, очікувані результати та джерела фінансування. До типових програм соціально-економічного розвитку відносяться програми розвитку освіти та науки, охорони здоров'я, промислового виробництва та скорочення безробіття, транспорту і зв'язку, використання природних та інших ресурсів [10].

Як свідчить практика, в ході планування розподілу бюджетного фінансування пріоритетні напрями державної політики в соціальній сфері визначаються поточними фінансовими можливостями. Це може спричинити недофінансування витрат на стратегічні програми у сфері соціальної політики. Зрештою, недовиконання видаткової частини бюджету в соціальній сфері призводить до зниження якості надання соціальних послуг. Таким чином, існуючі підходи не відповідають принципам програмно-цільового методу бюджетування, адже

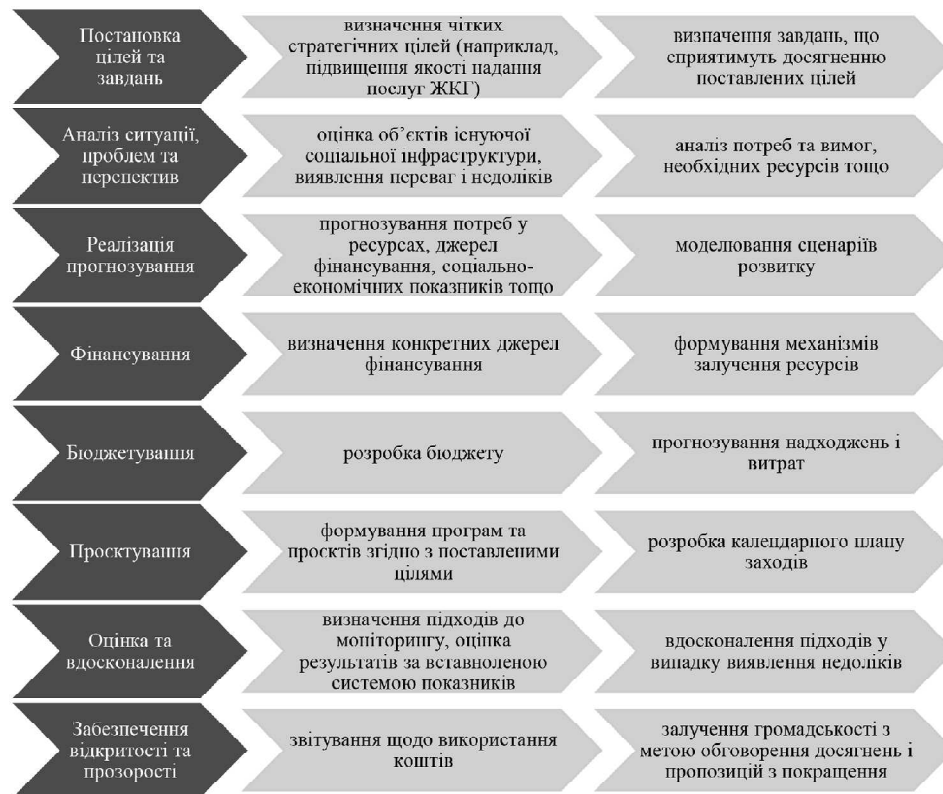


Рис. 1. Фінансово-планова модель розвитку соціальної інфраструктури

Джерело: власна розробка автора.

багато державних програм не відповідають реальним пріоритетам та можливостям.

Серед ключових проблем фінансування соціальної сфери варто відзначити недосконалість системи міжбюджетних трансфертів. У даному випадку децентралізація бюджетних видатків має певні негативні наслідки, що полягають у нечітких пропорціях розподілу. Зокрема, видатки розподіляють не за функціональним призначенням, а за видами бюджетних установ, що зумовлює надлишкову кількість розпорядників бюджетних коштів і проміжних ланок, утворює проблеми з прозорістю та призводить до розпорошеності фінансування. Як наслідок, відбувається зниження мотивації місцевих органів влади до належної оптимізації видатків на соціальні програми. Вони не мають достатньо простору для ефективного розподілу податкових надходжень, регулювання їх обсягу та контролю, що не дозволяє досягти очікуваних результатів від децентралізації.

Дієвим інструментом у цьому випадку стають бюджетні норми та нормативи, що дозволяють відповідним чином перерозподіляти кошти з урахуванням потреб конкретної території. Проте існуюча система норм та нормативів є недосконалою, адже вони визначаються за залишковим принципом. Для покращення системи міжбюджетних трансфертів у процесі їх розрахунку доцільно використовувати актуальні дані про чисельність населення регіону, тарифи на комунальні послуги, переглянути існуючі підходи до обчислення дотацій і субвенцій. Перспективним напрямом розв'язання окреслених проблем є розширення спектру джерел фінансування соціальної сфери шляхом включення у нього коштів від фізичних та юридичних осіб, різних організацій, внутрішнього і зовнішнього кредитування [8].

З урахуванням вищезазначеного, фінансово-планова модель розвитку соціальної інфраструктури має містити наступні елементи (рис. 1).

Основою для сформованої фінансово-планової моделі розвитку соціальної інфраструктури є розглянутий вище програмно-цільовий підхід. Належне використання програмно-цільового підходу може дозволити забезпечувати високий рівень надання соціальних послуг і соціального захисту, адже передбачає відповідність між запланованими видатками та стратегічними цілями соціальної сфери [8].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що, незважаючи на зростання обсягів бюджетного фінансування соціальної сфери та певні локальні успіхи децентралізації, проблеми розвитку соціальної інфраструктури залишаються актуальними. Передусім, вони пов'язані з браком фінансових ресурсів і неоптимальним процесом розподілу видатків, що призводить до зниження якості надання соціальних послуг та зниженню якості життя населення. У роботі узагальнено ряд пропозицій із вирішення поточних проблем і сформовано фінансово-планову модель розвитку соціальної інфраструктури. Передбачається, що така модель сприятиме підвищенню ефективності фінансування соціальної інфраструктури через відповідне застосування програмно-цільового підходу. Подальші дослідження можуть стосуватися детального вивчення альтернативних джерел фінансування соціальної сфери й оцінки можливостей їх інтеграції з існуючими фінансовими моделями.

Література:

1. Chung K. H. Y., Li D., Adriaens P. Technology-enabled financing of sustainable infrastructure: A case for blockchains and decentralized oracle networks. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 187. Article 122258. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122258> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Zarychta A. Making social services work better for the poor: evidence from a natural experiment with health sector decentralization in Honduras. *World Development*. 2020. Vol. 133. Article 104996. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104996> (дата звернення: 01.10.2024).
3. Беновська Л. Соціальна інфраструктура територіальних громад: інтереси стейкхолдерів. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 69, № 2. С. 14—23. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35295> (дата звернення: 01.10.2024).
4. Вигдорович О. В., Підкуйко В. А. Міське планування як система організації сталого розвитку міст. *Eurasian scientific discussions: The 11th International scientific and practical conference* (Barcelona, Spain, November 21—23, 2022). Barcelona, Spain: Barca Academy Publishing, 2022. С. 142—148. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/11/EURASIAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-21-23.11.22.pdf#page=142> (дата звернення: 01.10.2024).
5. Ємельяненко Л. М., Федулова Л. І. Децентралізація в сфері соціальної політики в регіонах України. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 4—11. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.4> (дата звернення: 01.10.2024).
6. Колосівський, Н. Проблеми та перспективи розвитку соціальної інфраструктури в умовах децентралізації. *Veda a perspektivy*. 2024. № 8 (39), С. 262—271. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)-262-271](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39)-262-271) (дата звернення: 01.10.2024).
7. Мармуль Л. О., Жучинський О. Ю., Мармуль Л. О. Напрями підвищення ефективності розвитку підприємств соціальної інфраструктури у сільських громадах в умовах децентралізації. *Економічний вісник університету*. 2022. № 53. С. 75—82. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-53-75-82> (дата звернення: 01.10.2024).
8. Мельник В. М., Чуркіна І. Є., Ломачинська, І. А. Особливості державного фінансування соціальної сфери в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21, № 1 (50). С. 9—21. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.-1\(50\).274720](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.-1(50).274720) (дата звернення: 01.10.2024).
9. Видатки зведеного бюджету України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/> (дата звернення: 01.10.2024).
10. Ткаченко В. Складові планування соціально-економічного розвитку території. *Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій: зб. наук. ст. студ.* Київ, 2022. С. 214—218. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/36158820a4d3537fa416cae1e7b87d89.pdf#page=214> (дата звернення: 01.10.2024).

References:

1. Chung, K. H. Y., Li, D. and Adriaens, P. (2023), "Technology-enabled financing of sustainable infrastructure: A case for blockchains and decentralized oracle networks", *Technological Forecasting and Social Change*, [Online], vol. 187, article 122258. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122258>.
 2. Zarychta, A. (2020), "Making social services work better for the poor: evidence from a natural experiment with health sector decentralization in Honduras", *World Development*, [Online], vol. 133, article 104996. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104996>.
 3. Benovska, L. (2021). "Social infrastructure of territorial communities: interests of stakeholders", *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, [Online], vol. 69, no. 2, pp. 14—23, available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35295> (Accessed 1 October 2024).
 4. Vyhodovych, O. V. and Pidkuiko, V. A. (2022). "Urban planning as a system of organizing the sustainable development of cities", *The 11 th International scientific and practical conference "Eurasian scientific discussions"*, [Online], Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain, pp. 142—148, available at: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/11/EURASIAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-21-23.11.22.pdf#page=142> (Accessed 1 October 2024).
 5. Yemelienenko, L. M. and Fedulova, L. I. (2021), "Decentralization in the sphere of social policy in the regions of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 4, pp. 4—11. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.4>.
 6. Kolosivskyi, N. (2024), "Problems and prospects of the development of social infrastructure in conditions of decentralization", *Veda a perspektivy*, [Online], vol. 8 (39), pp. 262-271. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)-262-271](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39)-262-271).
 7. Marmul, L. O., Zhuchinskyi, O. Yu. and Marmul, L. O. (2022), "Directions for improving the efficiency of the development of social infrastructure enterprises in rural communities in conditions of decentralization", *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, [Online], vol. 53, pp. 75—82. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-53-75-82>.
 8. Melnyk, V. M., Churkina, I. Ye. and Lomachynska, I. A. (2022), "Peculiarities of state financing of the social sphere in Ukraine", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, [Online], vol. 21, no. 1 (50), pp. 9—21. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.-1\(50\).274720](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.-1(50).274720).
 9. Minfin. (2024), "Expenditures of the consolidated budget of Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/> (Accessed 1 October 2024).
 10. Tkachenko V. (2022), "Components of planning the socio-economic development of the territory", *Publiche upravlinnia ta administruvannia v umovakh suspilnykh transformatsii: Zbirnyk naukovykh statei studentiv*, [Online], Kyiv, pp. 214—218, available at: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/36158820a4d3537fa416cae1e7b87d89.pdf#page=214> (Accessed 1 October 2024).
- Стаття надійшла до редакції 18.10.2024 р.*

П. В. Суслов,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5402-7384>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.139

ПОРІВНЯННЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ, АМЕРИКАНСЬКИЙ ТА ЯПОНСЬКИЙ ПІДХОДИ

P. Suslov,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

COMPARISON OF MANAGEMENT TYPES IN INTERNATIONAL COMPANIES:
EUROPEAN, AMERICAN AND JAPANESE APPROACHES

Дослідження спрямоване на усестороннє порівняння американської, японської та європейської моделей управління людськими ресурсами. Визначено, що американська модель акцентує увагу на максимізації прибутку й індивідуальних досягненнях працівників, тоді як японська модель орієнтується на тривалий розвиток, якість продукції та командну відповідальність. Європейська модель наголошує на балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Проведено порівняльний аналіз моделей за обраними критеріями, а саме: основна мета управління, стиль прийняття рішень, відношення до працівників, стратегія управління, взаємодія з культурами, інновації та зміни, участь співробітників, структура організації, оцінка ефективності. Результати дослідження продемонстрували, що впровадження моделей управління людськими ресурсами в українську практику можливе за умови адаптації до специфіки національного контексту, врахування культурних особливостей і потреб підприємств.

In modern human resource management practice, there is an integration of various models, including American, Japanese and Western European models, which indicates the process of internationalization of management. The research is aimed at a comprehensive comparison of the American, Japanese and European models of human resource management in the current conditions of globalization and integration. The research was conducted using the methods of scientific cognition, namely comparison, description, induction and deduction methods, as well as methods of structuring and grouping. It is determined that the American model focuses on profit maximization and individual achievements of employees, while the Japanese model focuses on long-term development, product quality and team responsibility. The European model emphasizes the balance between economic efficiency and social responsibility. It is substantiated that each of the models has its advantages and disadvantages, which should be taken into account when adapting them to Ukrainian realities. A comparative analysis of the models was carried out according to the selected criteria, namely: the main goal of management, decision-making style, attitude to employees, management strategy, interaction with cultures, innovation and change, employee participation,

organization structure, performance evaluation, and company examples. This comparative analysis allowed us to identify their strengths and weaknesses. The results of the study also demonstrated that the introduction of international human resource management models into Ukrainian practice is possible provided that they are adapted to the specifics of the national context, taking into account the cultural characteristics and needs of enterprises. The practical significance of the research results lies in the possibility of adapting successful world-renowned models of human resource management to Ukrainian business practice, which will help to increase the efficiency of management strategies, improve financial results and develop the company's corporate culture.

Ключові слова: модель управління, культурні особливості, національні інтереси, прийняття управлінських рішень, демократичні цінності, соціальна відповідальність.

Key words: management model, cultural peculiarities, national interests, management decision-making, democratic values, social responsibility.

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

У контексті вступу України до Європейського Союзу формування ефективної системи управління людськими ресурсами на українських підприємствах стає особливо важливим, оскільки вона є ключовим елементом, який забезпечує підприємства висококваліфікованими кадрами, сприяючи їхньому успіху. Конкурентоспроможність і розвиток можуть забезпечити лише ті підприємства, що впроваджують систему управління персоналом, засновану на демократичних принципах та ґрунтовному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників. Досвід різних країн світу у формуванні таких систем є цінним орієнтиром, однак у поточному дослідженні буде зосереджено увагу на порівнянні основних підходів — американського, європейського та японського стилів управління персоналом, щоб визначити, який із них є найбільш прийнятним для українських підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукова проблематика, пов'язана із висвітленням загальновідомих стилів управління в міжнародних компаніях достатньо широко розкрита у сучасній економічній літературі. Так, вклад у вивчення стилів управління зробили українські та закордонні науковці, зокрема, автори О. Птащенко та ін. [1] аналізували проблеми й перспективи впровадження стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українському контексті. Дослідження С. Воскобійника [2] зосереджено на порівняльному аналізі різних систем управління персоналом, що дає змогу краще зрозуміти особливості різних підходів. Інші джерела, як наприклад робота В. Палінчака [3], присвячені вивченню американського стилю менеджменту, тоді як в дослідженні І. Чигура та Л. Глуценка [4] порівняно зарубіжні моделі управління персоналом. Міжнародні публікації, як-от дослідження А. Emre Cakir [5] та Е. І. Міту і М. Vasic [6] розглядали американські та європейські моделі управління, а також

порівнювали управлінські підходи між США, Японією та іншими країнами. Крім того, наукова база включала роботи, що аналізували тренди управління людськими ресурсами в глобальному контексті, як-от дослідження А. М. Konrad та J. R. Deckor [7]. Дослідження White [8] присвячене аналізу впливу японського стилю управління на британських працівників. Автор розглядав, як специфічні управлінські практики, характерні для японських компаній, можуть бути адаптовані в британському контексті. Дослідженню оптимізаційних методів, наприклад, Kanban-системи присвячено роботу авторів N. Damij та T. Damij [9]. Дослідження, проведене Р. Gooderham і О. Nordhaug [10] фокусувалося на вивченні європейської моделі управління людськими ресурсами в контексті порівняння різних підходів у європейських країнах.

Таким чином, огляд останніх досліджень і публікацій показав, що існує низка наукових досліджень, які мають описовий характер і фокусуються на методах управління європейського, японського та американського підходів. Дослідники прагнули виокремити найбільш характерні риси менеджменту, притаманні саме цим підходам. Проте, незважаючи на наявність таких робіт, питання залишається відкритим: як адаптувати досвід управління провідних країн світу для українських підприємств з урахуванням їхньої специфіки та контексту розвитку.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в комплексному порівнянні американської, японської та європейської моделей управління людськими ресурсами в сучасних умовах глобалізації та інтеграції. Згідно мети, перед дослідженням постають певні завдання, а саме: зробити усе-сторонній опис кожної виділеної моделі управління людськими ресурсами; здійснити порівняльний аналіз визначених моделей за обраними критеріями, а також з'ясувати їх основні переваги й недоліки; визначити особливості впровадження моделей в сучасну українську практику.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному менеджменті виділяють три основні стилі управління — японський, американський та європейський. До 1970-х років США було визнано світовим лідером у виробництві більшості товарів, і саме американські підприємства продемонстрували найвищі показники продуктивності праці. Основою цього успіху був ефективний менеджмент, що став прикладом для багатьох країн. Ключовими характеристиками американської моделі є індивідуалізм, прагматизм й практичність, що відповідають умовам підприємницької діяльності в жорсткій конкурентній боротьбі. Ця модель передбачає суворе дотримання посадових інструкцій і щоденне виконання детальних завдань, поставлених керівництвом [3].

Проте прорив японських компаній у 1970-х роках викликав великий інтерес до японських управлінських практик, які суттєво відрізнялися від американських і навіть часто суперечили їм. Дана модель ґрунтується на культурних особливостях нації, таких як колективізм, охайність, пунктуальність та працьовитість. Японський менеджмент визнаний одним із найефективніших у світі завдяки здатності налагоджувати роботу з людьми. Основою японської системи стало впровадження принципу "людської особистості", що передбачає залучення всіх працівників до процесів підприємства й забезпечення виробництва якісної продукції з мінімальними витратами [3]. Досвід показав, що японські та американські методи управління мають значні відмінності, а управлінські практики інших країн зазвичай знаходяться між цими крайнощами.

Окремо варто виділити європейський стиль управління, який ґрунтується на демократичних цінностях, соціальній відповідальності й довгострокових перспективах розвитку. Цей підхід враховує не лише економічні аспекти, але й соціальні, екологічні та етичні чинники, роблячи акцент на гармонійному розвитку як компаній, так і суспільства в цілому.

Менеджмент у США і досі вважається одним із найефективніших у світі. Недаремно більшість наукової літератури з менеджменту базуються саме на американській моделі. Водночас європейський підхід набуває все більшої популярності завдяки своєму акценту на балансі між продуктивністю й стійкістю.

Американська модель управління персоналом.

Американська модель акцентує увагу на індивідуалізмі та особистих інтересах, що ґрунтується на ціннісній системі більшості американців. Важливими аспектами є ефективність і прагматизм, а також свобода і патріотизм, які формують імідж американців у світі. Також слід наголосити, що стиль управління в США базується на англосаксонській моделі капіталізму, яка акцентує увагу на індивідуальному успіху та короткостроковому прибутку, підкріплюючись сильною авторитарною ідеологією, яка визначає статус особи лише на основі її трудових досягнень [5].

З огляду на те, що організації все більше залучаються до міжнародної торгівлі і піддаються коливанням на ринку праці, концепція довічного працевлаштування в американських корпораціях вже відійшла в минуле. Американці швидко набирають працівників і так само

швидко їх звільняють, причому звільнення не є стигмою. Вони схильні часто змінювати компанії та роботу, чезаючи, що підприємства воліють адаптувати свій персонал відповідно до потреб, а не інвестувати в їхнє навчання. Така політика відображається у тому, що найбільші інвестиції в людські ресурси спрямовані на підбір персоналу [3]. Просування по службі відбувається на основі навичок, стажу і рівня підготовки. Вік старших менеджерів підтверджує, що досвід відіграє важливу роль у підвищенні на посади: дослідження показало, що 75% топ-менеджерів були щонайменше 45 років на момент підвищення [6].

В даний час в великих американських компаніях спостерігається тенденція до децентралізації процесу прийняття рішень. Американці вважають, що слід відмовитися від авторитарного стилю прийняття рішень, при якому старші менеджери несли відповідальність за ухвалення найважливіших рішень. Останнім часом більше уваги приділяється передачі більшої відповідальності лінійним менеджерам, що включає дотримання наступного протоколу: перший етап полягає в усвідомленні проблеми, з якою стикаються, та необхідності прийняття рішення; потім особа, відповідальна за ухвалення рішення, має визначити критерії для прийняття рішень, які визначають, що є релевантним і корисним для ухвалення правильного рішення. На другому етапі ідентифікується найважливіший критерій, який показує важливість його наслідків, після чого складається список життєздатних альтернатив, які можуть бути застосовані для вирішення ситуації, і аналізуються окремо. Останній крок — вибрати найкращий варіант з наявних.

Починаючи з питання: "Чому працівники покидають організації?" — це поширене запитання для менеджерів у всьому світі. Дослідження, проведене Американським товариством з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management) серед 473 фахівців з управління людськими ресурсами, показало, що 87% працівників у США залишають організації за власним бажанням. З усіх, хто покидає компанії за власним бажанням, 50% працівників не вимагають змін у трудових договорах, в той час як 40% йдуть з організації через те, що її керівництво відхилило пропонувані зміни [6].

Компанії усвідомили, що постійна плинність кадрів і відносно раннє їх звільнення є однією з найбільших проблем, з якими вони стикаються у сфері управління людськими ресурсами. Це має численні фінансові наслідки та впливає на довгостроковий розвиток компанії. Для боротьби з плинністю кадрів і витратами на людські ресурси компанії розробили низку заходів мотивації, щоб зменшити вплив коливань у складі співробітників, а саме: забезпечення можливостей для кар'єрного розвитку; усунення консервативного підходу до праці, мотивація через різноманітність робочого місця або ротація співробітників на різних рівнях діяльності; розробка послідовних і різноманітних мотиваційних пакетів; турбота організації про проблеми працівників; забезпечення безпеки, здоров'я та добробуту працівників на роботі; визначення стандартів та критеріїв для надання працівникам можливостей досягти бізнес-ефективності [7].

Таблиця 1. Порівняння американського, японського та європейського стилів управління в міжнародних компаніях

Критерій порівняння	Американський стиль	Японський стиль	Європейський стиль
1	2	3	4
Основна мета управління	Максимізація прибутку та акціонерної вартості.	Тривалий розвиток, якість продукції та задоволеність клієнтів.	Баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та якістю життя.
Стиль прийняття рішень	Індивідуальний підхід, зосереджений на аналітиці і даних.	Консенсусний підхід, де враховуються всі думки і зауваження.	Командний підхід з акцентом на участь всіх зацікавлених сторін.
Відношення до працівників	Працівники розглядаються як ресурси; нагорода за результати.	Працівники як члени команди; акцент на груповій відповідальності.	Працівники вважаються партнерами; фокус на добробуті і розвитку.
Стратегія управління	Короткострокові цілі; швидке реагування на ринкові зміни.	Довгострокова стратегія; інвестиції в розвиток і навчання.	Поміркована стратегія; адаптація до змін з урахуванням традицій.
Взаємодія з культурами	Директивний підхід; акцент на індивідуальних досягненнях.	Гармонійний підхід; акцент на співпраці та повазі.	Діалог і толерантність; адаптація до місцевих культур і звичаїв.
Інновації та зміни	Швидкі зміни, ризиковані інвестиції в нові технології.	Поступові зміни; інновації через колективну роботу.	Змішаний підхід; підтримка інновацій при збереженні традицій.
Участь співробітників	Обмежена участь в стратегічних рішеннях; фокус на лідерах.	Висока участь; колективне обговорення важливих рішень.	Залучення співробітників у процес прийняття рішень; регулярні зустрічі з колективом.
Структура організації	Ієрархічна структура з чітко визначеними ролями.	Гнучка структура, що дозволяє швидко адаптуватися.	Плоска структура, що заохочує комунікацію між різними рівнями.
Оцінка ефективності	Оцінка на основі результатів і досягнень.	Оцінка на основі командних досягнень та особистісного розвитку.	Оцінка поєднує фінансові показники і соціальні аспекти.
Приклади компаній	Apple, Google: акцент на інноваціях і конкуренції.	Toyota: філософія «кайдзен» (безперервне вдосконалення).	Siemens, Bosch: соціальна відповідальність і екологічні ініціативи.

Джерело: систематизовано автором на основі [5—10].

Японська модель управління персоналом.

Якщо протестантська етика в США підкреслює самостійність, незалежність і добробут особи, то етика в Японії базується на поєднанні конфуціанства, даосизму й буддизму. Це унікальне сполучення сприяло формуванню однорідної моделі управління та патерналістської ідеології, які суттєво вплинули на індустріалізацію й управління японською економікою [8].

Японське управління надає великого значення людським ресурсам, розглядаючи підбір персоналу як довгострокову інвестицію. У цьому контексті особисті якості, необхідні для інтеграції знань й професійних навичок, мають пріоритет під час відбору. Система зайнятості в Японії тісно пов'язана з основним прагненням працівників — безпекою роботи, що є пріоритетом для співробітників у всьому світі. Пропонуючи ротацію відділів і навчання, що відповідає потребам бізнесу, компанії повідомляють потенційним працівникам: "Ми довіряємо вам і віримо, що ви є ідеальним кандидатом для нас на найближчі 50 років", що посилює почуття відповідальності працівників віддавати цю довіру [6].

Управлінська практика японської моделі ґрунтується на консенсусі, встановленому в організаціях, відомих як "рінгі". Система рінгі — це консенсусний процес ухвалення рішень у японському менеджменті, який передбачає участь усіх зацікавлених сторін, дозволяючи їм обговорювати й затверджувати пропозиції на різних рівнях управління. Система рінгі представлена як еволюційний процес, який потребує зворотного зв'язку та

досягнення згоди щодо пропозиції через вертикальну й горизонтальну передачу інформації всім зацікавленим сторонам. Врешті-решт цей документ досягає верхнього керівництва для формального затвердження та фінального ухвалення рішення [8]. Основними недоліками системи рінгі є, насамперед, повільність її прогресу, а також те, що ця система не може функціонувати в умовах невизначеності, а лише в дуже стабільних середовищах [9].

Європейський стиль управління.

Європейська система управління персоналом включає елементи як японської, так і американської моделей. Однією з її характерних рис є те, що на підприємствах Європи заохочується колективна робота під чітким керівництвом менеджера. У той час як американські менеджери зосереджуються на генерації ідей і пошуку шляхів їх реалізації, європейські менеджери акцентують увагу на створенні сприятливих умов для прояву творчих здібностей працівників і

підтримці здорового морально-психологічного клімату в колективі. Інші особливості європейської моделі включають вдосконалення організаційних структур управління для досягнення максимального ефекту, появу на ринку товарів та послуг, які відповідають потребам споживачів, а не продавців, а також безперешкодний рух товарів і грошей без кордонів у країнах Європейського Союзу.

Кадрові служби європейських підприємств виконують управлінські функції, пов'язані з працівниками, що включає набір, відбір і перепідготовку кадрів; умовами праці, такими як заробітна плата, надбавки, дотримання дисципліни і заходів безпеки; соціальними питаннями, такими як надання житла, транспорту, медичного обслуговування та страхування; а також ведення кадрової документації тощо.

На основі приведеної інформації доцільно зробити порівняльний аналіз вищезазначених систем управління персоналом (табл. 1).

Отже, в табл. 1 наведено усесторонню порівняльну характеристику щодо американського, японського та європейського стилів управління в міжнародних компаніях, виділяючи основні відмінності в підходах до прийняття рішень, відношення до працівників, стратегії управління й інновацій. З табл. 1 видно, що американський стиль управління зосереджується на максимізації прибутку, індивідуальних рішеннях і швидких змінах, підкреслюючи важливість інновацій і результативності. Японський стиль, навпаки, орієнтований на колективну

роботу, довгостроковий розвиток і гармонійні зміни, що відображає культурну традицію співпраці й зваженого підходу до інновацій. Європейський стиль намагається знайти баланс між економічною ефективністю й соціальною відповідальністю, акцентуючи увагу на участі працівників у процесах прийняття рішень і збереженні традицій при впровадженні нововведень [11].

Слід наголосити, що кожний з цих стилів має свої переваги й обмеження, зумовлені культурними особливостями й економічними реаліями різних регіонів. Американські компанії часто досягають швидкого зростання завдяки гнучкому підходу до змін і інвестицій у нові технології, проте це може супроводжуватися високим рівнем ризику. Японські компанії демонструють стабільність і злагодженість у командній роботі, але можуть стикатися з тривалішими процесами ухвалення рішень. Європейські організації відзначаються соціальною відповідальністю та дотриманням якості життя працівників, що сприяє стійкому розвитку, проте це може впливати на швидкість адаптації до нових умов [12; 13].

В таблиці 2 представлено особливості імплементації моделей в практику українських підприємств.

Отже, сучасний стан на вітчизняних підприємствах потребує впровадження інноваційних технологій у стратегічне управління персоналом, які забезпечать перехід від застарілих структур, що не здатні розв'язувати складні завдання управління кадрами в сучасних умовах, до більш ефективних систем управління персоналом, використовуваних за кордоном. Застосування досвіду передових світових компаній із Західної Європи, Японії та США сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління кадрами на вітчизняних підприємствах, що підвищить їх конкурентоспроможність. Впровадження успішного зарубіжного досвіду формування стратегій управління персоналом дасть змогу вирішити актуальні проблеми економічного розвитку України. В умовах глобалізації економіки та прагнення України до інтеграції в Європейський Союз, з урахуванням економічних і політичних процесів, що відбуваються в країні, необхідний постійний моніторинг і аналіз ринку праці. На тлі війни, безробіття, інфляції та соціальної напруженості в суспільстві формування ефективних концепцій управління персоналом є однією з ключових проблем економіки України в епоху цифрової революції. Це потребує врахування світового досвіду, оскільки управління людським капіталом як економічним ресурсом є важливою складовою національного виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, можна констатувати, що аналіз стилів управління людськими ресурсами в міжнародних ком-

Таблиця 2. Особливості імплементації моделей в практику українських підприємств

Управлінська модель	Елементи імплементації	Очікуваний результат	Можливі бар'єри впровадження
1	2	3	4
Американська модель	- Система оцінки ефективності працівників на основі KPI - Створення культури ризику та інновацій	- Зростання продуктивності на 20-30% - Підвищення конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку	- Опір змін з боку працівників - Низький рівень IT-інфраструктури - Недостатня освіта в сфері управління
Японська модель	- Впровадження філософії «кайдзен» для безперервного вдосконалення	- Збільшення рівня задоволеності працівників та зниження плинності кадрів	- Культурні відмінності у сприйнятті командної роботи - Нестача ресурсів для реалізації навчальних програм
Європейська модель	- Балансування економічних цілей з соціальною відповідальністю - Розробка політик сталого розвитку, що включають екологічні та соціальні аспекти - Залучення працівників до прийняття рішень через регулярні опитування та обговорення	- Збільшення довіри споживачів до брендів українських компаній - Підвищення соціальної стабільності в компаніях - Позитивний вплив на екологічні показники	- Непідготовленість керівництва до змін - Складнощі в інтеграції соціальних цілей в бізнес-стратегії - Різниця в підходах до оцінки ефективності між країнами

Джерело: власна розробка автора.

паніях виявив суттєві відмінності, зумовлені специфікою культурних традицій, менталітету й рівня соціально-економічного розвитку різних країн. Європейський, американський та японський підходи до управління персоналом мають свої унікальні риси, що впливають на ефективність функціонування організацій. Для формування ефективної системи управління персоналом важливо враховувати ці культурні та соціальні аспекти. Це передбачає реалізацію стратегій, які забезпечують не лише відповідний підбір кадрів, але й розвиток професійних навичок, етики та організаційної культури. Основним завданням є поступове формування свідомих, активних та відповідальних працівників, а також розбудова цілісної системи управління, яка стимулює ініціативу та творчість на кожному робочому місці. Такі підходи забезпечують не лише адаптацію міжнародних моделей до української практики, але й сприяють вдосконаленню управління персоналом в умовах глобалізації.

Література:

- Птащенко О., Чернобай Л., Малихіна С., Верезомська І., Яремчук, С. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2022. 1 (42), 406—414. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42YYRam7/>
- Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. Modern Economics, 2018. (10), 29—35. [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-05)

3. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. (1)(40). http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nvuuped_2017_1_55
4. Чигур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки. 2020. <https://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/29006>
5. Emre Cakir, A. American and European models of human resources management: Which one is more suitable for the Turkish case? Marmara Journal of European Studies, 2001. 9(1), 155. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1474>
6. Mitu E. I., Vasic M. Comparative management of human resources between USA and Japan. Valahian Journal of Economic Studies, 2018. 9 (1), 93—100. <https://doi.org/10.2478/vjes-2018-0010>
7. Konrad, A. M., Deckop J. R. Human resource management trends in the USA: Challenges amidst of prosperity. International Journal of Manpower, 2001. 22 (3), 269—278. <https://doi.org/10.1108/01437720110398374>
8. White M. Japanese management and British workers. International Journal of Manpower. 1982. <https://doi.org/10.1108/eb044912>
9. Damij N., Damij T. An approach to optimizing Kanban board workflow and shortening the project management plan. IEEE Transactions on Engineering Management, 2021. 71, 13266—13273. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3120984>
10. Gooderham P., Nordhaug O. One European model of HRM? Cranet empirical contributions. Human Resource Management Review, 2010. 21 (1), 27—36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>
11. Martinsons M. G., Davison R. M. Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. Decision Support Systems, 2007. 43(1), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.005>
12. Santos G., S? J. C., Felix M. J., Barreto L., Carvalho F., Doiro M., Zgodavova K., Stefanovic M. New needed quality management skills for Quality Managers 4.0. Sustainability, 2021. 13(11), 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>
13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету "КРОК", 2019. 2 (54), 137—144. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>
2. Voskobiynyk, S.Ya. (2018), "Comparative characteristics of different staff management systems", Modern Economics, [Online], vol. (10), 29—35. [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-05).
3. Palinchak, V.M. (2017), "American style of management", Naukovyy visnyk Uzhhorodskogo universytetu, [Online], vol. (1)(40). available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nvuuped_2017_1_55, (Accessed 18 Oct 2024).
4. Chyhur, I.V. and Hlushchenko, L.D. (2020), "Comparative characteristics of foreign personnel management models", Naukovi zapysky NTKP VNTU, [Online]. available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/29006>, (Accessed 18 Oct 2024).
5. Cakir, A.E. (2001), "American and European models of human resources management: Which one is more suitable for the Turkish case?", Marmara Journal of European Studies, [Online], vol. 9 (1), no. 155, available at: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1474>, (Accessed 19 Oct 2024).
6. Mitu, E.I. and Vasic, M. (2018), "Comparative management of human resources between USA and Japan", Valahian Journal of Economic Studies, [Online], vol. 9 (1), pp. 93—100. available at: <https://doi.org/10.2478/vjes-2018-0010>, (Accessed 19 Oct 2024).
7. Konrad, A.M. and Deckop, J.R. (2001), "Human resource management trends in the USA: Challenges amidst of prosperity", International Journal of Manpower, [Online], vol. 22 (3), pp. 269—278. <https://doi.org/10.1108/01437720110398374>.
8. White, M. (1982), "Japanese management and British workers", International Journal of Manpower, [Online]. <https://doi.org/10.1108/eb044912>.
9. Damij, N. and Damij, T. (2021), "An approach to optimizing Kanban board workflow and shortening the project management plan", IEEE Transactions on Engineering Management, [Online], vol. 71, pp. 13266—13273. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3120984>.
10. Gooderham, P. and Nordhaug, O. (2010), "One European model of HRM? Cranet empirical contributions", Human Resource Management Review, [Online], vol. 21 (1), pp. 27—36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>.
11. Martinsons, M.G. and Davison, R.M. (2007), "Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management", Decision Support Systems, [Online], vol. 43 (1), pp. 284—300. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.005>.
12. Santos, G. S?, J.C. Felix, M.J. Barreto, L. Carvalho, F. Doiro, M. Zgodavova, K. and Stefanovic, M. (2021), "New needed quality management skills for Quality Managers 4.0", Sustainability, [Online], vol. 13 (11), 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>.
13. Denysenko, M.P. Budyakova, O.Yu. and Voloshchuk, Yu.V. (2019), "Foreign experience in personnel management", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", [Online], vol. 2 (54), pp. 137—144. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>.

References:

1. Ptaschenko, O. Chernobai, L. Malykhina, S. Veresomska, I. and Yaremchuk, S. (2022), "Problems and prospects of applying personnel management strategies of international companies in Ukrainian business practice", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, [Online], vol. 1 (42), 406-414. available at: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42YYRam7/>, (Accessed 16 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.10.2024 р.

С. М. Файфер,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2788-5200>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.145

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

S. Faifer,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

TRANSFORMATION OF THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES DURING MARTIAL LAW: ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS

У статті досліджено специфічні фінансові проблеми, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни. Описано основні показники економічної безпеки, які включають зниження доходів, порушення ланцюгів постачання, зростання боргового навантаження та падіння вартості активів. Представлено два підходи оцінки економічної безпеки: статичний, що фокусується на досягнутому рівні стабільності, та динамічний, який враховує часовий аспект і впливи. У статті розглядається ієрархія загроз на рівнях держави, підприємств та людей, а також запропоновано стратегії для зниження ризиків, пов'язаних з воєнними загрозами, через диверсифікацію, евакуацію, співпрацю з державними та міжнародними організаціями, створення резервів та застосування цифрових технологій. Надано рекомендації щодо стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства під час війни.

This article explores the economic security of Ukraine amidst ongoing geopolitical tensions and conflicts, particularly focusing on the implications of Russian aggression. It provides a comprehensive analysis of the current economic landscape, emphasizing the critical importance of economic stability for national resilience. The study examines various dimensions of economic security, including financial, institutional, and social aspects, and their interconnectedness in the context of globalization. The research underscores the vulnerabilities faced by Ukraine, such as inflation, currency depreciation, and supply chain disruptions, exacerbated by the protracted war. The main trends outlined in the scientific works of scientists and experts, which are outlined in relation to the prevention and mitigation of crisis consequences, are analyzed. By employing a mixed-method approach, including quantitative data analysis and qualitative interviews with key stakeholders, the article presents a nuanced understanding of the challenges and opportunities in enhancing economic security. Moreover, it discusses the role of international aid, reforms, and strategic planning in mitigating the adverse effects of conflict on the economy. The findings highlight the necessity for a coordinated response involving government, private sector, and civil society to foster resilience and sustainable development. Additionally, the paper proposes policy recommendations aimed at

strengthening economic security measures, enhancing institutional capacity, and promoting social cohesion. This research contributes to the broader discourse on conflict economics and offers insights into effective strategies for countries facing similar challenges. Overall, it aims to inform policymakers, academics, and practitioners about the complex dynamics of economic security in conflict-affected regions and the critical importance of adaptive governance in navigating these challenges. Recommendations are given on the strategy of ensuring the economic security of the enterprise during the war.

