



**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**



# **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

**Колективна монографія**

**Київ  
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»  
2024**

---

**УДК 330.341.1:005.591.6:658.012.4**

Рекомендовано до друку  
Рішенням Вченої ради Факультету економічних наук  
Національного університету «Києво-Могилянська академія»  
(протокол № 3 від 22 квітня 2024 року)

***Рецензенти:***

***Касьянова Н.В.*** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки Національного авіаційного університету;

***Філіппова С.В.*** – доктор економічних наук, професор, директор інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій Національного університету «Одеська політехніка»;

***Фінагіна О.В.*** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету.

*Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія [Електронне видання] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. – 667 с.*

**ISBN 978-966-518-843-8**

**DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-843-8>**

Колективна монографія присвячена дослідженню сучасного стану управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем. Авторами зосереджено увагу на сучасних аспектах розвитку, дослідженні потенціалу соціально-економічних систем на макро-, мезо- та мікрорівні, побудові стратегії та моделюванні інноваційного розвитку соціально-економічних систем. Okремо досліджено фінансове та кадрове забезпечення інноваційного розвитку соціально-економічних систем.

Монографія буде корисною науковцям, здобувачам вищої освіти і викладачам закладів вищої освіти, працівникам органів державної влади та місцевого самоврядування, усім зацікавленим

Матеріали друкуються в авторській редакції. В монографії максимально зменшено втручання в обсяг та структуру відібраних матеріалів. Автори несуть відповідальність за достовірність інформації, що включено до монографії.

© Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2024 р.

---

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО - ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

1.1.Теоретичні засади розвитку соціально-економічних систем <i>(Росоха В. В.)</i>	7
1.2.Екосистема інновацій в Україні: сучасний стан та стратегічні напрями розбудови в умовах воєнного часу <i>(Лазаренко Ю.О.)</i>	21
1.3.Державне регулювання інвестиційної діяльності як передумова формування ефективної структури національної економіки <i>(Свінцов О.М., Ворончак І.О.)</i>	35
1.4.Рефлексія соціально-економічного середовища в проєкціях воєнного стану <i>(Поляк К. Ю., Поліщук О. Ю.)</i>	43
1.5.Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень та контролю їх реалізації в загальній системі менеджменту соціально- економічних систем <i>(Сумець О.М.)</i>	50
1.6.Концептуальні положення державної політики відновлення територіальних громад <i>(Паршин Ю. І., Клопов І. О., Храпкін О. М.)</i>	78
1.7.Інструментарій підтримки розвитку територіальних громад на засадах циркулярної економіки <i>(Клевцевич Н.А.)</i>	89
1.8.Інноваційність сучасних підходів до формування програм відновлення територіальних громад програмно-цільовим методом <i>(Глуцевський В.В., Сіліна І.В., Оглобліна В.О.)</i>	109
1.9.Теоретико-методологічні основи формування системи управління якістю на підприємстві <i>(Осадчук О.П.)</i>	119
1.10.Екосистема технологічного підприємництва <i>(Солодкий В.В.)</i>	148
1.11.Технологічне підприємництво в системі інноваційного розвитку економіки <i>(Калач Г.М.)</i>	157
1.12.Інноваційні форми симбіозу господарського самоуправління і державного управління в агропродовольчій системі <i>(Молдован Л.В.)</i>	165
1.13.Особливості створення та просування бренду університету <i>(Перерва П.Г., Мирошник Т.О.)</i>	181

## РОЗДІЛ 2

### ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ : МАКРО-, МЕЗО- ТА МІКРОРІВЕНЬ

2.1. Потенціал розвитку фінансового сектору України ( <i>Мороз Н.В.</i> )	194
2.2. Роль менеджменту та маркетингу у розвитку соціально-економічних систем ( <i>Лебедєва Н.А.</i> )	202
2.3. Інтеграція локально-регіональної системи індустрії туризму України у гео економічний простір Європи ( <i>Цвілий С.М.</i> )	219
2.4. Управління районами Одеської області на основі оцінки наявного ресурсного потенціалу ( <i>Балджи М.Д.</i> )	232
2.5. Значення інновацій в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності ( <i>Куліш Д.В.</i> )	240
2.6. Оцінка інвестиційних можливостей бізнесу як головної детермінанти розвитку соціально - економічної системи ( <i>Жувагіна І. О.</i> )	250
2.7. Розвиток потенціалу відновлювальної енергетики як елементу соціально-економічної системи України: проблеми і перспективи у поствоєнний період ( <i>Завербний А.С.</i> )	274
2.8. Вплив мови на післявоєнне економічне відновлення України ( <i>Жовнір-Василенко К. В., Петухова О.В.</i> )	288

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

3.1. Роль інновацій у стратегіях розбудови: ревіталізація та моделі післявоєнного відновлення України ( <i>Гарафонова О.І., Янковой Р.В., Жосан Г. В.</i> )	295
3.2. Маркетинг територій у системі соціально-економічного розвитку регіонів ( <i>Бурцева О.Є., Шашко В.О.</i> )	305
3.3. Стратегії українського підприємницького середовища в умовах мілітарного впливу: класичні, волонтерські та інноваційні технології управління бізнесом ( <i>Хорошун Ю.В., Сиволап Ю.Ю., Сергата М.М.</i> )	322
3.4. Теоретико-методологічне обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу ( <i>Оліховська М.В., Оліховський В.Я.</i> )	330
3.5. Розвиток соціально відповідального бізнесу в Україні в умовах війни ( <i>Чубка О.М.</i> )	346

3.6. Доходи сільського населення як індикатор розвитку соціально-економічної системи ( <i>Пасічник Ю.В.</i> )	354
3.7. Управління змінами, ризики та комунікація в проєктах клінічних випробувань ( <i>Амрахов П.Е.</i> )	380
3.8. Управління результативністю діяльності релігійних організацій ( <i>Зіскінд Є.Ю.</i> )	391

#### РОЗДІЛ 4

### ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

4.1. Механізм фінансового забезпечення інноваційної діяльності економічних систем ( <i>Близнюк А.О.</i> )	403
4.2. Джерела фінансування відновлення територіальних громад: впровадження вітчизняних та зарубіжних практик ( <i>Метеленко Н.Г., Попова А.О., Шаранов В.С.</i> )	411
4.3. Фінансові можливості підвищення ефективності управління та забезпечення інвестиційної привабливості підприємств ( <i>Савицька О.М.</i> )	432
4.4. Особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання сільськогосподарської галузі ( <i>Стефанишин О.Б.</i> )	452
4.5. Фінансова безпека банку: аналіз теоретичних основ та оцінка факторів впливу ( <i>Вінниченко О.В.</i> )	464
4.6. Освітня компонента формування людського капіталу: відстрочені наслідки від втрат ( <i>Писарчук О.В.</i> )	488
4.7. Аналіз сучасного стану фінансового забезпечення наукової діяльності ЗВО та наукових установ Півдня України ( <i>Лабунська О.Б., Кузнєцова М.А.</i> )	497

#### РОЗДІЛ 5

### МОТИВУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

5.1. Управління процесом формування інноваційної особистості як фактор успішного розвитку підприємства ( <i>Максимчук Н.С.</i> )	510
5.2. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності ( <i>Ігнат'єва І.А., Шаломова А. О.</i> )	517