Ключові слова: Економічна безпека, фінансові ризики, воєнний стан, диверсифікація постачання, загрози безпеки.

Key words: Economic security, financial risks, martial law, supply diversification, security threats.

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

Військові конфлікти та введення воєнного стану значно впливають на економіку України та функціонування окремих підприємств. У період війни економічна безпека підприємств перебуває під загрозою через низку факторів: пошкодження інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, зростання ринкової невизначеності, мобілізацію персоналу тощо. У таких умовах підприємства повинні адаптувати свої стратегії для забезпечення виживання та підтримки конкурентоспроможності.

Тривалість Україно-російської війни протягом 2022—2024 років створює постійну та складну для прогнозування загрозу нових руйнувань промислового потенціалу та інфраструктури. Ці загрози впливають не тільки на підприємства у прифронтовій зоні, а й на інші регіони України, які зазнають втрат через ворожі атаки. Внаслідок війни, у 2023 році реальний ВВП України склав 75% від рівня 2021 року. Проте, економічне зростання України у 2023 році досягло 5,3% (за даними Держстату), що трохи перевищило попередні прогнози і дозволило досягти певної стабілізації та зменшення більшості ризиків для економічної безпеки.

Особливістю управління в умовах війни є прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженої керованості бізнесом, коли на ефективність впливають різні фактори ризику. У кризових обставинах зростає ймовірність конфліктів між професійними групами через відмінності в інтересах та підходах до подолання викликів. Це ускладнює процес прийняття рішень, вимагаючи від керівників здатності швидко адаптуватися до змін і балансувати інтереси для підтримання стабільності й економічної безпеки підприємства. Саме тому питання дослідження загроз економічній безпеці підприємств в умовах війни стає актуальним.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців тематика ідентифікації, систематизації та оцінки загроз у системі забезпечення економічної безпеки отримала значну увагу в дослідженнях вітчизняних вчених, зокрема таких, як О. Барановський [1], З. Варналій [2] та інших.

Так, в роботі В. Прохорової та А. Крутової [3] досліджуються особливості економічної безпеки українсь-

ких підприємств в умовах дестабілізаційного розвитку. Встановлено, що пост пандемічна економічна криза та воєнний стан, який охопив усі регіони країни, завдали серйозного удару по економіці України та економічній безпеці підприємств, що негативно позначилося на їх функціонуванні. Запропоновано застосування науково-практичного підходу до формування адаптивної системи економічної безпеки підприємств.

У дослідженні А. Мазаракі та Т. Мельника [4] було розглянуто актуальну кризу, яка склалася на ринку праці України, досліджено ризики у постачанні продовольства під час воєнного стану, а також оцінено вплив логістичних труднощів на виробництво, бізнес та зовнішню торгівлю. Крім того, було визначено загрози для економічної безпеки у фінансовій та зовнішньоторгівельній галузях.

Макроекономічні витрати воєнних конфліктів відображаються на фінансових і структурних втратах, які негативно впливають на податкові надходження [5]. Це твердження перегукується з висновками дослідження [6], які також виділяють вплив на управління бюджетом, особливо на розподіл державних видатків, зміщення між пріоритетами зростання та пріоритетами безпеки. Висока інтенсивність конфліктів, таким чином, пов'язана з високими військовими витратами та низькими капітальними витратами. Конфлікти мають побічні ефекти не тільки через їхню ймовірність поширення на сусідні країни, але й через їхню здатність порушувати регіональну та міжнародну економічну діяльність, посилюючи невизначеність та порушення торгівлі [6].

В роботі [7] дослідники стверджують, що конфлікти спотворюють функціональність та доступність ринків, негативно впливаючи як на торгівлю кінцевим продуктом, так і на попит на ресурси, такі як імпортовані товари. Отже, вони знижують продуктивність та вартість підприємств.

Економісти, які займаються питаннями запобігання та пом'якшення кризових наслідків, зазвичай зосереджуються на ризиках і вразливостях, пов'язаних із фінансовою системою або структурою виробництва. Військові експерти та експерти з безпеки стурбовані іншим типом загрози: шкодою, яку навмисно завдають сторонні особи, як правило, національні держави, а також терористичні чи злочинні організації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження індикаторів економічної безпеки українських підприємств в умовах війни та роз-

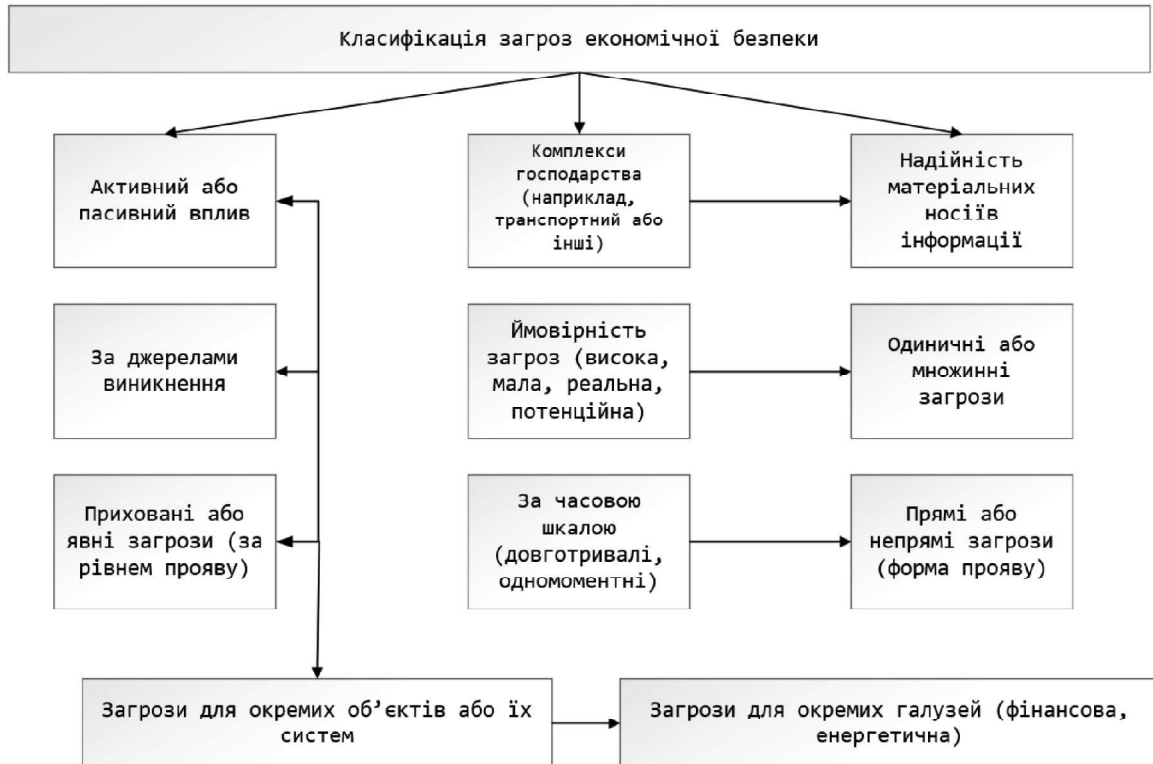


Рис. 1. Класифікація загроз за сферами впливу

Джерело: розроблено автором.

робка практичних рекомендацій для зниження ризиків через диверсифікацію постачальників, ринків, евакуацію потужностей, застосування цифрових технологій та співпрацю з державними й міжнародними інституціями.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час війни фінансові проблеми підприємств можна виявити за низкою специфічних індикаторів, які відображають не тільки загальний економічний спад, а й конкретні виклики воєнного часу. Серед ключових індикаторів можна визначити:

— Зниження доходів і продажів: Суттєве скорочення попиту через економічну нестабільність і зниження купівельної спроможності населення, а також обмеження в логістиці та доступі до ринків збуту можуть призводити до зменшення доходів і обсягів продажів.

— Порушення ланцюгів постачання: Війна спричиняє перебої в постачанні сировини, матеріалів і комплектуючих, що може ускладнювати виробництво або навіть зупиняти його. Часті зміни вартісних показників імпортованих товарів також створюють фінансовий тиск.

— Зниження рівня ліквідності: У кризових умовах підприємствам часто бракує обігових коштів, що призводить до нестачі коштів для покриття щоденних операційних витрат і своєчасного виконання зобов'язань.

— Зростання боргового навантаження: Через зниження доходів підприємства можуть збільшувати обсяги позик для підтримки ліквідності, що, в свою чергу, підвищує фінансові ризики. Погіршення умов кредитування та відсоткові ставки тільки загострюють проблему.

— Затримки у виплаті заробітної плати та інших зобов'язань: Складнощі з ліквідністю можуть призвести до затримок у виплатах працівникам і партнерам, що сигналізує про фінансові проблеми та посилює внутрішні ризики.

— Падіння вартості активів: Знецінення основних засобів, зокрема нерухомості та обладнання, через фізичні пошкодження або зниження ринкової вартості, що значно зменшує капітал і можливості подальшого відновлення бізнесу.

— Підвищення витрат на безпеку та адаптацію: Військові дії змушують підприємства додатково інвестувати в безпеку, релокацію та адаптацію виробничих потужностей, що веде до зростання витрат і збільшує фінансовий тиск.

Загрозою буде вважатися функціонування підприємства в умовах, коли значення показників виходять за межі нормованих значень. В свою чергу, основні показники економічної безпеки підприємства аналізуються через два основні підходи: статичний і динамічний.

Статичний підхід оцінює економічну безпеку з погляду досягнутого рівня, зокрема здатності підтримувати такі економічні умови, при яких основні показники безпеки залишаються в межах допустимих значень.

Економічна безпека країни залежить від ефективності функціонування її економічної системи, і в цьому сенсі існує пряма залежність між темпами економічного зростання та ступенем економічної безпеки. З іншого боку, цю кореляцію можна прямо застосувати лише до внутрішніх загроз економічній безпеці, а опосередковано — до зовнішніх загроз.

Суть поняття небезпеки полягає в усвідомленій, об'єктивно наявній, але не критичній можливості нега-

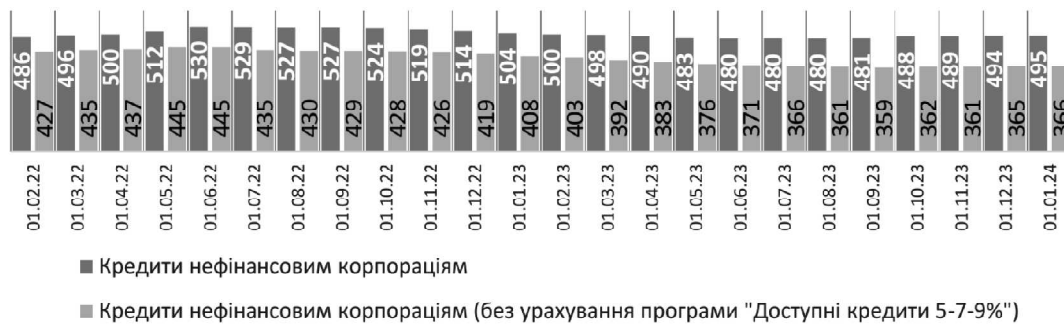


Рис. 2. Кредити банків, які були надані нефінансовим корпораціям у національній валюті протягом 2022–2024 рр., в млрд грн

Джерело: на основі [9].

тивного впливу. Іншими словами, загроза може виступати як руйнівна сила для системи або створювати ризик, завдаючи певної шкоди. Однак, у такому випадку можуть бути втрачені важливі аспекти економічної безпеки, такі як здатність до розвитку, адаптації до деградаційних впливів та формування ефективних захисних механізмів на довгострокову перспективу.

Таблиця 1. Перелік основних 15-ти пошкоджених або захоплених промислових об'єктів України та їх характеристика

№ п.п.	Об'єкт	Розташування	Вартість, \$ млн	Галузь	Стан
1	Металургійний комбінат імені Ілліча	Маріуполь	1,893	Металургічна галузь	
2	ММК Азовсталь	Маріуполь	1 444	Металургічна галузь	Повне знищення
3	Українські енергетичні машини	Харків	417	Важка промисловість	
4	Концерн «Антонов»	Київ	385	Авіабудування	
5	Кременчуцький нафтопереробний завод	Кременчук	374	Переробка нафти	Повне знищення
6	Авдіївський коксохімічний завод	Авдіївка	343	Переробка коксу	
7	Одеський нафтопереробний завод	Одеса	171	Переробка нафти	
8	Завод «Coca Cola Beverages Refinery»	Велика Димерка (Київська область)	150	Харчова промисловість (напої)	Повне знищення
9	«Зоря Машпроект»	Миколаїв	137	Важка промисловість	Повне знищення
10	«Лінік»	Лісичанськ	116	Переробка нафти	
11	«Монделіс» Україна	Тростянець (Сумська область)	104	Харчова промисловість	Повне знищення
12	Завод імені Малишева	Харків	101	Військове виробництво	
13	Гостомельський скляний завод «Ветропак»	Гостомель	92	Будівельні матеріали	Повне знищення
14	Рубіжанська картонна фабрика	Рубежне	82	Паперове виробництво	
15	«Суміхімпром»	Суми	73	Хімічна промисловість	

Джерело: на основі [8, 9].

На противагу, динамічний підхід дозволяє більш точно оцінити економічну безпеку, завдяки можливості врахування часового фактору і виявлення широкого спектра функціональних характеристик. Аналіз концепції безпеки можна проводити на трьох рівнях: держави, економічного суб'єкта та людини. Безпека держави домінує над безпекою господарюючого суб'єкта і людини.

Перед обличчям загрози держава ініціює використання всіх своїх ресурсів для забезпечення своєї безпеки, не враховуючи безпеки суб'єкта господарювання та людини. Така ієрархія безпеки збігається з ієрархією загроз у процесі прийняття рішень, оскільки перша має реагувати як на загрозу національній безпеці в надзвичайних ситуаціях, так і на потреби суб'єкта господарювання та людини можна проігнорувати. Також в сучасному світі з'являється новий аспект конфліктів — економічні війни, збитки від яких можуть суттєво перевищувати наслідки традиційних військових конфліктів.

В історичному контексті питання безпеки зазвичай розглядалися в контексті зовнішніх загроз, зокрема військових. При цьому виділялися такі аспекти, як безпосередні військові загрози, загрози для військово-економічного потенціалу країни та загрози в інформаційній сфері (див. рис. 1).

Мета забезпечення економічної безпеки для суб'єкта полягає в уникненні можливих втрат вигоди, збитків або зменшення потенціалу для економічного зростання і стабільності. Об'єктами такої безпеки є всі види ресурсів, технології, процеси управління діяльністю суб'єкта, а також його комерційні операції.

Згідно з даними Світового банку, станом на листопад 2023 року, 20% українського бізнесу зазнали безпосередніх руйнувань з початку повномасштабного вторгнення. Найбільше постраждали східні регіони країни, де було знищено близько 47% підприємств, а також південні регіони, де постраждало 29% підприємств. Середньо 70% бізнесів заз-

нали двократного падіння доходів. У східних областях доходи зменшилися майже втричі, на Півдні скорочення склало 60%, а на Заході — 40% [8].

Експерти в доповіді національного інституту стратегічних досліджень, виділили наступні загрози економічній безпеці підприємств України в умовах війни [8]:

— Суттєве падіння економіки через скорочення ділової активності під час війни, неможливість ведення бізнесу в окремих регіонах країни, зокрема в зонах бойових дій або підвищеного ризику.

— Виведення капіталу з України та переміщення бізнесу за кордон.

— Значне зниження інвестиційної активності.

— Критичне зменшення обсягів кредитування основного капіталу, обігових коштів та інвестицій.

— Скорочення трудового потенціалу через інтенсивну міграцію населення за кордон, значну кількість внутрішньо переміщених осіб та втрати серед цивільного населення внаслідок бойових дій.

— Підвищення рівня споживчих цін (інфляція).

Але кредитування корпоративного сектору, зокрема підприємств, в національній валюті (див. рис. 2), ще до війни, протягом тривалого періоду перебувало у стагнації. Загострення військових дій з лютого 2022 року тільки погіршило цю негативну динаміку.

Критичною загрозою, також, на нашу думку є пошкодження активів підприємств внаслідок бойових дій. Ми можемо визначити дві окремі категорії пошкоджених активів. Перша категорія — стратегічні підприємства, які були знищені навмисно. До цієї групи переважно належать нафтопереробні заводи та сховища і підприємства військового/оборонного виробництва. Друга категорія — побічний збиток. Найбільш коштовні активи в цьому списку, виробники металу, ймовірно, потрапляють в обидві категорії одночасно. Є необхідним застосувати саме таку класифікацію, оскільки тоді є можливість прогнозувати подальші втрати, враховуючи географічне або промислове розташування активів (див. табл. 1).

Підприємства мають стимули уникати залежності від одного чи невеликої кількості постачальників, чи клієнтів, особливо коли ці постачальники чи клієнти вразливі до високих ризиків поза їхнім контролем, включаючи політично мотивоване втручання. Якщо відносини з постачальниками є критично важливою ланкою в цьому ланцюзі, соціальні витрати через відмову цієї ланки можуть значно перевищувати приватні витрати для фірми.

Під час війни виникає також загроза втрати кадрового потенціалу через мобілізаційні заходи. Так, у травні 2024 року на ринку праці встановився дефіцит кадрів. Кількість кандидатів на посади зменшується, що веде до зниження конкуренції за робочі місця. Водночас, роботодавці розмістили на Work.ua рекордну кількість вакансій з моменту початку повномасштабного вторгнення [8]. Літо 2024 року показує зменшення такої тенденції.

Таблиця 2. Багаторівнева класифікація системних ризиків економічної безпеки підприємства в умовах війни

Рівні	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Макрорівень	Технологічні інновації Міжнародна політика Інформаційні ризики Військові ризики	Природні явища Зміна нормативної бази Екологічні катаклізми Виклики та тренди (наприклад, розвиток ШІ)
Мезорівень	Висока конкуренція Податкові ризики в галузі Коливання курсу валют Вплив держорганів Вплив військового стану	Недоборочесна конкуренція Монополізація Швидкі технологічні зміни Зниження попиту Зміни цін
Мікрорівень	Валютні ризики Кіберзлочинність Податкові ризики Ризики нестабільності економіки	Інвестиційні ризики Ризики психологічних конфліктів та психологічних операцій Ризики інтеграції Монополістичні ризики Ризики ланцюгів постачання
Рівень актора (підприємства)	Податкові ризики Ризики руйнування активів Ризики мобілізації	Ризики відтоку персоналу Витік інформації Організаційні ризики

Джерело: розроблено автором.

У травні 2024 року було опубліковано 113 016 вакансій на Work.ua, що на 2% більше, ніж у квітні [8]. Таким чином, протягом трьох місяців поспіль на ринку пропонується понад 100 000 вакансій, а в травні спостерігався другий місяць поспіль рекордний показник пропозицій. Найбільший приріст вакансій зафіксовано в Івано-Франківській, Черкаській, Запорізькій (+3%), Сумській і Київській (+2%) областях. Київська область також відзначилася найвищим приростом серед регіонів-лідерів за кількістю вакансій. Водночас в Одеській, Дніпропетровській і Харківській областях кількість робочих місць зросла на 1%, тоді як у Львівській області вона трохи скоротилася — менш ніж на 1%.

Ми можемо використати для аналізу ризиків економічної безпеки підприємства "діаграму Ісакави", яка дозволяє проводити обговорення потенційних причин проблеми, або так званий аналіз основних причин. Це відомий методологічний засіб для проведення мозкового штурму з метою виявлення найбільш гострих проблем та вироблення можливих рішень. На підставі діаграми можемо виявити причинно-наслідкові фактори виникнення ризиків та на її базі цього зробити класифікацію екосистемних ризиків з позиції економічної безпеки підприємств на мікро, мезо та макрорівнях та на рівні самого підприємства (актора), що виникають у процесі функціонування промислового підприємства. Результат наведено в таблиці 2.

Вагомим аргументом для зниження ризику концентрованого впливу критично важливого імпорту є шлях диверсифікації поставок або підготовки до пом'якшення перебоїв з постачанням [10]. Однак ідентифікувати критичні продукти виявляється дуже важко, головним чином через те, що важко оцінити їх критичність, тобто їх вплив на ступінь втрати добробуту людей, спричинений дефіцитом або стрибком цін. Хоча ми знаємо, що деякі продукти є критично важливими — мікросхеми, енергія, деякі фармацевтичні препарати, деякі мінерали та деякі вхідні ресурси — ми не знаємо, які інші продукти є критични-

ми. Хороший спосіб почати — зменшити ризики щодо продуктів, які, як відомо, є критичними.

По-друге, зменшення ризиків торгових залежностей не може бути єдиним рівнем захисту від зриву імпорту, оскільки ніколи не буде можливо ідентифікувати та зменшити ризики для всіх критичних продуктів. Окрім зниження торгівельних ризиків, важливо зміцнити стійкість системи виробництва проти військових шоків, незалежно від їх джерел.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Головне завдання України зараз — активізувати економічні процеси. Ми можемо визначити стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства під час війни:

— Диверсифікація постачальників і ринків. Для зниження ризиків, пов'язаних з війною, підприємства повинні шукати нових постачальників, партнерів і ринки збуту, щоб мінімізувати залежність від однієї країни чи регіону.

— Евакуація виробничих потужностей. Деякі підприємства можуть бути змушені перемістити виробництво або офіси у безпечніші регіони. Це складний процес, але він може допомогти зберегти бізнес та уникнути повної зупинки діяльності.

— Взаємодія з державними інституціями та міжнародними організаціями. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій у вигляді фінансової допомоги, пільг чи субсидій може значно полегшити ситуацію для підприємств.

— Створення резервів та альтернативних планів. Наявність резервних фондів, запасів сировини та альтернативних бізнес-планів дозволяє підприємствам краще підготуватися до кризових ситуацій. Створення планів дій на випадок непередбачуваних обставин допоможе зменшити ризики зупинки роботи.

— Застосування цифрових технологій. Використання технологій дистанційної роботи, кібербезпеки та автоматизації бізнес-процесів може допомогти підприємствам зберегти контроль над діяльністю та забезпечити стабільність у періоди кризи.

Література:

1. Барановський, О. І. (2014). Філософія безпеки: Монографія: у 2 т., Т. 1. Київ: УБС НБУ.
2. Варналій, З. С. (2020). Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: Монографія. Київ: Знання України.
3. Прохорова, В., Крутова, А., & Дяченко, К. (2022). Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 14 (28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
4. Мазаракі, А., & Мельник, Т. (2022). Економічна безпека України в умовах російської агресії. Сієнція Руктуоса, 145 (5), 4—28. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)01)
5. Gupta, S., Clements, B., Bhattacharya, R., & Chakravarti, S. (2004). Fiscal consequences of armed conflict and terrorism in low-and middle-income countries. European Journal of Political Economy, 20 (2), 403—421.

6. Fang, X., et al. (2020). The economic consequences of conflict in Sub-Saharan Africa. IMF Economic Review. <https://doi.org/10.5089/9781513559667.001>

7. Amodio, F., & Di Maio, M. (2018). Making do with what you have: Conflict, input misallocation, and firm performance. The Economic Journal, 128 (615), 2559—2612. <https://doi.org/10.1111/eoj.12518>

8. НІСД. (2024). Економічна безпека України в умовах довготривалої війни: Експертно-аналітична доповідь. Київ. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>

9. НБУ. (2024). Інфляційний звіт. Січень 2024 року. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q1.pdf

10. Марценюк Л. В., Черняк Н. П., Тіщенко С. О., Ботвінов Р. Г. (2020). Економіка, державне управління та правові відносини в умовах перманентних збройних конфліктів: парадокси й закономірності розвитку. Економічний часопис, № 181 (1—2). С. 4—17. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01>

References:

1. Baranovskyi, O.I. (2014), *Filosofiiia bezpeky [Security philosophy]*, vol. 1, UBS NBU, Kyiv, Ukraine.
2. Varnalii, Z.S. (2020), *Ekonomichna ta finansova bezpeka Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Economic and financial security of Ukraine in the conditions of globalization]*, Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
3. Prokhorova, V. Krutova, A. and Diachenko, K. (2022), "Economic security of Ukrainian enterprises under conditions of destabilization development", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, vol. 14 (28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
4. Mazarak, A. and Melnyk, T. (2022), "Economic security of Ukraine under the conditions of russian aggression", *Sientia Ructuosa*, vol. 145 (5), pp. 4—28. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)01)
5. Gupta, S. Clements, B. Bhattacharya, R. and Chakravarti, S. (2004), "Fiscal consequences of armed conflict and terrorism in low-and middle-income countries", *European Journal of Political Economy*, vol. 20 (2), pp. 403—421.
6. Fang, X. (2020), "The economic consequences of conflict in Sub-Saharan Africa", *IMF Economic Review*. <https://doi.org/10.5089/9781513559667.001>
7. Amodio, F. and Di Maio, M. (2018), "Making do with what you have: Conflict, input misallocation, and firm performance", *The Economic Journal*, vol. 128 (615), pp. 2559—2612. <https://doi.org/10.1111/eoj.12518>
8. NISS (2024), *Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh dovhotryvaloi viiny [Economic security of Ukraine in conditions of long-term war]*, Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>
9. NBU (2024), "Inflation report. January 2024", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q1.pdf (Accessed 20 Oct 2024).
10. Martseniuk, L. Cherniak, N. Tishchenkova, S. and Botvinov, R. (2020), "Economy, public administration and legal relations under the permanent armed conflicts: paradoxes and regularities of development", *Economic Annals-XXI*, vol. 181 (1—2), pp. 4—17. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01>

Стаття надійшла до редакції 30.10.2024 р.

А. А. Шумаєв,
аспірант, Національний авіаційний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4457-7121>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.151

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

A. Shumaiev,
Postgraduate student, National Aviation University

MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN THE SPHERE OF INFORMATION TECHNOLOGIES

В статті розроблено механізм стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій. Запропонований механізм враховує особливості стратегічного процесу і націлений на координацію дій основних учасників під час розробки та впровадження стратегії інноваційних проектів у сфері інформаційних технологій. Визначено основні принципи формування механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій. Систематизовано елементи впливу механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій. Запропоновано алгоритм впровадження розроблених елементів механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій, який регламентує послідовність дій щодо включення всіх чи окремих елементів підтримки успішності реалізації проектів у практичну діяльність.

In modern conditions, one of the main directions of development of the field of information technologies is the implementation of innovative projects based on modern achievements of science and technology. For the successful implementation of such projects, it is important to form an effective mechanism that will ensure the introduction of innovations in the field of information technologies and contribute to the achievement of competitive advantages in the market.

The insufficiently high share of successful innovative projects in the field of information technologies actualizes the issue of developing scientifically based mechanisms for the strategic management of these projects. The construction of such management mechanisms requires clarification of aspects of consideration of the strategic process.

The article develops a mechanism for strategic management of innovative projects in the field of information technologies. The proposed mechanism takes into account the peculiarities of the strategic process and is aimed at coordinating the actions of the main participants during the development and implementation of the strategy of innovative projects in the field of information technologies.

In view of the generalization of existing approaches to the development of management mechanisms, the main principles of the formation of the mechanism of strategic management of innovative projects in the field of information technologies are defined.

The main components of the management mechanism for the development and implementation of the strategy of innovative projects in the field of information technologies have been determined.

It has been established that when forming and implementing the strategy of innovative projects in the field of information technologies, it is advisable to use various types of information search and analysis activities, namely: inspection, audit, monitoring, assessment and research.

The elements of influence of the mechanism of strategic management of innovative projects in the field of information technologies are systematized. An algorithm for implementing the developed elements of the mechanism of strategic management of innovative projects in the field of information technologies is proposed, which regulates the sequence of actions regarding the inclusion of all or individual elements of supporting the success of project implementation in practical activities.

Ключові слова: інноваційні проекти, сфера інформаційних технологій, управління проектами, механізм, стратегічне управління, розвиток.

Key words: innovative projects, the field of information technologies, project management, mechanism, strategic management, development.

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

В сучасних умовах одним із головних напрямів розвитку сфери інформаційних технологій є реалізація інноваційних проектів, що ґрунтуються на сучасних досягненнях науки та техніки. Для успішної реалізації таких проектів важливо сформувати ефективний механізм, який забезпечить впровадження інновацій в сферу інформаційних технологій та сприятиме досягненню конкурентних переваг на ринку [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці стратегічного управління проектами присвячені праці таких вітчизняних вчених як С. Ілляшенка, Л. Сороки, К. Степанової, Г. Строкович, І. Черленяка. Серед зарубіжних дослідників, які аналізують ці питання, варто виокремити: Р. Гранта, Д. Дальчера, У. Делоне, Д. Клеганда, А. Шенхара.

Проблеми управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій розглядають у своїх публікаціях такі вітчизняні науковці, як: Глушенко А.А., Казакова Т.С., Новосад О.В., Павлов К.В., Сметанюк О.А., Шашкова Н.І., Фадєєва І.Г. та інші. Разом із тим, питання розробки механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій, що стосуються структурування стратегії проекту, інтеграції проектного менеджменту та управління реалізацією переваг на підприємствах, потребують подальшого уточнення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є формування ефективного механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Недостатньо висока частка успішних інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій підкреслює необхідність розробки науково-обґрунтованих механізмів стратегічного управління цими проектами. Створення таких механізмів вимагає уточнення аспектів, що стосуються стратегічного процесу.

Г. Мінцберг розглядає стратегію як "послідовну, узгоджену та інтегровану структуру управлінських рішень" [2]. Р. Грант трактує стратегію як "інструмент комунікації для полегшення координації", підкреслюючи важливість чіткої комунікації в стратегічному процесі [3]. Одне з головних завдань цього процесу — створення форуму для обміну думками та досягнення згоди між зацікавленими сторонами. Такий форум дозволяє залучити різні погляди, що сприяє більш глибокому розумінню проблем та потреб, а також зміцнює співпрацю і підтримку в реалізації стратегії. Успішна комунікація забезпечує узгодженість дій і розподіл відповідальності, що в свою чергу підвищує ефективність виконання стратегічних цілей.

Відмінна риса стратегічного управління проектами полягає у необхідності координації дій учасників проекту, а також узгодження стратегії проекту з організаційною стратегією підприємства. Стратегічне управління проектами розглядається як комплексний підхід для досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом інтеграції стратегічних бізнес-цілей зі стратегією управління проектами. Цей підхід має особливе значення для інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій, де координація ресурсів і зусиль стає критично важливою для успішної реалізації [4]. Водночас постають складні питання щодо узгодження стратегії організації в сфері інформаційних технологій із загальною організаційною стратегією. Це вимагає чіткої комунікації, планування і співпраці між усіма учасниками, щоб досягти спільних цілей і забезпечити ефек-

тивність проектів у динамічному середовищі.

Спектр трактувань поняття "механізм" дуже широкий. І. Кіпіоро розуміє під "механізмом" сукупність конкретних форм, методів, алгоритмів та інструментів усвідомленого вибору й впливу на економічні явища та процеси [5]. Інші дослідники визначають "механізм" як сукупність методів, принципів, форм управління або система елементів, що регулюють процес управління [6].

Щодо визначення поняття "механізм управління", то науковці розглядають два основні підходи, які розкривають його сутність. У широкому розумінні вважається, що це "засіб реалізації управлінських рішень, який активує певні ланки керованої системи для стимулювання інших ланок з метою досягнення позитивного результату". А у вузькому трактуванні під цим поняттям розуміють "інструмент або систему, що забезпечує генерацію управлінських явищ та процесів в організації" [7].

Механізм управління виступає рушійною силою системи управління, забезпечуючи ефективний вплив на фактори, які визначають результати діяльності об'єкта управління, що складається з певних елементів. Механізм функціонування визначається як "сукупність правил, законів та процедур, що регламентують діяльність учасників організаційної системи, у тому числі, їх взаємодію один з одним" [8].

Механізм управління проектами трактується як "сукупність законів, правил і процедур, що регламентують взаємодію учасників проекту, у тому числі, процедури прийняття рішень керівником проекту" [9].

У зв'язку з неоднозначністю підходів до визначення механізму управління організаційно-економічними системами (з урахуванням тимчасових проектних організацій) та з урахуванням перелічених вище специфічних особливостей стратегічного процесу пропонуємо "механізм стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій" розуміти як сукупність інструментів управління та методів впливу, спрямованих на координацію діяльності при зміні взаємин між основними стейкхолдерами в рамках формування та реалізації стратегії інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій для забезпечення досягнення успіху проекту з різних аспектів відповідно до організаційної стратегії підприємства.

Розробка механізму управління є важливим завданням для суб'єкта управління, доповнюючи традиційні функції управління, такі як планування, організація, стимулювання та контроль. Дослідження, що зосереджені на створенні ефективних механізмів взаємодії між різними соціальними групами в економічному контексті, надають особливу увагу характеру цієї взаємодії та сприйняттю механізмів учасниками. Складність вирішення цього завдання в рамках стра-

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

принцип цілеспрямованості (спрямований на забезпечення реалізації успішної стратегії інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій з різних аспектів, включаючи отримання організаційних вигоди)

принцип науковості (необхідний у рамках просування застосування перспективних наукових методів експертного оцінювання за участю різних стейкхолдерів, зокрема при оцінці сформованості стратегії інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій та переваг, отриманих від її реалізації)

принцип економічності (пов'язаний із вибором інструментів механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій для досягнення поставленої мети з мінімальними витратами)

принцип самоорганізації (заснований на гнучкому реагуванні на різні зміни довкілля, у тому числі на можливість трансформації механізму стратегічного управління інноваційними проектами)

Рис. 1. Основні принципи формування механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 7; 10; 11].

тегічного управління інноваційними проектами у сфері інформаційних технологій часто зумовлена необхідністю залучення зовнішніх фахівців з консультаційних фірм і наукових організацій.

З огляду на узагальнення існуючих підходів до розробки механізмів управління та враховуючи запропоноване визначення механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій, доцільно виділити основні принципи його формування (рис. 1).

На нашу думку, до основних складових механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій можна віднести: мету механізму, об'єкт механізму, суб'єкт механізму, інструменти механізму, основні елементи впливу механізму та очікуваний ефект від впровадження механізму.

Суб'єктами аналізованого механізму стратегічного управління є головні стейкхолдери (проектна команда, учасники інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій тощо).

Об'єктами запропонованого механізму є проекти автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації у межах різних видів діяльності організації.

В якості інструментів механізму доцільно розглядати сукупність компонентів системи оцінки та моніторингу формування (реалізації) стратегії інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін.

Основними елементами впливу механізму є: забезпечення детермінованого розподілу результатів та функцій між учасниками інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій при розробці та реалізації стратегії; навчання та консультування у рамках проведення стратегічних сесій.

Таблиця 1. Взаємодоповнюваність моніторингу та оцінки формування стратегії інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій

Відмінні характеристики	Періодичність проведення	Основне призначення	Основні дії
Моніторинг	періодично; регулярно	поліпшити хід імплементації; підвищити ефективність; своєчасно скоригувати стратегічний план інноваційного проекту в сфері інформаційних технологій та зменшити можливі втрати внаслідок виникнення проблемних ситуацій	відстеження
Оцінка	при формуванні стратегії; при реалізації у разі суттєвих відхилень, виявлених під час моніторингу	підвищити успішність активних та перспективних інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій з різних аспектів, а також вигоди, які отримують різні учасники	визначення важливості

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 13; 14; 15].

Очікуваний ефект від впровадження механізму — підвищення успішності реалізації стратегії інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій за такими аспектами як: успіх проекту (успіх процесів проектного менеджменту та управління проектами); успіх продукту (послуги) інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій; організаційні вигоди (бізнес-успіх та стратегічний успіх).

При формуванні та реалізації стратегії інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій доцільно використовувати різні види діяльності з пошуку та аналізу інформації, а саме: інспекцію, аудит, моніторинг, оцінку та дослідження. Забезпечення успішності інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій передбачає налагодження системи взаємодоповнюючих оціночних процедур різних видів [12].

В таблиці 1 систематизовано основні відмінні риси оцінки та моніторингу процесу розробки та імплементації стратегії інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій.

Доцільно зазначити, що механізм стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій спрямований не лише на відстеження запланованого виконання. Важливе значення мають прогностичні оцінки майбутнього стану сфери інформаційних технологій в результаті реалізації інноваційних проектів та постійний моніторинг можливих змін, що впливають на сформоване очікуване уявлення.

Систематизовані елементи впливу механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій представлені на рис. 2.

Алгоритм впровадження перерахованих елементів механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій регламентує послідовність дій щодо включення всіх або окремих елементів підтримки успішності реалізації проектів у практичну діяльність (рис. 3). При ухваленні рішення про доцільність впровадження елементів механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій важливо оцінювати успішність проекту з різних аспектів, враховуючи погляди різних учасників.

Запропонований механізм акумулює опис об'єктів, суб'єктів, основних елементів впливу, алгоритм впровадження та використання цих елементів, а також набір інструментів оцінювання, які застосовуються для формування та реалізації стратегії інноваційних проектів у сфері інформаційних технологій.



Рис. 2. Систематизовані елементи впливу механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 16; 17].

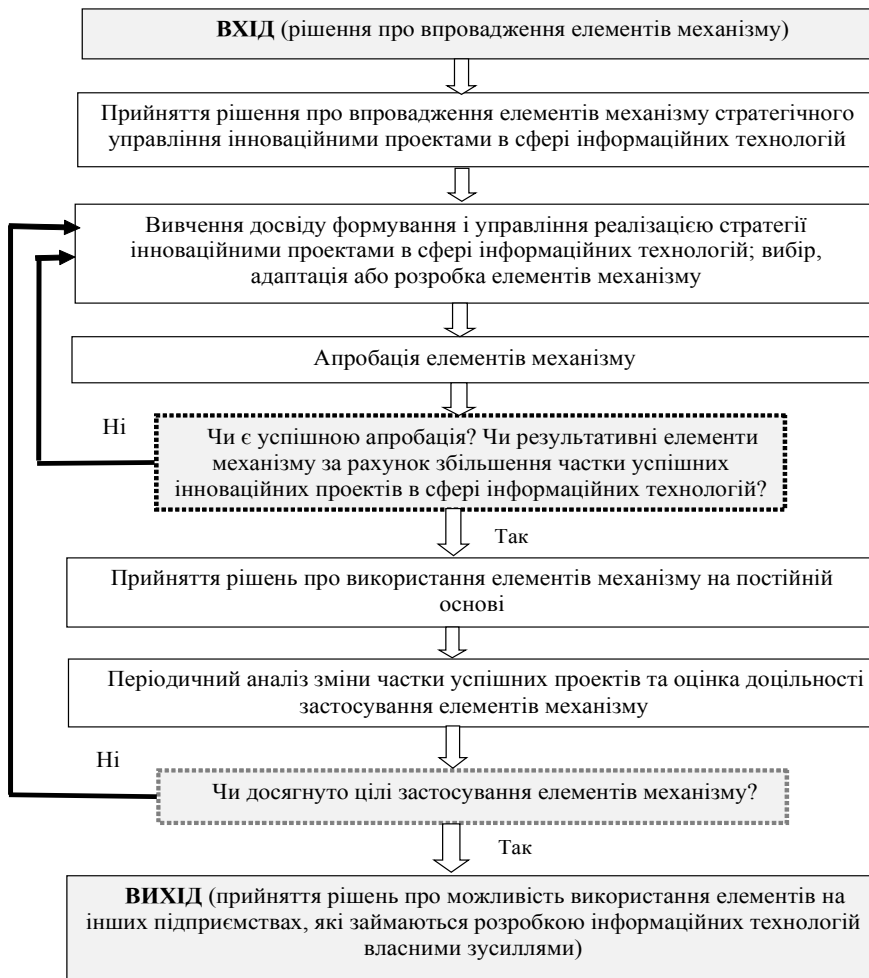


Рис. 3. Алгоритм впровадження елементів механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 14; 15; 16; 17].



Рис. 4. Механізм стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 7; 13; 14; 15; 16].

Взаємозв'язок основних складових механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій представлено на рисунку 4.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи існуючі підходи, розроблено механізм стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій. Запропонований механізм враховує особливості стратегічного процесу, передбачає забезпечення раціонального розподілу функцій і результатів між учасниками та спрямований на координацію дій основних стейкхолдерів під час розробки й впровадження стратегії інноваційних проектів у сфері інформаційних технологій. Систематизовано елементи впливу механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій. Запропоновано алгоритм впровадження розроблених елементів механізму стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій, який регламентує послідовність дій щодо включення всіх чи окремих елементів підтримки успішності реалізації проектів у практичну діяльність.

Література:

1. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Основні проблеми та механізм впровадження інноваційних проектів на підприємстві. Економічний простір. № 129. 2018. С. 200—207.
2. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: [монографія] / за заг. ред. О.А. Біловодської. Суми: Університетська книга, 2012. 432 с.
3. Управління стратегіями вищого інноваційного розвитку: [монографія] / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. Суми: Триторія, 2020. 440 с.
4. Сорока Л.М., Степанова К.В., Уманець Т.М. Стратегічне управління проектами. Економіка. Фінанси. Право. № 5/2. 2022. С. 14—17.

5. Кіпіоро І.М. Механізми активізації інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. № 4. 2015. С. 111—115.

6. Веклич О.О. Економічний механізм екологічного регулювання в Україні: [монографія]. К.: Український інститут досліджень навколишнього середовища і ресурсів, 2003. 88 с.

7. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові. Ефективна економіка. № 12. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf (дата звернення: 28.09.2024).

8. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: [колективна монографія] / за заг. ред. Б.В. Гриніва. Львів: Растр-7, 2019. 212 с.

9. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: [монографія] / О.О. Охрименко та ін.; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 260 с.

10. Сметанюк О.А., Бондарчук А.В. Особливості системи управління проектами в ІТ-компаніях. Агросвіт. 2020. № 10. С. 105—111.

11. Строкович Г.В. Особливості стратегічного управління інноваційними проектами. Економіка і суспільство. Вип. 9. 2017. С. 678—681.

12. Глушенкова А.А. Особливості управління інноваційними проектами у сфері телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 4 (14). 2015. С. 72—77.

13. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проектом на вітчизняних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 23. 2018. С. 252—255.

14. Загуменна Т.В. Особливості управління інноваційними проектами. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.4. С. 348—361.

15. Шашкова Н.І., Фадєєва І.Г., Казакова Т.С. Управління проектами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Вип. 28. 2021. С. 166—172.

16. Павлов К.В., Новосад О.В., Опашнюк Ю.В., Березюк М.Р., Коритко М.В. Управління інноваційними проектами на ринку ІТ-послуг за умов змін та ризиків сучасності. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Серія: Економіка. № 2(192). 2024. С. 77—90.

17. Вітковський В. Майбутнє управління проектами: як технології змінюють галузь. 2023. URL: <https://nofluffjobs.com/uk/log/robova-v-it/majbutnie-upravlinnia-proektami/> (дата звернення: 28.09.2024).

References:

1. Ratushniak O.H., Lialuk, O.H. (2018), "The main problems and mechanism of implementation of innovative projects at the enterprise", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 129, pp. 200-207.

2. Bilovodska, O.A. (2012), *Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom* [Mechanism of strategic management of innovative development], Sumy: Universytetska knyha, Ukraine.

3. Illiashenko, N.S. (2020), *Upravlinnia stratehiiamy vuperedzhauchoho innovatsiinoho rozvytku* [Management

of strategies of anticipatory innovative development], Trytoriia, Sumy, Ukraine.

4. Soroka, L.M., Stepanova, K.V., Umanets, T.M. (2022), "Strategic project management", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 5/2, pp. 14—17.

5. Kipioro, I.M. (2015), Mechanisms of activation of innovative and investment activities of agricultural enterprises, *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 111—115.

6. Veklych, O.O. (2003), *Ekonomichnyi mekhanizm ekolohichnoho rehulivannia v Ukraini* [The economic mechanism of environmental regulation in Ukraine], *Ukrainskyi instytut doslidzhen navkolyshnoho seredovyscha i resursiv*, Kyiv, Ukraine.

7. Prysiazhniuk, P.V. (2019), "Management mechanism: essence, types and components", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf (Accessed 28 September 2024).

8. Hryniva, B.V. (2019), *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm funktsionuvannia pidpriemstv sfery poslu* [Organizational and economic mechanism of functioning of enterprises in the service sector], *Rastr-7, Lviv, Ukraine*.

9. Okhrimenko, O.O., ta in. (2018), *Upravlinnia innovatsiinymy proektamy v umovakh mizhnarodnoi intehratsii* [Management of innovative projects in the conditions of international integration], *Nats. tekhn. un-t Ukrainy "Kyiv. politekhn. in-t im. Ihoria Sikorskoho"*, Kyiv, Ukraine.

10. Smetaniuk, O.A., Bondarchuk, A.V., (2020), "Peculiarities of the project management system in IT companies", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 105—111.

11. Stokovych, H.V. (2017), "Peculiarities of strategic management of innovative projects", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 678—681.

12. Hlushenkova, A.A. (2015), "Peculiarities of managing innovative projects in the field of telecommunications and informatization" *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 4 (14), pp. 72—77.

13. Kramarchuk, S.P., Lubkei, N.P. (2018), "Theoretical aspects of innovation project management at domestic enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 23, pp. 252—255.

14. Zahumenna, T.V. (2013), "Peculiarities of management of innovative projects", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23.4, pp. 348—361.

15. Shashkova, N.I., Fadieieva, I.H., Kazakova, T.S. (2021), "Project management in the IT field: application of flexible methodologies", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 28, pp. 166—172.

16. Pavlov, K.V., Novosad, O.V., Opashniuk, Yu.V., Bereziuk, M.R., Korytko, M.V. (2024), "Management of innovative projects in the market of IT services under conditions of changes and modern risks", *Enerhozbezrehennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt. Serii: Ekonomika*, vol. 2(192), pp. 77—90.

17. Vitkovskiy, V. (2023), "The future of project management: how technology is changing the industry", available at: <https://nofluffjobs.com/uk/log/robova-v-it/majbutnie-upravlinnia-proektami/> (Accessed 28 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 18.10.2024 р.

V. Remez,
Postgraduate student of the Department of Economics and Finance,
Mukachevo State University
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0003-0296-8461>
V. Hoblyk,
Master's degree, Private entrepreneur
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4654-6250>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.157

BASIC PRINCIPLES OF FORMING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE TRANSPORT SECTOR

В. С. Ремез,
аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет
В. В. Гоблик,
магістр, приватний підприємець

БАЗОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТРАНСПОРТУ

Complex and unpredictable circumstances facing the transport sector as a core component of the economy compel organizations involved in cargo and passenger transportation and providing related transport services to actively transform to maintain viability. To successfully adapt to new realities, businesses need to focus on implementing cutting-edge technologies and ensuring the flexibility of core processes. In this context, the importance of innovative development in the activities of transport enterprises cannot be underestimated, as innovations provide the necessary flexibility and adaptability, which are critically important in a rapidly changing market environment. The article aims to define the fundamental principles for forming the organizational and economic support for the innovative development of enterprises in the transport sector. The study emphasizes that transport enterprises ensure innovative development through innovations in the design of new vehicles and systems, optimization of transport processes, enhancement of energy efficiency, and improvement of road safety. It has been demonstrated that innovative development is not possible without proper organizational and economic support, which performs the function of sustaining focus on internal processes that promote innovative activities, as well as on external factors that create conditions for its activation. In the development context, such a focus means identifying the most important aspects of an issue or question to concentrate resources, time, and effort to achieve maximum effectiveness or results. It has been established that transport enterprises require organizational and economic support for innovative development, which will exist as a set of dynamic measures aimed at creating and maintaining conditions that directly influence the potential for enhancing competitiveness, the potential for increasing operational efficiency, reducing negative environmental impact, and meeting the rising needs of customers. As a result of the study, attention has been drawn to the appropriateness of distinguishing the following basic components of organizational and economic support for the innovative development of transport enterprises: strategic planning, innovative culture, innovation financing, and research and development activities.

Складні та непередбачувані обставини, в яких перебуває транспортна галузь як ключовий складник національної економіки, змушують організації, що займаються перевезенням вантажів і пасажирів, а також наданням супутніх послуг, пов'язаних з транспортом, активно трансформуватися для збереження своєї життєздатності. Для успішної адаптації до нових реалій таким підприємствам необхідно зосередитися на впровадженні новітніх технологій та забезпеченні гнучкості базових процесів. У цьому контексті значення інноваційного розвитку у діяльності підприємств сфери транспорту не можна недооцінювати, адже саме інновації забезпечують необхідну гнучкість та адаптивність, що є критично важливими в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Метою статті є визначення базових засад формування організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств сфери транспорту. У дослідженні звернено увагу на те, що підприємства сфери транспорту забезпечують інноваційний розвиток через впровадження інновацій у розробці нових транспортних засобів і систем, оптимізації транспортних процесів, підвищення енергоефективності транспорту та безпеки дорожнього руху. Доведено, що інноваційний розвиток неможливий без належного організаційно-економічного забезпечення, яке реалізує функцію підтримки сталого фокуса на внутрішніх процесах, що сприяють інноваційній діяльності, а також на зовнішніх факторах, які створюють умови для її активізації. У контексті розвитку такий фокус означає виділення найважливіших аспектів проблеми чи питання, на яких потрібно сконцентрувати ресурси, час і зусилля для досягнення максимальної ефективності або результатів. Констатовано, що підприємства сфери транспорту потребують організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку, яке існуватиме як комплекс динамічних заходів, спрямованих на створення і підтримку умов, що забезпечать безпосередній вплив на: можливості прирощення конкурентоспроможності, збільшення ефективності функціонування, зменшення негативного впливу на довкілля та задоволення висхідних потреб клієнтів. За змістом дослідження звернено увагу на доцільність виокремлення таких базових компонентів організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку транспортних підприємств, як стратегічне планування, інноваційна культура, фінансування інновацій та науково-дослідна діяльність.

Key words: strategic planning; innovative culture; innovation financing; research and development activities; cargo and passenger transportation; logistics systems.

Ключові слова: стратегічне планування; інноваційна культура; фінансування інновацій; науково-дослідна діяльність; перевезення вантажів і пасажирів; логістичні системи.

PROBLEM STATEMENT

Given the increasing challenges posed by Russia's aggression against Ukraine (including the systemic restructuring of routes, logistics processes, and infrastructure) and the processes of globalization (the necessity for continuous adaptation of enterprises to new operational conditions), the organizational and economic support for the development of transport sector enterprises is becoming an increasingly significant focus for researchers. Undoubtedly, increasingly complex and unpredictable operational conditions are emerging, forcing organizations involved in cargo and passenger transportation, as well as in providing related transport services, not only to actively transform but also to resort to numerous innovative solutions to maintain their viability. In order to successfully adapt to new realities, businesses need to focus on implementing cutting-edge technologies and ensuring the flexibility of core processes. In this context, the importance of innovative development in the activities of transport enterprises cannot be underestimated, as innovations provide the necessary flexibility and adaptability, which are critically important in a rapidly changing market environment.

THE ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

Despite the significant interest in the innovative development of transport enterprises, as evidenced by the works of researchers such as Vovk O. M., Abdulkhuseynova A. R., Dmytryk K. Yu., and Komchatnykh O. V., the issue of organizational and economic support for innovative processes in this field requires more detailed study. Most studies focus on characterizing risks and identifying promising directions, while the issue of forming an effective support system for innovations remains insufficiently explored.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The article aims to define the fundamental principles for forming the organizational and economic support for the innovative development of enterprises in the transport sector.

THE PAPER MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS

Transport enterprises ensure the innovation of their development through specific innovations related to vehicles and systems, optimization of transport pro-

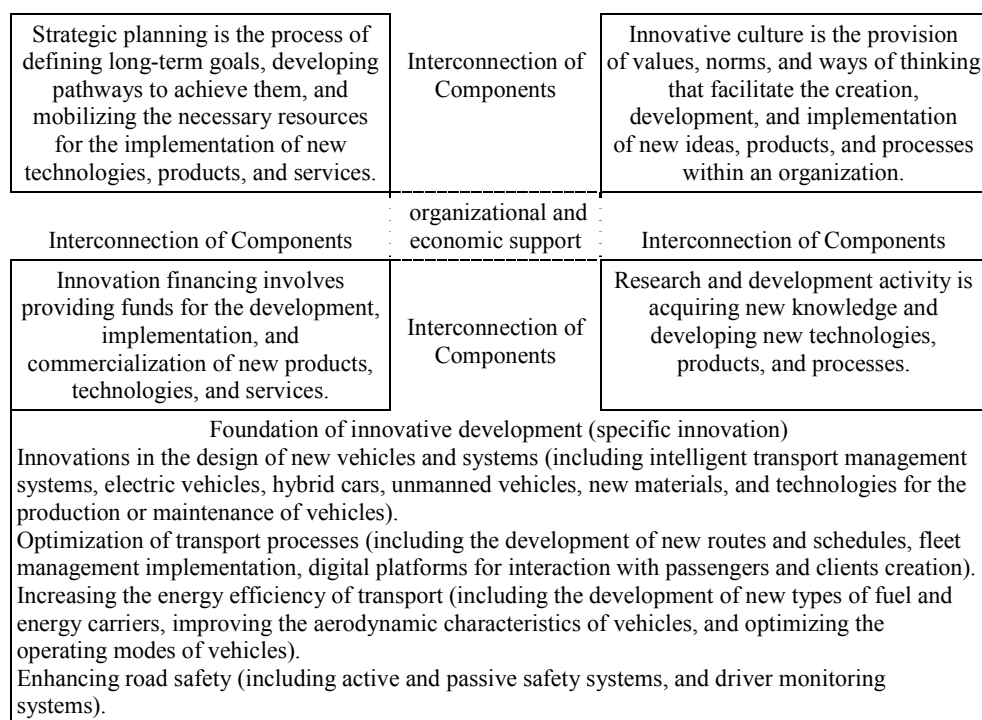


Figure 1. Components of organizational and economic support for the innovative development of enterprises in the transport sector

Source: formulated by the authors.

cesses, enhancement of energy efficiency, and road safety improvement [1; 5].

Firstly, innovations in the design of new vehicles and systems enable the implementation of more modern technologies, making transport more environmentally friendly and efficient. For example, innovations in design and materials, such as carbon fibers and aluminum, reduce vehicle weight, which decreases fuel consumption and increases energy efficiency [6].

Secondly, transport process optimization through automation and digital technologies contributes to increased productivity and reduced costs. For example, dispatch systems enable effective planning and coordination of routes, decreasing travel time and enhancing transportation productivity [4; 6].

Thirdly, the energy efficiency of transport reduces the impact on the environment, aligning with current trends in sustainable development. For instance, advancements in engine technologies, the introduction of alternative fuels, and the use of new materials decrease fuel consumption help [5–6].

Finally, innovations in road safety systems significantly reduce the risks of accidents and enhance safety for all road users.

Thus, innovative development is not possible without proper organizational and economic support, which serves to maintain a steady focus on internal processes that promote innovative activities, as well as on external factors that create conditions for their activation [1; 4]. In the context of any development, such a focus always means identifying the most important aspects of an issue or question on which to concentrate resources, time, and effort to achieve maximum effectiveness or results.

Thus, enterprises form their organizational and economic support for innovative development as a set of

targeted measures aimed at creating and maintaining conditions that will directly influence [1; 4]: 1) the potential for enhancing competitiveness. Indeed, innovations allow transport companies to offer higher quality, faster, and more cost-effective services; 2) the potential for increasing operational efficiency. Indeed, new technologies and the appropriate conditions for their implementation help optimize production processes, reduce costs, and enhance productivity; 3) reduction of negative environmental impact. Innovative solutions from transport enterprises contribute to the development of eco-friendly modes of transport and logistics systems; 4) meeting the growing needs of customers. It is worth noting that innovations enable the development of new products and services that meet the current consumer demands. Thus, the relevance of distinguishing core components for the organizational and economic support of innovative development in transport enterprises was established: strategic planning, innovative culture, financing of innovations, and research and development activities (see Fig. 1).

Indeed, strategic planning, as a component of the organizational and economic support for the innovative development of enterprises in the transport sector, involves the development of a long-term strategy [1]. Consequently, it allows these entities to define market position, anticipate future innovative changes, and outline the core actions needed to achieve those changes. According to modern strategic planning practices, this process is implemented through analysis of the external environment, evaluation of internal resources, determination of strategic innovation goals, development of innovative alternatives, selection of optimal innovations, creation of an innovation implementation plan, and monitoring and evaluation of the innovation implementation process. It is worth noting that

Table 1. Characteristics and content of the main components of strategic planning for the innovative development of enterprises in the transport sector

Component of strategic planning for innovations	Characteristics of the components of strategic planning for innovations	Impact on the content of organizational and economic support for the innovative development of enterprises
Analysis of the external environment	Study of trends in the transport market, competitors, technological changes, legislative regulations, and other factors that may impact the innovative activities of the enterprise.	Enables the identification of opportunities and threats, determines priority areas for innovative activities, and allows for adaptation to changes in the transport services market.
Evaluation of internal resources	Analysis of the strengths and weaknesses of the transport enterprise, its potential for innovation, and available resources (financial, human, and material).	Allows for the assessment of the transport enterprise's readiness for innovation and the identification of the resources necessary for the implementation of innovative projects.
Definition of strategic innovation goals	Setting specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound goals related to innovative development.	Defines the direction of the transport enterprise's development, motivates employees, and allows for the assessment of the effectiveness of innovative activities.
Development of innovative alternatives	Creating various options for the innovative development of the transport enterprise to achieve the set goals.	Ensures the selection of the best solution and allows for consideration of various scenarios for innovative development.
Selection of optimal innovations	Justified selection of the format of innovations that best aligns with the capabilities and needs of the transport enterprise.	Defines priorities for investments, resources, and efforts.
Development of an innovation implementation plan	Creation of a detailed action plan that includes the identification of responsible persons, deadlines for task completion, and necessary resources.	Ensures effective coordination of innovative projects and monitors their implementation.
Monitoring and evaluation of the innovation implementation process	Regular monitoring of the implementation of strategic plans and making necessary adjustments.	Allows for the assessment of the effectiveness of innovative projects and makes necessary adjustments to the strategy.

Source: formulated by the author based on [1; 3; 5–6].

each component of strategic planning is interconnected [6]. For example, the results of the external environment analysis directly influence the formulation of strategic innovation goals. At the same time, the overall description and content of the main components of strategic planning for the innovative development of enterprises in the transport sector are presented in Table 1.

Indeed, strategic planning is not a static point but a dynamic cycle that ensures the continuous adaptation of transport enterprises to changes, provided that a developed innovative culture is in place.

Innovative culture, as a component of the organizational and economic support for the innovative development of enterprises in the transport sector, involves creating an atmosphere that fosters the generation of new ideas and their implementation [1]. This outlined culture is shaped through a system of leadership, values, communication, appreciation of ideas, tolerance for failure, continuous education, and the flexibility and adaptability

of all enterprise structures. More details on the components that are advisable for developing an innovative culture in a transport enterprise are presented in Table 2.

It is important to note that the innovative culture must continuously evolve through the joint efforts of the transport enterprise's management and all company employees. To this end, it is advisable to create an innovation center or a development department to encourage employees who propose interesting ideas and successfully implement them. For example, Uber's innovation center in 2022 supported and implemented an innovation for creating a driver evaluation system using machine learning algorithms (which currently enhances service quality), while the development department of Deutsche Bahn in 2023 supported and implemented an innovation utilizing big data to optimize train routes and schedules (which currently minimizes fuel and lubricant costs).

Financing of innovations, as a component of the organizational and economic support for the innovative development of transport enterprises, is formed through the active involvement of external resources (which include bank loans, venture capital investments, private investments, angel investments, and IPOs) and the creation of internal sources of financing for innovations (which consist of profits, depreciation allowances, and reserve funds) [2]. More detailed components for forming a system of financing innovations at a transport enterprise are presented in Table 3.

At the same time, it should be noted that at different stages of innovation development, both internal and traditional funding sources may be relevant.

However, the higher the level of risk, the more difficult it is to attract funding from internal and traditional sources (such as banks).

Therefore, the interaction of the outlined financing components is crucial, as it ensures a comprehensive approach to the financial support of innovations, which is a key factor for the successful innovative development of a transport enterprise [2]. Bolt exemplifies a company that effectively utilized a comprehensive approach to financing the development of its mobile app, enabling users to hail a taxi easily, anytime, and anywhere. At the initial stages of its development, Bolt used the founders' funds to develop a minimum viable product (MVP) and launch the service in test mode in Tallinn. To accelerate development and expand the geographical reach of its mobile app, Bolt attracted investments from experienced entrepreneurs who believed in the potential of the taxi-hailing app (angel investments). The increased popularity of Bolt caught the attention of venture capital funds for its mobile app. The investments

Table 2. Components for developing an innovative culture in a transport enterprise

Component of innovative culture	Characteristics of the components of innovative culture	Impact on the content of organizational and economic support for the innovative development of enterprises
Collaboration and openness	Creating an environment where employees feel free to express their thoughts, collaborate with each other, and engage with external partners.	Stimulates the generation of new ideas, promotes the exchange of knowledge and experience, and enhances the effectiveness of the development and implementation of innovations.
Tolerance for failure	Creating an atmosphere where mistakes are viewed as opportunities for learning and improvement rather than as reasons for punishment	Encourages employees to experiment and facilitates the quick identification and correction of mistakes
Appreciation of ideas	Systematic collection and evaluation of employee suggestions and identification of promising ideas.	Stimulates creativity, enhances employee engagement, and fosters a culture of continuous improvement.
Examples of leadership	Creating an environment in which the enterprise's management demonstrates commitment to innovation, supports new ideas, and encourages employees to implement them	Defines the directions for the enterprise's development, shapes the innovative culture, and motivates employees.
Flexibility and adaptability	Ensuring readiness for change and adaptation to new conditions. Management should be prepared to review its processes and structure to implement new ideas.	Facilitates quick responses to market changes, enhancing the competitiveness of the transport enterprise.
Continuous education	Creating conditions in which management supports continuous investment in employee training, providing them with access to new knowledge and technologies.	Improves employee qualifications, fosters the emergence of new ideas, and ensures readiness for the implementation of new technologies.

Source: formulated by the author based on [5—6].

raised allowed the implementation of new services (micromobility, food delivery) in the app. Meanwhile, to finance its operational activities, Bolt utilized bank loans. What's specific is that each subsequent funding source is used to achieve new goals and scale the business.

Research and development activities involve the transport enterprise directly conducting research aimed at developing new technologies and products [5]. This also

includes collaboration with research institutions and other companies for experience sharing and joint projects. These activities can be shaped through several means [5—6]:

- Establishing in-house research departments or laboratories;
- Implementing innovation management systems;
- Forming agreements for scientific and technical cooperation with universities and research institutes;

Table 3. Components for forming a system of financing innovations at a transport enterprise

Component of the innovation financing system	Characteristics of the components of innovation financing	Impact on the content of organizational and economic support for the innovative development of enterprises
Creation of internal sources of financing for innovations		
Profit	The portion of the enterprise’s net profit that is systematically allocated for financing innovative projects.	Provides stable financing for innovations, promotes self-financing, and increases the financial independence of the enterprise
Depreciation allowances	Funds allocated for replacing worn-out equipment with new, more productive ones, used for financing innovative projects related to the modernization of production.	
Reserve funds	Funds created to cover unforeseen expenses, including financing promising but risky innovative projects.	
Active attraction of external resources		
Bank loans	Targeted loans provided by banking institutions to finance innovative projects on the terms of repayment, profitability, and timeliness.	Attracting funding for the implementation of large-scale innovative projects.
Venture capital investments, angel investments	Investments in promising but risky projects and technologies, as well as their commercialization.	Provides financing in the early stages of development of innovative projects.
Private investments	Investments from individual investors or other companies that are partners of the transport enterprise.	Provides funding for the development of partnership innovative projects.
IPO (Initial Public Offering)	Initial public offering (IPO) to attract large amounts of capital (which, however, requires high costs for preparation and implementation of the IPO).	Allows attracting significant amounts of funding for the implementation of large-scale innovative projects.

Source: formulated by the author based on [2; 4].

— Participating in joint projects with other industry enterprises;

— Utilizing services from incubators and accelerators, among other initiatives.

Through these components, research and development activities should address the current challenges faced by the enterprise while creating new opportunities for growth and development.

It is important to apply the outlined components (strategic planning, innovation culture, financing of innovations, and research and development activities) within an open system, as this not only facilitates the management of resources and processes that enable the implementation of innovative initiatives but also allows for real-time adjustments to the innovation development process.

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

The study highlights that enterprises in the transport sector ensure innovative development through innovations in the design of new vehicles and systems, optimization of transport processes, enhancement of energy efficiency, and improvement of road safety. In this regard, the following conclusions have been drawn:

1. It has been demonstrated that innovative development is impossible without adequate organizational and economic support, which fulfills the function of maintaining a sustainable focus on internal processes that promote innovative activity and on external factors that create conditions for its activation. In the context of development, such a focus means identifying the most important aspects of a problem or issue on which to concentrate resources, time, and efforts to achieve maximum effectiveness or results.

2. It has been noted that transport enterprises require organizational and economic support for innovative development, which will exist as a complex of dynamic measures aimed at creating and maintaining conditions that ensure a direct impact on opportunities for increasing competitiveness, opportunities for enhancing operational efficiency, reducing negative environmental impacts, and satisfying the growing needs of customers.

3. As a result of the research, attention has been drawn to the appropriateness of distinguishing such basic components of the organizational and economic support for the innovative development of transport enterprises as strategic planning, innovative culture, innovation financing, and research and development activities. It is important to note that these components should be applied within an open system, as this not only facilitates the management of resources and processes that ensure the implementation of innovative initiatives but also allows for real-time adjustments to the innovative development of transport enterprises.

The prospects for further research lie in the development and implementation of effective models for the organizational and economic support of innovative development in transport enterprises,

which take into account the dynamics of internal and external factors. Additionally, it involves studying the impact of these components on enhancing competitiveness and sustainable development in the industry.

Література:

1. Вовк О.М., Абдулгусейнова А.Р., Дмитрик Х.Ю. Економічна ефективність інноваційних процесів на транспортних підприємствах в умовах інтелектуалізації. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-74> (Дата звернення 4.04.2024).

2. Єпіфанова І.Ю. Аналіз фінансового забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах. Вісник національного університету "Львівська політехніка". Серія "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 722. С. 65—70.

3. Комчатних О. В. Екологічні інновації як інструмент сталого розвитку транспортних підприємств. Економічний простір. 2021. № 171. С. 32—36.

4. Кукушка, І. (2022). Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 43. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17> (Дата звернення 4.04.2024).

5. Новальська Н. І., Клименко В. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71). № 4. С. 64—69.

References:

1. Vovk, O. M., Abdulguseinova, A. R. and Dmytryk, H. Yu. (2021), "Economic efficiency of innovative processes at transport enterprises in conditions of intellectualization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-74>.

2. Epifanova, I.Yu. (2012), "Analysis of financial support for innovative activities of domestic enterprises in modern conditions", *Visnyk natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika". Seriya "Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, vol. 722, pp. 65—70.

3. Komchatnih, O.V. (2021), "Environmental innovations as a tool for sustainable development of transport enterprises", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 171, pp. 32—36.

4. Kukushka, I. (2022), "Innovative development of transport enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17>.

5. Novalska, N.I. and Klymenko, V.V. (2021), "Investment and innovation activity of transport and logistics enterprises in the conditions of the modern business environment", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Ekonomika i upravlinnya*, no. 32 (71). vol. 4, pp. 64—69.

6. Shatilo, O.V. (2018), "The influence of innovations on the development of motor vehicle enterprises of Ukraine", *Rozvytok rehioniv i haluzey. Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 43, pp. 118—128.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2024 р.

О. В. Тарасюк,
здобувач PhD, Державний університет "Житомирська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5128-3325>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.163

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ГОТОВНОСТІ ЇХ ДО ЗМІН

О. Tarasiuk,
Postgraduate student, Zhytomyr Polytechnic State University

THE MAIN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES
AND METHODOLOGICAL BASES FOR DETERMINING
THEIR READINESS FOR CHANGE

У статті досліджено основні тенденції розвитку харчової галузі. Проведений порівняльний аналіз індексів продукції промисловості України та промислової продукції підприємств харчової галузі за період 2014–2023 року та прослідковано динаміку основних показників економічної діяльності підприємств України з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів за 2014–2023 роки. Встановлено, що виробничі показники добре ілюструють відносний позитив у галузі. В перші місяці війни промисловість України суттєво зменшила темпи розвитку, а харчовим підприємствам вдалося зберегти позитивну динаміку. За результатами опитування "Український бізнес під час війни", проведеним Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій, 38% опитаних підприємств галузі повідомили, що збільшували обсяги виробництва, і лише 12% — зменшували. Індекс зміни виробництва досягнув рекордних +0,13 (при +0,05 для всіх переробних підприємств загалом). Саме виробники продуктів харчування найчастіше працюють на сто та більше відсотків потужності порівняно з довоєнним періодом. Основні проблеми з якими зіштовхується бізнес під час війни в харчовій промисловості: 59% респондентів назвали перебої з електро-, водо-, теплопостачанням; 59% — небезпечно працювати; 53% респондентів зазначили, що проблемою є зростання цін на сировину матеріали, товари; 38% опитуваних підприємств відмітили брак робочої сили внаслідок призову та /або виїзду співробітників; 26% відмітили зменшення попиту на продукцію. Стійкість харчової галузі демонструє актуальність питання розвитку її потенціалу та впровадження прогресивних змін. Автором обґрунтовано доцільність проведення оцінки потенціалу змін та проведення діагностики готовності підприємства до змін. Дослідивши різні підходи та моделі оцінки готовності підприємства до стратегічних змін, які розроблені зарубіжними та вітчизняними вченими автором запропонована модель оцінки готовності підприємства до змін, яка передбачає певну послідовність проведення оцінки потенціалу змін на всіх рівнях ієрархії за цільовою орієнтацією з обов'язковим визначенням центрів відповідальності за бізнес-процесами та агентів змін. Оцінка проводиться за системою кількісних та якісних показників, які інтегруються в систему показників оцінки готовності підприємства до змін.

The article examines the main trends in the development of the food industry. A comparative analysis of indices of Ukrainian industry products and industrial products of food industry enterprises for the period 2014–2023 was carried out, and the dynamics of the main indicators of the economic activity of Ukrainian enterprises in the production of food products, beverages and tobacco products for 2014–2023 were monitored. It is established that the production indicators well illustrate the relative positivity in the industry. In the first months of the war, the industry of Ukraine significantly reduced the pace of development, and food enterprises managed to maintain positive dynamics. According to the results of the survey "Ukrainian business during the war", conducted by the Institute of Economic Research and Political Consultations, 38% of surveyed enterprises of the industry reported that they increased production volumes, and only 12% — decreased. The index of production change reached a record +0.13 (at +0.05 for all processing enterprises in general). It is food manufacturers who often work at one hundred percent or more of capacity compared to the pre-war period. The main problems faced by business during the war in the food industry: 59% of respondents named interruptions in electricity, water, and heat supply; 59% — it is dangerous to work; 53% of respondents noted that the problem is the increase in prices for raw materials, goods; 38% of surveyed enterprises noted a lack of labor due to conscription and/or departure of employees; 26% noted a decrease in demand for products. The sustainability of the food industry demonstrates the urgency of developing its potential and implementing progressive changes. The author substantiates the expediency of assessing the potential for change and diagnosing the company's readiness for change. Having studied various approaches and models for assessing the company's readiness for strategic changes, which were developed by foreign and domestic scientists, the author proposed a model for assessing the company's readiness for changes, which provides for a certain sequence of assessing the potential for changes at all levels of the hierarchy according to the target orientation with the mandatory definition of the centers of responsibility for business processes and change agents. The assessment is carried out according to the system of quantitative and qualitative indicators, which are integrated into the system of indicators for assessing the company's readiness for change.

Ключові слова: управління змінами, потенціал змін, стратегічний потенціал змін, оцінка, готовність до змін, бізнес-процеси, харчова галузь, цифровізація, діагностика, підприємство.

Key words: change management, potential for change, strategic potential for change, assessment, readiness for change, business processes, food industry, digitalization, diagnostics, enterprise.

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

Організації є конкурентоспроможними та будуть розвиватися якщо їх діяльності притаманне гнучке, ефективне управління змінами. Керівники, працівники підприємств, зацікавлені сторони, які працюють в умовах невизначеного турбулентного середовища, повинні чітко планувати і розуміти процес гнучкого управління змінами, бо саме від цього буде і залежати якість впровадження змін. Для того, щоб організація успішно функціонувала, вона повинна мати надійний процес змін, такий який може постійно налаштовувати процеси організації на підтримку бачення керівництва та цілей діяльності, тактично та оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Звичайно, при цьому на початковому етапі важливою є оцінка готовності до змін на всіх рівнях управління та діяльності організації. Важливо методично правильно провести таку оцінку, яка стане гарним підґрунтям впровадження змін. Тому формування методичних засад оцінки готовності підприємства до змін є актуальним питанням для досліджень та практичного впровадження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням проблем управління змінами підприємств та методичного забезпечення їх впровадження присвячені праці багатьох зарубіжних вчених, таких як: Іц. Адізеса, Дж. Коттера, Дж. Гелбрейта, Е. Камерона, С. Прайса, Б. Стулберга, П. Сенге, Лі С., Х. Кім, С. Вільямс, А. Сміт, Д. Джонс, Б. Браун, Дж. Грін, М. Франклін, П. Гіббонс, Т. Кеннеді, Дж. Хейса та інших. Даною проблематикою займаються і відомі вітчизняні вчені: О. Гаrafoнова, Г. Граціотова, Т. Гринько, В. Балан, О. Маковоз, Н. Приймак, І. Кузнецова, Т. Лепейко, О. Мельник, С. Філіпова та інші. Як зазначає В. Балан: "...оцінювання готовності до стратегічних змін, до кардинальної трансформації, до реалізації стратегії є однією з найбільш важливих складових проактивного управління змінами на підприємстві, інструментарієм, який має забезпечити організаційну стратегічну гнучкість, вдосконалення інноваційного потенціалу, посилення конкурентних переваг" [1]. У статті Гринько Т. обґрунтовано алгоритм управління змінами на підприємстві. І першим блоком цього алгоритму є так званий підготовчий етап, етап діагностики підприємства та готовності до змін [2].

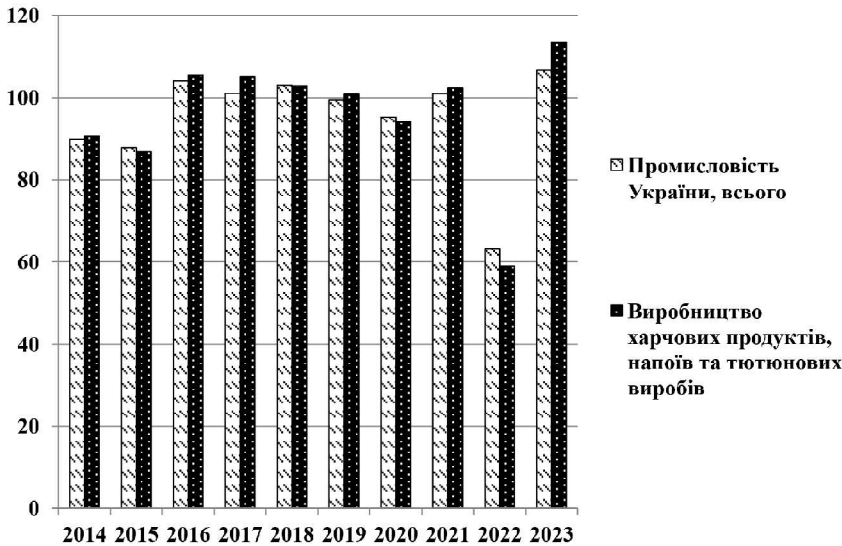


Рис. 1. Індекси промислової продукції України та продукції за КВЕД "Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів" за 2014–2023 рр., % до попереднього року

Джерело: сформовано автором за [8].