5.3.Формування лідерських якостей фахівців закладів охорони здоров'я ( <i>Матукова Г.І., Шкварок А.К., Лісовенко Є.С.</i> )	529
5.4.Особливості управління мотивацією персоналу ІТ-сфери: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії ( <i>Жолонко Т.В.</i> )	540
5.5.Інституційні засади розвитку професійної освіти як фактор формування конкурентоспроможної робочої сили в Україні ( <i>Швець П.А.</i> )	548
5.6.Управління соціальним інтелектом та іншими meta skills з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства ( <i>Лядський І.К.</i> )	557
5.7.Напрямки підвищення ефективності публічного управління оплати праці ( <i>Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю.</i> )	574

## РОЗДІЛ 6

### ПРОГНОЗУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

6.1.Науково-методичний підхід до аналізу ефективності інноваційної політики в контексті сталого розвитку і конкурентоздатності промисловості ( <i>Омельяненко В.А, Омельяненко О.М.</i> )	584
6.2.Інноваційне прогнозування змін у керуванні соціально - економічними системами: виклики та перспективи ( <i>Давидова І.О., Артёмова А.В.</i> )	594
6.3.Механізми забезпечення стійкості критичної інфраструктури: європейський досвід ( <i>Храпкіна В.В., Трушкіна Н.В.</i> )	613
6.4.Нечіткий алгоритм прийняття рішень: схема Беллмана-Заде оцінки альтернатив ( <i>Дебела І.М.</i> )	626
6.5.Розвиток механізму ціноутворення в системі інноваційної діяльності підприємства на засадах мінімаксу ( <i>Кобєлєва Т.О., Климентова М.В.</i> )	634
6.6.Математичне моделювання процесів оцінювання фінансового стану підприємства ( <i>Азарова А.О., Белякова К.С.</i> )	648

---

## РОЗДІЛ 1

### ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

#### 1.1. Теоретичні засади розвитку соціально-економічних систем

*Росоха В. В.,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

Соціально-економічні зміни здійснюються на основі понять «процес», як зміна стану, і «розвиток», що має філософське, соціально-економічне і соціально-психологічне визначення й розглядається і як процес, і як результат. Процес різноманітних об'єктивних змін має певну спрямованість й окреслюється системою цінностей суспільства, за допомогою яких визначають пріоритети, напрями й характер процесу розвитку.

Як економічна категорія розвиток – складний і багатогранний. З одного боку, він є здатністю будь-якої економічної системи змінювати структуру, склад елементів і функцій, тобто є процесом, а з іншого – результатом. Процес відображає шляхи та механізми досягнення цілей і є базисом, а розвиток як результат характеризує ефективність даного процесу, ступінь досягнення мети і формування основи для подальшого розвитку [1].

У співвідношенні зростання і розвитку загально визнаною головною метою є розвиток, а не зростання. Безконтрольне кількісне зростання може створити екологічну, енергетичну, сировинну загрозу й деякі інші глобальні проблеми. Втім при практичній реалізації заходів акцентується увага на економічному зростанні, а не на розвитку. *По-перше*, економічне зростання, на відміну від розвитку, можливо кількісно оцінити, і тому його набагато простіше використовувати в дослідженнях та на практиці. *По-друге*, в межах однієї країни, як правило, варто зосереджувати увагу на темпах економічного зростання, а не розвитку. Тому дослідники під зростанням розуміють і розвиток.

Оскільки економічний розвиток включає реальні досягнення в процесі отримання необхідних результатів (показників) економічного зростання щодо кількості і якості створених благ, то в його сфері перебуває й соціальний розвиток. Виробництво призначене для споживання й без нього воно не має сенсу. Економічний розвиток створює матеріальну основу соціального розвитку, який закономірно виступає могутньою підмогою економічного

зростання. Якщо “економічне” не існує без “соціального”, як і навпаки, то можна говорити про розвиток соціально-економічних систем. Цей процес є ознакою еволюції суспільства до більш досконалих форм.

Різноманіття поглядів на розвиток можна об'єднати в чотири основні визначення: розвиток пов'язується з цілеспрямованими змінами; розглядається як процес пристосування до навколишнього середовища; підміняється його джерелом – суперечностями систем; ототожнюється з однією з його ліній – прогресом, ускладненням систем, або однією з його форм – еволюцією [2].

Безумовно, розвиток пов'язаний із змінами, але вони не є необхідною умовою, а тим більше його атрибутом. Кількісні зміни складу і взаємозв'язків економічної системи виражаються поняттям росту та його темпами, які не слід ототожнювати з розвитком. Економічний розвиток, що останнім часом ототожнюється з економічним зростанням, передбачає абсолютне переважання і домінування науково-технічного прогресу в системі факторів виробництва, якісні зміни в структурі виробництва, застосування сучасної техніки, передових технологій, раціонального використання ресурсів і співвідноситься з інноваційним типом економічного зростання, який можна виразити формулою:

$$\sum_{v=1}^n R_v \rightarrow R_{\max}, \quad (1)$$

де:  $R_v$  – ресурси внутрішньої організованості;  $R_{\max}$  – заплановані результати.

Тривалий час в економічній теорії розвиток економічної системи трактувався як лінійно-поступальний, односпрямований, стадійно-послідовний висхідний рух до дедалі прогресивніших та досконаліших економічних утворень. При цьому проблеми зближення (конвергенції) та розходження (дивергенції) траєкторій розвитку соціально-економічних систем у більшості випадків ігнорувалися. Стан економічної рівноваги розглядали як єдино бажаний, а будь-яке порушення рівноваги й хаотичні процеси в економічному житті визначали суто негативними.

Проте між хаосом і порядком, що обумовлює організованість системи, існує глибокий внутрішній зв'язок. Характерне уявлення про хаос як про такий же закономірний етап розвитку, що і порядок. За певних умов хаос стає джерелом порядку в системі (також як і порядок внаслідок його консервації неминуче стає джерелом розвитку ентропії). Процес розвитку розглядають як закономірне і притому багаторазове чергування хаосу й порядку (так званий *детермінований хаос*). Тільки протилежності порядку й хаосу, їхня періодична зміна і постійна боротьба один з одним забезпечують системі можливість розвитку, у тому числі й прогресивного.



---

Світовий досвід доводить, що навіть при суттєвих досягненнях окремих країн у галузі соціально-економічного й науково-технологічного розвитку, економічний «хаос» превалює над економічним «порядком». Проте тривалий хаос в економічній системі означає не що інше, як депресивний стан економіки. Однак те, що є хаосом з позицій макрорівня, може перетворитись у структуру при переході до масштабів мікрорівня. Система спроможна перетворювати хаос у порядок, здійснюючи для цього певну роботу. Коли система працює в умовах самоорганізації, дискретності або керованих зовнішніх чинників, виникає її нова структура, тобто спостерігається ентропія (взаємоперехід) систем.

Розвиток суттєво змінює традиційні погляди на деякі соціально-економічні явища і використання основних положень синергетики. Передусім це стосується теорії рівноваги, зростання й розвитку та складників цього процесу. Рівноважні системи не здатні до розвитку і самоорганізації. Вони стримують відхилення від свого стаціонарного стану, тоді як розвиток і самоорганізація припускають якісну його зміну. Умовою стабільного динамічного розвитку є нестійкість і певна хаотичність за рахунок послаблення, нейтралізації і навіть ліквідації нераціональних і нежиттєздатних форм.