Кількість публікацій з управління змінами зростає навіть з причин сучасних геополітичних проблем, але важливо дослідити наскільки суб'єкти господарювання є готовими до них.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження основних тенденцій розвитку підприємств харчової галузі, проведення аналізу існуючих основних підходів і моделей оцінки потенціалу змін підприємств та розробка пропозицій щодо їх удосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Харчова галузь є головною в питаннях забезпечення конкурентоспроможності та гарантій продовольчої безпеки країни. Вона включає більш як 40 різних підгалузей та видів діяльності, і складає близько 40% промислового виробництва України. Але військові дії на території України значно змінили діяльність підприємств. Як зазначає Гончар М.Ф.: "Підприємства харчової промисловості в Україні зіштовхуються з численними викликами та можливостями в сучасних умовах. Ситуація повномасштабного вторгнення російської федерації, значно ускладнила роботу підприємств, внаслідок чого може виникати нестабільність поставок сировини та готової продукції, порушення логістичних ланцюгів, а також підвищення цін на основні ресурси" [3]. Разом з тим автори дослідження відмічають, що інновації підприємств харчової галузі стають ключовим чинником, який трансформує систему управління якістю продукції, що в умовах впровадження змін для харчових підприємств є актуальним питанням. Проф. Д. Крилов досліджуючи в 2022 році основні проблеми розвитку підприємств галузі, відзначав, що харчова галузь одна із найбільш перспективних галузей, яка швидко розвивається, але й потребує змін і досягнути цього можна

тільки за умови переходу на інноваційну модель розвитку та впровадження провідних сучасних технологій [4]. Величезні збитки, порушені логістичні коридори, продовжують руйнуватись ланцюжки постачання та зазнають збитків як національні виробники, так і традиційні покупці на зовнішніх ринках. Але в той же час Україна має всі можливості перетворитись на глобальний аграрний хаб та процесинговий центр з виробництва новітніх, високотехнологічних продуктів, продуктів високо маржинальних та конкурентоспроможних, — зазначив Б. Шестопалов, засновник та інвестор Volia Agri-Food Park [5].

Виробничі показники добре ілюструють відносний позитив у галузі. В перші місяці війни промисловість України суттєво зменшила темпи розвитку, а харчовим підприємствам вдалося зберегти позитивну динаміку (рис. 1). За результатами опитування "Український

бізнес під час війни", проведеним Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій, 38% опитаних підприємств галузі повідомили, що збільшували обсяги виробництва, і лише 12% — зменшували. Індекс зміни виробництва досягнув рекордних +0,13 (при +0,05 для всіх переробних підприємств загалом). Згідно з результатами опитування, саме виробники продуктів харчування найчастіше працюють на сто та більше відсотків потужності порівняно з довоєнним періодом. Харчова галузь найкраще зберігає свій потужний потенціал і годує не лише громадян, а й економіку країни під час війни [6].

В 2024 році, власники підприємств здебільшого налаштовані досить оптимістично: 56% планують підтримувати бізнес; 30% планують збільшувати бізнес; 8% — збільшити кількість партнерів; 4% — диверсифікувати послуги/товари; 2% — планують вийти на новий ринок [7]. Результати щомісячного опитування підприємств "Український бізнес під час війни" в червні 2024 року підтвердили один із ключових аспектів розвитку харчового бізнесу, а саме індекс змін виробництва залишається позитивним. Індекс відновлення ділової активності у підприємств харчової галузі є найвищим в промисловості країни в цілому і складає 0,53. Харчова галузь залишається лідером відновлення: у червні 2024 року 70% підприємств харчової галузі працювало майже на повну та повну потужність. За результатами опитування, підприємства харчової галузі є найбільш оптимістичними і щодо індексів виробництва, продажів, експорту продукції, запасів сировини та очікування нових замовлень тощо. Основні проблеми з якими зіштовхується бізнес під час війни в харчовій промисловості: 59% респондентів назвали перебої з електро-, водо-, теплопостачанням; 59% — небезпечно працювати; 53% респондентів зазначили, що проблемою є зростання цін на сировину матеріали, товари; 38% опитуваних підприємств відмітили брак робочої сили внаслідок призову та /або виїзду співробітників; 26% відмітили змен-

Таблиця 1. Динаміка основних показників економічної діяльності підприємств України з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів за 2014—2023 роки

Назва показника	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість підприємств, тис.	5528	5502	5198	5498	5715	5980	6023	6351	4808	5536
Підприємства, які отримали прибуток, %	62,4	72,3	71,1	69,6	70,5	71,5	69,3	68,2	67,5	71,6
Збиткові підприємства, %	37,6	27,7	28,9	30,4	29,5	28,5	30,7	31,8	32,5	28,4
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	350,8	321,0	313,7	323,6	323,0	322,1	325,6	319,9	276,2	265,5
Дохід від реалізації продукції, млн грн	302392	398023	462419	548378	589855	616167	678844	842596	720865	889643
Чистий прибуток (збиток), млн грн	-16906	-16553	-14601	8896,3	15537,2	24842	5249	21868,9	-744,4	36916
Середньомісячна заробітна плата, грн	3380	4184	6069	6634	8254	9906	10831	12296	13422	16860
Продуктивність праці, тис. грн/особу	862	1239	1008	1474,1	1826,2	1913,0	2084,9	2633,9	2609,9	3350,8
Рентабельність операційної діяльності (збитковості), %	5,1	3,0	2,8	5,1	4,9	5,1	5,3	4,0	7,7	8,6
Рентабельність усієї діяльності (збитковості), %	-2,7	-3,3	-1,7	3,6	3,9	4,3	1,5	3,4	-0,1	3,8

Джерело: сформовано автором за [8].

шення попиту на продукцію. Лише 10% опитаних у галузі погано оцінюють ділове середовище, тоді як у середньому по промисловості — 30%. При цьому галузь зберігає обережний оптимізм щодо майбутніх змін. В опитуванні брали участь 176 підприємств харчової галузі. Таким чином, роль харчової промисловості сьогодні ще більше посилює вагу агропромислового комплексу для української економіки на тлі падіння металургії, машинобудування, виробництва будівельних матеріалів та інших галузей промисловості. Стійкість харчової галузі демонструє актуальність питання розвитку її потенціалу для глибокої переробки аграрної сировини та виходу з нею на зовнішні ринки [7].

Індекс промислової продукції підприємств харчової галузі за період 2014—2023 року представлено на рис. 1. Рік початку війни в Україні був найбільш вразливим як для промисловості в цілому так і для підприємств харчової галузі. Проте, в 2023 році обсяги виробництва продукції, хоча і невеликими темпами почали відновлюватися і мали тенденцію до зростання порівняно з 2022 роком.

В таблиці 1 продемонстрована зміна показників діяльності підприємств харчової промисловості України за 2014—2023 роки. Спостерігаємо спад усіх показників в рік повномасштабного вторгнення росії. Проте 2023 рік підтверджує результати проведеного опитування підприємств "Український бізнес під час війни" і можна бачити чітку позитивну динаміку по всіх наведених в таблиці 1 показниках. Тому питання впровадження прогресивних змін є актуальним для підприємств харчової галузі.

У праці Приймак Н.С. наведена методика проведення діагностики стратегічного потенціалу змін на підприємстві [9]. Вона передбачає використання алгоритму спроможності підприємств впроваджувати стратегічні зміни. Перший етап включає проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також формування інформації про центри відповідальності за складовими потенціалу, формування системи показників для проведення аналітичної оцінки кожної складової потенціалу та часові межі проведення оцінки та планування змін. Особливістю другого етапу є розрахунок відібраних показників та визначення загального рівня потенціалу змін як такого. В даній методиці вимірювання показників проводиться в грошовому виразі і за такими основними складовими потенціалу як: трудовий потенціал, потенціал змін основних засобів, оборотний потенціал, потенціал змін нематеріальних активів та фінансово-інвестиційний потенціал. Провівши оцінку структури та динаміки потенціалу визначається частка кожної складової потенціалу змін за певний період та за існуючими підходами до формування потенціалу змін визначається прогнозна оцінка можливостей змін. Якщо коефіцієнт діагностування потенціалу більше 1, то вважається, що у підприємства потенціалу достатньо для реалізації змін, якщо менше 1 відповідно навпаки і середнє значення між 0 та 1 — потрібно нарощувати потенціал підприємства за продіагностований складовими [9].

Власенко Т.А. в своїй праці аналізує різні підходи та моделі оцінки готовності підприємства до стратегічних змін і визначає, що цей процес слід розглядати як складний, закономірний, який здійснюється за кожним



Рис. 2. Модель оцінки готовності підприємства до змін

Джерело: розроблено автором.

напрямом, а саме: фінансова складова; готовність персоналу до стратегічних змін; тип організаційної культури та технологічне забезпечення процесу та включає узагальнюючу оцінку за допомогою методу нечітких множин [10]. Погоджуємося з автором дослідження, проте вважаємо, що до складових моделі має бути включена оцінка за всіма бізнес-процесами діяльності підприємств (рис. 2).

Варто зазначити, що в процесі реалізації цієї моделі, можна використовувати різні підходи до оцінки стратегічного потенціалу змін. Зокрема, моделі зарубіжних вчених: Дж. Гелбрейта (модель "зірки" та модель "магічного трикутника"), М. Вейсборда (шестикомпонентна модель аналізу можливостей змін), К. Левіна ("модель аналізу силового поля"), Х. Рамперсада (модель оцінки готовності організації до змін) та вітчизняних вчених: модель Приймак Н. (п'ятиетапний процес діагностування стратегічних змін), Власенко Т. (модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін), Ермоленко Л. та Ашмаріної С. (алгоритм оцінки готовності до змін) тощо.

Разом з тим, варто відзначити, що модель передбачає певну послідовність оцінки потенціалу змін на всіх рівнях ієрархії за цільовою орієнтацією з обов'язковим визначенням центрів відповідальності за бізнес-процесами та агентів змін. Оцінка проводиться за системою кількісних та якісних показників, які інтегруються в систему показників оцінки готовності підприємства до змін. Цифровізація бізнес-процесів набагато спростила процедуру оцінки бізнес-процесів, оскільки за допомогою інструментів цифровізації прискорюються документообіг, підвищується результативність організаційної діяльності, забезпечується зберігання та аналіз великих об'ємів інформації, підвищується якість аналітич-

ної діяльності. Наприклад, як зазначає Дергачова В.: "ефективним інструментом для керівників наразі стає Dashboard. Даний інструмент дає можливість відстежувати динаміку економічних показників діяльності об'єкта господарювання...цифровізація бізнес-процесів націлена на спрощення та підвищення гнучкості" [11]. Результати оцінки колегіально обговорюються керівниками структурних підрозділів та вищим менеджментом та приймається рішення щодо можливості впровадження змін та перегляду стратегії розвитку. Дана модель апробована на підприємствах харчової галузі та буде репрезентована в подальших наших публікаціях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, дослідивши основні тенденції розвитку підприємств харчової галузі України, можемо зазначити, що показники діяльності добре ілюструють відносний позитив у галузі навіть в умовах воєнного стану. Серед галузей промисловості, вона залишається лідером відновлення і роль харчової галузі сьогодні ще більше посилює вагу агропромислового комплексу для української економіки на тлі падіння металургії, машинобудування, виробництва будівельних матеріалів та інших галузей промисловості. Стійкість галузі демонструє актуальність питання розвитку її потенціалу та впровадження позитивних прогресивних змін. Тому нами було досліджено методичні основи проведення оцінки потенціалу змін для підприємств та запропоновано модель готовності підприємства до змін. Використання цієї моделі, яка передбачає певну послідовність етапів є важливим в управлінні змінами та може використовуватись менеджментом підприємств. Апробацію цієї моделі

інтегровану систему показників стратегічного рівня та оцінки бізнес-процесів ми представимо в подальших наших публікаціях.

Література:

1. Балан В. Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін на основі нечітких даних. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 321—330. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44>. (дата звернення: 26.09.2024).
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах у сучасних умовах мінливого середовища. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2015. № 1 (5). С. 34—40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1\(5\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(5)_6). (дата звернення: 28.09.2024).
3. Гончар М. Ф., Грибик І. І., Комаровський В. І. Розвиток системи управління якістю підприємств харчової промисловості на засадах інновацій в умовах глобалізації. Академічні візії. 2023. № 26. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/704>. (дата звернення: 28.09.2024).
4. Крилов Д., Філатова О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості та її інвестиційна привабливість в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (28), С. 102—111. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262614> (дата звернення: 01.10.2024).
5. Розвиток харчової промисловості та індустриальні парки: делегація з Вінниці презентувала свої напрацювання на конференції New Food Summit 2023. URL: <https://www.vmr.gov.ua/rozvytok-kharchovoi-promyslovosti-ta-industrialni-parky-delehatsiia-z-vinnytsi-prezentuvala-svoi-napratsiuvannia-na-konferentsii-new-food-summit-2023>. (дата звернення: 28.09.2024).
6. Харчова промисловість: апетит хороший, але є над чим працювати. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/kharchova-promislovist-apetit-khoroshij-ale-jenad-chim-pratsjuvati.html>. (дата звернення: 01.10.2024).
7. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. URL: http://www.ier.com.ua/ua/trade_facilitation/survey (дата звернення: 02.10.2024).
8. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2024).
9. Приймак Н. С. Діагностика стратегічного потенціалу змін на підприємстві та підходи до його формування. Сталий розвиток економіки. 2019. № 3 (44). С. 141—148. URL: <https://donnuet.edu.ua/pryjmak-nataliia-serhiivna/> (дата звернення: 01.10.2024).
10. Власенко Т.А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Проблеми економіки. 2019. № 3 (41). С. 84—90. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-84_90.pdf. (дата звернення: 05.10.2024).
11. Viktoriia Dergachova, Yuliia Vorzhakova, and Oleksandra Khlebynska. Organization of Business Processes in the Conditions of Digitalization. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, vol. 14, pp. 60—68. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>.

References:

1. Balan, V. (2024), "Methodological support for assessing the enterprise's readiness for strategic changes based on fuzzy data", *Stalij rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 321—330. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44>.
2. Hryn'ko, T.V. and Hviniashvili, T.Z. (2015), "Conceptualization of change management models at enterprises in today's changing environment", *Tekhnolohy-cheskij audyt y rezervy proyzvodstva*, vol. 1/5 (21), pp. 34—40, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1\(5\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(5)_6) (Accessed 28.09.2024).
3. Honchar, M.F. Hrybyk, I.I. and Komarovs'kyj, V.I. (2023), "Development of a quality management system for food industry enterprises on the bases innovation in the context of globalization", *Akademichni vizii*, vol. 26, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/704> (Accessed 28.09.2024).
4. Krylov, D. and Filatova, O. (2022), "Problems and prospects of food industry development and its investment attractiveness in Ukraine", *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4 (28), pp. 102—111, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262614> (Accessed 01.10.2024).
5. Vinnytsia City Council (2023), "Development of the food industry and industrial parks: the delegation from Vinnytsia presented its achievements at the New Food Summit 2023 conference", available at: <https://www.vmr.gov.ua/rozvytok-kharchovoi-promyslovosti-ta-industrialni-parky-delehatsiia-z-vinnytsi-prezentuvala-svoi-napratsiuvannia-na-konferentsii-new-food-summit-2023> (Accessed 28.09.2024).
6. Anhel, E. (2022), "Food industry: appetite is good, but there is work to be done", available at: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/kharchova-promislovist-apetit-khoroshij-ale-je-nad-chim-pratsjuvati.html> (Accessed 01.10.2024).
7. Institute for Economic Research and Policy Consulting (2024), "Monthly survey of enterprises. Ukrainian business during the war", available at: http://www.ier.com.ua/ua/trade_facilitation/survey (Accessed 02.10.2024).
8. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 02.10.2024).
9. Pryjmak, N.S. (2019), "Diagnostics of the strategic potential of changes in the enterprise and approaches to its formation", *Stalij rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (44), pp. 141—148, available at: <https://donnuet.edu.ua/pryjmak-nataliia-serhiivna/> (Accessed 01.10.2024).
10. Vlasenko, T.A. (2019), "Model for assessing the company's readiness for strategic changes", *Problemy ekonomiky*, vol. 3 (41), pp. 84—90, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-84_90.pdf (Accessed 05.10.2024).
11. Dergachova, V. Vorzhakova, Y. and Khlebynska, O. (2021), "Organization of Business Processes in the Conditions of Digitalization", *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, vol. 14, pp. 60—68. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024 р.

А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Національний авіаційний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.169

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УНІВЕРСАЛЬНОЇ МОДЕЛІ АВТОНОМІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Public Management and Administration, National Aviation University

TOOLS FOR THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE UNIVERSAL AUTONOMY MODEL LOCAL GOVERNMENT

У статті досліджуються ключові інструменти формування та реалізації універсальної моделі автономії місцевого самоврядування в Україні та світі. Здійснено аналіз основних компонентів адміністративно-територіальної реформи, децентралізації повноважень, фінансової незалежності місцевих бюджетів, стратегічного планування, громадської участі та прозорості розвитку місцевих громад. Визначено, що універсальна модель автономії місцевого самоврядування передбачає принципи та структури, які можуть бути адаптовані до різних країн та регіонів, враховуючи їхні унікальні політичні, економічні та соціокультурні контексти. Названо основні принципи універсальна модель автономії місцевого самоврядування. Обґрунтовано необхідність формування правового поля забезпечення автономності місцевого самоврядування задля єдності правової системи та запобігання конфліктам між різними рівнями влади. Автором розглядається роль міжнародної співпраці та законодавчого забезпечення у підтримці децентралізаційних процесів.

The article explores key tools and mechanisms that ensure the effective implementation of a universal model of local self-government autonomy in Ukraine. In particular, it analyzes the main components of administrative-territorial reform, decentralization of powers, financial independence of local budgets, strategic planning, public participation, and transparency in the development of local communities. The author examines the role of international cooperation and legislative support in supporting decentralization processes.

Administrative-territorial reform is a fundamental step towards decentralizing power in Ukraine. The reform involves the enlargement and consolidation of territorial communities, which allows for the creation of more self-sufficient and viable administrative-territorial units.

The article analyzes examples of successful implementation of this reform and its impact on local self-government. The article provides specific examples of the transfer of powers in the fields of education, healthcare, social protection, housing and communal services, and local infrastructure.

The article provides examples of successful strategic planning that has contributed to economic development, attracting investments, and improving the quality of life of the population. It also describes the tools and methods used to engage the public in the planning process and monitor the implementation of plans.

Active citizen participation in decision-making processes and ensuring the transparency of local authorities' activities are critically important for increasing trust in local authorities and improving their efficiency. The article analyzes various forms of public participation, such as public hearings, consultations, local referendums, and initiatives. It also examines mechanisms for ensuring transparency, including open access to information, e-governance, and public oversight.

The universal model of local self-government autonomy in Ukraine is a comprehensive system that includes various tools and mechanisms aimed at creating effective, transparent, and accountable local governance. Its successful implementation contributes to improving the quality of life of the population and sustainable development of territories. The article emphasizes the importance of an integrated approach to local self-government reform, which includes administrative-territorial changes, financial and power decentralization, strategic planning, public participation, transparency, international cooperation, and reliable legislative support. These elements, acting in synergy, form the basis for building a strong and effective local self-government system in Ukraine.

Ключові слова: децентралізація, місцеве універсальна модель автономії місцевого самоврядування, фінансова незалежність, стратегічне планування, громадська участь, прозорість, міжнародна співпраця, законодавче забезпечення.

Key words: decentralization, local self-government autonomy model, self-government, financial independence, strategic planning, public participation, transparency, international cooperation, legislative support.

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

Автономія місцевого самоврядування є ключовим елементом демократичної системи управління, що забезпечує громадянам можливість безпосередньо впливати на вирішення питань місцевого значення. Впровадження універсальної моделі автономії місцевого самоврядування потребує розробки ефективних інструментів, які сприятимуть реалізації цієї моделі на практиці.

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

Питанням діяльності органів місцевого самоврядування, забезпеченню його автономії присвячені наукові доробки як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, серед них: Р. Гнейст, Л. Штейн, А. де Токвіль, О. фон

Гірке, В. Шеффнер, І. Козюра, В. Кравченко, В. Журавський, В. Бабаєв, А. Мельник, О. Лялюк, І. Пилипенко, Н. Пашкова та інші. Проте в умовах посилення процесів децентралізації питання місцевого самоврядування потребує більш глибокого дослідження з метою визначення ключових інструментів реалізації універсальної моделі його автономії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових інструментів формування та реалізації універсальної моделі автономії місцевого самоврядування в Україні та світі. Досягнення визначеної мети зумовило необхідність виконання таких завдань: розкрити особливості реалізації автономності органів місцевого самоврядування у контексті здійснення адміністративно-територіальної реформи в Україні та світі; дослідити принципи та складові автономії місцевого самоврядування задля ефективного і демократичного управління на місцевому рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Правовий статус органів місцевого самоврядування, їх повноваження, порядок формування та взаємовідносини з центральними органами виконавчої влади регламентовані певними законодавчими та нормативно-правовими актами. Конституційні положення — гарантують права та повноваження місцевого самоврядування; Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" та Європейська Хартія місцевого самоврядування — деталізують структуру, функції та повноваження органів місцевого самоврядування; положення окремих регуляторних актів — спрямовані на регулювання фінансової незалежності та визначення механізмів взаємодії органів публічної влади на різних рівнях управління.

З метою реалізації головного завдання — ефективного управління питаннями місцевого значення, органи місцевого самоврядування повинні мати відповідну самостійність — автономію, яку К.І. Ровинська визначає "як право та спроможність органів місцевого самоврядування у законодавчих межах здійснювати регулювання та управління частиною суспільних справ, що належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення" [11, с. 171]. А відтак, автономія місцевого самоврядування є принципом, що дозволяє територіальним громадам самостійно управляти своїми справами, вирішувати питання місцевого значення і нести відповідальність за прийняті рішення. Цей принцип є основою для ефективного і демократичного управління на місцевому рівні та включає управління власністю, прийняття місцевих нормативних актів, забезпечення громадського порядку, надання місцевих послуг тощо.

Даний підхід було розвинуто групою дослідників [8, с. 91], які представили автономію місцевого самоврядування як "низку складових: правову, організаційну, інституційну та матеріально-фінансову..., де "кожний із

вказаних аспектів окреслює конкретну сферу, у якій знаходить прояв самостійність місцевого самоврядування".

Не вдаючись до конкретизації кожної із представлених вище складових автономії, зазначимо, що органи місцевого самоврядування, мають право на власні джерела доходів (місцеві податки, збори та інші фінансові ресурси), які забезпечують їх фінансову автономію (незалежність). Натомість гарантованим правом територіальних громад є і право на самостійне визначення структури та порядку діяльності органів місцевого самоврядування. Проте, як стверджує С. Серьогіна на сьогоднішній день залишається дещо "обмеженим принцип самостійності у вирішенні питань місцевого значення територіальними громадами безпосередньо або через органи місцевого самоврядування, оскільки вони зобов'язані діяти лише у спосіб, у межах повноважень, визначених Конституцією та законами. Більш того, закріплення саме такої регламентації явно не відповідає ч. 2 ст. 4 Європейської хартії місцевого самоврядування" [12, с. 7; 2].

Саме тому для відповідності розпочатих в Україні реформ актуалізується питання представлення універсальної моделі автономії місцевого самоврядування, яка б забезпечувала стабільність, демократію та покращення якості життя громад, дозволила враховувати місцеві особливості та потреби як важливі чинники забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку територій.

Вивчення світового досвіду підтверджує, що розробка та прийняття стратегічних документів, спрямованих на реалізацію принципу автономності системи місцевого самоврядування, є ключовим елементом їх національної та регіональної політики. Це дозволяє організувати та координувати дії в цьому напрямі, посилячись при цьому на окремі підходи до типізації систем управління на місцевому рівні.

Заслугує на увагу позиція Г.П. Клімової, яка виокремлює чотири типи систем місцевого управління: перший тип (США, Велика Британія, Канада) характеризується високим рівнем ставності і виконання місцевими органами влади спеціалізованих завдань, у цих країнах створюються шкільні, спеціальні округи (екологічні, водозабезпечення, пожежної охорони, житлового будівництва, паркові, транспортні та ін.) [3; 6]. У другій моделі, на відміну від першої, органи місцевої влади виконують загальні функції. Третій тип місцевого управління характеризується низькою муніципальною активністю, більшою залежністю місцевих одиниць від центрального уряду. Четверта модель окреслюється як адміністративна децентралізація, де місцеві органи залежать від уряду функціонально й у порядку підпорядкованості їх посадових осіб.

Виходячи з цього, універсальна модель автономії місцевого самоврядування передбачає принципи та структури, які можуть бути адаптовані до різних країн та регіонів, враховуючи їхні унікальні політичні, економічні та соціокультурні контексти. Основні принципи такої моделі включають: передачу значних повноважень і відповідальності від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, що дозволяє громадянам безпосередньо впливати на управління своїми громадами.

Глибшому усвідомленню цих явищ і процесів сприяє питання забезпечення органів публічної влади на місцевому рівні правом на збір та управління власними податками, а також отримання частки загальнодержавних доходів, як ключових факторів для їх фінансової незалежності та можливості реалізації місцевих програм і проектів. Як результат, в умовах реалізації фінансової децентралізації в Україні значна увага приділяється вивченню досвіду тих країн, які за політичними, економічними, правовими, географічними, демографічними, соціальними, культурними та іншими умовами близькі до українських реалій [4, с. 30]. З цієї метою органи місцевого самоврядування повинні мати: законодавчо закріплену можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції без втручання центральних органів влади та активно залучати громадян до даних процесів через громадські слухання, консультації та інші форми прямої демократії.

Зауважимо, що такі ключові стратегічні напрями реформи враховують інтегральне поєднання заходів пов'язаних із:

- регіоналізацією — укрупненням регіональної адміністративної структури для формування територіальних одиниць "європейського розміру" з метою посилення їх ролі в територіальному управлінні;

- метрополізацією — укрупненням місцевих громад на рівні комун шляхом формування мережі метрополій, що сприяє більш ефективній роботі органів місцевого управління та створенню полюсів зростання і конкурентоспроможності в кожному регіоні;

- упорядкуванням розподілу повноважень між органами місцевої влади різних рівнів з метою економії державних витрат.

Практичний інтерес викликає питання формування правового поля забезпечення автономності місцевого самоврядування задля єдності правової системи та запобігання конфліктам між різними рівнями влади. Ці принципи можуть бути реалізовані через різні інституції та механізми у системі місцевого самоврядування. Основна мета універсальної моделі автономності місцевого самоврядування полягає в забезпеченні ефективного та відповідального управління на місцевому рівні, яке враховує потреби та інтереси громади [1].

У багатьох країнах світу вже протягом багатьох років задля забезпечення автономності місцевого управління відбувається укрупнення громад. Цей процес підтримується організаційно, фінансово та методично, враховуючи законодавство та особливості такого управління.

Для прикладу, Польща провела масштабну реформу децентралізації у 1990-х роках, яка включала створення трьох рівнів управління: гміни, повіти і воєводства. Кожен рівень управління було наділено власними чітко визначеними повноваженнями і ресурсами. Місцеві органи влади в Польщі мають значну фінансову автономію, включаючи право встановлювати місцеві податки і збори, що дозволяє їм самостійно планувати і реалізовувати місцеві проекти.

У Німеччині значні повноваження надані землям (регіонам). Місцеве самоврядування регулюється як на федеральному, так і на земельному рівнях, що забез-

печує високу ступінь автономії. Завдяки імплементації принципу субсидіарності, рішення приймаються на найближчому до громадянина рівні, що сприяє ефективному і гнучкому управлінню на місцях.

Швеція має глибоку історію становлення та розвитку системи місцевого самоврядування на засадах децентралізації. За цієї умови муніципалітети та регіони наділені значними повноваженнями у сфері освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. При цьому, місцеві органи публічної влади у Швеції мають право самостійно встановлювати місцеві податки, що забезпечує їх фінансову незалежність і здатність реалізовувати місцеві ініціативи.

У Фінляндії місцеве самоврядування організоване на рівні муніципалітетів, які також мають значні повноваження у сфері охорони здоров'я, освіти та соціальних послуг. Муніципалітети співпрацюють один із одним для забезпечення ефективності та економії ресурсів. Крім місцевих податків, муніципалітети отримують державні гранти, що дозволяє забезпечити рівномірний розвиток різних регіонів і підтримувати високий рівень надання послуг.

Інтеграція кращих міжнародних практик та обмін досвідом є ключовими факторами для вдосконалення моделей місцевого самоврядування. За цієї умови громади можуть навчатися одна від одної та впроваджувати успішні міжнародні підходи до реалізації процесів автономності місцевого самоврядування. Це сприяє сталому розвитку територій, покращенню якості життя їх мешканців, гармонізації національної практики місцевого самоврядування з міжнародними нормами та стандартами.

Усвідомлюючи накопичений на сьогодні значний світовий досвід характеристики питань територіальної основи, розкриває масштабність дослідження адміністративно-територіального поділу та устрою в Україні, демонструє позитивний вплив на розвиток системи місцевого самоврядування та його автономності.

Так, у Хмельницькій області процес децентралізації та адміністративно-територіальної реформи був впроваджений на ранньому етапі. Новоутворені територіальні громади отримали можливість керувати значно більшими фінансовими ресурсами. Наприклад, бюджет громади міста Славути зріс майже вдвічі, що дозволило реалізовувати інфраструктурні проекти. Завдяки додатковим фінансам, громади змогли реконструювати дороги, школи та медичні заклади. У Славути була побудована нова амбулаторія, а школи отримали нове обладнання. Громади також стали більш привабливими для інвесторів завдяки покращеній інфраструктурі та більшій фінансовій стабільності.

Новоутворені громади Житомирщини отримали широкі повноваження та ресурси, а також впровадили сучасні центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи).

У багатьох громадах було впроваджено механізми громадського бюджету, що дозволило мешканцям брати участь у розподілі бюджетних коштів на найважливіші проекти.

У Тернопільській області більшість громад отримали нові дитячі садочки та школи, а також модернізува-

ли вже існуючі. Це сприяло підвищенню рівня освіти та зробило освітні послуги більш доступними для дітей. Крім того, в громадах з'явилися нові медичні амбулаторії та центри первинної медичної допомоги, що значно поліпшило доступність медичних послуг для місцевих жителів.

Загалом, створення ефективних інституційних механізмів є ключовим фактором автономності місцевих органів влади та успішної реалізації адміністративно-територіальної реформи і передбачає утворення більш компактних та ефективних адміністративних одиниць, здатних оперативно реагувати на потреби своїх громадян, залучаючи їх до процесів прийняття управлінських рішень.

Завдяки додатковим фінансовим ресурсам та поноваченням, громади значно покращили якість надання публічних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та інфраструктурні проекти. Реформа створила умови для сталого розвитку громад, дозволяючи їм у більш ефективний спосіб використовувати свої ресурси та залучати інвестиції для реалізації довгострокових проектів.

Фінансова незалежність є критично важливою для забезпечення автономності місцевого самоврядування. Місцеві органи публічної влади повинні мати право самостійно формувати та затверджувати бюджети, розподіляти доходи та видатки. Оскільки надання місцевим громадам права на встановлення місцевих податків та зборів забезпечує стабільні джерела доходів, а справедливий розподіл фінансових ресурсів між регіонами — допомагає вирівнювати економічні дисбаланси.

У покращенні ефективності управління та забезпеченні доступу до послуг для громадян важливу роль відіграють інформаційні технології (електронний документообіг, е-урядування, е-демокрасу, технологічне голосування та ін.). Завдяки інформаційним технологіям мешканці територіальних громад отримують безперешкодний доступ до публічної інформації, що сприяє їх участі в процесі формування місцевої політики розвитку території, впровадження стратегічного планування та програмного підходу до вирішення місцевих проблем, забезпечення прямої демократії через ініціацію розгляду важливих питань місцевого значення та ін. Наприклад, в Україні успішно реалізовані:

- програма "Розумне село" (Smart Village), яка сприяла розвитку сільських територій через інноваційні рішення та використання геоданих;
- технологічне голосування на пленарних засіданнях Київської міської ради з накладанням електронно-цифрового підпису;
- онлайн-платформа (e-democracy), за допомогою якої громадяни мають змогу висловлювати власну думку та брати участь у прийнятті рішень;
- партнерство з Європейським Союзом та іншими країнами (U-LEAD з Європою) задля налагодження співпраці, обміну досвідом та отримання фінансової підтримки розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Усі ці технології сприяють відкритості, прозорості та зручності для громадян та органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, реалізація універсальної моделі автономії місцевого самоврядування в Україні вимагає комплексного підходу та включає вдосконалення законодавчої бази, запровадження інструментів фінансової незалежності, таких як місцеві податки та державні гранти, створення умов для співпраці між громадами, що сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, підтримці принципу субсидіарності для прийняття рішень на місцевому рівні, створення ефективних інституційних та адміністративних механізмів, активне залучення громадян та імплементацію кращих міжнародних практик.

Лише за умови використання цих інструментів можливо досягти високого рівня автономності місцевих громад та забезпечити сталий розвиток місцевого самоврядування в Україні.

Література:

1. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO. К.: ТОВ "Софія". 2012. 128 с.
2. Європейська хартія місцевого самоврядування: міжнар. докум. від 15.10.1985 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
3. Клімова Г. П. Типологія систем місцевого самоврядування. Державне будівництво та місцеве самоврядування. Випуск 6, 2003. С. 46—55.
4. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: практ. посіб. К.: 2017. 110 с.
5. Модернізація адміністративно-територіального устрою України: політичний вимір. Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/modernizaciya-administrativno-teritorialnogo-ustroyu-ukraini-politichniy>
6. Опрятний, С. М. Концептуальний підхід до розуміння сутності місцевого самоврядування. Право та державне управління 1 (2013): С. 174—176.
7. Організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування в Україні: [навч. посіб.] / Куйбіда В. С.; Відкр. міжнар. ун-т розв. людини "Україна", Вища шк. політ. лідера. К.: Ун-т "Україна", 2011. 158 с.
8. Пилипенко І.С., Пашкова Н.В, Лялюк О.Ю. Проблеми забезпечення автономії місцевого самоврядування: правовий, організаційний, інституційний та матеріально-фінансовий аспекти. Юридичний науковий електронний журнал. № 3/2024. URL: http://www.lsej.org.ua/3_2024/21.pdf
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2-%D1%80#Text>
10. Пушкаревський С. В. Теоретичні аспекти дослідження категорії "автономія місцевого самоврядування" та її видів. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 3 (75). С. 108—112.

11. Ровинська К.І. Місцева автономія як загальний принцип організації місцевого самоврядування. Публічне управління: теорія та практика. 2013. № 1. С. 170—176.

12. Серьогіна С.Г. Муниципальная реформа як чинник удосконалення функціонування системи місцевого самоврядування в Україні. Державне будівництво та місцеве самоврядування: збірник наук. праць. Харків, 2013. № 26. С. 3—15.

13. Local Governance in Finland, Kuntaliitto (Association of Finnish Local and Regional Authorities). URL: <https://eu.vlex.com/vid/local-government-in-finland-394138918>

14. Markus Bockenforde Decentralized Forms of Government, Інститут Федералізму, Німеччина. URL: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/28321.pdf>

References:

1. Boryslavsk`ka, O.M. Zaverukha, I.B. and Shkolyk, A.M. (2012), Detsentralizatsiia publichnoi vlyady: dosvid i evropejs`kykh krain ta perspektyvy Ukrainy [Decentralization of public authority: experience of European countries and prospects for Ukraine], Shvejtsars`ko-ukrains`kyj proekt "Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini — DESPRO. TOV "Sofii", Kyiv, Ukraine.

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1985), "European charter of local self-government", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (Accessed 20 Oct 2024).

3. Klimova, H.P. (2003), "Typology of local self-government systems", Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriadiuvannia, vol. 6, pp. 46—55.

4. Lelechenko, A.P. Vasyli`ieva, O.I. Kujbida, V.S. and Tkachuk, A.F. (2017), Mistseve samovriadiuvannia v umovakh detsentralizatsii povnovazhen': navch. posib. [Local government in terms of decentralization of powers: tutorial], Kyiv, Ukraine.

5. NISS (2012), "Modernization of the administrative and territorial system of Ukraine: political dimension. Analytical note", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/modernizaciya-administrativno-teritorialnogo-ustroyu-ukraini-politichnyi> (Accessed 20 Oct 2024).

6. Opriatnyj, S.M. (2013), "A conceptual approach to understanding the essence of local self-government", Pravo ta derzhavne upravlinnia, vol. 1, pp. 174—176.

7. Kujbida, V.S. (2011), Orhanizatsijno-pravovi aspekty mistsevoho samovriadiuvannia v Ukraini [Organizational and legal aspects of local self-government in Ukraine], Un-t "Ukraina", Kyiv, Ukraine.

8. Pylypenko, I.S. Pashkova, N.V. and Lialiuk, O.Yu. (2024), "Problems of ensuring the autonomy of local government: legal, organizational, institutional and material and financial aspects", Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal, vol.3, available at: http://www.lsej.-org.ua/3_2024/21.pdf (Accessed 20 Oct 2024).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 20 Oct 2024).

10. Pushkarevs`kyj, S.V. (2018), "Theoretical aspects of the study of the category "autonomy of local self-gover-

ment" and its types", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 3 (75), pp. 108—112.

11. Rovyns`ka, K.I. (2013), "The local autonomy as a universal principle of local self-government", Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 1, pp. 170—176.

12. Ser`ohina, S.H. (2013), "Municipal reform as a factor in improving the functioning of the local self-government system in Ukraine", Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriadiuvannia, vol. 26, pp. 3—15.

13. vLex (2024), "Local Governance in Finland, Kuntaliitto (Association of Finnish Local and Regional Authorities)", available at: <https://eu.vlex.com/vid/local-government-in-finland-394138918> (Accessed 20 Oct 2024).