Проявом своєрідної тенденції в конкретному періоді часу й просторі є прогресивний, регресивний або стагнаційний тип розвитку. Якщо в соціально-економічній системі переважають прогресивні зміни, то йдеться про її модернізацію або вдосконалення. Регресивні зміни спрямовують систему до руйнації, тому визначення домінуючої тенденції та розроблення системи заходів і практичних дій щодо подолання й запобігання негативних наслідків є однією з важливих основ економічного зростання.

Синергетика вбачає прогрес не лише в невпинному і нескінченному просуванню в одному і тому ж «оптимізуючому напрямі» – від менш досконалого до досконалішого, а також, не меншою мірою, – у саморозвитку, самовизначенні, самовдосконаленні й самоздійсненні можливостей, здібностей, які в розвитку соціально-економічних систем збагачуються новими й новими смисловими відтінками [3, с. 608].

У другій половині XX століття ідея розвитку зазнала суттєвих змін і набула парадигмального значення. В економічній літературі [4] з'явилися такі узагальнюючі трактування розвитку соціально-економічних систем, як:

внутрішньодетермінований процес якісних перетворень, що характеризуються кумулятивністю та нарощуванням складності;

багатомірний та багаторівневий процес, який поєднує організаційний вплив середовища і процес самоорганізації складних систем;

---

глибокосуперечливий, майже перманентний кризовий процес, пов'язаний не лише з висхідними формами руху, а й також і з циклічними, інверсійними перетвореннями;

варіантний, альтернативний процес, який характеризується незворотністю та спрямованістю змін.

Сучасні дослідники виокремлюють такі стадії розвитку економічних систем як *виникнення, становлення, зрілість, трансформація* [5, с. 164–165]. Початкова стадія виникнення складається з двох етапів, а саме: прихованого, за якого у надрах старої системи з'являються та кількісно зростають нові елементи, та явного, коли ці елементи утворюють нову структуру. Стадія становлення охоплює період від виникнення системи до перетворення її в цілісність. При поширенні нової форми взаємодії по всьому можливому просторі відбувається диференціація елементів та ускладнення зв'язків між ними. Досягнення стадії зрілості (цілісності) пов'язано із структурно-організаційною тотожністю елементів системи та загостренням суперечностей, що виникають на основі їхньої глибокої диференціації. Стадія трансформації (перетворення) відображає кінцевий стан у розвитку системи (припинення її існування, загибель), взаємоперехід систем-стадій або реорганізацію системи як цілого в елемент іншої, «вищої» системи.

У результаті розвитку змінюється не тільки структура системи, а й її функціонування. Перехід системи від одного стану до іншого вимагає вибору з можливих нових структур якоїсь однієї, і такі процеси завжди притаманні самоорганізації ринкового середовища.

*Самоорганізація* – це встановлення організованості, порядку за рахунок погодженої взаємодії компонентів усередині системи за відсутності упорядкованих впливів з боку середовища, формування такої організаційної структури, яка здатна продукувати процеси *самовідтворення* за наявності внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Головною ідеєю самоорганізації є принципова можливість спонтанного виникнення порядку й організації з безпорядку і хаосу, тобто без керуючого параметру із зовні.

Ринкова орієнтація трансформаційних процесів у виробництві (модернізація, перепрофілювання) зумовлена тим, що природа не пропонує іншого механізму функціонування й організації економічних систем, крім механізму ринкової самоорганізації, фундаментом концепцій якої є синергетика й теорія змін, зокрема інституційних. Модифікований механізм сучасного ринку виступає і як передумова самоорганізації економічних систем, і як її результат [6, с. 35].

Сучасний ринок структурує взаємодії господарюючих індивідів на рівні всієї надскладної макроекономічної системи, визначає їх вибір в умовах невизначеності і нелінійності економічного середовища. Тому з виключно економічного механізму, ринок поступово стає соціоекономічною сутністю, здатною адекватно реагувати на зростаючу невизначеність майбутнього.

Розширення сфери дії ринкового механізму – це неминучий результат дедалі більшого ускладнення, відкритості й нелінійності сучасних економічних систем, що розвиваються [7]. Зростання ступеня складності та відкритості таких систем, наростання невизначеності в їх розвитку, підсилює значення регулюючої й координуючої функцій ринку. Саме механізм ринку приблизно «обчислює» невизначене для нелінійних систем майбутнє, забезпечує успішність людських взаємодій за межами горизонту видимості, безперервно коригує свої оцінки з урахуванням отриманих результатів.

Національні системи ринкового типу орієнтації, демократичні за формою і змістом, функціонують століттями. Стійкість таких систем визначається наявністю корпоративних і кооперативних зв'язків та структур самоорганізації, а основним фактором подолання хаосу в них та їх стабільності є інституційні зміни, обґрунтоване державне втручання в економіку та регулювання соціально-економічних процесів.

Інституційна концепція відводить важливу роль зовнішнім чинникам, які безпосередньо не змінюють стану соціально-економічних систем, але ініціюють процес генерації й відбору стійких структурних конфігурацій для їхньої самоорганізації. Формалізовано цей процес на мікрорівні можна виразити нерівністю

$$\sum_{v=1}^n R_v > \sum_{z=1}^m R_z, \quad (2)$$

де  $R_v$  – ресурси внутрішньої організованості;  $R_z$  – ресурси зовнішньої руйнівної дії.

На противагу розвитку, самоорганізація – вужче поняття, оскільки досліджує тільки прогресивні процеси, а розвиток включає як організуючі впливи середовища, так і самоорганізацію; як прогрес, так і регрес. Проте принцип самоорганізації конкретизує принцип розвитку.

Щоб система була самоорганізованою і мала змогу прогресивно розвиватися, вона повинна відповідати, принаймні, таким вимогам, що впливають на неї: бути відкритою, тобто обмінюватися із середовищем речовиною, енергією, інформацією і знаходитися на відстані від стану рівноваги (мати *дисипативну* структуру, що спонтанно виникає у відкритих

нерівноважних системах); процеси, що відбуваються в ній, повинні бути кооперативними (корпоративними), тобто дії її компонентів мають бути погодженими один з одним; бути динамічною.

Як відомо, в основу ринкового механізму покладено економічні закони – конкуренції, вартості, попиту й пропозицій та інші, за принципами яких здійснюється ринковий відбір (банкрутство одних і пристосування інших). У соціально-економічних систем виділяють два типи механізмів ринкового відбору – *адаптаційний і біфуркацій* [9]. Перший з механізмів більшою мірою визначається зовнішніми впливами, має переважно детерміністичну природу і не спричиняє кардинальної зміни структури, її елементи пристосовуються до умов конкурентного середовища. Другий – переважно залежить від внутрішніх впливів, має стохастичну природу й передбачає радикальну перебудову структури соціально-економічної системи.

Для самоорганізуючих систем характерна наявність механізму безперервної пристосовуваності як до зовнішніх, так і до внутрішніх умов, які безперервно змінюються й вдосконалюють поведінку з урахуванням минулого досвіду. Зумовлені минулим розвитком структура і функціонування (спадковість) можуть змінюватися відповідно до нових умов і пристосовуватися до них. Система адаптується без порушення структурної стійкості завдяки появі нових елементів та виникненню у «старих» елементів нових ознак з необхідними для функціонування системи властивостями. Цей процес можна виразити нерівністю

$$\sum_{i=1}^n P_i > \sum_{i=1}^n (V_i + Z_i), \quad (3)$$

де  $P_i$  – потенціал організації;  $V_i$  – внутрішні суперечності соціально-економічної системи;  $Z_i$  – зовнішні протиріччя соціально-економічної системи.

Адаптація до навколишнього середовища – необхідна, але недостатня умова розвитку. З позицій діалектики, джерелом розвитку є винятково внутрішні суперечності систем, а синергетика наголошує на зовнішніх – тому, очевидно, і внутрішні, і зовнішні суперечності системи із середовищем можуть бути джерелом розвитку як у сукупності так і окремо. На можливості протистояння адаптації зовнішнім суперечностям систем заснована економічна теорія адаптивних очікувань.

Якщо ринковий відбір соціально-економічної системи виходить за межі адаптаційного механізму, погодженості взаємодії частин при утворенні структури як єдиного цілого, починає діяти *механізм біфуркацій* (роздвоєння). Індикатором його дії є відхилення параметрів соціально-економічної системи,

---

яка складається із взаємопов'язаних підсистем (ресурсних, виробничої, збутової) від середніх значень. Точка біфуркації, так званий «біфуркаційний хаос», є переломним, критичним моментом у розвитку системи, в якому закладено значний спектр можливих етапів і змін. Це точка розгалуження варіантів розвитку, в якій система випробовується на стійкість і вибирає шлях свого розвитку. При цьому кількість варіантів обмежується попередньою структурою соціально-економічної системи, за словами філософів «ієрархічності системи, в якій вищий рівень передбачає попередній» або «майбутнє детермінує сучасне», та інституціями. Перехід системи від одного стану до іншого вимагає вибору з нових структур однієї. Їх значущість полягає в тому, що в них можна несиловим, інформаційним чином подіяти на вибір поведінки системи.

Отже, адаптація – це не єдиний чинник ринкового відбору і, тим більше, його наслідок (як це іноді трактують), а є однією з його умов. У проміжку між точками біфуркації в процесі конкуренції добір соціально-економічної системи має тотальний характер, йому підлягають системи, їхні компоненти, структури, взаємозв'язки, способи функціонування. Визначальною мірою, результатом добору є спрощення системи й підвищення її стійкості, що до певної межі завжди означає її більшу досконалість, за якою допускає не тільки прогрес, а й деградацію та руйнування системи.

Новий тип динамічного стану системи (дисипативна структура), за допомогою якого вона пристосовується до умов навколишнього середовища, що змінилося, виникає на основі так званого *творчого руйнування*, що може виявитися, наприклад, у зміні технологічного укладу виробництва, зміні спеціалізації, розміщенні нового виробництва на старому місці тощо.

У процесі ринкової самоорганізації соціально-економічної системи вирішальне значення, згідно з шумпетерівською концепцією, мають *внутрішні фактори розвитку* (інноваційні поштовхи, підприємницька ініціатива, ендогенний трансформаційний потенціал). Новатори, здійснюючи нові комбінації за допомогою впровадження нових технологій, виготовлення нового блага, використання нових методів виробництва, освоєння нових ринків збуту, проведення відповідної реорганізації флуктуаційно впливають на економічну систему і створюють нерівноважну динаміку у підприємницькому середовищі. Зокрема, інноваційні поштовхи Шумпетера можна розглядати як «передачу енергії», що спонукає до якісних стрибків у розвитку соціально-економічних систем, які без інновацій залишатиметься у стані стійкої рівноваги [8, с. 4].

Із часом дисипативна структура економічної системи перетворюється на свою протилежність, і настає черга нових біфуркацій. Так, змінюючи одна

---

одну, біфуркації утворюють своєрідний *каскад біфуркацій*, забезпечуючи таким чином незворотність якісних змін. Конкретно це проявляється в циклічності розвитку економічних систем. Із позицій макродинаміки він може збігатися з циклами Кондратьєва з періодом 40–60 років, Кузнеця – 20 років, Жугляра – 7–11 років, Китчина – 3–5 років, а з позиції мікродинаміки – з приватними господарськими циклами з періодом 1–12 років і циклами кон'юнктури.

Із наведених міркувань випливає, що самоорганізація соціально-економічних систем є об'єктивним процесом, хоча чітко сформулювати закони його здійснення практично неможливо, оскільки не вдається точно передбачити поведінку системи у точках біфуркації. Проте кожного разу, коли нелінійна економічна система опиняється в точці біфуркацій, сучасний ринковий механізм здатний вивести її на одну з найефективніших траєкторій подальшого розвитку. Ринок організаційно регулює макро- і мікроекономічні взаємодії у суспільстві адекватно вимогам і умовам функціонування соціально-економічних систем, що саморозвиваються, адаптації їх структури до інтенсивно-інноваційного типу економічного розвитку.

Закономірність переходу системи через різні стани структурної впорядкованості, динамічну і статичну можливість досягнення рівноважного стану, або сталості соціально-економічної системи в широкому розумінні фактично є стрижневим аспектом будь-якого питання економічної теорії. Динамічна рівновага пов'язана з необхідністю постійних змін, нововведень і є рушійною силою розвитку, а статична рівновага забезпечує відповідність між імпульсами прогресу та його матеріальним субстратом [9]. Отже, сталість – це не абсолютне, а відносне поняття, і, коли говорять про сталість системи, мають на увазі сталість соціально-економічних систем відносно одна одної та ринкової системи (ринкового середовища) протягом певного періоду часу.

Фундаментальні зміни в розвитку суспільства відбуваються нерівномірно, зростаючими темпами, з постійним прискоренням. При цьому частота виникнення переходів на якісно новий рівень багатоваріантного розвитку при відсутності достовірної інформації та невизначеності збільшується. Модель поведінки підприємства має декілька оптимальних рішень, а стратегії стають не прогнозованими. Зосередження ресурсів на якому-небудь одному, раціонально вибраному напрямі, може привести до того, що вигоди від сьогоденної переваги, можуть не перекрити збитків від упущених майбутніх можливостей. Наука не в змозі перескочити через пізнавальні можливості свого методу й пояснює свій об'єкт у тих межах, які дозволяє їй інструментарій стандартним застереженням «за інших рівних умов».

---

Динаміка соціально-економічної системи залежить від багатьох факторів (сформованого потенціалу, виробничої, маркетингової й інноваційної стратегії фірми тощо), які спричиняють її стійкий (спрощене поняття сталий) або нестійкий (хитливий) стан. Стійкою є економічна система, коли перехід від початкового до заданого стану росту відбувається таким чином, що жодний із її чинників не перетинатиме допустимі межі «коридору розвитку» на заданій траєкторії зміни стану економічної системи, яка веде до економічного зростання. У такому визначенні стійкості закладено динаміку розвитку.

Якщо якісні зміни є рушійною силою розвитку, адаптація до навколишнього середовища є необхідною, хоча й недостатньою умовою для розвитку, то джерелом процесу розвитку, як зазначалось, є внутрішні та зовнішні суперечності системи з ринковим середовищем. Безумовно, що за ступенем впливу на якісні структурні зрушення соціально-економічних систем вони не є рівнозначними і з часом визначальні суперечності можуть стати менш значимими.