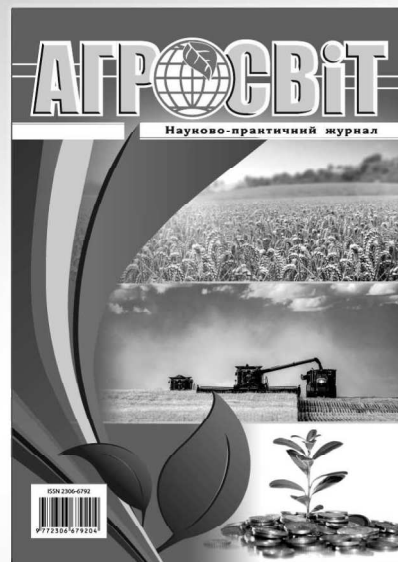
14. Bockenforde, M. (2011), "Decentralized Forms of Government", available at: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/28321.pdf> (Accessed 20 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 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 331.108.26 + 658.001.76

А. А. Помаза-Пономаренко,
д. держ. упр., старший дослідник, начальник наукового відділу
з дослідження проблем державної безпеки науково-дослідного центру,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

Д. В. Тарадуда,
к. техн. н., доцент, заступник начальника кафедри організації та технічного забезпечення
аварійно-рятувальних робіт, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9167-0058>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.175

ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ АПК І НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

A. Pomaza-Ponomarenko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher, Head of the Scientific Department for State
Security Problems of Research Centre, National University of Civil Protection of Ukraine
D. Taraduda,
PhD in Technical Science, Associate professor, Deputy Head of Department of Organization and Technical
Support of Emergency Rescue Works, National University of Civil Protection of Ukraine

INNOVATIVE WAY OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURE AND NATIONAL ECONOMY IN UKRAINE: PUBLIC AND ADMINISTRATIVE ASPECTS

Установлено, що зростаюча роль інноваційного фактора в національній економіці загалом і в АПК зокрема безпосередньо залежить від результативності інвестиційної політики, що дозволяє отримати у прийнятні терміни очікуваний результат й економічний ефект. Проаналізовано 10-річний стан інвестиційної політики в Україні за видами економічної діяльності, у т.ч. кількість капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство. Виявлено позитивні тенденції щодо розвитку інвестиційного клімату в АПК у межах звітної періоду, що передбачають зростання інвестиційних капіталовкладень у матеріальні активи, зокрема в сільське господарство. Серед негативних тенденцій визнано зниження кількості капітальних інвестицій у нематеріальні активи, що включають інвестиції в концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права. З'ясовано, що кращою ситуацією виглядає з інвестуванням нематеріальних активів на придбання програмного забезпечення, у т.ч. у сільському господарстві. На цій підставі обґрунтовується необхідність в активізації використання новітніх наукових розробок в аграрний сектор, що потребує підготовки потужного кадрового корпусу, який володіє "актуальними" знаннями, співпраці приватного та державного сектору з науковими установами та закладами вищої освіти. Доведено, що для вирішення наявних проблем у сфері забезпечення інноваційного розвитку національної економіки й АПК необхідні результати інституційні механізми публічного управління, у межах яких уточнено заходи його реалізації. Визнано, що для того, щоб інноваційний розвиток агропромислового виробництва відповідав своєму призначенню та приносив очікувані результати, необхідне всебічне і повноцінне його ресурсне забезпечення, яке дозволить змінити існуючий інертний і навіть регресійний характер даного процесу. Аргументовано, що інноваційний шлях розвитку АПК України має відповідати вимогам сучасної глобалізованої економіки.

It has been established that the growing role of the innovative factor in the national economy in general and in the agro-industrial complex in particular directly depends on the effectiveness of the investment policy, which allows obtaining the expected result and economic effect in acceptable terms. The 10-year state of investment policy in Ukraine by types of economic activity was analyzed, including the number of capital investments in agriculture, forestry and fisheries. Positive trends regarding the development of the investment climate in the agro-industrial complex within the reporting period have been identified, predicting the growth of capital investments in material assets, in particular in agriculture. Among the negative trends, a decrease in the number of capital investments in intangible assets, including investments in concessions, patents, licenses, trademarks and similar rights, is recognized. It was found that the situation looks better with the investment of intangible

assets for the purchase of software, including in agriculture. On this basis, the need to intensify the use of the latest scientific developments in the agricultural sector is substantiated, which requires the training of a powerful staff with "up-to-date" knowledge, the cooperation of the private and public sector with scientific institutions and institutions of higher education. It has been proven that effective institutional mechanisms of public management are needed to solve existing problems in the sphere of ensuring innovative development of the national economy and agro-industrial complex, within which measures for its implementation have been specified. It is recognized that in order for the innovative development of agro-industrial production to meet its purpose and bring the expected results, comprehensive and full resource support is necessary, which will allow to change the existing inert and even regressive nature of this process. It is argued that the innovative way of development of the agricultural industry of Ukraine must meet the requirements of the modern globalized economy.

Ключові слова: публічне управління, економічна безпека, національна економіка, АПК, агропромислове виробництво, інноваційний розвиток, інновації, інноваційні ризики менеджменту в агробізнесі, реформування, природні та земельні ресурси, сільське господарство, інвестиції.

Key words: public administration, economic security, national economy, agricultural industry, agro-industrial production, innovative development, innovations, innovative management risks in agribusiness, reforms, natural and land resources, agriculture, investment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Земля є власністю народу, але самого цього факту недостатньо для належного його функціонування. Соціально-економічний розвиток суспільства та територій передбачає, окрім володіння землею, її раціональне використання й розпорядження за призначенням [4]. Використання земельних ресурсів відбувається в межах функціонуючого агропромислового виробництва. Очевидно, що успіх в аграрному бізнесі визначається не самим тільки доступом до природних і земельних ресурсів, скільки впровадженням розробок новітніх технологій, своєчасного отримання необхідної інформації про новації в агровиробництві, продукування нових ідей, пов'язаних зі зниженням інноваційних ризиків менеджменту в агробізнесі. Прибутковість і стабільність діяльності підприємств АПК в умовах постіндустріального суспільства залежить від використання у процесі виробництва інформації та знань. Даний факт є дуже актуальним для України, в якій триває перманентна фаза земельної реформи. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, досягнення зростання агровиробництва та мотивації до підвищення продуктивності праці, розвитку сільських територій, стимулювання повернення та залишення молоді в селі, а також для сталого розвитку України, важливим є перехід аграрного сектора на економіку на інноваційний шлях розвитку. Виходячи з цього, важливим завданням стає створення ефективної інноваційної системи менеджменту в АПК за участю держави, наукових установ та інноваційно орієнтованого бізнесу. Усе це визначає актуальність обраної проблематики дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості публічного управління розвитком аграрної та земельної сфери є предметом дослідження вчених О. Амосова, Л. Антонової, К. Васильківської, В. Гейця, І. Драгана, Н. Ізосімової, М. Латиніна, Т. Лозинської, С. Майстра, О. Мельниченка, М. Пугачової, О. Сидорчук, Н. Статівки, Т. Усик, А. Юрченко та ін. [1; 2; 5; 7].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування інноваційного шляху розвитку АПК і національної економіки в Україні з позиції визначення його публічно-управлінських аспектів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Реформування в аграрній і земельній сфері України — одна з її найбільш актуальних проблем. Це зумовлено тим, що саме від розвитку АПК і раціональності використання земельних ресурсів залежить нормальне функціонування всього господарства країни і добробут окремо взятої особистості. Із початку 90-х років ХХ ст. вітчизняний аграрний сектор загалом і агровиробництво зокрема охопила глибока економічна криза, що з часом підсилювалась новими кризовими явищами та процесами у 2004, 2008, 2010, 2014 роках. За час цих криз сільське господарство України зазнало значних збитків. Як відомо, протягом 90-х років обсяги виробництва в сільському господарстві скоротилися в 1,6 рази. За обсягом виробництва багатьох видів сільськогосподарської продукції Україна виявилася відкинута майже на 40 років назад [7].

Для виходу з цієї ситуації необхідна результативна аграрна та земельна реформи. Відлік аграрної реформи в Україні починається з 1990 року, коли Верховна Рада України РСР ухвалила Постанову "Про земельну реформу", і згодом у 1992 р. уже Верховна Рада України прийняла нову Постанову "Про прискорення земельної реформи та приватизацію землі". Із цього моменту було зреалізовано чимало управлінських заходів у напрямку реформування земельних відносин і відносин, пов'язаних із функціонуванням АПК. Проте системної модернізації аграрного сектору не відбулося. Не допоміг черговий етап земельної реформи, спрямований на запровадження прозорого ринку землі на вітчизняних теренах. Саме тому особливої актуальності набуває реформування аграрного сектору та завершення земельної реформи [1].

Розглядаючи зарубіжний досвід, ціннішим, на наш погляд, той, що передбачає інноваційне забезпечення аграрного сектору, зокрема, у США. Незважаючи на те,

Таблиця 1. Капітальні інвестиції підприємств України за видами економічної діяльності у 2012—2022 роках

	Роки	Капітальні інвестиції - усього	У тому числі							
			капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	з них	
				у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
Усього	2012	235684789	227389779	1741993	6182028	104108303	106931752	8295010	3631615	2694055
	2013	222671032	212208077	1094417	5200778	101561769	94740863	10462955	5646121	2687530
	2014	183954497	176712637	932610	2858218	86662565	79157302	7241860	2939648	2314431
	2015	218801758	200590448	1313456	5404886	86467426	98857091	18211310	12349975	3766396
	2016	288142597	276466591	1743744	8496494	106133723	148266741	11676006	4134374	4785017
	2017	366116303	349938361	1895381	6512797	121120078	204952111	16177942	5624697	6443127
	2018	480314142	444177199	1645821	10770711	166605237	246713668	36136943	23739488	6869920
	2019	533728974	510940069	2313512	10655539	205658178	249527603	22788905	7248537	7455293
	2020	409065379	384496521	2250206	5291462	152031085	201209061	24568858	3868331	8237750
	2021	545219654	514549613	2680785	6166737	206301987	267478323	30670041	5915565	11207302
	2022	344303239	323872930	989001	2368508	105278370	180498356	20430309	3268395	9750782
Сільське, лісове та рибне господарство	2012	19205800	19140303	47486	401219	4887292	11801123	65497	14752	19249
	2013	18919105	18577946	19782	351749	4000114	11762416	341159	10836	15310
	2014	18582362	18506895	88678	340695	4134991	11912084	75467	9415	24459
	2015	29798481	29619503	52355	987236	5763644	19880371	178978	4020	25564
	2016	50319592	50048198	96031	574349	7659092	38224491	271394	2555	36920
	2017	64084079	63475866	153154	402294	9893216	48934470	608213	11023	50951
	2018	66576317	65253458	193090	2165277	12473291	45460348	1322859	5398	58127
	2019	59910061	58486071	317769	1087637	12160411	37835055	1423990	41336	39225
	2020	50634301	49732853	272134	621609	10279367	32941860	901448	5938	44096
	2021	69966300	68259098	180552	1084033	12790957	47802589	1707202	9873	105664
	2022	51355693	50273867	60015	422377	9486603	34446342	1081826	1402	67057

Джерело: складено на підставі [3].

що у світі чимало країн із більш сприятливими для ведення сільського господарства кліматичними умовами, саме США залишається провідною аграрною державою світу. Пояснюється це особливостями державної аграрної політики США, спрямованої на сприяння підприємствам АПК, зокрема на інноваційну їх підтримку. Зростання конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції США та країнах Західної Європи забезпечується за рахунок реалізації досягнень науково-технічного прогресу. Сукупні витрати на наукові дослідження, пов'язані з розвитком сільського господарства, становлять у США близько 4 млрд. дол. В Україні ж для забезпечення розвитку аграрної науки необхідно щорічно виділяти з державного бюджету кошти у сумі не менше 1,7 %, а у перспективі — 2,3—2,5 % вартості продукції, виробленої у агропромисловому комплексі. Наразі цей показник становить 0,4 % [1; 7].

Ураховуючи специфіку розвитку вітчизняного агропромислового комплексу й особливості функціонування та розташування аграрних наукових установ, можна визначити проблему детальної розробки концепції щодо створення та розвитку інноваційних структур, сферою інтересів яких є сільське господарство. У цьому контексті відзначимо, що набуває актуальності саме організаційно-управлінський фактор, що покликаний підвищити інтегрованість приватного та державного сектору з науковими установами, центрами, закладами вищої освіти тощо, унаслідок чого з'являються нові організаційні форми, що забезпечуватимуть розвиток іннова-

ційної діяльності в АПК. До таких форм можна віднести:

- технопарки;
- технополіси;
- бізнес-інкубатори;
- регіональні науково-промислові комплекси;
- науково-технічні центри;
- спеціалізовані підрозділи фірми (творчі бригади, проектні групи);
- венчурні фірми та ін. [7; 8]

Безумовно, забезпечити сучасну інноваційну політику в АПК може потужний кадровий корпус, який накопичив значний потенціал. Кадри повинні мати знання в галузі АПК, інноваційної діяльності, використання інтелектуальної власності, вміти прогнозувати комерційний потенціал нових розробок, володіти "м'якими" навичками та навичками управління фінансами, а також бути в курсі процесів просування інноваційних технологій на ринку. Не буде перебільшенням, якщо зазначити, що запорукою ефективного інноваційного процесу є якісна освіта, навчання "актуальним" знанням. Для того, щоб з'явився інноваційно активний господарюючий суб'єкт, держава має вже сьогодні створити умови для творчого зростання кадрового корпусу, щоб унеможливити зменшення рівня інтелектуального потенціалу у сфері агропромислового виробництва.

Не викликає сумніву, що для ефективної реалізації інноваційної діяльності потрібні значні інвестиції. На жаль, більшість сільськогосподарських товаровироб-

ників, не маючи власних ресурсів, не можуть отримувати, а, відтак, користуватися кредитами [2].

Дослідження наукових напрацювань у межах обраної проблематики дає змогу стверджувати, що майже половина сільськогосподарських підприємств України взагалі не вкладала до 2007 року інвестиції, а значить і не фінансувала свою інноваційну діяльність в АПК [7]. Інвестиційний клімат певною мірою покращився протягом 2012—2022 років (див. табл. 1). Із табл. 1 видно, що загалом ситуація по Україні у звітному періоді склалась таким чином:

- кількість капітальних інвестицій зросла майже у 1,5 рази, причому така ситуація спостерігається щодо капітальних інвестицій у матеріальні активи загалом;

- кількість капітальних інвестицій саме в сільське господарство, лісове та рибне господарство збільшилась у 2,7 рази, у т.ч. покращилось інвестування АПК в межах залучених капітальних інвестицій у матеріальні активи [3].

Щодо кількості капітальних інвестицій у нематеріальні активи, то ситуація має такий вигляд: 1) по Україні загалом зросла кількість таких інвестицій у 2,5 рази, у т.ч. у сільське господарство, лісове та рибне господарство — у 2,8 рази; 2) по Україні загалом зменшилась кількість інвестицій у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права у 0,4 рази, у т.ч. у сільське господарство, лісове та рибне господарство — у 1 раз. Крім того, відзначимо, що за 10 років в Україні зменшилась кількість капітальних інвестицій у землю у 0,6 рази.

Слід зауважити, що серед основних "інноваційних" напрямів вкладення коштів в АПК і агробізнес є насамперед придбання нової сільськогосподарської техніки, у т.ч. за рахунок кредитних коштів. В інші піднапрямки також доцільно вкладати інвестиції з метою розвитку інновацій, а саме: у механізацію та автоматизацію сільгоспробіт; упровадження нових технологій, енергозбереження, підвищення безпеки праці та навчання персоналу аграрному секторі тощо. На жаль, агропідприємствами не приділяється належна увага таким важливим для їхнього належного функціонування питанням, як розвиток системи збуту, механізація й автоматизація робіт, упровадження новітніх технологій з метою раціонального землекористування, енергозбереження, навчання персоналу та ін. Очевидно, що сьогодні на вирішенні цих проблем не дає можливості зосередитись, головним чином, неоголошена війна рф проти України, замінованість її територій, нестача фінансового й кадрового забезпечення та ін. Однак, уважаємо, є ще зниження уваги з боку самих керівників агропідприємств, від яких (керівників) залежить вирішення інвестиційних проблем підприємств.

Таким чином, у результаті дослідження ділової активності сільськогосподарських підприємств можна зробити проміжний висновок: на стан інвестування в сільському господарстві постійно негативно впливають ті ж фактори, які існують в інших галузях економіки, а саме: брак коштів (у 48-51% господарствах) та високі відсоткові ставки кредитів (38-42% господарств) [1; 2].

Причому наразі вплив першого з вищезгаданих факторів зменшився (відсоток підприємств скоротився до 48%), а другого — зріс (на 42%), що можна пояснити високим урожаєм і, як наслідок, покращенням фінансового стану сільгоспвиробників, а також кризою у

банківській системі. Менше впливають на процеси інвестування в сільському господарстві проблеми з отриманням довгострокових кредитів (15—22 % протягом трьох років, причому у 2020 р. зафіксовано найвище з цих значень) та побоювання створювати заборгованість (15% у 2020 р. проти 10—13% у попередні роки) [там само].

Очевидно, що розвиток інноваційного потенціалу залежить від інвестиційного клімату та кількості вкладених інвестицій, що відбувається завдяки припливу приватного капіталу в аграрну сферу за відповідної державної підтримки.

Механізм інвестиційного забезпечення інновацій загалом і в АПК зокрема лише на рівні окремих підприємств реалізується за трьома основними напрямками: мобілізація власних джерел фінансування інновацій; державна підтримка інноваційних ініціатив; створення привабливих умов для надходження в галузь приватних інвесторів [2].

Характеризуючи сучасний стан інвестиційної діяльності підприємств України варто зазначити, що проблема формування джерел інвестування програм інноваційного розвитку сьогодні стоїть надзвичайно гостро та посилюється значною потребою в інвестиційних ресурсах для структурної перебудови економіки, модернізації підприємств та створення інноваційної продукції. Основним видом інноваційно-інвестиційного спрямування є вкладення коштів сільськогосподарських підприємств у техніко-технологічний розвиток. Ця особливість інноваційних процесів у сільськогосподарських підприємствах обумовлена потребою в оновленні їх матеріально-технічної бази, відпрацьований ресурс якої становить 70—80%. Якщо раніше щороку Україна купувала 10—12 тисяч зернозбиральних комбайнів і стільки ж списувала, маючи загалом 115—117 тисяч комбайнів, то зараз в сільській місцевості використовують 40—44 тис. матеріально застарілих комбайнів [1, с. 312.]. Очевидно, що виходом з цього положення є широке залучення іноземних інвестицій.

Погоджуємось із дослідниками, що інноваційна політика передбачає об'єднання технічної політики та політики капіталовкладень [7]. Вона спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, що передбачає вибір певних об'єктів досліджень. В аграрному секторі головними факторами ефективного господарювання мають стати: припинення війни рф; завершення реформування аграрного сектору та земельної реформи; подальший розвиток приватної ініціативи; створення розгалуженої інфраструктури аграрного та земельного ринку; удосконалення ринкових механізмів цінового регулювання, фінансово-кредитної системи та податкової політики; розвиток маркетингових процесів та формування системи агромаркетингу, залучення інвестицій (у тому числі іноземних) на оновлення основного капіталу агропідприємств; формування повноцінної інфраструктури інвестицій через створення мережі інвестиційних фондів та компаній, бізнес-центрів, спеціальних (вільних) зон, а також упровадження пільгового режиму інвестиційної діяльності на теренах пріоритетного розвитку.

Проблеми агропромислового комплексу України можна подолати тільки із використанням комплексного підходу, маючи доступ до сучасних технологій і за умов

налагодження ефективного управління, здатного сприяти та впроваджувати інновації в агровиробництво.

Сьогодні рівень інноваційної активності залишається недостатнім, що є наслідком ескалації зовнішньої агресії рф проти України, слабкої її інституційної, фінансової та банківської підтримки прогресивної моделі розвитку національної економіки. Крім того, майже відсутні посередницькі організації, що регулюють попит і пропозицію на інновації, сприяючи венчурному фінансуванню.

Аналіз наукових напрацювань у межах обраної проблематики дослідження [1; 2; 5; 7] дозволив обґрунтувати перспективний інноваційний шлях розвитку АПК — розвиток системи венчурного інвестування як одного з найважливіших позабюджетних джерел фінансування. Складність ситуації, на нашу думку, полягає в такому: з одного боку, Україна має певний венчурний потенціал, з другого — вітчизняне податкове законодавство недостатньо пристосовано до потреб венчурного бізнесу. Із метою розвитку інноваційного процесу АПК і національної економіки нашої державі необхідно зреалізувати таке: 1) легітимізувати податкові пільги, включаючи податкові знижки із загальної суми інвестицій в активну частину основного капіталу; 2) скоротити оподатковуваний дохід розробників науково-технічної продукції; 3) запровадити податкове стимулювання підприємств, які надають обладнання та кошти суб'єктам малого науково-технічного підприємництва, венчурним організаціям.

ВИСНОВКИ

Отже, повсюдне та дієве застосування інновацій є обов'язковим елементом розвитку національної економіки загалом й агровиробництва зокрема. Крім того, це засіб вирішення соціально-економічних проблем АПК, пов'язаних із пошуком механізмів підвищення економічних показників діяльності сільськогосподарських підприємств і забезпечення населення високоякісною сільськогосподарською продукцією. Інноваційний розвиток АПК означає його якісне реформування, яке базується на зростанні виробничих показників з одночасним удосконаленням соціально-економічного механізму сільського господарства, а також взаємопов'язаних із ним галузей. Доведено, що цей процес має забезпечуватися постійним використанням більш досконалих новітніх технологій виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, виведення нових сортів культур рослин і порід тварин, прогресивних моделей соціально-економічного розвитку, сучасних моделей інформаційних технологій.

Література:

1. Васильківська К. Інвестиційна привабливість сільських територій // Вісник Львівського національного аграрного університету. 2009. № 16 (2). С. 310—314.
2. Ізосімова Н. Конкурентоспроможність України після кризи: десять сходиночок униз // Дзеркало тижня № 25. 2010. URL: www.dt.ua/newspaper/articles/60610.
3. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності (2012—2022) // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Помаза-Пономаренко А.Л. Антикорупційні державноуправлінські заходи у сфері використання земельних та інших природних ресурсів в Україні // Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 37. С. 144—150.

5. Пугачова М. В. Тенденції української економіки очима керівників підприємств: (аналітичний огляд). Дослідження інвестиційної політики українських підприємств // Статистика України. 2009. № 1. С. 41—49.

6. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 28.03.2024 р. № 125143 // Спеціальна інформаційна система Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій. URL: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (дата звернення 29.10.2024).

7. Юрченко О.Ю. Особливості розвитку АПК України в умовах глобалізації // Вісник Хмельницького національного університету 2011. № 2. Т. 3. С. 151—153.

8. 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 (New Delhi). 2023, 68 (4), pp. 2263—2275.

References:

1. Vasylykivska, K. (2009), "Investment attractiveness of rural areas", *Visnyk L'vivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, vol. 16 (2), pp. 310—314.
 2. Izosimova, N. (2010), "Competitiveness of Ukraine after the crisis: ten steps down", *Dzerkalo tyzhnya*, vol. 25, available at: www.dt.ua/newspaper/articles/60610 (Accessed 09 Sept 2024).
 3. The official site of State Statistical Service of Ukraine (2022), "Capital investments of enterprises by types of economic activity (2012-2022)", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 09 Sept 2024).
 4. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2023), "Anti-corruption state management measures in the field of land and other natural resources use in Ukraine", *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukraini*, vol. 37, pp. 144—150.
 5. Pugacheva, M.V. (2009), "Trends of the Ukrainian economy through the eyes of enterprise managers: (analytical review). Investigating the investment policy of Ukrainian enterprises", *Statystyka Ukrainy*, vol. 1, pp. 41—49.
 6. Special information system of the Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation (2024), "Certificate of copyright registration for the work dated March 28, 2024, No. 125143", available at: <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/simple/> (Accessed 29 Oct 2024).
 7. Yurchenko, O.Yu. (2011), "Peculiarities of the development of the agricultural industry of Ukraine in the conditions of globalization", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, Т. 3, pp. 151—153.
 8. 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.
- Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 р.*

В. О. Шведун,

д. держ. упр., професор, начальник наукового відділу з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту науково-дослідного центру,

Національний університет цивільного захисту України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5170-4222>

О. В. Надьон,

к. ю. н., доцент, доцент кафедри наглядово-профілактичної діяльності,

Національний університет цивільного захисту України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3488-0662>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.180

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КЛАСТЕРАМИ СОЦІАЛЬНИХ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

V. Shvedun,

Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Head of the Scientific Department on the Study of Management Problems in the Field of Civil Protection of the Scientific and Research Center, National University of Civil Protection of Ukraine

E. Naden,

PhD in Law, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Supervisory and Preventive Activities, National University of Civil Protection of Ukraine

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CLUSTERS OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL INNOVATIONS

У статті здійснено дослідження концептуальних засад публічного управління кластерами соціальних та екологічних інновацій. Зокрема, з'ясовано сутність кластерів соціальних та екологічних інновацій; окреслено переваги кластерів соціальних та екологічних інновацій; обґрунтовано перспективи побудови кластерів соціальних та екологічних інновацій.

Підкреслено, що кластери, засновані на співпраці, а часто й на соціальних та екологічних інноваціях, сприятимуть соціальній та солідарній економіці, а також стійкому розвитку регіональної економіки, міцно вкоріненій на всіх територіях, а не лише в найбільш конкурентоспроможних регіонах.

Зазначено, що кластери соціальних та екологічних інновацій об'єднують переважно суб'єкти соціальної економіки з основними підприємствами, організаціями громадянського суспільства, органами державної влади, освітніми та науково-дослідними установи, які співпрацюють у певному місці для покращення місцевого економічного, екологічного та соціального процвітання та відродження шляхом сприяння співпраці, об'єднання ресурсів та посилення інноваційного потенціалу.

Показано, що кластери соціальних та екологічних інновацій можуть бути організовані для спільного нарощування потенціалу, технологічних інновацій, вивчення ринку та інших цілей отримання стійких ринкових позиції, зокрема, таких як: еко-будівництво, теплоізоляція, розвиток спадщини, сільське господарство, культурна та мистецька діяльність, місцевий туризм, інформаційні, освітні та комунікаційні проекти, спільні та обмінні заходи, курси забезпечення безпеки, послуги для волонтерів тощо.

Відмічено, що кластери соціальних та екологічних інновацій поступово стають соціальними та екологічними екосистемами досліджень і розробок, які можуть краще відповідати місцевим потребам за допомогою нових соціальних та екологічних стандартів. Окрім регіонального рівня, кластер може бути ідеальним засобом для підключення до міжнародної політики.

The article studies the conceptual foundations of public administration of clusters of social and environmental innovations. In particular, the essence of clusters of social and environmental innovations is clarified; the advantages of clusters of social and environmental innovations are outlined; the prospects for building of clusters of social and environmental innovations are substantiated.

It is emphasized that clusters based on cooperation, and often on social and environmental innovations, will contribute to the social and solidarity economy, as well as the sustainable development of the regional economy, firmly rooted in all territories, and not only in the most competitive regions.

It is specified that clusters of social and environmental innovations unite mainly subjects of social economy with the main enterprises, civil society organizations, public authorities, educational and research institutions that cooperate in a certain place to improve local economic, environmental and social prosperity and revival by promoting cooperation, pooling resources and strengthening innovative potential.

It is shown that clusters of social and environmental innovations can be organized for joint capacity building, technological innovations, market research and other purposes of obtaining of sustainable market positions, in particular, such as: eco-construction, thermal insulation, heritage development, agriculture, cultural and artistic activities, local tourism, information, educational and communication projects, joint and exchange events, security courses, services for volunteers, etc.

It is noted that clusters of social and environmental innovations are gradually becoming social and environmental ecosystems of research and development, which can better meet local needs through new social and environmental standards. In addition to the regional level, a cluster can be an ideal mean to connect to international politics.

Keywords: public administration, concept, clusters of social and environmental innovation, social economy.

Ключові слова: публічне управління, концепція, кластери соціальних та екологічних інновацій, соціальна економіка.

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

Розвиток громадянського суспільства принципово змінює баланс у напрямку загальних або колективних інтересів та може посилити амбіції соціального впливу. Кластери соціальної економіки також схожі на традиційні конкурентні кластери, що функціонують через спільно керовану юридичну особу або неформальну структуру, очолювану кластерною організацією. Вони пропонують допоміжні проекти та послуги для членів і,

можливо, найближчого суспільства чи спільноти. Сфери діяльності у цьому контексті різноманітні, і в більшості випадків міжгалузеві. Однак, кластери соціальної економіки виходять за межі членства та формального аспекту кластера, пов'язуючи унікальний (і часто складний) склад членів з інноваційними цілями з точки зору соціальних та екологічних інновацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Як видно з огляду літератури [1—5], модель "кластеру соціальної економіки" характеризується послідов-

ним набором спільних інтересів, цінностей і принципів, а також різними формами співпраці між його членами для їх досягнення. Таким чином, це може бути цінною моделлю для суб'єктів соціальної економіки, які шукають нові стратегії та перспективи розвитку, особливо маючи в якості фону соціально-екологічний перехід, з яким стикаються європейські суспільства та світ загалом. З огляду літератури також можна зробити висновок про те, що кластерна концепція соціальної економіки включає або в основному прагне до моделі чотирьох спіралей, а не моделі потрійної спіралі, якої дотримуються традиційні конкурентоспроможні кластери. Це означає, що в рамках цього "кооператора" існує унікальна синергія між:

- соціальною економікою та основними підприємствами;
- дослідженнями та освітою;
- органами державної влади та громадянським суспільством. Вищезазначене підкреслює, що проблематиці дослідження кластерів соціально-економічних інновацій та особливостей публічного управління у цій сфері на сучасному етапі приділено недостатньо уваги з боку вчених і практиків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження концептуальних засад публічного управління кластерами соціальних та екологічних інновацій.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- з'ясувати сутність кластерів соціальних та екологічних інновацій;
- окреслити переваги кластерів соціальних та екологічних інновацій;
- обґрунтувати перспективи побудови кластерів соціальних та екологічних інновацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кластери, засновані на співпраці, а часто й на соціальних та екологічних інноваціях, сприятимуть соціальній та солідарній економіці, а також стійкому розвитку регіональної економіки, міцно вкоріненій на всіх територіях, а не лише в найбільш конкурентоспроможних регіонах. Ці кластери повинні мати регіональність у найближчому майбутньому підтримувати регіональну, національну та європейську державну політику, що, в свою чергу, підтримує їхні екосистеми на основі економічної та соціальної співпраці [2; 5].

Кластери соціальних та екологічних інновацій (CSEI) об'єднують переважно суб'єкти соціальної економіки з основними підприємствами, організаціями громадянського суспільства, органами державної влади, освітніми та науково-дослідними установи, які співпрацюють у певному місці для покращення місцевого економічного, екологічного та соціального процвітання та відродження шляхом сприяння співпраці, об'єднання ресурсів та посилення інноваційного потенціалу. Щоб дослідити наявність, функціонування та компоненти такого CSEI, було проведено множинне тематичне дослідження на основі 30 потенційних CSEI, визначених і відібраних у

кількох країнах-членах Європейського Союзу. Дані були зібрані за допомогою анкети, а потім піддалися контент-аналізу та статистично-описовому аналізу. Під час дослідницького періоду та фази нарощування знань до розширеного списку було додано більше потенційних CSEI. У цьому великому списку остаточний звіт зібрав 70 потенційних CSEI, з яких 30 були предметом докладного аналізу. Визначення CSEI на основі концептуального підходу, адаптованого з традиційного конкурентного або промислового кластера, здавалося складним завданням з кількох причин:

- концепція промислового "кластеру" не є широко поширеною та досить новою в соціальній економіці;
- багато інших найменувань використовуються для вирішення цих партнерств у соціальній економіці з дуже подібними характеристиками;
- дуже локальна діяльність ускладнює відображення з централізованої точки зору: це означає, що ідентифікація цього типу кластерів у кожній країні та регіоні вимагає часто місцевих мереж, спеціальних знань та часто потребує подолання мовного бар'єру [1; 4].

Термін "Кластери соціальних та екологічних інновацій" також був може розумітися як "наступний крок" для кластерів соціальної економіки. Як видно з аналізу, це здебільшого сформульовано в економічному, соціальному та екологічному аспектах [2; 3].

По всій Європі багато соціальних інноваційних ініціатив, часто керованих соціальною економікою, та спрямованих на розробку нових відповідей на нові або недостатньо задоволені соціальні потреби в поточних умовах дедалі більш конкурентного ринку та соціальної політики в умовах кризи. Вони передбачають участь і співпрацю відповідних зацікавлених сторін, включаючи цільові групи та спільноти. Ці інновації стосуються продукту чи послуги, а також способу організації чи розподілу. Вони також є основою для створення багатьох соціальних стартапів, відокремлених компаній, спільних підприємств, внутрішнього підприємництва та багатьох інших типів різноманітної бізнес-кооперації.

Подібні спостереження можна зробити щодо екологічних інновацій, які дуже часто стимулюються та вкорінюються акторами соціальної економіки. Приклади є повсюдними в різних секторах, таких як забезпечення відновлюваною та чистою енергії (наприклад, енергетичні спільноти та кооперативи), справедлива торгівля та етична мода та їжа, органічні продукти харчування та сталє сільське господарство, циркулярна економіка та біорізноманіття. CSEI можуть бути важливим базисом для таких інновацій, оскільки вони можуть залучаючи різноманітних регіональних акторів, спроможності, знання та ресурси. Подібні кластери також сприяють локалізації діяльності шляхом оцінки невикористаних ресурсів на основі добровільних і взаємних зобов'язань між зацікавленими сторонами. Ці зацікавлені сторони можуть бути сформовані навколо основи, але не виняткового набору суб'єктів соціальної економіки, а також малих приватних компаній, центрів професійної підготовки, університетів і, звичайно, місцевих громад [1; 4].

CSEI стосуються різних секторів діяльності, найчастіше міжгалузевих і не обов'язково з високою капіталомісткістю. Вони можуть бути організовані для спільного нарощування потенціалу, технологічних інно-

вацій, вивчення ринку та інших цілей отримання стійких ринкових позицій, зокрема, таких як: еко-будівництво, теплоізоляція, розвиток спадщини, сільське господарство, культурна та мистецька діяльність, місцевий туризм, інформаційні, освітні та комунікаційні проекти, спільні та обмінні заходи, курси забезпечення безпеки, послуги для волонтерів тощо. Ці типи кластерів базуються на культурі співпраці, а не конкуренції, що робить можливим об'єднувати ресурси, продукти чи послуги:

- обмін досвідом або знаннями;
- об'єднання робочих приміщень, місць розміщення;
- державні закупівлі;
- навчання тощо [2; 5].

Вони дозволяють співпрацювати над спільними проектами. Вони поступово стають соціальними та екологічними екосистемами досліджень і розробок, які можуть краще відповідати місцевим потребам за допомогою нових соціальних та екологічних стандартів. Окрім регіонального рівня, кластер може бути ідеальним засобом для підключення до міжнародної політики. Кластери можуть перетворити ці стратегії в реальність, залучаючи більше сторін і об'єднуючи зусилля. Це також може відкрити можливості для нових партнерств і співпраці, наприклад співпраці за принципом спільних цінностей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, "кластеризація" є значною мірою задокументованим і обговорюваним явищем у традиційному економічному секторі, але в соціальній економіці це все ще новий об'єкт дослідження. Академічні внески в цій дуже специфічній галузі дуже рідкісні і часто стосуються окремих випадків. Такі випадки мають певні традиційні характеристики конкурентоспроможних кластерів і в основному в цьому контексті присутні актори соціальної економіки. Інші — це, наприклад, суміжні структури та партнерства, такі як бізнес-мережі, галузеві асоціації, проектні консорціуми та державно-приватні партнерства. Зазвичай вони утворюються через зближення кластерів шляхом додавання більшої кількості партнерів, ширшої та інтенсивнішої діяльності та послуг. Однак вони часто відрізняються через відсутність елемента "близькості", членства та спільного стратегічного бачення всіма партнерами тощо.

Література:

1. Назаренко С. А. Кластерний механізм підвищення конкурентоспроможності регіону. Сталий розвиток економіки. 2011. № 1. С. 26—29.
2. Прошчалькіна А. М. Проблеми і перспективи формування інноваційних кластерів в Україні. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2010. Вип. 2 (8). С. 55—63.
3. Шестаковська Т. Л., Савченко В. Ф. Особливості формування соціально орієнтованих кластерів в Україні. Науковий вісник Полісся. 2016. № 1 (5). С. 46—55.
4. Шипоша В., Трушкіна Н., Уткін В. Сутнісна характеристика кластерних структур промислових регіонів у національному господарстві України. Veda a perspektiv. 2022. № 9 (16). С. 79—99.

5. Ямчук А. Деякі питання побудови інноваційно-інформаційних кластерів. Проблеми науки. 2012. № 4. С. 10—15.