Вважається, що найсуттєвішим джерелом процесу розвитку соціально-економічних систем є такі види суперечностей: між потребами в ресурсах і можливістю їхнього задоволення; кількістю, що змінюється, й колишньою якістю; старим і новим; прагненням до порядку та хаосом; прагненням системи до стійкого стану і засобами його досягнення; цілями системи й цілями її компонентів; процесами функціонування та розвитку; функціонуванням і структурою, оскільки у певні стрибкоподібні моменти структура змінюється дуже швидко, а функціонування відстає.

Стрибкоподібні, швидкі якісні зміни у соціально-економічних системах, що пов'язані з поширенням базових інновацій у середовищі економічних систем і одержали назву *революційного* розвитку, здійснюються на основі радикального оновлення матеріально-технічної та технологічної бази виробництва. Однак для таких змін система повинна адаптивно визріти, тобто визначених значень повинні досягти параметри не тільки системи, а й середовища. Породження нової форми в надрах недостатньо зрілої старої, як і зародження в надрах зрілої форми, але безпосередньо не наступних за нею форм, неможливо. До того ж оновлення не є безперервним процесом. Далі починається період впровадження поліпшуючих (ординарних) інновацій – поступальних, повільних, порівняно плавних якісних змін, рівномірного *еволюційного* розвитку, поки не буде вичерпано потенціал даного стану та його еволюційне вдосконалення [10].

Для пізнання законів і закономірностей еволюційного розвитку соціально-економічних систем важливим є використання принципу *коеволюції*

– сполученої і взаємозумовленої зміни систем, або складників та елементів всередині цілого. На відміну від принципу самоорганізації, що пояснює взаємодію між елементами окремої структури, стан розвитку певної системи принцип *кoeволюції* пояснює співвідношення між принципово різними системами, що розвиваються (природними, економічними й соціальними), з урахуванням їх взаємозв'язку, взаємоприспосовування (тобто з наявністю кореляційних еволюційних змін). Застосування принципу *кoeволюції*, що конкретизує еволюційний підхід, особливо важливо для дослідження соціально-економічних систем, де набувають гостроти проблеми розвитку продуктивних сил, взаємодії продуктивних сил і економічних відносин, ставлення людини до природи.

В економіці постійно йдеться про комбінацію факторів виробництва й відповідно розроблені економічні теорії, такі як факторна теорія економічного зростання і розвитку, теорія якісної неоднорідності ресурсів, теорія технічного прогресу, теорія щільності технологічного простору та економічного зростання. З огляду на зазначене, урахування синергійних ефектів на макрорівні набуває стратегічного значення. Вичерпання ефекту синергії у взаємодії кількох факторів виробництва відображається в дії закону спадної віддачі, що є одним із фундаментальних законів сучасної економічної теорії. Він характеризує замкнені статичні системи і не виявляє впливів у разі порушення таких передумов його дії як використовувана кількість інших ресурсів та технічний прогрес, де останній є фактором протидії явищу ентропії.

На підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем спрямована концепція потенційності в синергетиці, що поглиблює її традиційне філософське розуміння з позицій виникнення нових станів системи із декількох вірогідних сценаріїв її розвитку як результату реалізації потенційних можливостей самої системи, співвідношення потенційної і актуальної реальності, механізму актуалізації потенційності.

Слід зазначити, що складна нелінійна система включає як потенційний, так і актуалізований стан. Якщо потенційний стан системи є цілісним, неподільним на частини і позбавлений причинно-наслідкових зв'язків та просторово-часових характеристик, то актуалізований стан, навпаки, складається із взаємодії різних елементів (складників) системи, процесів, що відбуваються в ній, в певному просторі і часі.

Завдяки зміні стійкого (рівноважного) і нестійкого (нерівноважного) етапів у розвитку нелінійних систем здійснюється перехід одного стану в інший. На етапі стійкого розвитку системи її потенційність актуалізується, а коли під впливом збурень (*флуктуацій*) вона стає нестійкою, то переходить у



своє потенційне існування. Це й дає змогу говорити про потенційність як про реальність, що об'єднує існування всіх нестійких об'єктів і процесів.

Потенційність у синергетиці визначають як певну можливість, яка є основою виникнення актуалізованих об'єктів, процесів і явищ, що локалізуються у просторі та часі і взаємодіють між собою [6, с. 27]. При цьому категорія «потенційність» – це показник максимального використання можливостей (ресурсів) соціально-економічної системи та методологічна підстава для аналізу багатьох економічних процесів, характерних для систем, що саморозвиваються.

Найважливішими властивостями потенційності є властивості цілісності, прихованої альтернативності, наявність неусувного фону флуктуацій, а також механізми зміни стійкості і нестійкості. Ці характеристики потенційності дають можливість не тільки відображати ту чи іншу ситуацію, що виникає в ході становлення соціально-економічних систем, а й процеси і тенденції їх розвитку, описати їх здатності до самоудосконалення.

Така властивість потенційності, як її прихована альтернативність, породжується нелінійністю складних відкритих систем. Для розуміння властивості альтернативності найпродуктивніше використовувати його графічну ілюстрацію [6, с. 28], порівнюючи при цьому лінійні і нелінійні залежності (рис. 1 і 2).

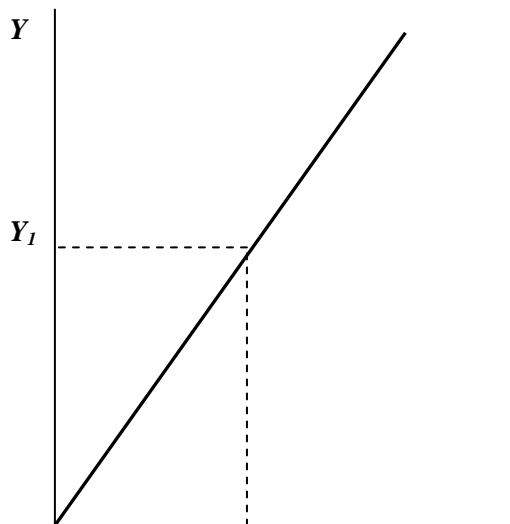
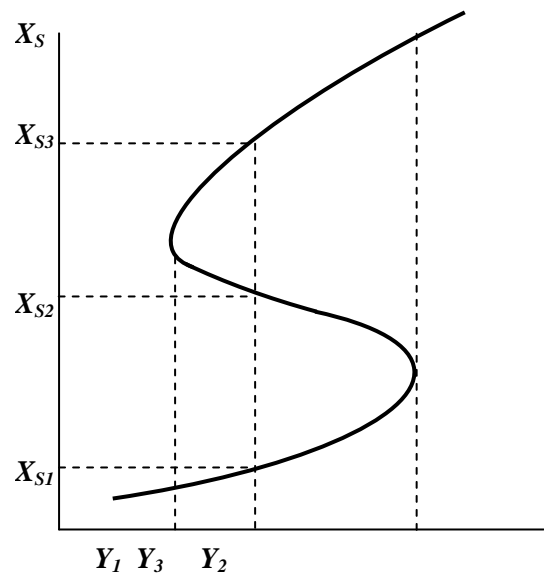


Рис. 1.  $X_1$   $X$

Рис. 1 Рис. 2



У разі лінійної функції залежність між  $X$  і  $Y$  прямо пропорційна: значенню  $Y_1$  відповідає єдино можливе значення  $X_1$  (рис. 1). У разі нелінійної функції (рис. 2) якщо  $Y \leq Y_1$  або  $Y \geq Y_2$  ситуація аналогічна лінійній: єдиному

значенню  $Y$  відповідає єдино можливе значення  $X_s$ . Але коли  $Y_1 \leq Y \leq Y_2$ , тоді одному і тому ж значенню  $Y$  відповідають кілька різних значень  $X_s$ .