References:

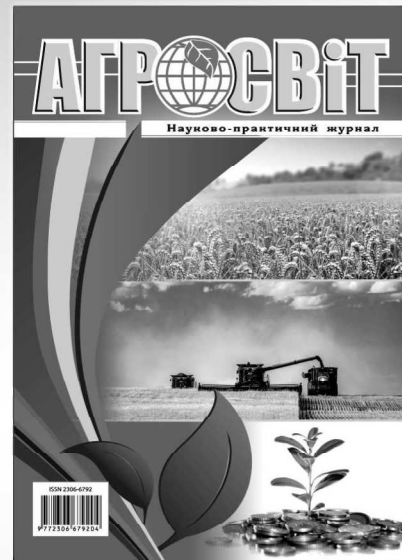
1. Nazarenko, S.A. (2011), "Cluster mechanism for increasing the competitiveness of the region", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 1, pp. 26—29.
2. Proschalykina, A.M. (2010), "Problems and prospects of the formation of innovation clusters in Ukraine", *Visnyk Shkhidnoievropejskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, vol. 2 (8), pp. 55—63.
3. Shestakovska, T. and Savchenko, V. (2016), "Features of the formation of socially oriented clusters in Ukraine", *Naukovyj visnyk Polissja*, vol. 1, pp. 46—55.
4. Shyposha, V., Trushkina, N. and Utkin, V. (2022), "Essential characteristics of cluster structures of industrial regions in the national economy of Ukraine", *Veda a perspektiv*, vol. 9 (16), pp. 79—99.
5. Yamchuk, A. (2012), "Some issues of building innovation and information clusters", *Problemy nauky*, vol. 4, pp. 10—15.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

М. І. Карпа,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8141-4894>

А. М. Паєнок,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1560-8034>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.184

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

M. Karpa,

Doctor of Science in Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Public Administration and Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

A. Payenok,

Postgraduate student of the Department of Public Administration and Management,

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

STATE MANAGEMENT OF MEDICAL AND SOCIAL SECURITY OF THE POPULATION OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF ELECTRONIC HEALTHCARE

У статті проаналізовано сучасний стан та особливості організаційно-нормативної бази здійснення державного управління медико-соціальним забезпеченням населення України в контексті розвитку електронної охорони здоров'я, виявлено проблеми та перспективи розвитку електронних медичних інформаційних систем. Зокрема, розглянуто дорожню карту, до якої увійшло понад 100 цифрових проєктів у сфері охорони здоров'я, спрямованих на автоматизацію процесів для медичних працівників, підвищення якості, доступності та безпечності медичних послуг для пацієнтів тощо. Серед основних компонентів електронної охорони здоров'я розглянуто такі як: інформаційно-комунікаційна система донорства крові (єКров), електронна система управління запасами лікарських засобів та медичних виробів, інформаційно-аналітична система "MedData", електронна система безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я (БПР), єдина державна інформаційна система трансплантації (ЄДІСТ), електронна система епідеміологічного нагляду (ЕСЕН), інформаційна система "Моніторинг соціально значущих хвороб" (ІС СЗХ) тощо. У статті використано нормативну базу, яка стосується сфери електронної системи охорони здоров'я. Електронні медичні інформаційні системи забезпечують зв'язок між медичними установами, пацієнтами та центральною базою даних. Заклади охорони здоров'я (лікарні, лабораторії, аптеки та ін.) забезпечують медичне обслуговування населення та/або надання реабілітаційної допомоги з використанням функціоналу електронної системи охорони здоров'я. Організаційно-нормативна база здійснення державного управління медико-соціальним забезпеченням населення України вимагає щораз нових ефективних заходів та механізмів для обслуговування досить складної та чутливої сфери суспільної діяльності.

The article analyzes the current state and features of the organizational and regulatory framework for the implementation of public administration of medical and social security of the population of Ukraine in the context of the development of electronic health care, identifying problems and prospects for the development of electronic medical information systems. In particular, the roadmap is considered, which includes more than 100 digital projects in the field of healthcare aimed at automating processes for medical workers, improving the quality, availability and safety of medical services for patients, etc. Among the main components of electronic health care are considered: the information and communication system of blood donation (Blood), the Electronic system for managing stocks of medicines and medical devices, the Information and analytical system MedData, the Electronic system for continuous professional development of health workers, the Unified state information system of transplantation, the Electronic system of epidemiological surveillance, the information system "Monitoring of socially significant diseases", etc. The article uses the regulatory framework related to the field of electronic health care. Electronic medical information systems provide communication between medical institutions, patients and the central database. Healthcare institutions (hospitals, laboratories, pharmacies, etc.) provide medical care to the population and / or rehabilitation care using the functionality of the electronic health care system. The organizational and regulatory framework for the implementation of state management of medical and social security of the population of Ukraine requires more and more effective measures and mechanisms to service a fairly complex and sensitive area of public activity. With the introduction of the electronic health care system (e-Health), a convenient service has developed for doctors, patients and health care authorities, helping to effectively provide and receive the necessary medical services. E-Health makes life easier for doctors and medical workers, since it allows you to quickly and without unnecessary paperwork create medical reports, prescriptions, referrals, and access patients' medical history. On the other hand, government agencies have received the opportunity to clearly understand where to spend public funds so that it brings maximum benefit, because the system accumulates a large amount of statistics on diseases and treatment. Electronic medical information systems provide communication between medical institutions, patients and the central database.

Ключові слова: електронна охорона здоров'я, медико — соціальне забезпечення, державне управління, медичні послуги, реформування системи охорони здоров'я, інформаційні технології, цифрові технології.

Keywords: electronic health care, medical and social security, public administration, medical services, reforming the health care system, information technologies, digital technologies.

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

З запровадженням системи електронної охорони здоров'я (e-Health) розвинувся зручний сервіс для лікарів, пацієнтів та органів системи охорони здоров'я, який допомагає ефективно надавати та отримувати необхідні медичні послуги. E-Health полегшує життя лікарів та медичних працівників, оскільки дозволяє швидко та без зайвої паперової роботи створювати медичні висновки, рецепти, направлення, отримати доступ до історії хвороби пацієнтів. З іншої сторони органи влади отримали можливість чітко розуміти, куди слід витрачати державні кошти, щоб це приносило максимум користі, адже система накопичує велику кількість статистики про захворювання та лікуванні. Електронні ме-

дичні інформаційні системи забезпечують зв'язок між медичними установами, пацієнтами та центральною базою даних. Заклади охорони здоров'я (лікарні, лабораторії, аптеки та ін.) забезпечують медичне обслуговування населення та / або надання реабілітаційної допомоги з використанням функціоналу електронної системи охорони здоров'я. Організаційно-нормативна база здійснення державного управління медико-соціальним забезпеченням населення України вимагає щораз нових ефективних заходів та механізмів для обслуговування досить складної та чутливої сфери суспільної діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Міністерством охорони здоров'я України започатковано роботу Офісу координації розвитку електрон-

центральна база даних	електронні медичні інформаційні системи
інформаційно-комунікаційна система, яка містить передбачені цим Порядком реєстри, програмні модулі, електронну медичну інформаційно-аналітичну систему з оптимізації роботи оперативного-диспетчерських служб центрів екстреної медичної допомоги та медицини катастроф, електронні кабінети пацієнтів і посадових осіб НСЗУ та МОЗ, інформаційну систему НСЗУ в частині, необхідній для реалізації державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, а також забезпечує можливість створення, перегляду, обміну інформацією та документами між реєстрами, державними електронними інформаційними ресурсами, електронними медичними інформаційними системами	інформаційно-комунікаційні системи, які забезпечують функціонування електронних кабінетів користувачів, автоматизацію їх роботи, створення, перегляд інформації, обмін інформацією в електронній формі, зокрема із центральною базою даних (у разі підключення).

Рис. 1. Електронна система охорони здоров'я: основні компоненти

ної охорони здоров'я, яким щорічно схвалюється дорожня карта проєктів електронної охорони здоров'я [1]. У 2023 році до дорожньої карти увійшло понад 100 цифрових проєктів у сфері охорони здоров'я, спрямованих на автоматизацію процесів для медичних працівників, підвищення якості, доступності та безпечності медичних послуг для пацієнтів тощо. Серед джерел інформації на сьогодні у публічному просторі можемо віднайти потужні платформи, серед яких: інформаційно-комунікаційна система донорства крові (єКров), Електронна система управління запасами лікарських засобів та медичних виробів, Інформаційно-аналітична система "MedData", Електронна система безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я (БПР), Єдина державна інформаційна система трансплантації (ЄДІСТ), Електронна система епідеміологічного нагляду (ЕСЕН), інформаційна система "Моніторинг соціально значущих хвороб" (IC СЗХ) тощо. У статті використано нормативну базу, яка стосується сфери електронної системи охорони здоров'я. У воєнний стан окрема увага дослідників прикута до питань стабілізації загалом системи управління, компетенції органів публічної влади [2—4].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз організаційно-нормативного забезпечення здійснення державного управління медико-соціальним забезпеченням населення України в контексті розвитку електронної охорони здоров'я, виявлення проблем та перспектив розвитку електронних медичних інформаційних систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кабінет Міністрів України забезпечує проведення політики у сфері електронної охорони здоров'я через заходи щодо створення матеріально-технічної бази та інших умов, необхідних для розвитку електронної системи охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України формує орієнтири (політику) щодо розвитку електронної системи охорони здоров'я в країні та здійснює заходи щодо реалізації такої політики. Національна служба здоров'я України забезпечує фінансове та оперативне управління системою (наприклад, розробку програми медичних гарантій, оплату медичних послуг, облік декларацій, підписаних між лікарями та пацієнтами). Спеціально створене державне підприємство "Елек-

тронне здоров'я" адмініструє та підтримує програмне забезпечення Центральної бази даних. Електронна система охорони здоров'я складається з центральної бази даних та електронних медичних інформаційних систем (рис. 1).

Центральна база даних забезпечує можливість створення, перегляду, обміну інформацією та документами між реєстрами, державними електронними інформаційними ресурсами, електронними медичними інформаційними системами. До центральної бази даних входять наступні основні реєстри: 1. Реєстр пацієнтів, що містить інформацію про пацієнтів. 2. Реєстр декларацій про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу. 3. Реєстр суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я. 4. Реєстр медичних спеціалістів. 5. Реєстр медичних працівників. 6. Реєстр договорів про медичне обслуговування населення. 7. Реєстр договорів про реімбурсацію. 8. Реєстр медичних записів, записів про направлення та рецептів. 9. Реєстр медичних висновків. 10. Інші реєстри, набір даних в яких визначається Національною службою здоров'я України [5].

Розглянемо детальніше ті інформаційно-комунікаційні системи, які існують на сьогодні як складові електронної системи охорони здоров'я. Інформаційно-комунікаційна система донорства крові (єКров) — інформаційно-комунікаційна система, що використовується для обробки даних з метою забезпечення виконання функцій, пов'язаних з донорством крові та компонентів крові. Електронна система управління запасами лікарських засобів та медичних виробів (e-Stock) — інформаційно-комунікаційна система, яка включає сукупність технічних і програмних засобів, призначених для забезпечення відстеження прозорості кількісної оцінки, планування потреби у товарах, що закуповуються за рахунок бюджетних коштів та/або з інших джерел, не заборонених законодавством, розподілу, перерозподілу та обліку таких товарів, підтримання в актуальному стані відомостей про наявні залишки таких товарів, стандартизації методів отримання достовірної та повної інформації, а також підвищення її якості та швидкості отримання і обробки з використанням сучасних методів обміну інформацією. Інформаційно-аналітична система "MedData" — інформаційно-аналітична система, яка дає змогу проводити комплексний аналіз даних щодо стану закупівель і моніторингу даних щодо забезпеченості адміністративно-територіальних одиниць товарами та послугами, закупленими за рахунок бюджетних коштів

та/або з інших не заборонених законодавством джерел фінансування, а також лікарськими засобами, медичними виробами, засобами індивідуального захисту та іншими товарами, необхідними для належного забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану, що надійшли як гуманітарна та/або благодійна допомога. Електронна система безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я (БПР) — державна інформаційно-комунікаційна система, що включає інформаційні технології, технічні і програмні засоби для обробки даних та іншої інформації щодо безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я. Єдина державна інформаційна система трансплантації (ЄДІСТ) — це система, завданням якої є визначення пар донор-реципієнт, ефективне та оперативне забезпечення учасників національної системи органної трансплантації інформацією щодо потенційних донорів анатомічних матеріалів людини, наявних анатомічних матеріалів людини, призначених для трансплантації та/або виготовлення біоімплантів, осіб, які потребують медичної допомоги із застосуванням трансплантації, осіб, які потребують медичного нагляду у зв'язку із перенесенням трансплантації, а також іншою інформацією, необхідною для належного функціонування в Україні системи трансплантації. Електронна система епідеміологічного нагляду (ЕСЕН) — це система, що виконує збір даних про інфекційні, бактеріальні, професійні захворювання; окрім цього, про демографічну, географічну інформацію, лабораторний аналіз, відстеження проби, епідеміологічний аналіз, клінічну інформацію (включаючи клінічні ознаки, специфічні для хвороби) та заходи реагування в єдиний набір інформації. Інформаційна система "Моніторинг соціально значущих хвороб" (IC СЗХ) — комплекс засобів, який дає змогу автоматизувати роботу суб'єктів господарювання, що здійснюють профілактику, діагностику та лікування СЗХ, реєстрацію та облік пацієнтів із СЗХ. Дашборди — це інструмент для візуалізації та аналізу інформації, який можна формувати у вигляді аналітичних панелей, інфографіки, звітів, що будуть доступні для завантаження та обробки. Як існують дашборди та інші інструменти в сфері охорони здоров'я: 24 дашборди доступні для відкритого користування на сайті Національної служби здоров'я України. Так, приміром, у декілька кліків можна дізнатися, кількість укладених договорів про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій — <https://cutt.ly/t03QxSO>. На цьому дашборді можна дізнатися, які медичні послуги надає конкретний медзаклад безоплатно за договором із НСЗУ. Також легко можна знайти електронну карту місць надання первинної медичної допомоги — <https://cutt.ly/W03QbsU>. Дашборд дозволяє знайти найближчий до вас медзаклад, який надає первинну допомогу. Завдяки дашборду "Електронна карта аптек-учасниць програми реімбурсації лікарських засобів" — <https://cutt.ly/A03Qmco> — можна знайти аптеку, яка відпускає ліки за програмою реімбурсації. Для відстеження працездатності центральної бази даних електронної системи охорони здоров'я адміністратор ЦБД ЕСОЗ (ДП "Електронне здоров'я") впроваджено статус-сторінку, яка містить актуальну інформацію про роботу компонентів центральної бази

даних ЕСОЗ, а також інформацію про їх працездатність. Телеграм-бот "Медичних закупівель України" — <https://bit.ly/3JbCLOt> — агрегатор інформації, отриманої від лікарень. За його допомогою кожен може дізнатися про наявність та залишки препаратів, закуплених "Медичними закупівлями України", а також про тендери, очікувані поставки та закуплені товари [6]. Крім цього, за допомогою боту можна визначити найближчий пункт щеплення проти COVID-19 та перевірити наявність в ньому вакцини. Дані дашбордів є динамічними та постійно оновлюються, ними може користуватися за потреби кожен українець.

На сьогодні в Україні працює Єдиний державний автоматизований реєстр осіб, які мають право на пільги — автоматизований банк даних, створений для забезпечення обліку осіб, які мають право на пільги за соціальною ознакою. Включення до Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги, здійснюється органами соціального захисту населення після розгляду поданого пакету документів. Це база даних, що містить інформацію про всі категорії осіб, які мають право на пільги. Проблема з цим реєстром у тому, що в ньому категорії не виокремлені і він не передбачає можливості збору розширених відомостей про особу та їх регулярного оновлення [6].

На сьогодні уніфікованого реєстру всіх категорій ветеранів немає. Для того, щоб забезпечити автоматизоване управління пільгами, потрібно створювати цілком нову електронну систему, яка б складалася з уніфікованого реєстру та персонального електронного кабінету ветерана. Така система вирішила б одразу цілу низку питань: від необхідності постійного оновлення інформації (особа може це робити самостійно через персональний онлайн кабінет) — до формування бюджетних запитів на підставі справжніх цифр і реальних потреб. Міністерство у справах ветеранів створило Єдиний державний реєстр ветеранів війни з внесенням до нього відомостей про:

ветеранів війни (учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни та учасників війни);

осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною;

постраждалих учасників Революції Гідності;

членів сімей осіб, зазначених в абзацах другому — четвертому цього пункту, та членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України.

Для ветеранів також створено Базу даних (<https://eveteran.gov.ua/>), де у доступному та простому вигляді зібрана інформація про пільги та статуси, які передбачені законодавством для осіб категорій відповідно до Закону "Про статус ветеранів війни". Е-Ветеран — система на базі Єдиного державного реєстру ветеранів війни [7].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Можливості та переваги е-здоров'я полягають у наступному. Підвищення ефективності сфери охорони здоров'я, забезпечення її прозорості та запобігання

корупції, що дозволяє медичним працівникам, пацієнтам та іншим учасникам медичного середовища швидко та своєчасно отримувати інформацію про діяльність сфери охорони здоров'я. Забезпечення збору повної та уніфікованої медичної інформації про пацієнта в єдину базу даних, що допомагає лікарям уникнути паперової роботи, втрати або дублювання інформації, а також витрат зайвих ресурсів та часу. Електронна охорона здоров'я забезпечує перехід від паперових форм до електронних записів. На сьогодні завершена розробка кабінету пацієнта з боку МОЗ. Наразі триває побудова системи підтримки та останнє тестування безпеки. Паралельно ведеться розробка з боку медичних інформаційних систем (таких як Helsi, Доктор Елекс та інші) та застосунок "Дія".

Пацієнти зможуть увійти до свого медичного кабінету через інтерфейс медичної системи або "Дію". На першому етапі користувачі матимуть можливість переглядати свої дані, вносити уточнення, змінювати сімейного лікаря та бачити історію відвідувань. Крім того, давно відомо, що мінімізація прямих особистих контактів із чиновниками позитивно впливає на зменшення корупції, скорочує час очікування послуг і підвищує рівень задоволеності особи. Для попередніх розрахунків потрібна повна відкритість і співпраця міністерства фінансів та всіх центральних органів виконавчої влади, які надають послуги ветеранам. Не виключено, що доцільно буде залучити до цього процесу міжнародних аудиторів.

Література:

1. Про утворення Офісу координації розвитку електронної охорони здоров'я: Наказ МОЗ України від 06.12.2022 №2204. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2204282-22#Text>.
2. Карпа М.І. Предметна компетенція органів публічної влади // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М. Іжа]. Вип. 3 (71). — Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. — 182 с. — С. 50—56.
3. Karpa, M. (2022). Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine / Karpa, M., Akimov, O., & Kitsak, T. Public Administration and Law Review, (3), 24—31. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24>
4. Karpa, M. (2020). International Experience of Public Administration in the Area of National Security / Akimov, O. O. and Troschinsky, V. and Karpa, M. I. and Stefanyk, V. and Ventsel, V. and Akimova, L. M. / Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues (23), (Q-2).
5. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 28.12.2020 №1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>.
6. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 №2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>.
7. Е-Ветеран — система на базі Єдиного державного реєстру ветеранів війни. URL: <https://eveteran.gov.ua/>.

References:

1. Ministry of Healthcare of Ukraine (2022), Order "About the formation of the Office for Coordination of the Development of Electronic Health Care", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2204282-22#Text> (Accessed 10 Oct 2024).
 2. Karpa, M.I. (2017), "Subject competence of public authorities", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 3 (71), pp. 50—56.
 3. Karpa, M. Akimov, O. and Kitsak, T. (2022), "Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine", Public Administration and Law Review, vol. (3), pp. 24—31. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24>
 4. Karpa, M. Akimov, O.O. Troschinsky, V. Stefanyk, V. Ventsel, V. and Akimova, L.M. (2020), "International Experience of Public Administration in the Area of National Security", Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues vol. (23), (Q-2).
 5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On the approval of the Concept of the development of electronic health care", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text> (Accessed 10 Oct 2024).
 6. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "Fundamentals of the Legislation of Ukraine on Health Care", available at: (Accessed 10 Oct 2024).
 7. E-Veteran (2024), available at: <https://eveteran.gov.ua/> (Accessed 10 Oct 2024).
- Стаття надійшла до редакції 20.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

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

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 351.862:004

С. П. Білоус,
д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>
В. О. Чепіль,
магістр кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2351-4712>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.189

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

S. Bilous,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Service,
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky
V. Chepil,
Master of the Department of Management and Civil Service,
Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті досліджено використання інформаційних технологій (ІТ) для підвищення ефективності публічного управління. Показано, що впровадження цифрових рішень в державний сектор сприяє автоматизації адміністративних процесів, зниженню бюрократичних бар'єрів, покращенню якості державних послуг і прискоренню їх надання населенню. Акцентовано увагу на ролі електронного урядування, яке забезпечує прозорість, відкритість та підзвітність урядових процесів, знижуючи ризики корупції в державному управлінні. Проаналізовано виклики, пов'язані з інтеграцією ІТ, зокрема необхідність модернізації інфраструктури та підвищення цифрової грамотності серед працівників державного сектору. Визначено важливість розробки надійної нормативно-правової бази для ефективного функціонування ІТ у державному управлінні. Результати дослідження підкреслюють важливість цифрових технологій для сталого розвитку, прозорості та економічної конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

This study examines the use of information technologies (IT) in public administration, highlighting their role in modernizing state services and processes to align with the demands of the digital era. The research emphasizes that the successful integration of IT can streamline administrative workflows, reduce bureaucratic hurdles, and accelerate the delivery of public services, thus fostering greater trust between citizens and the government.

Key areas of focus include the automation of administrative procedures, which minimizes the time and effort required for public service delivery, and the application of big data analytics, which aids in more informed decision-making. Additionally, digital platforms have emerged as essential tools for interactive engagement, allowing citizens to participate more actively in governance, thus reinforcing democratic principles. Another significant aspect is cybersecurity, where IT solutions are crucial for protecting sensitive data, especially in a world increasingly interconnected through digital networks.

The study also reviews the latest research and publications by Ukrainian scholars, who have explored diverse aspects of digital transformation within the public sector. For instance, the integration of digital solutions to reduce bureaucracy and curb corruption has been extensively analyzed, revealing the significant impact of e-governance platforms in enhancing the transparency and efficiency of government operations. Successful cases of electronic document management systems and state registers underscore the potential for IT to streamline government functions, facilitate smoother interactions with the private sector, and foster economic activity.

The research concludes that information technologies are integral to the ongoing digital transformation of public administration. They not only improve the efficiency and transparency of government processes but also empower citizens through greater accessibility to services and participation in decision-making. By addressing the challenges of infrastructure modernization, digital literacy, and regulatory frameworks, governments can harness the full potential of IT to drive sustainable development and strengthen public trust.

Ключові слова: інформація, інформаційні технології, інформаційні ресурси, діджиталізація, публічне управління, інформаційна безпека.

Key words: information, information technologies, information resources, digitalization, public administration, information security.

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність дослідження теми зумовлена динамічним розвитком цифрових технологій, які докорінно змінюють підходи до управління державними процесами та послугами. У сучасних умовах інформаційне суспільство вимагає від органів державної влади швидкої адаптації до цифрової трансформації, що зумовлює необхідність впровадження інформаційних технологій для покращення ефективності управління та забезпечення прозорості, відкритості й підзвітності уряду перед громадянами.

Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, знизити бюрократичні бар'єри, прискорити надання державних послуг, а також оптимізувати управлінські рішення через аналіз великих обсягів даних. Цифрові платформи сприяють інтерактивній взаємодії між громадянами та державними установами, що підвищує рівень довіри до влади та сприяє участі населення в процесах управління. Крім того, інформаційні технології відіграють важливу роль у забезпеченні кібербезпеки та захисті конфіденційних даних, що є надзвичайно актуальним у сучасному глобалізованому світі.

Разом з тим, впровадження цифрових технологій в публічне управління супроводжується низкою викликів, серед яких — необхідність модернізації інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності серед працівників державних органів, а також розробка ефективної нормативно-правової бази. Аналіз і вирішення цих проблем є важливим завданням для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Таким чином, дослідження ефективного використання інформаційних технологій у публічному управлінні є надзвичайно важливим, оскільки воно дозволяє вия-

вити нові підходи до модернізації державних послуг, сприяти підвищенню ефективності управлінських процесів та забезпечити прозорість, відкритість і безпеку державних органів в умовах цифрової ери.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В українській спільноті є велика кількість українських науковців, які досліджують впровадження інформаційних технологій у сферу публічного управління, їх вплив на ефективність державних органів, а також пов'язані з цим виклики та перспективи.

Одним з провідних напрямів у дослідженнях є цифрова трансформація державного управління, яку активно висвітлюють українські науковці. Зокрема, О.Г. Макаренко у своїй роботі акцентує увагу на необхідності інтеграції цифрових технологій для автоматизації адміністративних процесів, що сприяє зменшенню бюрократії, підвищенню швидкості надання державних послуг та зниженню корупційних ризиків. Автор вказує на значення електронного урядування, яке дозволяє громадянам взаємодіяти з державними органами через цифрові платформи, що спрощує доступ до державних послуг і підвищує прозорість управління [1].

Л.І. Петрова у своїх працях розглядає переваги використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сфері публічного управління, звертаючи увагу на успішні кейси впровадження електронних систем документообігу та електронних державних реєстрів. Автор також наголошує на важливості адаптації світових цифрових рішень до українських реалій, враховуючи локальні особливості та потреби. Науковець зазначає, що для ефективного функціонування таких систем необхідно забезпечити надійну цифрову інфраструктуру, а також підвищити рівень цифрової грамотності серед державних службовців [2].

В.В. Кузьменко зосереджується на питаннях інформаційної безпеки у сфері публічного управління. Автор

підкреслює, що впровадження цифрових технологій неодмінно супроводжується ризиками, пов'язаними із захистом даних, зокрема персональних даних громадян, що обробляються державними органами. У своїх дослідженнях В. Кузьменко пропонує шляхи підвищення кібербезпеки в державних структурах, включаючи розробку нових стандартів захисту даних та регулярне оновлення інформаційних систем [3].

Іншим важливим аспектом є електронне урядування та його вплив на розвиток демократичних процесів, що досліджується О.І. Бондаренко. У своїх роботах автор аналізує, як цифрові технології можуть сприяти більшій відкритості й підзвітності органів державної влади перед громадянами. Бондаренко підкреслює важливість участі громадськості у прийнятті управлінських рішень через цифрові платформи, що стимулює розвиток електронної демократії [4].

Г.М. Василенко аналізує інноваційні проекти цифрової трансформації на рівні регіонального управління, звертаючи увагу на важливість інтеграції сучасних ІКТ для підвищення ефективності місцевих органів влади. Василенко підкреслює, що цифрові рішення можуть значно покращити управлінські процеси в регіонах, стимулювати економічний розвиток та залучення інвестицій, проте для цього необхідно активніше впроваджувати цифрові інструменти й розробляти спеціальні навчальні програми для місцевих управлінців [5].

Таким чином, українські науковці активно досліджують впровадження інформаційних технологій у публічне управління, акцентуючи увагу на їхніх перевагах, ризиках та необхідності розвитку цифрової інфраструктури. Водночас варто наголосити на важливості удосконалення нормативно-правової бази та підвищення кваліфікації працівників державних органів, що є ключовими чинниками успішної цифрової трансформації публічного управління в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є вивчення та аналіз ролі інформаційних технологій у трансформації управлінських процесів в державному секторі, а також визначення шляхів підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічного управління за рахунок впровадження сучасних цифрових інструментів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління є ключовим напрямом у сучасній трансформації державного сектору. У світі, де цифровізація охоплює всі сфери життя, впровадження інформаційних технологій (ІТ) в управлінські процеси стає необхідністю для забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності органів державної влади.

Інформаційні технології у сфері публічного управління включають широкий спектр цифрових інструментів і платформ, які допомагають оптимізувати державні послуги, автоматизувати адміністративні процеси та покращити взаємодію між громадянами і державою. Це такі рішення, як електронні урядові платформи, цифрові реєстри, системи документообігу, онлайн-платформ

ми для участі громадян у прийнятті рішень, системи аналітики даних тощо [6].

Впровадження ІТ дозволяє значно підвищити продуктивність роботи державних установ, скоротити час обробки запитів і забезпечити зручність для користувачів. Усе це сприяє покращенню якості державних послуг і зниженню витрат на їхнє надання.

Розглянемо декілька основних напрямів використання інформаційних технологій:

Електронне урядування. Електронне урядування (e-government) являє собою одну з ключових складових цифровізації державного сектору, спрямовану на автоматизацію адміністративних процесів і забезпечення доступності державних послуг для громадян, бізнесу та інших урядових організацій. Впровадження електронного урядування дозволяє перейти від традиційної паперової бюрократії до ефективних, зручних і швидких цифрових рішень, що значно оптимізує взаємодію між державою та суспільством.

Одним із головних завдань електронного урядування є забезпечення прозорості й відкритості державних процесів. За допомогою цифрових платформ громадяни мають змогу швидко і зручно отримувати необхідні послуги, такі як реєстрація транспортних засобів, оформлення паспортів та інших документів, подача заяв на отримання соціальної допомоги, участь у публічних закупівлях або реєстрація підприємств. Доступність послуг онлайн скорочує час очікування та усуває необхідність відвідування державних установ, що є особливо актуальним у сучасному динамічному світі [7].

Для бізнесу електронне урядування створює сприятливі умови для ведення господарської діяльності, оскільки полегшує процеси реєстрації, отримання ліцензій, податкової звітності та інших адміністративних операцій. Це сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів, економії часу та зусиль, що витрачаються на виконання регуляторних вимог. Завдяки електронним платформам підприємці можуть швидко отримати інформацію щодо нормативно-правових вимог, брати участь у тендерах і конкурсах, що, своєю чергою, стимулює розвиток економічної активності.

Крім того, електронне урядування включає в себе взаємодію між різними державними структурами (G2G), що сприяє покращенню координації між відомствами, уніфікації даних і підвищенню ефективності адміністративних процесів. Це дозволяє органам влади оперативно обмінюватися інформацією, уникати дублювання функцій та скорочувати витрати на управління. Завдяки інтеграції цифрових рішень можна досягти високого рівня синхронізації даних між різними системами, що забезпечує точність і своєчасність інформації.

Однією з ключових переваг електронного урядування є зниження ризиків корупції, адже цифрові платформи забезпечують прозорість усіх операцій і зберігають інформацію про всі транзакції, що значно ускладнює можливість зловживань з боку посадових осіб. Крім того, автоматизація процесів дозволяє мінімізувати людський фактор, що також сприяє зменшенню корупційних ризиків. Прозорість і відкритість процесів, яку забезпечує електронне урядування, зміцнює довіру громадян до державних інституцій та сприяє розвитку демократичних принципів у суспільстві [7].

Таким чином, електронне урядування є потужним інструментом модернізації державного управління, яке підвищує ефективність, прозорість та зручність надання державних послуг. Це сприяє розвитку економіки, підтримує соціальну стабільність та зміцнює демократичні інститути завдяки відкритості та підзвітності перед громадянами. Впровадження електронного урядування має велике значення для подальшого розвитку цифрового суспільства, де держава стає більш доступною, прозорою і оперативною в управлінні суспільними процесами.

Автоматизація адміністративних процесів. Автоматизація адміністративних процесів є важливим аспектом цифровізації державного управління та бізнесу, спрямованим на оптимізацію рутинних завдань і підвищення ефективності роботи персоналу. Використання інформаційних технологій для автоматизації дозволяє значно скоротити час, необхідний для виконання стандартних операцій, таких як обробка документів, заповнення звітів, узгодження заявок та інші адміністративні процедури. Це, в свою чергу, зменшує навантаження на працівників, дозволяючи їм зосередитися на більш важливих, стратегічних завданнях, які потребують креативного підходу та прийняття управлінських рішень.

Одним із ключових елементів автоматизації є системи електронного документообігу (СЕД), які дозволяють ефективно організовувати роботу з документами в цифровому форматі. Такі системи забезпечують швидкий пошук, обробку, зберігання та передачу документів між різними підрозділами організації або державними установами. Замість ручного опрацювання паперових документів, яке часто є тривалим і піддається ризику помилок, використання СЕД дозволяє автоматично відслідковувати хід виконання завдань, контролювати терміни виконання, а також швидко знаходити необхідні дані у цифрових архівах. Це значно прискорює документообіг і підвищує його прозорість [8].

Крім того, автоматизація дозволяє зменшити обсяг паперової роботи, що позитивно впливає на екологічну складову діяльності організацій, скорочуючи використання паперу та витратних матеріалів. Такі цифрові рішення сприяють екологічній стійкості та зниженню експлуатаційних витрат. Сучасні СЕД можуть інтегруватися з іншими інформаційними системами, такими як бази даних, платформи для управління проєктами, системи фінансового обліку, що дозволяє створити єдине інформаційне середовище для ефективного управління всіма аспектами діяльності організації.

Автоматизація рутинних процесів також сприяє підвищенню точності та надійності обробки даних. Завдяки автоматизованим алгоритмам виключається ризик людських помилок, які можуть виникати через неуважність або втомленість працівників. Інформаційні системи автоматично виконують перевірку даних на відповідність певним критеріям, що дозволяє зменшити кількість помилок і підвищити якість кінцевого результату. Наприклад, автоматизовані системи можуть перевіряти правильність заповнення форм і звітів, своєчасно сповіщати про необхідність корекції помилкових даних або про терміни виконання певних завдань.

Завдяки автоматизації адміністративних процесів організації та державні установи можуть швидше реа-

гувати на запити клієнтів і громадян, забезпечуючи своєчасне надання послуг. У державному секторі це особливо актуально для таких сфер, як реєстрація підприємств, оформлення дозволів, облік соціальних виплат та інші адміністративні послуги. Автоматизація процесів також допомагає знизити ризики зловживань і корупційних схем, оскільки всі дії, пов'язані з обробкою документів, фіксуються в системі, що підвищує прозорість і підзвітність [8].

Загалом, автоматизація адміністративних процесів за допомогою інформаційних технологій є необхідною умовою для підвищення ефективності, прозорості та якості управління в сучасних організаціях. Вона сприяє розвитку цифрового середовища, яке забезпечує злагожене виконання операційних завдань, створює умови для швидкого обміну інформацією та підвищує конкурентоспроможність організацій на ринку, одночасно полегшуючи доступ громадян до державних послуг і спрощуючи їхню взаємодію з державними структурами.

Управління великими даними (Big Data) є одним із ключових інструментів сучасного державного управління, який дозволяє значно підвищити ефективність прийняття рішень і поліпшити якість послуг, що надаються громадянам. Big Data охоплює величезні масиви різноманітних даних, які постійно генеруються з різних джерел: від державних реєстрів та соціальних мереж до датчиків IoT, мобільних додатків і транзакційних систем. Завдяки обробці та аналізу цих даних державні установи можуть отримувати глибоке розуміння тенденцій, поведінкових моделей громадян, а також оперативно реагувати на різні соціально-економічні виклики.

Однією з основних переваг використання Big Data є можливість приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних, а не лише інтуїції або обмеженої інформації. Крім того, Big Data дає можливість вивчати поведінкові патерни громадян, прогнозувати їх потреби та, відповідно, краще планувати державну політику. Завдяки аналізу великих обсягів даних про соціально-економічний стан населення, державні органи можуть передбачити потенційні проблеми, такі як зростання рівня безробіття, міграційні процеси, зміни в демографічній структурі тощо. Це особливо корисно для стратегічного планування та розробки довгострокових програм розвитку, що враховують реальні потреби населення і спрямовані на підвищення якості життя [9].

Важливою складовою аналізу великих даних є використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання, які дозволяють автоматизувати процеси обробки та аналізу інформації, знаходячи закономірності, що важко виявити традиційними методами.

Big Data також сприяє покращенню регіонального розвитку. Аналізуючи дані про мобільність населення, економічну активність, екологічний стан та інші фактори, місцеві органи влади можуть більш точно планувати розвиток інфраструктури, визначати потреби у будівництві нових об'єктів, а також оптимізувати надання соціальних та комунальних послуг. Крім цього, використання Big Data підвищує прозорість роботи державних органів, оскільки дані можуть бути використані для створення відкритих інформаційних порталів, що дозволяють громадянам отримувати актуальну інформацію про

діяльність уряду, бюджетні витрати, проекти розвитку та інші аспекти. Це сприяє зростанню довіри до державних інституцій, а також стимулює громадську участь у процесах управління через доступ до відкритих даних [9].

Таким чином, управління великими даними відкриває широкі можливості для державного сектору, дозволяючи більш гнучко, ефективно та прозоро вирішувати сучасні виклики. Використання таких технологій стає необхідною умовою для розвитку сучасного цифрового суспільства, де дані стають основою для прийняття стратегічно важливих рішень.

Кібербезпека є невід'ємною складовою сучасного цифрового суспільства, особливо коли мова йде про державне управління, де захист даних набуває критичного значення. У процесі цифровізації державні структури збирають, зберігають та обробляють величезні обсяги інформації, включаючи особисті дані громадян, фінансові звіти, інформацію про державні закупівлі, а також стратегічні дані, що стосуються національної безпеки. Усе це потребує надійного захисту від потенційних загроз, зокрема кіберзлочинів, хакерських атак та несанкціонованого доступу.

Застосування ІТ у державному секторі, безсумнівно, надає значні переваги, такі як зручність, швидкість і прозорість у взаємодії з громадянами. Однак водночас це призводить до зростання ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, оскільки велика кількість конфіденційних даних передається та зберігається в цифрових форматах. Вразливість до атак може виникати через низький рівень захисту програмного забезпечення, недостатньо надійні паролі, фішингові атаки, а також через вразливості у внутрішніх системах. Тому забезпечення кібербезпеки є одним із ключових пріоритетів при впровадженні цифрових платформ у державному управлінні [10].

Розробка та впровадження ефективних систем захисту даних включає використання багатопланових заходів безпеки, таких як шифрування інформації, багаторівнева автентифікація, створення захищених каналів для передачі даних і впровадження сучасних систем захисту від вірусів та шкідливих програм. Постійний моніторинг кіберзагроз та регулярне оновлення програмного забезпечення є обов'язковими умовами для підтримання високого рівня безпеки. Це дозволяє оперативно реагувати на нові виклики, оновлювати системи безпеки для усунення виявлених вразливостей та запобігати потенційним атакам.

Крім того, важливою складовою забезпечення кібербезпеки є навчання та підготовка персоналу. Недостатня обізнаність співробітників державних установ щодо кіберзагроз може стати одним із головних факторів, що сприяють успішності атак. Тому навчання працівників основам кібербезпеки, правилам безпечного використання цифрових інструментів та розпізнавання ознак потенційних загроз є необхідним кроком до зміцнення захисту державних структур. Впровадження політики інформаційної безпеки, розробка інструкцій та процедур, які регламентують дії у випадку кіберінцидентів, сприяють зниженню ризиків втрати або компрометації даних [10].

Усе це створює комплексний підхід до захисту інформаційних систем, який дозволяє забезпечити без-

печне функціонування цифрових платформ у державному секторі. Кібербезпека стає запорукою стабільної роботи державних органів, захищаючи їх від несанкціонованого доступу та можливих збоїв у системах. Тільки за умов належного рівня безпеки можна говорити про успішну інтеграцію цифрових рішень у державне управління, оскільки це гарантує захист персональних даних громадян, збереження конфіденційності інформації та довіру до державних цифрових сервісів.

Впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні, попри свої численні переваги, стикається з низкою викликів і бар'єрів, які впливають на ефективність цього процесу. Однією з основних проблем залишається нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в різних регіонах країни. У великих містах, де доступ до сучасних технологій і широкосмугового інтернету більш-менш стабільний, цифрові ініціативи розвиваються значно швидше. Натомість у віддалених або сільських районах спостерігається гостра нестача цифрових інструментів і технологій, що створює значні труднощі для реалізації електронного урядування на національному рівні. Це призводить до ситуацій, коли громадяни, що проживають у менш розвинених регіонах, не можуть скористатися всіма можливостями державних цифрових сервісів, що знижує загальний рівень доступності послуг [11].

Ще одним суттєвим бар'єром на шляху впровадження ІТ у державному секторі є низький рівень цифрової грамотності серед державних службовців. Успішна реалізація будь-яких цифрових проєктів вимагає наявності знань і навичок у сфері інформаційних технологій. Проте в реальності рівень підготовки працівників державних установ часто не відповідає сучасним вимогам. Низька цифрова грамотність ускладнює впровадження нових технологій, оскільки процес навчання персоналу стає додатковим викликом, що потребує часу та ресурсів. Без належної підготовки співробітників, які повинні використовувати новітні цифрові платформи, будь-яка цифрова ініціатива ризикує стати недієвою.

Крім того, не можна оминути питання кібербезпеки, яке є критично важливим елементом цифровізації у публічному управлінні. Впровадження цифрових технологій неминує супроводжується зростанням ризиків кібератак, витоку даних і несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Кібербезпека стає одним із найскладніших бар'єрів, оскільки навіть один успішний інцидент може завдати значної шкоди як державним органам, так і громадянам. Недоліки в системах захисту даних можуть призвести до втрати довіри населення до цифрових сервісів і загалом негативно позначитися на іміджі держави. Тому надзвичайно важливо забезпечити комплексний підхід до захисту інформації, включаючи використання передових технологій для виявлення та запобігання кіберзагрозам, регулярне оновлення систем безпеки та навчання персоналу основам кібергігієни [11].

Всі ці фактори свідчать про необхідність комплексного вирішення проблем, пов'язаних із впровадженням ІТ у публічному управлінні. Подолання таких бар'єрів, як нерівномірний розвиток інфраструктури, низький рівень цифрової грамотності та забезпечення кібербезпеки, є ключовими умовами для успішної цифровізації

державних структур. Лише системний підхід, що включає інвестиції в інфраструктуру, підвищення кваліфікації державних службовців та впровадження надійних систем безпеки, здатний забезпечити повноцінне функціонування цифрових сервісів і сприяти розвитку сучасного цифрового суспільства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Використання інформаційних технологій у публічному управлінні є важливим кроком до створення сучасної, прозорої та ефективної системи державного управління. Незважаючи на існуючі виклики, потенціал ІТ у державному секторі величезний, і подальший розвиток цифрових технологій дозволить державі відповідати на сучасні потреби громадян та бізнесу, забезпечуючи стабільний розвиток суспільства.

Подальший розвиток ІТ у публічному управлінні залежить від впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та машинне навчання. Ці технології можуть стати основою для створення нових управлінських моделей, які забезпечать вищий рівень ефективності та відповідності сучасним викликам. Крім того, необхідно продовжувати вдосконалювати законодавче регулювання та створювати умови для розвитку цифрової грамотності населення.

Література:

1. Макаренко О.Г. Інтеграція цифрових технологій для автоматизації адміністративних процесів: шляхи зменшення бюрократії та підвищення прозорості управління. Журнал державного управління, 2022. № 3. С. 45—52.
2. Петрова Л.І. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері публічного управління: успішні кейси впровадження. Наукові записки з управління, 2021, №5, С. 103—111.
3. Кузьменко В.В. Підвищення рівня інформаційної безпеки в державних структурах: розробка нових стандартів захисту даних. Вісник кібербезпеки, 2021, № 4, С. 56—64.
4. Бондаренко О.І. Цифрові технології як інструмент розвитку електронної демократії та відкритості державних органів. Науковий вісник державного управління, 2021, № 6, С. 88—96.
5. Василенко Г.М. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності місцевих органів влади. Економіка та управління, 2022, № 5, С. 15-22.
6. Гончаренко М.В. Інформаційні технології в системі державного управління: український і міжнародний досвід. Одеса: Видавництво "Астропринт", 2021, 345 с.
7. Бойко А.М. Електронне урядування як інструмент підвищення ефективності управлінських процесів у державному секторі. Вісник державної служби України, 2020, № 4 (56), С. 35—42.
8. Авер'янов В.Б., Андрущенко І.В. Цифрова трансформація публічного управління: перспективи та виклики. Київ: Інститут державного управління та місцевого самоврядування, 2021. 456 с.

9. Єфремов А.О., Ковальчук І.О. Використання Big Data у процесах публічного управління: сучасні тенденції та перспективи. Публічне управління: теорія та практика, 2022, № 3 (29), С. 45—53.

10. Петренко Л.В., Сидоренко О.В. Розвиток кібербезпеки як складової електронного урядування в Україні. Науковий вісник електронного урядування, 2021, № 1 (18), С. 21—29.

11. Кузьменко Ю.В. Проблеми впровадження ІТ-технологій у державному управлінні: шляхи вирішення та перспективи розвитку. Актуальні проблеми економіки та управління, 2020, № 2 (15), С. 78—84.

References:

1. Makarenko, O.H. (2022), "Integration of digital technologies for automating administrative processes: Ways to reduce bureaucracy and increase management transparency", *Zhurnal derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3, pp. 45—52.
2. Petrova, L.I. (2021), "The use of information and communication technologies in the field of public administration: Successful implementation cases", *Naukovi zapysky z upravlinnia*, vol. 5, pp. 103—111.
3. Kuzmenko, V.V. (2021), "Improving the level of information security in state structures: Development of new data protection standards", *Visnyk kiberbezpeky*, vol. 4, pp. 56—64.
4. Bondarenko, O.I. (2021), "Digital technologies as a tool for the development of e-democracy and openness of state bodies", *Naukovyi visnyk derzhavnoho upravlinnia*, vol. 6, pp. 88—96.
5. Vasilenko, H.M. (2022), "The use of modern information and communication technologies to improve the efficiency of local authorities", *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 5, pp. 15—22.
6. Honcharenko, M.V. (2021), *Informatsiini tekhnologii v systemi derzhavnoho upravlinnia: ukraïnskyi i mizhnarodnyi dosvid* [Information technologies in the public administration system: Ukrainian and international experience], Vydavnytstvo "Astroprint", Odesa, Ukraine.
7. Boiko, A.M. (2020), "E-governance as a tool to increase the efficiency of management processes in the public sector", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 4 (56), pp. 35—42.
8. Averianov, V.B., and Andrushchenko, I.V. (2021), *Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: perspektyvy ta vyklyky* [Digital transformation of public administration: Prospects and challenges], Instytut derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia, Kyiv, Ukraine.
9. Yefremov, A. O., and Kovalchuk, I. O. (2022), "The use of Big Data in public administration processes: Current trends and prospects", *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 3 (29), pp. 45—53.
10. Petrenko, L.V., and Sydorenko, O.V. (2021), "Development of cybersecurity as a component of e-governance in Ukraine", *Naukovyi visnyk elektronnoho uriaduvannia*, vol. 1 (18), pp. 21—29.
11. Kuzmenko, Yu.V. (2020), "Problems of implementing IT technologies in public administration: Solutions and development prospects", *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2 (15), pp. 78—84.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2024 р.

О. О. Бутник,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри теорії та практики управління,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1031-9766>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.195

ГЕНДЕРНИЙ МЕЙНСТРИМІНГ ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО ВРЯДУВАННЯ

O. Butnyk,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

GENDER MAINSTREAMING AND DIGITAL TRANSFORMATIONS IN THE PUBLIC SECTOR:
NEW APPROACHES TO GENDER-RESPONSIVE GOVERNANCE

У статті досліджуються нові підходи до гендерно орієнтованого врядування в умовах цифрової трансформації державного сектору. Аналізується, як впровадження цифрових технологій може впливати на соціально-економічне становище жінок, сприяти розширенню їхніх прав та можливостей, а також спричиняти нові виклики, пов'язані з гендерною нерівністю. Особливу увагу приділено аналізу гендерного розриву в доступі до цифрових послуг та технологій, який залишається значною проблемою у країнах з низьким і середнім рівнем доходу. Окреслено значення інтеграції гендерного підходу в національні цифрові стратегії, зокрема в Україні, яка активно реформує державне управління. Стаття містить рекомендації щодо підвищення цифрової грамотності, інклюзивності електронних послуг і забезпечення гендерної рівності в прийнятті рішень.

The article explores new approaches to gender-responsive governance in the context of digital transformations within the public sector. It examines how the integration of digital technologies impacts the socio-economic status of women, enhancing their rights and opportunities, while simultaneously presenting new challenges related to gender inequality. The study highlights the significance of gender mainstreaming in national digital strategies, particularly in countries with emerging economies where the gender digital divide remains a critical issue. The analysis underscores the role of digitalization in accelerating progress toward the Sustainable Development Goals (SDGs), especially in advancing gender equality and empowering women. However, the article also draws attention to the risks associated with digital transformation, such as deepening existing patterns of gender-based discrimination and violence.

The research emphasizes the need for comprehensive digital inclusion strategies that incorporate gender perspectives at all stages of policy development, from planning to evaluation. This involves creating conditions for equal access to digital services, technology, and information for both women and men. In Ukraine, where digitalization reforms are actively underway, the article suggests that failure to address gender aspects in digital governance may exacerbate existing inequalities. Furthermore, the article discusses the potential of digital tools to improve public service delivery and enhance transparency in governance, provided that these tools are designed to be inclusive and cater to the diverse needs of all citizens.

The study also reviews recent international and national research, including UN Women's reports and European best practices, to demonstrate effective gender mainstreaming strategies in digital governance. It calls for robust partnerships among policymakers, the private sector, civil society, academia, and international organizations to ensure women's participation in shaping digital transformation policies. These partnerships are essential for promoting digital literacy, particularly among female public officials, and for implementing gender-sensitive budgeting in digital projects to ensure the equitable allocation of financial resources.

In conclusion, the article argues that the integration of gender-responsive approaches in digital transformation processes is crucial for fostering inclusivity and equality, aligning with contemporary global challenges. It provides practical recommendations, such as increasing access to digital education, involving women in decision-making on digital policies, and promoting work-life balance in digital environments. These measures are not only necessary for addressing the gender digital divide but also vital for enhancing the overall efficiency and competitiveness of public administration. The insights presented in the article underscore the importance of achieving equal access to digital technologies and inclusive decision-making processes as prerequisites for successful digital transformation and effective gender-responsive governance.

Ключові слова: гендерний мейнстримінг, цифрова трансформація, державний сектор, гендерний цифровий розрив, інклюзивне врядування.

Key words: gender mainstreaming, digital transformation, public sector, gender digital divide, inclusive governance.

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

В демократичних країнах, виходячи з конституційної концепції європейських держав, запроваджено принцип гендерної рівності, що розуміється як відсутність дискримінації, толерантність, справедливість, солідарність, рівне ставлення до жінок і чоловіків та рівні можливості між жінками та чоловіками. Таким чином, поняття гендерної рівності відноситься до розуміння справедливості та чесності, що дозволяє сформувати верховенство права в суспільстві.

Нові цифрові технології мають величезний потенціал для покращення життя людей та прискорення прогресу у виконанні Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року. Вони швидко трансформують суспільства і сприяють безпрецедентному прогресу в соціальному та економічному становищі жінок і дівчат. Проте цифрові технології водночас породжують нові виклики, які можуть поглибити існуючі моделі гендерної нерівності, дискримінації та насильства щодо жінок і дівчат. Одним із найбільших викликів цифрової трансформації світу сьогодні є подолання наявного гендерного цифрового розриву. Це стало новим обличчям гендерної нерівності, що обмежує можливості жінок і дівчат на повноцінний та безпечний доступ до технологій, їх використання, лідерство та розробку.

У контексті України тема гендерного мейнстримінгу у цифровій трансформації набуває особливого значення, оскільки країна активно впроваджує реформи у сфері державного управління та цифрових технологій. Законодавча база України, зокрема Закон "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків", визначає необхідність врахування гендерного аспекту у всіх сферах суспільного життя, включаючи цифрову трансформацію [1].

Згідно з Національною стратегією з питань гендерної рівності на період до 2030 року, Україна зобов'язалася інтегрувати гендерні підходи в усі державні політики та програми. В умовах цифрової трансформації це означає необхідність створення умов для рівного доступу жінок і чоловіків до цифрових послуг, технологій та інформації. Реформування державного управління та впровадження електронних урядових послуг без урахування гендерного аспекту може призвести до посилення нерівностей, які вже існують. Важливим завданням є забезпечення того, щоб нові цифрові рішення були інклюзивними та відповідали потребам усіх громадян, незалежно від їх статі. Це також сприятиме більш ефективному та прозорому врядуванню, що є ключовою метою реформ в Україні.

Відповідно до Державної програми цифрової трансформації України, однією з основних цілей є підвищення цифрової грамотності населення, що включає спеціальні заходи для підтримки жінок у сфері інформацій-

них технологій. Виконання цих завдань вимагає чіткого дотримання принципів гендерного мейнстримінгу, що дозволить створити справедливі умови для розвитку та участі всіх громадян у цифровому суспільстві. Це сприятиме не лише соціальній справедливості, але й підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності України на міжнародному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій на тему гендерного мейнстримінгу у цифровій трансформації для належного врядування показує вагомі внески як українських, так і міжнародних науковців.

Одним із ключових досліджень є "Прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку: Гендерний знімок 2023" від ООН Жінки та Департаменту з економічних та соціальних питань, який підкреслює нагальну потребу інтеграції гендерних аспектів у цифрову політику для подолання гендерних розривів і забезпечення справедливої управління [2].

Європейський інститут гендерної рівності (EIGE) також надає цінні інсайти у своїх публікаціях про кращі практики гендерного мейнстримінгу. Так, Енді Фуллер, Карла Брос Сабрія та колектив авторів пропонують практичні інструментарії для оцінки та впровадження гендерно орієнтованих політик у рамках цифрових трансформаційних зусиль, демонструючи успішні приклади з країн ЄС, які можуть служити моделями для України [3].

Українські дослідники, зокрема Матвеева О.Ю. [4], Стрельченко О. Г., Бухтіярова І. Г., Бухтіяров О. А. [5], Співак М.В. [6], також досліджують цю тему. Вони акцентують увагу на важливості врахування гендерних аспектів у процесах цифровізації державних служб для забезпечення рівного доступу до цих послуг для всіх громадян.

Ці публікації спільно підкреслюють важливість гендерно-чутливого підходу до цифрової трансформації, проте, питання гендерного мейнстримінгу у цифровій трансформації для належного врядування закликає до більш ефективних і швидких політичних реформ, підвищення кваліфікації та стійких фінансових інвестицій з метою забезпечення того, щоб цифрові досягнення сприяли гендерній рівності та належному врядуванню.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основними цілями статті є дослідження гендерного мейнстримінгу та цифрових трансформацій в державному секторі та визначення нових підходів до гендерно орієнтованого урядування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У 1997 році Організація Об'єднаних Націй ухвалила першу резолюцію щодо гендерного підходу, щоб спрямовувати та підтримувати держави-члени у виконанні глобальних зобов'язань, пов'язаних з гендерною рівністю та розширенням прав і можливостей жінок.

З цієї нагоди держави-члени домовилися диференційовано оцінювати наслідки для жінок і чоловіків будь-

яких запланованих дій, в тому числі законодавчих, протягом усього циклу політики і програм, починаючи з етапу розробки і закінчуючи процесом оцінювання.

Нещодавно інтеграція гендерних питань набула нового поштовху з прийняттям у 2015 році Порядку денного сталого розвитку до 2030 року та 17 цілей сталого розвитку (ЦСР). Новий Порядок денний підкреслює важливість систематичного включення гендерної перспективи у її комплексній реалізації, починаючи з реалізації гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок і дівчат.

Все більшого значення гендерна рівність набуває в умовах цифрової трансформації публічного управління, що прискорилося через кризу COVID-19. Проте, на сьогоднішній день, приблизно на 234 мільйони менше жінок, ніж чоловіків, мають доступ до мобільного інтернету в країнах з низьким та середнім рівнем доходу. Більший цифровий доступ для жінок розширить їхні економічні можливості та покращить їхнє становище на ринку праці, особливо з огляду на вплив цифрової трансформації та автоматизації на можливості працевлаштування — дослідження, проведене у 30 країнах, показало, що робочі місця жінок мають 70-відсотковий або вищий ризик автоматизації. Більше того, додаткові 600 мільйонів жінок і дівчат, які отримують доступ до онлайн-сервісів у всьому світі, можуть призвести до збільшення ВВП на 18 мільярдів доларів США [7].

Політики, приватний сектор, громадянське суспільство, академічні кола та міжнародні організації повинні створювати міцні партнерства, щоб забезпечити участь жінок у цифровій трансформації публічної служби, у процесах розробки політики та використання інформаційно-комунікативних технологій для належного урядування [8].

Досягнення рівності в цифровій інклюзії гендерного мейнстримінгу вимагає багатостороннього та багатогранного підходу. Гендерно орієнтоване врядування (ГОВ), яке спрямоване на забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у розвитку суспільства, є ключовим елементом сучасного управління. ГОВ охоплює процеси прийняття та реалізації рішень на всіх рівнях управління і включає практики, дії та позиції різних зацікавлених сторін, що спрямовані на досягнення гендерної рівності та соціальної справедливості. Це підхід, який враховує специфічні потреби як жінок, так і чоловіків, а також окремих груп в рамках цих категорій, під час розробки політики, планування, розподілу ресурсів та надання послуг.

ГОВ ґрунтується на принципах прав людини, зосереджуючи увагу на запобіганні дискримінації та усуненні нерівності. Цей підхід має на меті допомогти кожній особі реалізувати свої права, створюючи умови, які сприяють подоланню виключення, дискримінації та маргіналізації, що зачіпає представників вразливих груп, як серед жінок, так і чоловіків.

Частою помилкою при впровадженні гендерно орієнтованого врядування є недостатнє врахування специфічних потреб підгруп населення (наприклад, людей з інвалідністю або етнічних меншин). Щоб уникнути цього, важливо проводити глибокий гендерний аналіз на всіх етапах політики та програм, а також залучати представників різних соціальних груп до процесу прийняття рішень.

Важливо розуміти міжнародний, національний, регіональний і місцевий контексти для цифрового розширення можливостей жінок з метою функціонування належного урядування.

По-перше, участь різних зацікавлених груп (включаючи уряди, місцеві органи влади, приватний сектор, громадянське суспільство та самих користувачів) має вирішальне значення для просування гендерної рівності в умовах цифрової трансформації. Держави можуть відігравати ключову роль, розвиваючи цифрову інфраструктуру, впроваджуючи інноваційні технології та ухвалюючи закони і правила, що гарантують рівний доступ жінок до цифрової ідентифікації та електронних послуг, а також забезпечують захист їхньої приватності.

Сучасні технології, включаючи електронні документи та біометричні системи, розвиток цифрової інфраструктури — від національних дата-центрів, систем управління інформацією в галузі медицини та сільського господарства до генеративного штучного інтелекту — вже стають доступними і змінюють підходи до електронного урядування. Це відкриває нові можливості, а також ставить перед урядами виклики, що потребують їхнього втручання для забезпечення безпеки та захисту приватних даних як окремих осіб, так і груп населення. Держави можуть також покращити доступність і інклюзивність державних та приватних послуг, а також виділяти кошти на програми, спрямовані на розробку електронного урядування з урахуванням гендерної рівності. Важливим є активне залучення жінок, фахівців з гендерної рівності та жіночих організацій до процесу формування політики, а також до розробки та впровадження цифрових послуг. Це сприятиме кращій інтеграції жінок у цифрову сферу та забезпечить відповідність послуг їхнім реальним потребам.

Гендерно орієнтоване врядування (ГОВ) базується на активній взаємодії між владою та суспільством, що має ключове значення для захисту та забезпечення рівних прав усіх громадян, а також для впровадження політики гендерної рівності. З одного боку, ГОВ вимагає від уряду створювати умови, що сприяють рівним правам та можливостям для жінок і чоловіків, а з іншого — надає можливість представникам обох статей виражати свої інтереси, захищати права і задовольняти власні потреби.

До ключових аспектів ГОВ належать:

забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у процесі прийняття рішень;

надання рівних можливостей для впливу на управлінські процеси в економічній, політичній та соціальній сферах;

забезпечення рівного доступу до результатів розвитку.

Збалансована участь жінок і чоловіків як у представницьких органах, так і суспільному житті загалом є критичною для гендерно орієнтованого врядування [8].

Статистичні дані щодо гендерно орієнтованого врядування показують важливі тенденції у залученні жінок до процесів прийняття рішень у державних структурах. Наприклад, згідно з Глобальним звітом про гендерну рівність у публічній адміністрації (UNDP, 2021), у 170 країнах, попри певний прогрес, жінки все ще стикаються з "скляними стелями" та "скляними стінами", що

перешкоджають їхньому просуванню на найвищі рівні влади. Жінки складають лише 31% державних посад в усьому світі, і ця частка значно знижується на рівні керівних посад [9].

Крім того, дані показують, що в багатьох країнах, таких як Канада, Сербія, Швеція, Боснія і Герцеговина, процес гендерно орієнтованого бюджетування став важливим елементом у досягненні гендерної рівності. Однак, лише 1,45% бюджету на рівні міністерств безпосередньо спрямовується на досягнення гендерної рівності [10].

Фінляндія є прикладом успішного вирішення проблеми гендерної нерівності у державному секторі. Програми, такі як "Women in Tech Finland", сприяють залученню жінок не лише до приватного сектору, але й до цифрових реформ у державному управлінні. Однією з ключових ініціатив стало створення програм підвищення цифрової грамотності серед жінок-держслужбовців, що дозволило збільшити їхню участь у розробці цифрових політик та впровадженні нових технологій у державне управління [10].

Естонія також досягла значних успіхів у впровадженні цифрового урядування з урахуванням гендерних аспектів. У рамках програми "e-Estonia", держава активно підтримує цифрові ініціативи для жінок-держслужбовців, сприяючи рівному доступу до електронних послуг та залученню жінок до управління цифровими трансформаціями. Крім того, Естонія підтримує освітні програми для держслужбовців, які підвищують рівень цифрових навичок серед жінок, що забезпечує рівноправне представництво на керівних посадах [11].

В цілому варто зазначити, що "впровадження гендерного підходу" в державну службу є ключем не лише до розширення можливостей жінок, але й до розвитку людського потенціалу загалом. Прийняття ефективних заходів для подолання гендерного цифрового розриву, стимулювання участі жінок у галузях STEM та розробка гендерно-чутливих електронних послуг є ключовими для просування гендерної рівності у всіх секторах публічного управління.

Так, Програмою розвитку ООН "Гендерна рівність в цифровізації" запропоновано низку рекомендацій органам державної влади з метою формулювання дій для гендерно рівної цифрової інклюзії, серед яких національні та місцеві стратегії цифровізації. Ці стратегії повинні бути розроблені за участю громад на місцях та з глибоким розумінням гендерної природи соціально-економічних викликів. Вони повинні враховувати фактори, які перешкоджають жінкам і дівчатам використовувати цифрові технології, а також вивчати потенційні заходи для подолання цих викликів. Враховуючи цифрову гендерну нерівність, освіта, орієнтована на жінок і дівчат, є ключовим шляхом до більш інклюзивних цифрових стратегій. ПРООН надає такі ключові засади для подолання цифрового виключення жінок та розробки гендерно-чутливих цифрових стратегій [12]:

— створювати партнерства між агентствами Організації Об'єднаних Націй, урядами, приватним сектором, медіа та громадянським суспільством для подолання дискримінаційних норм на індивідуальному, інституційному та суспільному рівнях (наприклад, через законодавство, гендерно-чутливі підходи до навчання та сере-

довища, рольові моделі, інклюзивні заходи на робочих місцях для забезпечення балансу між роботою та особистим життям);

- сприяти партнерствам між зацікавленими сторонами в уряді, державним та приватним секторами та освітніми установами для впровадження ефективних заходів проти цифрового виключення жінок;

- створювати цифрову публічну інфраструктуру, яка базується на інклюзивності, захищає приватність і безпеку індивідів та груп і регулюється нормативними актами, що забезпечують підзвітність і прозорість її впровадження;

- посилювати співпрацю між державним і приватним секторами;

- збільшувати міжсекторальну співпрацю між міністерствами та урядом та прискорювати процес підвищення їхньої спроможності для вирішення впливу цифровізації на жінок у відповідних сферах відповідальності. Підвищувати активну участь жінок у розробці та впровадженні цифрових стратегій і політик;

- підтримувати прийняття та впровадження стандартів і протоколів, пов'язаних зі штучним інтелектом для забезпечення аудиту та підзвітної інтеграції технологій штучного інтелекту у врядування та захист прав людини.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, впровадження гендерно орієнтованих підходів у процеси цифрової трансформації сприяє більшій інклюзивності та рівності, що відповідає сучасним викликам. Важливість рівного доступу до цифрових технологій для жінок і чоловіків допомагає не лише подолати наявні гендерні розриви, але й підвищити ефективність публічного управління на всіх рівнях. Для України, яка активно впроваджує реформи у сфері цифровізації, врахування гендерних аспектів у процесах державного управління дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх громадян.

Для впровадження гендерного мейнстримінгу та ефективних цифрових трансформацій у державному секторі можна запропонувати такі практичні поради:

- інтеграція гендерного підходу на всіх етапах цифрової трансформації з метою врахування гендерних аспектів ще на етапі планування цифрових реформ (гендерний аналіз для оцінки впливу нових технологій на жінок і чоловіків);

- розширення доступу до цифрової освіти та підвищення кваліфікації жінок-держслужбовців (створення спеціальних програм навчання для жінок у державному секторі, наприклад, тренінги з використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і навчальні платформи для розвитку лідерських якостей в умовах цифрової трансформації;

- запровадження гендерно орієнтованого бюджетування у цифрових проєктах, що дозволить розподіляти фінансові ресурси з урахуванням гендерних аспектів (фінансування програм, спрямованих на зменшення гендерного розриву в доступі до цифрових технологій або на підтримку жінок у ІТ-секторі. Такий підхід вже успішно використовується в Канаді та Швеції, де

гендерно чутливі бюджети допомагають усувати нерівності в цифровому доступі;

- забезпечення участі жінок у прийнятті рішень щодо цифрової політики, що сприятиме більш інклюзивному врядуванню та врахуванню потреб усіх громадян. Естонія є прикладом країни, де жінки активно залучені до розробки та впровадження національної цифрової стратегії;

- створення умов для балансу між роботою та особистим життям у цифровому середовищі: цифрова трансформація має забезпечувати рівні можливості для жінок і чоловіків у поєднанні роботи та сімейних обов'язків (впровадження гнучких графіків роботи або дистанційної роботи, що дозволить підвищити продуктивність і залученість жінок до державного сектору).

Таким чином, забезпечення рівності в доступі до цифрових послуг, а також включення жінок у процеси прийняття державно-управлінських рішень є не тільки соціальною необхідністю, але й важливою передумовою для успішної цифрової трансформації та створення ефективного гендерно орієнтованого урядування.

Література:

1. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків / Закон України від 8 вересня 2005 року // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

2. The Gender Snapshot 2023 URL: <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2023/>

3. Gender equality in the European Parliament and in national parliaments in the European Union: 2023 state of play URL: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-european-parliament-and-national-parliaments-european-union-2023-state-play>

4. Матвеєва О.Ю. Гендерний мейнстримінг процесів розбудови цифрової демократії на шляху європейської інтеграції України / О.Ю. Матвеєва // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://typeset.io/pdf/gender-mainstreaming-in-digital-democracy-development-on-the-7boxuag.pdf>

5. Стрельченко О. Г., Бухтіярова І. Г., Бухтіяров О. А. Гендерний мейнстримінг під час реалізації публічно-правових повноважень на шляху євроінтеграційних процесів: адміністративно-правовий аспект / О. Г. Стрельченко, І. Г. Бухтіярова, О. А. Бухтіяров // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції № 5. 2022. С. 153—158.

6. Співак М.В. Гендерний мейнстримінг і прийняття політико-управлінських рішень: міжнародний досвід і Україна / М.В. Співак // Юридичний науковий електронний журнал [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://lsej.org.ua/12_2022/75.pdf

7. Gender, Digital Transformation and Artificial Intelligence/ UNIDO Report. June 2023 URL: <https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/GENDER%20DIGITAL%20TRANSFORMATION%20AND%20AI%20REPORT.pdf>

8. Гендерно орієнтоване врядування: практ. посіб. / Іваніна Т., Кисельова О., Колодій М. — Київ: Видавничо-поліграфічна компанія "Юстон", 2021. — 116 с.

9. Gender Equality in Public Administration URL: <https://www.undp.org/publications/global-report-gender-equality-public-administration>

10. UN Women / Gender Responsive Governance and Leadership // URL: https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2024-06/unwomen_gender-responsive_governance_and_leadership.pdf

11. Progress on the Sustainable Development Goals the Gender Snapshot 2021 / <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2021/Progress-on-the-Sustainable-Development-Goals-The-gender-snapshot-2021-en.pdf>

12. Gender equality in digitalization / United Nations Development Programme, 2021 URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/kg/gender_equality_in_digitalization.pdf

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "On ensuring equal rights and opportunities for women and men", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (Accessed: 12 October 2024).

2. United Nations (2023), "The Gender Snapshot 2023", available at: <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2023/> (Accessed: 12 October 2024).

3. European Institute for Gender Equality (2023), "Gender equality in the European Parliament and in national parliaments in the European Union: 2023 state of play", available at: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-european-parliament-and-national-parliaments-european-union-2023-state-play> (Accessed: 12 October 2024).

4. Matveieva, O.Y. (2022), "Gender mainstreaming of digital democracy development processes on the path of European integration of Ukraine", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho, vol. 33 (72), no. 6, available at: <https://typeset.io/pdf/gender-mainstreaming-in-digital-democracy-development-on-the-7boxyuag.pdf> (Accessed: 12 October 2024).

5. Strelchenko, O. H. Bukhtiarova, I. H. and Bukhtiarov, O. A. (2022), "Gender mainstreaming in the implementation of public legal powers on the way to European integration processes: administrative and legal aspect", Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii, vol. 5, pp. 153—158.

6. Spivak, M.V. (2022), "Gender mainstreaming and political and administrative decision-making: international experience and Ukraine", Yurydychni naukovy elektronnyi zhurnal, vol. 12, available at: http://lsej.org.ua/12_2022/75.pdf (Accessed: 12 October 2024).

7. UNIDO (2023), "Gender, Digital Transformation and Artificial Intelligence", available at: <https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/GENDER%20DIGITAL%20TRANSFORMATION%20AND%20AI%20REPORT.pdf> (Accessed: 12 October 2024).

8. Ivanina, T. Kiselyova, O. and Kolodii, M. (2021), Henderno orientovane vriaduvannya [Gender-responsive governance], Vydavnycho-polihrafichna kompaniia "Yuston", Kyiv, Ukraine.

9. United Nations Development Programme (2023), "Gender Equality in Public Administration", available at: <https://www.undp.org/publications/global-report-gender-equality-public-administration> (Accessed: 12 October 2024).

10. UN Women (2024), "Gender Responsive Governance and Leadership", available at: https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2024-06/unwomen_gender-responsive_governance_and_leadership.pdf (Accessed: 12 October 2024).

11. UN Women (2021), "Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2021", available at: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2021/Progress-on-the-Sustainable-Development-Goals-The-gender-snapshot-2021-en.pdf> (Accessed: 12 October 2024).

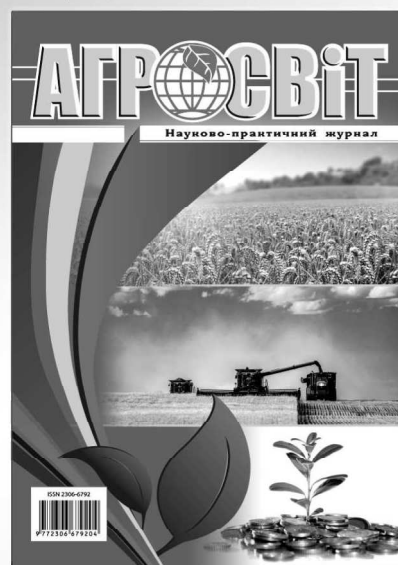
12. United Nations Development Programme (2021), "Gender equality in digitalization", available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/kg/gender_equality_in_digitalization.pdf (Accessed: 12 October 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.10.2024 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

Р. М. Дмитренко,
к. е. н., старший викладач кафедри Адміністративного менеджменту
та альтернативних джерел енергії, факультет Менеджменту та права,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2461-5184>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.201

ПЕРЕДУМОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

R. Dmitrenko,
PhD, Senior Lecturer of the Department of Administrative Management
and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University

PREREQUISITES OF THE STATE REGULATION OF THE ECONOMY AND THE FORMATION OF AGRIBUSINESS DEVELOPMENT POLICY

Досліджено еволюцію розвитку державного регулювання економіки. Зазначено, що найдавнішими пам'ятками наукової думки є артефакти Стародавнього Єгипту. Античні філософи Аристотель, Платон та Ксенофонт у своїх працях виступали за активне втручання держави у економіку. Платон пропагував втручання держави у процес встановлення цін та ратував за законодавче закріплення цін. Сільське господарство вважалося найважливішою сферою економіки держави.

Історичний розвиток наукової думки показав, що в різні історичні етапи теорія втручання та невтручання держави в економіку країни змінювала одна одну, з'являлися різні течії та напрямки, наукові школи. Одні представники були за активне втручання держави в економічні процеси, інші проти. Історично механізм державного регулювання склався у країнах Західної Європи, Японії, країнах Латинської Америки. Тоді як у США, Канаді, Австралії було слабо розвинене державне регулювання.

Встановлено, що першою теоретичною концепцією під час зародження наукової думки був меркантилізм. Меркантилісти були прихильниками ідеї про те, що гроші були уособленням багатства та економічного розвитку держави. Вони виступали за обмеження імпорту та підтримку експорту. Їм притаманна теорія протекціонізму.

Паралельно з навчаннями меркантилістів виникло інше вчення — класична політекономія. Основоположником цього напрямку вважається А. Сміт та Д. Рікардо. У Франції з'являється ще одна економічна школа — фізіократів. Її родоначальником є Ф. Кене. Фізіократи в середні віки відбивали думки античних філософів і підтримували концепцію, що єдиним джерелом багатства суспільства та держави є природа.

Наприкінці ХХ ст. з'являються монетаристи — лідери неокласичної теорії. Вони дотримувались думки про саморегулювання економіки без втручання держави. При цьому економіці зберігається макроекономічна стабільність. Криза неокласичної теорії настала у 90-ті роки ХХ століття. Насправді перебувало дедалі менше підтверджень теоретичним положенням. Україна та багато постсоціалістичних країн у цей період проводили ліберальні ринкові реформи, але, на жаль, опинилися в глибокій економічній кризі. Проте Китай, який пішов іншим шляхом, відмовився від ліберальних реформ, показав прискорені темпи економічного зростання.

Інституціоналізм став одним із факторів критики неокласичної економічної теорії. Проте, в інституціоналізмі, з'явилися представники, які по-різному належали до втручання держави у регулювання економіки. Для сільського господарства створено своє інституційне середовище, яке має відповідати наступним критеріям: мати демократичність, використовувати соціально-психологічні мотивації, стимулювати розвиток прогресу, знижувати транзакційні витрати, потім спрямовано, переважно, вся концепція інституціоналізму.

Особливість аграрного сектора показує, що не тільки ринкові механізми впливають на його функціонування, а й інституційні особливості, які найчастіше зазнають негативних наслідків. Зроблено висновок, що теорія інституціоналізму найбільшою мірою пристосована на сучасному етапі до вивчення специфіки сільського господарства, допомагає зрозуміти природу аграрного бізнесу та виявити необхідність у напрямах державного регулювання.

The evolution of the development of state regulation of the economy is studied. It is noted that the oldest monuments of scientific thought are the artifacts of Ancient Egypt. Ancient philosophers Aristotle, Platon and Xenophont in their writings advocated the active intervention of the state in the economy. Platon advocated the intervention of the state in the process of setting prices and defended the legislative fixing of prices. Agriculture was considered the most important sphere of the state's economy.

The historical development of scientific thought showed that at different historical stages the theory of state intervention and non-interference in the country's economy replaced each other, different currents and directions, scientific schools appeared. Some representatives were in favor of active state intervention in economic processes, others were against it. Historically, the mechanism of state regulation developed in the countries of Western Europe, Japan, and the countries of Latin America. Whereas in the USA, Canada, and Australia, state regulation was poorly developed.

It was established that the first theoretical concept during the birth of scientific thought was mercantilism. Mercantilists were supporters of the idea that money was the personification of wealth and economic development of the state. They were in favor of limiting imports and supporting exports. The theory of protectionism is inherent in them.

In parallel with the teachings of the mercantilists, another teaching emerged — classical political economy. A. Smith and D. Ricardo are considered the founders of this direction. Another economic school appears in France — the physiocrats. Its founder is F. Kene. Physiocrats in the Middle Ages reflected the thoughts of ancient philosophers and supported the concept that the only source of wealth for society and the state is nature.

At the end of the 20th century monetarists appear — leaders of the neoclassical theory. They believed in self-regulation of the economy without state intervention. At the same time, the economy maintains macroeconomic stability. The crisis of neoclassical theory came in the 90s of the 20th century. In fact, there was less and less confirmation of the theoretical position. During this period, Ukraine and many post-socialist countries carried out liberal market reforms, but, unfortunately, found themselves in a deep economic crisis. However, China, which followed a different path, abandoned liberal reforms, and showed accelerated rates of economic growth.

Institutionalism became one of the factors of criticism of neoclassical economic theory. However, in institutionalism, there were representatives who had different views on state intervention in the regulation of the economy. For agriculture, its own institutional environment has been created, which must meet the following criteria: be democratic, use socio-psychological motivations, stimulate the development of progress, reduce transaction costs, then the entire concept of institutionalism is directed.