Це означає, що при аналізі процесів трансформації складних соціально-економічних систем, що перебувають у точці біфуркації, необхідно враховувати, що динаміка таких систем є постійно змінним співвідношенням їх актуалізованого і потенційного складників, які взаємодіють між собою і несуть у собі найрізноманітніші приховані альтернативи. Це породжує складні проблеми не тільки раціонального вибору рішень з кількох уже відомих варіантів, а й перевизначення самого набору можливих варіантів і, виходячи з неоднозначності, кількох режимів оцінювання можливостей.

Входження соціально-економічної системи в нестійкий стан (стан потенційності) пов'язано із збуреннями (флуктуаціями), що відбуваються з боку її зовнішнього середовища. Ці флуктуації можуть певний час компенсуватися за допомогою механізму негативних зворотних зв'язків, і система, незважаючи на коливання, залишається у межах свого «коридору розвитку». При цьому якісні зміни соціально-економічної системи починаються із технологічних змін, що не тільки принципово змінює систему, а й відкриває перед нею іншу сукупність альтернативних шляхів (*атракторів*) подальшого руху.

Слід зауважити, що прості об'єкти не пов'язані з потенційною реальністю. Такі об'єкти мають передбачене майбутнє, симетричне їх минулому. Складні об'єкти, що мають потенційну складову, необоротно змінюються з порушенням симетрії між минулим і майбутнім. Їх майбутнє, залежно від послідовності біфуркацій, є принципово невизначеним.

Тільки за умови, що збурювальні чинники (флуктуації) досягають критичних значень, кардинально змінюється структура, внутрішні зв'язки, цілі, практично всі основні параметри функціонування соціально-економічної системи, і процес її розвитку виходить на новий виток. Могутню флуктуаційну дію на соціально-економічну систему створює сформована система активно взаємодіючих ринкових інститутів трансформації, до яких можна віднести інститут власності, інститут захисту конкуренції, інститут контрактного права, фінансові інститути, інститут підтримки підприємництва, інститути зовнішньоекономічної діяльності, тобто правильно організований інституційний імпульс, щоб господарюючі суб'єкти перейшли до іншого стану.

Тоді, згідно з принципом позитивного зворотного зв'язку, зміни, що виникають у системі, нагромаджуються і посилюються, старі системи стають нестійкими і руйнуються. З цього випливає, що найважливішим чинником актуалізації потенційних можливостей соціально-економічної системи є

зовнішні і внутрішні флуктуації, що досягають критичних параметрів і здатні подолати механізм дії негативних зворотних зв'язків у системі.

Відповідно до закону функціональної ієрархії, будь-яка система починається там, де складне цілісне утворення здійснює свою діяльність не тільки за внутрішньою програмою (образ поведінки), а й з урахуванням реакції на поточну, наперед не відому випадкову зміну зовнішнього середовища (акт поведінки) [11]. Середовище не тільки формує існування соціально-економічної системи, не тільки визначає її структуру і функції, а й створює могутні флуктуації, що актуалізують приховану в системах потенційність, імпульси до збільшення багатоваріантності, комплексності й ризику економічних операцій.

Таким чином, розвиток соціально-економічних систем являє собою багатоаспектне явище, що має філософське, соціально-економічне і соціально-психологічне визначення, є здатністю будь-якої виробничо-економічної системи змінювати свою структуру, склад елементів і функцій, відображати шляхи та механізми досягнення цілей (процес), характеризувати ефективність і ступінь досягнення мети (результат), формувати основу для подальшого розвитку економічної системи.

За основними положеннями синергетики умовами розвитку є: закономірне і багаторазове чергування хаосу й порядку (*детермінований хаос*); можливість встановлення організованості за рахунок погодженої взаємодії компонентів у середині системи за відсутності упорядкованих впливів з боку середовища (*саморозвиток*); безперервна пристосовуваність до умов, які під впливом *флуктуацій* (збурень) і *творчого руйнування*, викликаного інноваційними поштовхами, змінюються й вдосконалюють поведінку системи з урахуванням минулого досвіду (*адаптація*); дія *механізму біфуркацій* (роздвоєння), що спричиняє відхилення параметрів соціально-економічної системи від середніх значень і в точці біфуркації (так званий *біфуркаційний хаос*) закладає спектр можливих етапів, змін і розгалуження варіантів розвитку, кількість яких обмежується попередньою структурою системи; *каскад біфуркацій*, що забезпечує незворотність якісних змін у соціально-економічних системах і циклічність розвитку, викликану зміною технологічного укладу виробництва (*революційний розвиток*); поступальні, повільні, порівняно плавні якісні зміни та використання потенціалу даного стану (*еволюційний розвиток*); сполучена та взаємозумовлена зміна систем та співвідношення між різними системами (природними, економічними, соціальними), що розвиваються (*коеволюція*).

Концепція потенційності в синергетиці розглядає виникнення нових станів соціально-економічної системи із кількох вірогідних сценаріїв її

розвитку завдяки прихованій альтернативності, зміні стійкого (рівноважного) і нестійкого (нерівноважного) етапів у розвитку нелінійних систем і переходу одного стану в інший. На етапі стійкого розвитку системи її потенційність актуалізується, а коли під впливом збурень (флуктуацій) вона стає нестійкою, то переходить у своє потенційне існування. При цьому категорія «потенційність» є показником, який відображає максимальне використання можливостей (ресурсів) соціально-економічної системи.

**Список використаних джерел:**

1. Черемісіна С. Г. *Розвиток виноградо-виноробного виробництва Криму: теорія, методологія, практика* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук : спец. 08.07.02. Київ, 2006. 34 с.
2. *Синергетика економічних систем: навчальний посібник* / І. Г. Грабар, Є. І. Ходаківський, О. В. Вознюк та ін. Житомир, 2003. 244 с.
3. *Базилевич В. Д., Ільїн В. В. Метафізика економіки*. Київ, 2007. 720 с.
4. *Гражевська Н. І. Відображення трансформаційних процесів у системі категорій соціально-економічної динаміки*. Економічна теорія. 2007. № 4. С. 19–29.
5. *Економічні системи : монографія ; за ред. Г. І. Башнянина*. Львів : Львівська комерційна академія, 2006. 484 с.
6. *Решетило В. П. Синергетика потенційного й актуального в становленні і розвитку інституційних систем*. Економічна теорія. 2006. № 1. С. 24–39.
7. *Решетило В. П. Синергетична парадигма і становлення нелінійного стилю економічного мислення*. Економічна теорія. 2004. № 4. С. 3–21.
8. *Захарченко В. І. Ринкова самоорганізація як основа трансформаційних процесів у промислових територіальних системах*. Актуальні проблеми економіки. 2002. № 10. С. 2–7.
9. *Саблук П. Т., Малік М. Й., Валентинов В. Л. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології*. Київ: ІАЕ, 2002. 294 с.
10. *Россоха В. В. Методологія інноваційного процесу економічного розвитку*. Методичні основи сучасного дослідження в аграрній економіці : зб. тез наук. робіт учасн. міжнар. наук.-теорет. конф. Житомир : Держ. агрокологіч. ун-т, 2005. Ч.1. С. 168–172.
11. *Charnes A., Cooper W., Rhodes E. Measuring the efficiency of decision making units*. *European Journal of Operational Research*. 1978. № 2. P. 429–444.