The peculiarity of the agrarian sector shows that not only market mechanisms affect its functioning, but also institutional features, which most often suffer negative consequences. It was concluded that the theory of institutionalism is most adapted at the present stage to the study of the specifics of agriculture, helps to understand the nature of agrarian business and to identify the need for state regulation.

Ключові слова: аграрний сектор економіки, державне регулювання економіки, політика розвитку агробізнесу, сільське господарство.

Key words: agrarian sector of the economy, state regulation of the economy, agribusiness development policy, agriculture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом багатьох тисячоліть досліджуються питання втручання держави в економіку у різних аспектах.

Найдавнішими пам'ятками наукової думки є артефакти Стародавнього Єгипту. В рамках історії економіки державних утворень можна відзначити дві ранні пам'ятки. Перший документ відноситься до XXII ст. до н.е. і називається "Повчання гераклеопольського царя своєму синові". У цьому джерелі наводяться правила управління державою, яким має володіти кожен правитель. Інший пам'ятник відноситься до XVIII ст. до н.е. і називається "Промова Іпусера". Цей документ містить основні правила управління державою, такі як недопущення боргового рабства простих людей шляхом обмеження зростання позичкових операцій. Ці правила вважаються єдиними, які рятують держави від громадянської війни. Ці документи підтверджують, що питання регулювання економічних процесів та втручання держави у них вивчалось, починаючи з історії Стародавнього світу.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Різні аспекти проблеми трансформації пріоритетів галузевої підтримки політики розвитку агробізнесу широко представлені в роботах, як українських, так і зарубіжних учених. Теоретичні засади функціонування політики розвитку агробізнесу розглядали такі зарубіжні вчені, як Д.Міль, А.Маршалл, Д.Рікардо, Ж.Б.Сей, А.Сміт та інші. Серед українських учених слід виділити: І. Зятковського, І. Бланка, А. Шеремета, Г. Кірейцева, П. Саблука та ін.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок про те, що проблеми вивчення політики розвитку агробізнесу сьогодні є дуже гострими. Незважаючи на наявність досить значного числа публікацій у цій предметній галузі, низка питань залишаються слабовивченими, особливо оцінка результативності реалізації аграрної політики, що не повною мірою сприяє формуванню ефективного агробізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Дослідити передумови державного регулювання економіки та формування політики розвитку агробізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Античні філософи Аристотель, Платон та Ксенофонт у своїх працях у V—IV ст. до н. е. виступали за активне втручання держави у економіку. Платон пропагував втручання держави у процес встановлення цін та ратував за законодавче закріплення цін. Також він був противником позичок під відсотки, і вважав неправильним вільне ходіння грошей у суспільстві [1]. Аристотель переконаний, що основа економіки — це виключно натуральне господарство. Сільське господарство вважалося найважливішою сферою економіки держави. Ксенофонт висловлював думку, про те, що землеробство, єдина справа, яка робить людину задоволеною, ситим і багатим [1].

Історичний розвиток наукової думки показав, що в різні історичні етапи теорія втручання та невтручання держави в економіку країни змінювала одна одну, з'являлися різні течії та напрямки, наукові школи. Одні представники були за активне втручання держави в економічні процеси, інші проти. Історично механізм державного регулювання склався у країнах Західної Європи, Японії, країнах Латинської Америки. Тоді як у США, Канаді, Австралії було слабо розвинене державне регулювання.

Першою теоретичною концепцією під час зародження наукової думки був меркантилізм. Меркантилісти були прихильниками ідеї про те, що гроші були уособленням багатства та економічного розвитку держави. Вони виступали за обмеження імпорту та підтримку експорту. Їм притаманна теорія протекціонізму: запровад-

ження тарифів та квот на імпорту, причому податкових пільг для експортерів. Така система і в даний час використовується в системі аграрної політики багатьох країн. Очевидно, що заходи протекціонізму неможливо здійснити без активного втручання держави у економічні процеси. Даної концепції дотримувалися як ранні меркантилісти, так і представники пізнього меркантилізму.

Яскравий представник меркантилізму М. Блаут навів основні засади теорії меркантилізму [1]:

1. гроші, золото та срібло — це ознаки багатства;
2. державне регулювання економічних процесів з метою припливу золота та срібла до країни;
3. допомога промисловим підприємствам через імпорту дешевої сировини;
4. політика протекціонізму, спрямована на обмеження імпорту та заохочення експорту.

Три століття поспіль меркантилізм був головною теорією наукової думки. Паралельно з навчаннями меркантилістів виникло інше вчення — класична політекономія. Основоположником цього напрямку вважається А. Сміт та Д. Рікардо.

У Франції з'являється ще одна економічна школа — фізіократи. Її родоначальником є Ф. Кене. Фізіократи в середні віки відбивали думки античних філософів і підтримували концепцію, що єдиним джерелом багатства суспільства та держави є природа. Основою національного багатства фізіократи вважали продукт сільського господарства. Інші речі, продукти, були лише результатом переробки, які у житті суспільства другорядну роль. Фізіократи були противниками втручання держави в економіку, вважали цей процес марним і безглуздим, якщо основа багатства природа та економіка повністю залежить від неї [1].

Розглянемо основні тези вчення фізіократів [1]:

1. держава не втручається у економіку;
2. усі люди повинні мати економічну свободу;
3. економіка — це процес, який має розвиватися природно;
4. потрібна вільна торгівля;
5. податки мають бути прямі.

З середини XIX ст. А. Сміт, Д. Рікардо та К. Маркс вплинули на становлення сучасної наукової думки.

А. Сміт центральна постать історії економічної думки. Його вчення і в наш час дуже впливає на економічну політику різних країн. В основі теорії Сміта лежить економічний лібералізм, що будується на ідеї природного порядку. Фізіократи були близькі до цієї концепції. Згідно з цією теорією, ринкова економіка не може підкорятися єдиному плану або загальному адміністративному цензу, що розвивається природним шляхом, але за суворими правилами [1]. Дана концепція заперечувала втручання держави в економіку, вона зводиться до мінімуму та спрямована на захист прав, свободу та власність громадян. Особлива роль концепції А. Сміта відводилося сільському господарству, землеробству. Сільське господарство було багатством у країні, ніж торгівля та інші галузі обороту. Теорія ґрунтується на тому, що капітал, вкладений у землеробство, згодом додає ще більшого багатства та доходу.

К. Маркс був прихильником активного втручання держави в економічні процеси, яке має відбуватися на користь суспільства та індустріальні процеси мають бути

взяті під громадський контроль. Основа даного твердження полягає в тому, що інакше виникнуть протиріччя в суспільстві, які можуть призвести до тяжких наслідків. Маркс вважав, що регулювання економіки з боку держави має відбуватися шляхом стратегічного регулювання суспільного виробництва, впливати на планомірний її розвиток та безкризове функціонування [1].

Розвиток класичної політекономії призвів до розвитку її неокласичного спрямування, основоположником якого був А. Маршалл. Неокласичне вчення полягає в забезпеченні повного використання ресурсів економіки. Диспропорції, що виникають, при цьому регулюються автоматично. Через війну, завдяки ринку, досягається оптимальний рівень виробництва, в умовах повної зайнятості [1].

Неокласична теорія допускала часткове втручання держави у економіку, у разі виняткових ситуацій. Прибічник неокласицизму А. Пігу вважав, що зруйнувати ринковий механізм може бути монополія. Монополія є причиною зростання цін та зниження рівня інвестицій. Боротьба з монополіями це той випадок, коли втручання держави в економіку необхідне. Неокласична теорія була сильно дискредитована за часів "Великої депресії" у 1929—1933 роках. У цей час починається боротьба економічних напрямів, пошук нових положень, доктрин, який закінчився так званої кейнсіанської революцією. У цей період кейнсіанська економічна школа зазнає змін поглядів від вільної конкуренції до державного регулювання ринкової економіки.

Теорія Дж. Кейнса знайшла свій відбиток у великій кількості літературних та історичних джерел. Теорія Кейнса затвердила тезу, що капіталістична економіка не стабільна і потребує постійного державного втручання. Ділова активність у такій економічній системі впливає на появу невідповідності між інвестиціями та заощадженнями, впливає на зростання інфляції та безробіття. У цьому саме держава має грати активну роль регулюванні всіх економічних процесів, які у їх стабільний стан. Різкі економічні підйоми та спади пом'якшуються шляхом проведення фінансової та кредитно-грошової політики [1]. Далі кейнсіанці розділилися на кілька напрямків: неокейнсіанці, посткейнсіанці, нові кейнсіанці, ліві кейнсіанці.

Родоначальником посткейнсіанства були Г. Мінський та П. Девідсон. Прихильники цього напрямку виступали за оновлення кейнсіанської теорії. Вони запропонували очистити теорію Кейнса від тимчасових напруг, оскільки вважали, що поява різних напрямів призвела до теорії Кейнса до кризи. Ліві кейнсіанці прагнули обмежити монополії економіки, оскільки вважали, що саме монополія знижує попит. Запропонували суворо стежити не лише за витратами держави, а й за їхньою спрямованістю. Державні вкладення повинні допомагати розвиватися охороні здоров'я, освіти, соціального страхування, дорожнього будівництва. Представником лівих кейнсіанців був Д. Робінсон. Неокейнсіанці підтримували думку про постійне втручання держави в економіку не лише в період сильних депресій. Р. Геррод — родоначальник цього напрямку, який пропагував втручання держави з метою науково-технічного прогресу та застосування його результатів в економіці. Нові кейнсіанці дотримувалися традиційних цінностей теорії Кейнса. Д.

Стігліц та Е. Фелпс вважали, що кейнсіанство — це теорія нерівноваги. При цьому наголошують, що на реальних ринках не повинно бути досконалої конкуренції.

У період 1930—1960 років теорія кейнсіанців різних течій стала загально визнаною. У цей період з'являються два захисники економічного лібералізму Ф. Хайєк та Л. Мізес, які представляли австрійську школу неокласичної теорії. Хайєк вказував кейнсіанцям на помилку, стверджуючи, що раніше вільний ринок не піддавався регулюванню з боку держави, тому й переживав кризові явища. Перевага держави полягала у регулюванні податків і зборів, фінансова політика, монополія на грошову емісію та контроль за валютними операціями. Він стверджував, що ефективна економіка будується на свободі державного втручання [1]. Мізес дотримувався позиції, що втручання держави в економіку вирішує лише абстрактні проблеми, що призводить до погіршення економічної ситуації [1].

Наприкінці ХХ ст. з'являються монетаристи — лідери неокласичної теорії. Вони дотримувались думки про саморегулювання економіки без втручання держави. При цьому економіці зберігається макроекономічна стабільність. Монетаристи вважали, що різного роду процеси державного регулювання наводять ринок у негнучкий стан: встановлення мінімальної заробітної плати, законодавство, що підтримує діяльність профспілок, встановлення цін на продукцію сільського господарства, законодавство, що підтримують інтереси бізнесу. Початок науково-технічної революції в 1970-ті роки дали можливість яскравіше проявитися теорії неокласицизму, а методи кейнсіанства були визнані грубішими і не гнучкими. Неокласики сучасності доводять, що ринкова економіка не ідеальний варіант господарської системи, але найкращий з усіх типів економічних систем. Вони вважають, що державне регулювання не лише не звільняє економіку від кризи та проблем, але ще більше посилює їх вплив (наприклад, безробіття, інфляція). Монетаристи на чолі з лідером М. Фрідменом підтримують теорію про те, що регулювання економіки має вибудовуватися на активній кредитно-грошовій політиці, а не на фінансово-бюджетній.

Фрідмен підтримував внутрішній зв'язок між свободою підприємництва та громадською свободою. Очевидно, що для повної свободи необхідно зменшити роль держави. Держава не можна допускати до зайнятості, цін, встановлення обсягів виробництва [1]. Доцільно зробити висновок, що теорія кейнсіанства та неокласиків не відкидає втручання держави в економічні процеси. Відмінність між ними полягає в пріоритетах, цілях і методах, що застосовуються в економічній політиці, що проводиться.

Криза неокласичної теорії настала у 90-ті роки ХХ століття. Насправді перебувало дедалі менше підтверджень теоретичним положенням. Україна та багато постсоціалістичних країн у цей період проводили ліберальні ринкові реформи, але, на жаль, опинилися в глибокій економічній кризі. Проте Китай, який пішов іншим шляхом, відмовився від ліберальних реформ, показав прискорені темпи економічного зростання. Країни, що розвиваються, так само усвідомили, що застосування лібералізму в економіці не дозволить наздогнати їм країни Заходу за показниками економічного розвитку [1].

Інституціоналізм став одним із факторів критики неокласичної економічної теорії. Проте, в інституціоналізмі, з'явилися представники, які по-різному належали до втручання держави у регулювання економіки. Представники інституціоналізму Т. Вербен, Д. Коммонс, У. Мітчелл відзначають: "...люди економічної системи є представниками соціальних структур, а не окремих індивідів". Різноманітність інститутів різних напрямів обмежує свободу вибору однієї людини і змушує людей підкорятися загальноприйнятим правилам. Інституціоналізм спрямовано створення у суспільстві різних інститутів: політичних, соціальних, економічних. Традиційні інституціоналісти вважають, що державне регулювання відбувається через недосконалість ринкового механізму та його неготовність вирішувати сучасні проблеми на національному та регіональному рівні, створення певного інституційного середовища. Теоретично інституційного підходу першому плані виходить соціальний контроль економічної діяльності, включаючи індивідуальне планування.

Нова інституційна економічна теорія, яскравими представниками якої є Р. Коуз, О. Вільямсон пропагують створення інституційного середовища як правил гри в основі будь-якої економічної діяльності [1]. Інституційне середовище будується на відносинах між індивідами, учасниками інституційних угод, між якими вирішуються питання конкуренції та кооперації [1].

Після класичного інституціоналізму з'явився інституційно-еволюційний напрям, який вважає, що економічна система самостійно не може досягти рівноваги, для цього необхідне втручання держави. Тобто за допомогою реалізації економічної політики можна досягати позитивних результатів. Для сільського господарства створено своє інституційне середовище, яке має відповідати наступним критеріям: мати демократичність, використовувати соціально-психологічні мотивації, стимулювати розвиток прогресу, знижувати транзакційні витрати, потім спрямовано, переважно, вся концепція інституціоналізму. Транзакції сільського господарства мають специфіку у сфері економіки. Це викликано віддаленістю території, поганою організацією інфраструктури та інформаційної комунікації. Сільське господарство або аграрний бізнес має ознаки інституціоналізму:

1. Інертність фермерів, зумовлена прихильністю до традицій і звичкам, які дають можливість швидко і оперативно реагувати на сигнали ринку, впроваджувати науково-технічні розробки, інформаційною освітленістю про постачальників і споживачів.

2. Опортуністичні прояви всередині та поза сільськогосподарського підприємства. Поняття опортуністичних проявів запроваджено О. Вільямсоном, що означає недобросовісне ставлення окремої людини на шкоду партнеру [1].

3. Мета функціонування фермерських господарств полягає у підвищенні рівня добробуту сім'ї та членів господарства або дрібного кооперативу. Для аграрного сектора економіки правило про те, що будь-який підприємець прагне максимального прибутку, не працює. Досягаючи певний рівень виробництва та добробуту, до подальшого динамічного розвитку аграрне господарство не завжди прагне [2].

4. Наявність неефективних інститутів у сільському господарстві та державних у тому числі. Це призводить до адміністративних зволікань, витрачання бюджетних коштів не за цільовим спрямуванням.

Доцільно сказати, що поява та становлення інституційного середовища та окремих економічних інститутів сприятиме скороченню транзакційних витрат, що у свою чергу стає каталізатором до проведення ефективної політики розвитку агробізнесу.

Особливість аграрного сектора показує, що не тільки ринкові механізми впливають на його функціонування, а й інституційні особливості, які найчастіше зазнають негативних наслідків. Тому можна зробити висновок, що теорія інституціоналізму найбільшою мірою пристосована на сучасному етапі до вивчення специфіки сільського господарства, допомагає зрозуміти природу аграрного бізнесу та виявити необхідність у напрямках державного регулювання.

Для проведення ефективної політики розвитку агробізнесу необхідно керуватися основними принципами за умови, що держава підтримує розвиток сільського господарства. Наведемо актуальні принципи, що використовуються на сучасному етапі [3]:

1. Аграрний протекціонізм. У разі ринку він посилює впливом геть даний сектор економіки.

2. Застосування індикативного планування та регулювання. Суть цього принципу полягає в тому, що політика держави має будуватися за умов невтручання у економіку аграрного сектора, а виступати як регулятор економічних процесів.

3. Використання програмно-цільового планування. Направлений на ефективне використання коштів, економії бюджетних видатків. Крім того, цей вид планування дозволяє формувати продовольчий фонд та визначати потреби держави своєчасно. Ціль використання продовольчого фонду, зниження ризику для сільгосптоваровиробника, викликаний ринковою кон'юнктурою.

4. Гарантія державної підтримки. За умови зростання рівня науково-технічного прогресу, зростання інвестиційної діяльності, реалізації соціальних програм має бути гарантована підтримка держави.

5. Дослідження соціальних наслідків від втручання держави. Реалізація державної політики у сільському господарстві має проводитися паралельно до соціальної стратегії країни;

6. Для державного регулювання необхідно застосовувати переважно економічні методи [3].

Розглянемо загалом інструменти державного регулювання економіки. В усіх країнах, зокрема й в Україні є багато інструментів на економічний сектор [2; 3]. Усі методи можна поділити на адміністративні, економічні та інституційні.

Адміністративні методи спрямовані на комплекс обов'язкових до виконання вимог та розпоряджень держави щодо економічних суб'єктів.

Економічні методи спрямовані на створення умов впливу держави на економічні інтереси товаровиробників та оцінку цього впливу.

Розглянемо докладніше склад адміністративних методів:

1. Інструмент державних закупівель. В основі цього інструменту використовують функції продовольчих

фондів, контрактів на постачання певної продукції та ін.

2. Сертифікація та стандартизація. Контроль за якістю вироблених продуктів.

3. Формування стратегій розвитку галузей економіки, з допомогою методів планування і прогнозування, зокрема індикативне планування.

4. Формування та дотримання нормативних стандартів на заборони виробництва та продажу різних видів продукції, затвердження квот, обмеження посівів.

5. Забезпечення процесу ліцензування операцій з імпорту та експорту товарів.

Адміністративні методи державного регулювання ґрунтуються на силі державної влади.

Наведемо склад економічних методів державного регулювання.

До економічних методів належать:

1. Регулювання цін. Встановлення діапазону гарантованих ціни закупівлі вироблених товарів.

2. Регулювання оподаткування. Встановлення податкових преференцій, пільг, систем оподаткування.

Охарактеризуємо інструменти економічних методів. Регулювання діапазону цін необхідне встановлення паритету цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, покриття кредитів та податків та інших платежів. Регулювання цін необхідне встановлення гарантованих ціни продукцію, до дотацій і компенсацій товаровиробникам. Для цього встановлюють цільові ціни. На основі цільових цін розраховуються гарантовані ціни, які встановлюються державою. Вони забезпечують товаровиробникам рівень доходу, що дозволяє розширювати відтворення продукції. Якщо ринкові ціни опускаються до рівня, у якому товаровиробники що неспроможні реалізувати свої продукції, встановлюють закупівельні інтервенції. При дефіциті продукції ціни її досягають максимального рівня, тоді застосовують такий інструмент як товарні інтервенції. Крім того, застосовуються такі інструменти економічних методів:

1. Регулювання кредитно-грошових відносин. Інструментами виступають: пільги щодо кредитів, компенсації кредитів, інвестування кредитування, регулювання валютних курсів.

2. Митне регулювання, інструментами якого є встановлення мит на імпорт та експорт.

3. Регулювання використання бюджетних коштів. Інструменти: дотації, субвенції, позички, субсидії.

У процесі розвитку ринкової економіки інструментарій регулювання різного рівня розширюється, причому зростає рівень втручання держави у процеси розширеного відтворення.

Виділимо сфери ефективного впливу адміністративних методів, де мають перевагу над іншими заходами державного впливу.

1. Антимонопольне регулювання. Регулювати ціни, які встановлює монополіст, дуже складно. І тут застосовується регулювання цін. Так, у аграрній сфері найчастіше діють закони монополії. Наприклад, серед великої кількості сільськогосподарських товаровиробників є один переробник сільськогосподарської сировини. Це створює перешкоди для використання та впливу ринкових механізмів. Саме в цьому випадку адміністративний вплив держави набуває основного пріоритету впливу.

2. Нівелювання побічних ефектів ринкових процесів, де економічні регулятори не діють. Товаровиробники в окремих випадках можуть використовувати заборонені хімічні препарати, компоненти та добавки для збільшення врожайності, маси, смаку, кольору, ваги продукції. Саме державні регулятори працюють у цьому напрямі шляхом випуску стандартів, нормативних документів, які забезпечують екологічну безпеку.

3. Адміністрування підприємств державного сектору у процесі реалізації цільових програм.

Адміністративне регулювання економіки допомагає вирішити ряд завдань і досягти мети реалізації економічної політики. Однак прямий адміністративний вплив можливий тоді, коли в цьому є об'єктивна потреба. В інших випадках це може стати порушенням економічних процесів, скороченням ефективності виробництва та зниженням конкурентоспроможності.

Окрім адміністративних та економічних методів державного регулювання, розглянемо інституційні. До них відносяться:

1. Формування структури та організаційно-правових форм підприємств. Багатоукладність аграрних підприємств зумовлена інституційними змінами. Організаційно-правові форми: державна, приватна та змішана, при цьому кожна форма включає різні варіанти господарювання.

2. Правове регулювання економіки. Формування нормативно-правової та законодавчої бази для регулювання умов функціонування підприємств.

3. Інститути громадянського суспільства у сферах економіки. Добровільні спілки, асоціації, різні об'єднання, кооперативи допомагають вирішити питання збуту, переробки сировини, купівлі кошовної техніки.

Не можна не відзначити ще один вид державного на економічні процеси, який одночасно можна визначити як самостійний метод регулювання — це реформи.

Реформа являє собою систему заходів щодо корінного перетворення економічних відносин, з метою покращення забезпечення населення товарами народного споживання та зростання його життєвого рівня.

ВИСНОВКИ

Реформа, як метод регулювання, по суті є унікальним явищем, яке, перш за все, спрямоване не на саму сферу впливу, а на вдосконалення форм і методів такого впливу, зміну інститутів. Держава вдається до цього методу тоді, коли усталена система господарювання відповідає новим умовам, або дозволяє досягти потрібного результату у сфері. Реформування є методом прискореного приведення економіки в бажаний стан, коли держава здатна швидше і успішніше вирішувати економічні проблеми, ніж суб'єкти господарювання або сам ринковий механізм. Багаторічний досвід реформування в Україні підтверджує це визначення. На різних етапах своєї історії Україна часто опинялася в ролі наздоганяючого по відношенню до розвинених країн заходу, і лише реформи дозволяли скоротити цей розрив, а іноді й опинятися попереду.

Отже, регулювання аграрного бізнесу може і має здійснюватися як адміністративними, так і економічними та інституційними методами впливу.

Література:

1. Кривов'язюк І.В. Антикризисне управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничийдім "Кондор", 2020. 396 с.

2. Мацибора Т.В. Інвестиції як основа зростання аграрної економіки України. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 68—78.

3. Шевчук М. Бізнес по-українськи: що перешкоджає європейським інвестиціям? Інформер. 2023. URL: <https://informer.od.ua/news/biznes-po-ukrayinski-shhopereshkodzhaye-yevropejskim-investitsiyam/> (дата звернення 30.07.2024 р.).

References:

1. Kryvovyazyuk, I.V. (2020), Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navchal'nyy posibnyk [Anticrisis management of the enterprise: a studyguide]. 3rd edition, supplement and processing, "Condor" Publishing House, Kyiv, Ukraine.

2. Matsyibora, T.V., (2021), "Investments as abasis for the growth of Ukraine's agrarian economy", Ekonomika APK, vol. 6, pp. 68—78.

3. Shevchuk, M. (2023), "Business in Ukrainianway: what hinders European investments?", Informer, Available at: <https://informer.od.ua/news/biznes-po-ukrayinski-shho-pereshkodzhaye-yevropejskim-investitsiyam/> (Accessed 30 July 2024).

Стаття надійшла до редакції 21.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ  УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

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

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Т. О. Татарнікова,
здобувач, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5470-8288>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.208

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНО-ДЕРЖАВНОЇ ІДЕОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ БЕЗПЕКИ

Т. Tatarnikova,
Postgraduate student, National University of Civil Defence of Ukraine

MECHANISMS OF FORMATION OF THE NATIONAL-STATE IDEOLOGY OF ENSURING OF INTERNAL SECURITY

У статті здійснено дослідження механізмів формування національно-державної ідеології забезпечення внутрішньої безпеки. Зокрема, виокремлено регулятивні принципи формування механізмів національно-державної ідеології забезпечення внутрішньої безпеки. Визначено потенціал національно-державної ідеології забезпечення внутрішньої безпеки. Обґрунтовано причини забезпечення єдиної державності у контексті підтримки належного стану внутрішньої безпеки.

Підкреслено, що сьогодні існує необхідність утворенні такого змістовного ідеологічного пласту, в якому існували б фундаментальні цінності, які цілеорієнтують, регулюють, мотивують життєву практику, і, відповідно, є гарантом внутрішньої безпеки.

Зазначено, що в сучасних реаліях запроваджується платформа рівної безпеки, яка передбачає усунення одноваріативності підходів, підвищення ефективності зворотних зв'язків, розблокування регіональних конфліктів, перегляд режимних обмежень, встановлення гласності у воєнній сфері, демілітаризацію у будь-яких її формах, активні особисті контакти лідерів країн.

Показано, що регулятивним принципом формування ідеології є критицизм. Критицизм є демократизмом, що проводиться на ґрунті політики, та характеризується здоровим релятивізмом, служить свого роду експертизою на спроможність, пов'язується з усуненням фрагментів воєнно-політичної діяльності. Критицизм відповідає новому мисленню, гарантує найкращу обґрунтованість, виключає безпринципність.

Обґрунтовано, що важливим є формування фундаменту існування, вибудовування механізму забезпечення внутрішньої безпеки. Останнє можливе через спрямовану реідеологізацію: створення національно-державної свідомості, де обстоюються високі ідеали Вітчизни, народного життя, відновлюється історичний статус України.

Підкреслено, що національно-державна ідеологія має бути ідеологією консолідаційною. У контексті забезпечення внутрішньої безпеки неприпустимі: репресивність щодо народу; виділення якогось передового авангарду; зрив громадянського взаєморозуміння; непродуктивність; насильство; громадянський розкол; максималізм.

The article is devoted to studying of mechanisms of formation of the national-state ideology of ensuring of internal security. In particular, the regulatory principles of formation of mechanisms of the national-state ideology of ensuring of internal security are highlighted. The potential of national-state ideology for ensuring of internal security is determined. The reasons for ensuring of unified statehood in the context of maintaining of an adequate state of internal security are substantiated.

It is emphasized that today there is a need to create such a meaningful ideological stratum, in which there would be fundamental values that are aim-oriented, regulate, motivate life practice, and, accordingly, are a guarantor of internal security.

It is noted that in modern realities, a platform of internal security is introduced, which provides the elimination of univariate approaches, increasing the effectiveness of feedback, unblocking regional conflicts, revising regime restrictions, establishing transparency in the military sphere, demilitarization in any of its forms and active personal contacts of leading countries.

It is shown that criticism is the regulatory principle of formation of ideology. Criticism is a democracy, conducted on the basis of politics, and is characterized by healthy relativism, serves as a kind of examination of capability, is associated with the elimination of fragments of military-political activity. Criticism corresponds to new thinking, guarantees the best validity, excludes unscrupulousness.

It is substantiated that it is important to form the foundation of existence, to build a mechanism of ensuring of internal security. The latter is possible through targeted re-ideologization: the creation of national-state consciousness, where the high ideals of the Motherland and people's life are upheld, and the historical status of Ukraine is restored.

It is emphasized that the national-state ideology should be a consolidating one. In the context of ensuring of internal security, the following are unacceptable: repression against the people; selection of some advanced avant-garde; disruption of civil mutual understanding; unproductivity; violence; civil division; maximalism.

Ключові слова: внутрішня безпека, національно-державна ідеологія, механізми, державність.
Key words: internal security, national-state ideology, mechanisms, statehood.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розділення світового господарства, технологій, торговельно-кредитних відносин на політико-ідеологічних засадах є безперспективним. Сутнісне згуртування людства в цілях забезпечення внутрішньої безпеки будується навколо цінностей життя, підтримки життєзабезпечення. Практичне підтвердження цього — зростання значення глобальної проблематики. Саме масштаб останньої є перевіркою політичних програм, курсів. Розвиток людства перестає бути стихійним. Перспективи у цьому зв'язку полягають у поєднанні політики з розумністю, раціональністю. Політика та розумність нероздільні. Гарантом їхнього зв'язку є загроза всезнищення, а також загальнолюдський інтерес до раціональних форм організації та забезпечення життєдіяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато вчених і практиків, зокрема, С. Гордієнко, С. Домбровська, О. Копан, А. Рубан та ін., досліджують питання забезпечення внутрішньої безпеки як складової національної безпеки. Національно-державна ідеологія задає вектор розвитку національної свідомості, втілений в так звану національну ідею, де в концентрованому вигляді проявляються задані цілі: єднання, наближення до традицій, збереження територіальної, політичної, духовної цілісності та ін. для реалізації політики держави щодо перетворення суспільства та всіх його сфер життєдіяльності.

МЕТА СТАТТІ

Метою роботи є дослідження механізмів формування національно-державної ідеології забезпечення внутрішньої безпеки.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- виокремити регулятивні принципи формування механізмів національно-державної ідеології забезпечення внутрішньої безпеки;
- визначити потенціал національно-державної ідеології забезпечення внутрішньої безпеки;
- обґрунтувати причини забезпечення єдиної державності у контексті підтримки належного стану внутрішньої безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Національно-державна ідеологія задає вектор розвитку національної свідомості, втілений в так звану національну ідею, де в концентрованому вигляді проявляються задані цілі: єднання, наближення до традицій, збереження територіальної, політичної, духовної цілісності та ін. для реалізації

політики держави щодо перетворення суспільства та всіх його сфер життєдіяльності.

Сьогодні існує необхідність у створенні такого змістовного ідеологічного пласту, в якому існували б фундаментальні цінності, які цілеорієнтують, регулюють, мотивують життєву практику, і, відповідно, є гарантом внутрішньої безпеки. Можна виділити два рівні такого роду ідеології: все-світня та національно-державна [3; 5].

На практичному рівні дані положення втілюються у прийнятті нетрадиційних державних ліній поведінки, що виходять з необхідності нової кооперації з підтримки єдності, взаємозв'язку, взаємодії, нової комунікації, що реалізує ідеали ненасильницького світу.

Регулятивним принципом формування ідеології є критицизм. Критицизм є демократизмом, що проводиться на ґрунті політики, та характеризується здоровим релятивізмом, служить свого роду експертизою на спроможність, пов'язується з усуненням фрагментів воєнно-політичної діяльності. Відсутність критики породжує бездоказовість, руйнує можливість знаходити та відстоювати курс із позицій раціональних достатніх підстав. Критицизм відповідає новому мисленню, гарантує найкращу обґрунтованість, виключає безпринципність [2; 4].

Проведення вселюдських інтересів у державній діяльності усуває можливий розрив політики та моралі. В рамках свідомості задля забезпечення внутрішньої безпеки затверджуються лише суспільно доцільні, гуманітарно виправдані можливості. Прийнята практика вироблення та прийняття політичних рішень будувалася за принципом вседозволеності.

Проблема гуманітарного контролю діяльності — це породження посткласичної доби. В даний час, коли політика є інструментом вирішення загальнолюдських проблем, коли оцінка діяльності політичного лідера неможлива без урахування наслідків, у політиці набагато більше, ніж в іншій сфері, необхідним є досягнення пропорційності між пропагандою та реаліями. В даний час політика не може бути гуманітарно нейтральною до своїх проявів і результатів. Звідси випливає необхідність подолання конфронтації політики та моралі, свідомо гуманізація політики, визнання пріоритетних для неї загальнолюдських цінностей, ідеалів [1; 3].

Важливим принципом регулювання політики є реалізм. У цьому контексті необхідним є формування широкої концепції відповідального реалізму, що має як зовнішні, так і внутрішні виміри.

У першому випадку — це започаткування нового міжнародного порядку, що підтримується переважанням політики над логікою сили, виключенням насильства із засобів вирішення історичного та соціально-політичного зма-

гання народів, ненасильницького миру на основі рівної безпеки, взаємних гарантій, демонстрації взаємостерпимості, взаємоповагу до відносин одне з одним, готовності до розумних компромісів.

У другому випадку мається на увазі перегляд або суттєва трансформація неадекватних формул, які перешкождали або послаблювали можливість продуктивного діалогу між країнами міжнародного масштабу, та, відповідно, можуть негативно позначитися на внутрішній безпеці [2; 5].

Концепція універсального взаємозалежного світу доповнюється концепцією балансу інтересів. Запроваджується платформа рівної безпеки, яка передбачає усунення одноваріативності підходів, підвищення ефективності зворотних зв'язків, розблокування регіональних конфліктів, перегляд режимних обмежень, встановлення гласності у воєнній сфері, демілітаризацію у будь-яких її формах, активні особисті контакти лідерів країн.

Нові ціннісні підстави мислення визначають перехід від біполярної системи світу до багатополарної. Режим добросусідства та довіри обумовлює деідеологізацію міжнародних відносин, виключення з дипломатії самодостатнього чинника ідейних розбіжностей. Ідейний плюралізм, що становить базис культури мислення, сприяє формуванню терпимості, зниженню антагонізму. Політичний плюралізм ґрунтується на механізмі розробки та втілення оптимальних рішень, що відображають історично сформовану диференційованість світової спільноти, наявність різних цілей, інтересів [3; 4].

Потенціал ідеології, що базується на вищевикладених принципах, полягає як у формуванні нової політичної філософії, так і у вирішенні поточних політичних проблем. Ідеологія служить ціннісною орієнтацією творчого процесу у політиці, є керівною схемою вироблення конкретної позиції. Ідеологія виступає високою практично-духовною культурою, що функціонує як узагальнення історії пізнання світу та розкриває загальні закономірності, тенденції переходу від попередніх станів та фаз у розвитку до наступних. Тлумачення процесів, що відбуваються, можливе через призму високих життєствердних ідеалів гуманізму і людяності.

Національно-державна ідеологія відповідає національному масштабу. Без ідеології, що мобілізує, немає нації. Важливим є формування фундаменту існування, вибудовування механізму забезпечення внутрішньої безпеки. Останнє можливе через спрямовану реідеологізацію: створення національно-державної свідомості, де обстоюються високі ідеали Вітчизни, народного життя, відновлюється історичний статус України.

Національно-державна ідеологія має бути ідеологією консолідаційною. У контексті забезпечення внутрішньої безпеки неприпустимі: репресивність щодо народу; виділення якогось передового авангарду; зрив громадянського взаєморозуміння; непродуктивність; насильство; громадянський розкол; максималізм [1; 5].

Актуальність єдиної державності у контексті забезпечення внутрішньої безпеки обумовлюється наступними причинами.

1. Українська ідентичність та способи її відтворення у відстоюванні національних інтересів визначаються державністю, що забезпечує фактичне вираження української ідеї.

2. Україна — це невід'ємна, водночас автономна складова світової спільноти. Державність — інструмент доведення національного до вищих меж розвитку.

3. Державність протистоїть націоналізму, ізоляціонізму, стимулює інтеграційний процес, виступає гарантією цілісності, внутрішньої стійкості України.

4. Перехід від індустріалізму до екологізму ґрунтується на активізації життєвих механізмів державності, передбачає планування, посилення контролю за використанням ресурсів.

5. Досягти політичної збалансованості, соціальної стабільності, протистояти національній дезорганізації здатна лише відповідальна державність.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, в ідеології важливим є відстоювання цінностей солідарності, спадкоємності, гуманізму, державності. Нинішня національно-державна ідеологія відстоює принципи демократії, віротерпимості, солідарності.

Фундаментальна життєва ідеологія має велику практичність. Ідеологія виступає екзистенційною силою, що робить можливим мобілізуючий дієздатний світогляд, що органічно поєднує слово зі справою. Нова ідеологія повинна бути заснована на ідеях, що формують громадянську відповідальність і свободу вибору.

Загальнонаціональна ідеологія включає здорове почуття Батьківщини, повагу до своєї землі, визнання прав свого народу на самобутнє історичне життя та органічний розвиток. Україні необхідно пробудження у людях почуття власної гідності, права, закону, відповідних здоровим глуздом і справедливостію.

Література:

1. Гордієнко С. Г., Доронін І. М. Державна безпека України в сучасних умовах: проблеми компетенції державних органів. Інформація і право. 2021. № 2 (37). С. 81—92.
2. Домбровська С. М. Механізм забезпечення державної соціальної безпеки в Україні. Наукові праці: Науково-методичний журнал. Державне управління. 2015. Вип. 242. Т. 254. С. 28—32.
3. Копан О. В. Безпека як силовий фактор державного управління. Право України. 2001. № 7. С. 26—27.
4. Корж І. Ф. Державна безпека: методологічні підходи до системи складових понять. Правова інформатика. 2012. № 4 (36). С. 69—75.
5. Рубан А. В. Формування дієвих механізмів вирішення проблем державного регулювання у сфері національної безпеки. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Вип. 11. С. 141—143.

References:

1. Hordiienko, S. H. & Doronin, I. M. (2021), "State security of Ukraine in modern conditions: problems of competence of state bodies", *Informatsiia i pravo*, vol. 2 (37), pp. 81—92.
2. Dombrovska, S. M. (2015), "The mechanism of state social security in Ukraine", *Naukovi pratsi: Naukovo-metodychny zhurnal. Derzhavne upravlinnya*, vol. 242, no. 254, pp. 28—32.
3. Kopan, O. V. (2001), "Security as a force factor of public administration", *Pravo Ukrainy*, vol. 7, pp. 26—27.
4. Korzh, I. F. (2012), "State security: methodological approaches to the system of constituent concepts", *Pravova informatyka*, vol. 4 (36), pp. 69—75.
5. Ruban, A. V. (2019), "Formation of effective mechanisms for solving problems of state regulation in the field of national security", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 11, pp. 141—143.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2024 р.