## **1.2. Екосистема інновацій в Україні: сучасний стан та стратегічні напрями розбудови в умовах воєнного часу**

*Лазаренко Ю.О.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

За умов воєнного часу ринкові чинники, фактори забезпечення та напрями формування національної конкурентоспроможності й конкурентних переваг окремих бізнес-організацій, у тому числі на інноваційних засадах, набули іншого змісту, порівняно з довоєнним періодом. Перехід від управлінського підходу, орієнтованого на стратегічний інноваційний розвиток, до «режиму виживання» позначився на пріоритетах українського бізнесу й відобразився серед іншого у суттєвому скороченні витрат на розробку і впровадження інновацій в підприємницькому секторі. Проте без активізації інноваційної діяльності, особливо у таких сферах, як Military-Tech та кібербезпека, неможливо планувати розбудову воєнної економіки й стійке повоєнне відновлення, що актуалізує питання прискореного інноваційного розвитку. Із урахуванням сучасних викликів інновації стають складовою національної безпеки, при цьому підґрунтям успішної реалізації усіх стадій інноваційного циклу є формування відповідного сприятливого середовища, а саме екосистеми інновацій, у межах якої поєднуються економічні інтереси всіх стейкхолдерів, залучених до процесів розробки, запровадження й комерціалізації інновацій.

Концептуально екосистема інновацій базується на економіці знань й може бути визначена, як динамічна сукупність акторів, активностей, артефактів, а також формальних і неформальних інституцій, об'єднаних комплементарними відносинами, що беруть безпосередню участь у формуванні, підтримці та розвитку сприятливого інноваційного середовища [1].

У відповідності до структурного підходу до базових елементів екосистеми інновацій, характеристики яких в сукупності визначають її конфігурацію та у своїй взаємодії забезпечують реалізацію ціннісної пропозиції, належать такі: активності (види діяльності або конкретні дії, що мають бути здійснені для створення ціннісної інноваційної пропозиції), актори (суб'єкти, безпосередньо залучені до реалізації інноваційного процесу), позиції та зв'язки [2]. При цьому визначальними рисами екосистем є взаємозалежність зазначених елементів, мережевість, стійкість та здатність до саморозвитку.

Передумовою успішного функціонування інноваційної екосистеми є рух капіталу та взаємодія між акторами (суб'єктами), орієнтована на інновації та технологічний розвиток. Концепція інноваційної екосистеми включає людський капітал (нематеріальні активи, що є важливими для створення інновацій, зокрема, знання, навички, компетенції, рівень освіти й досвіду учасників інноваційного процесу), капітал відносин (побудова та підтримка конструктивних зв'язків між учасниками екосистеми, заснованих на довірі, впевненості та спільній візії) й структурний капітал (компанії, інституції, установи, діяльність яких орієнтована на розвиток інноваційного середовища, а також суб'єкти інноваційної інфраструктури, що забезпечують підтримку всіх стадій інноваційного циклу). При цьому саме людський капітал, як продуктивний ресурс економічного відновлення та сталого розвитку, відіграє провідну роль у створенні та виробництві інноваційних товарів і послуг та інтелектуалізації праці [3]. Наразі інноваційна екосистема України перебуває на шляху свого формування, що характеризується певною нестійкістю функціональних взаємозв'язків між її ключовими елементами. Аналіз позицій України в міжнародних рейтингах інноваційної спроможності свідчить про те, що Україна демонструє високі результати за такими важливими показниками наявних ресурсів для інноваційної діяльності, зокрема в розрізі людського й структурного капіталу, як рівень освіти, інтелектуальний рівень людського капіталу, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та кількість державних науково-дослідних установ.

За окремими підіндексами високими значеннями характеризуються показники, пов'язані з отриманням прав на об'єкти інтелектуальної власності (корисних моделей, торгових марок, промислових зразків) та розвитком сфери ІКТ, зокрема в частині зростання обсягу витрат на комп'ютерне та програмне забезпечення, створення мобільних додатків та експорт ІКТ послуг [4]. Проте спостерігається відставання за показниками інноваційних результатів, що можна вважати наслідком недостатньої уваги до питань підтримки технологічного бізнесу та розбудови інноваційної екосистеми у напрямку посилення співпраці інноваційних компаній, представників науково-дослідницького сектору та освітніх установ у межах «трикутника знань».

Попри виклики воєнного часу, у 2023 р. Україна покращила позицію у рейтингу Global Innovation Index та посіла 55-те місце [5]. Найвищі рейтингові оцінки було визначено в таких категоріях, як знання і технології, розвиток бізнесу і творчі досягнення. Найнижчі оцінки були встановлені за такими складовими індексу, як стан інституційного поля, інфраструктура та розвиток ринку. Поточна ситуація в Україні, зокрема фактор невизначеності щодо

майбутніх умов та ризиків, впливає на рішення щодо інвестицій та стримує розвиток інноваційного клімату, що, в свою чергу, обмежує оптимальне використання наявного потенціалу.

Тенденція екосистемної інтеграції сприяє взаємодії дослідницького, підприємницького та державного секторів з метою формування середовища активного розвитку інноваційної діяльності та одержання синергетичного ефекту за рахунок співробітництва підприємств, установ та організацій, залучених до створення ціннісної інноваційної пропозиції. Акторами (діючими особами, учасниками) інноваційної екосистеми є всі суб'єкти, що беруть участь у процесі розробки, впровадження й комерціалізації інновацій. Традиційно актори екосистеми інновацій можуть бути розподілені за моделями потрійної (наука – бізнес – держава) або чотириланкової спіралі (наука – бізнес держава – громадянське суспільство) [6; 7]. За розширеним переліком акторів інноваційної екосистеми можна об'єднати у шість секторів, залежно від ролей і функцій, які вони виконують в інноваційному процесі: підприємницький сектор, державний сектор, науково-освітній сектор, сектор фінансового забезпечення, сектор інфраструктурної підтримки та сектор громадських об'єднань [7].

В контексті дослідження рівня інноваційно-інвестиційної активності підприємницького сектору, суб'єкти якого формують основний попит на інновації, слід зазначити, що з початку повномасштабної війни інвестиційна діяльність в Україні зазнала спаду, але не зупинилась повністю. Це створює значні виклики для інноваційної діяльності, проте питання у тому, як ключові учасники інноваційної екосистеми розуміють ці виклики і реагують на них, адже навіть за таких умов інновації можуть бути вирішальними для збереження конкурентоспроможності і виживання підприємств.

Результати опитування, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій у травні 2023 р., свідчать про зміну пріоритетів бізнесу – серед перешкод для зростання виробництва лише 3% опитаних промислових підприємств вказали застарілі технології [8]. Згідно інформації, наданої Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій, це найнижче значення показника з 1998 р. Найбільш вагомою перешкодою для зростання виробництва, що зазначалася респондентами, була несприятлива політична ситуація (51% опитаних), під якою представники підприємницького сектору, ймовірно, також розуміли виклики й обмеження воєнного часу. Згідно результатів дослідження ступінь актуальності цієї проблеми зростає разом зі збільшенням розміру підприємства – відповідна частка опитаних збільшується з 30% серед мікропідприємств до 61% у сегменті великих виробничих компаній.

Разом зі складною військово-політичною ситуацією в країні домінуючою перешкодою для економічного зростання виробництва вважається низький попит (39% опитаних). У розрізі розміру підприємств ситуація щодо оцінювання рівня значущості впливу цього фактору є протилежною: для представників мікро- та малих підприємств (понад 40%) ця перешкода є більш вагомою, аніж для середніх (36%) та великих (35%).

Результати дослідження також доводять зниження попиту на інновації в промисловості, скорочення запитів на наукову продукцію зі сторони бізнесу й проблеми з експортом, з якими наразі зіштовхуються українські підприємства. Ситуація з падінням попиту на інноваційні розробки була прогнозованою, адже з початком повномасштабної війни відзначалося скорочення попиту на більшості ринків.

Попри труднощі, пов'язані зі зміною стратегічних цілей діяльності й адаптацією бізнес-процесів до викликів воєнного часу, питання інноваційної діяльності залишається актуальним для значної частини промислових підприємств України. За результатами дослідження 23% опитаних підприємств зазначають, що запровадження інновацій (впровадження технологічно нових та / або технологічно удосконалених продуктів, виробничих процесів) є пріоритетом в їх діяльності. У той же час для 46% підприємств виробничого сектору інновації є актуальними лише в окремих (конкурентних) ситуаціях. Майже третина опитаних респондентів (31%) зазначає, що інновації взагалі не є актуальними для їх діяльності. Як і в довоєнний період, прослідковується взаємозв'язок між розміром підприємства та ступенем актуальності інноваційної діяльності (рис. 1). Зі збільшенням розміру бізнесу зростає ймовірність того, що запровадження інновацій є пріоритетом у роботі компанії або актуальне в окремих (конкурентних) ситуаціях.

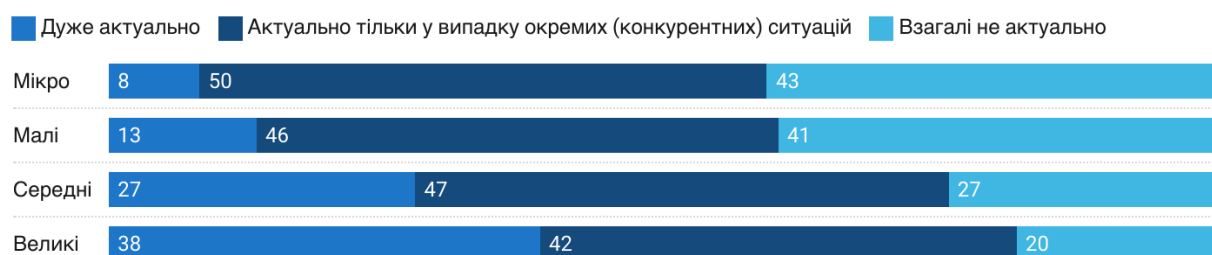


Рис. 1 – Актуальність запровадження інновацій за розміром підприємства, % опитаних

*Джерело: складено автором на основі [8]*

Як свідчить досвід країн-інноваційних лідерів, саме сектор малих та середніх підприємств виконує важливу системоутворюючу функцію для



розбудови інноваційної економіки. За оцінками Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) малі та середні підприємства (МСП) генерують до 20% новачій, хоча обсяги їх витрат на інноваційні дослідження й розробки є значно нижчими у порівнянні з аналогічними показниками великих корпорацій [9].

Проте очевидно, що для ініціації та реалізації інноваційних змін малим підприємствам зазвичай не вистачає ресурсів, знань, компетенцій та досвіду. В Україні мережа підтримки промислових МСП у сфері цифрових трансформацій перебуває на стадії формування, крім цього війна ще більше посилює нерівності у спроможності вітчизняного бізнесу до інноваційної діяльності. Так, за умов, що склалися, саме мікробізнес найгостріше відчуває виклики війни і демонструє найнижчі темпи відновлення. Відповідно, посилюється відставання українського сектору МСП від європейського, що в свою чергу позначається на можливостях для інноваційного розвитку. З огляду на виклики повномасштабної війни й зміну пріоритетів бізнесу значна частина підприємств виробничого сектору була вимушена скоротити витрати на інноваційну діяльність (рис. 2).

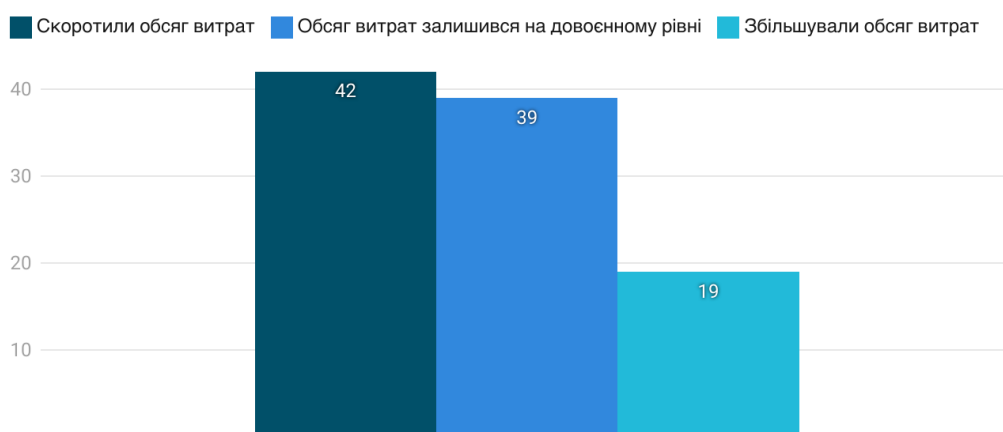


Рис. 2 – Зміна обсягів витрат на інноваційну діяльність під час повномасштабної війни, % опитаних

*Джерело: складено автором на основі [8]*

У розрізі розміру підприємств за результатами дослідження лише представники великого бізнесу дещо частіше збільшували обсяг витрат на інноваційну діяльність, ніж скорочували (35% проти 29% опитаних), однак 36% великих підприємств залишили витрати на довоєнному рівні. Як результат, індекс зміни обсягів витрат на інноваційну діяльність для великих промислових підприємств складає +0,05. Водночас для підприємств інших розмірів переважає скорочення витрат на інновації. Зокрема, за даними 2023 р.

відповідний індекс складає  $-0,35$  для мікробізнесу,  $-0,36$  для малих та  $-0,30$  для середніх підприємств [8].

Отже, в умовах воєнного стану значна частина суб'єктів підприємницького сектору України була змушена знизити рівень своєї інноваційної активності з огляду на бізнес-ризик, обмеженість ресурсів, міграцію кваліфікованих працівників й недостатню мотивацію для впровадження інноваційних рішень. Проте представники окремих секторів бізнесу, зокрема ІТ-індустрії, демонструють стійкість та адаптивність до нових реалій – навіть попри погіршення фінансових умов та труднощі залучення інвесторів, особливо в контексті довгострокової участі в інноваційних проєктах, спостерігається розвиток українських компаній у таких сферах, як Military-Tech та кібербезпека, що значною мірою визначається специфікою діяльності ІТ-компаній (мобільність, гнучкість, практика віддаленого формату роботи) та наявністю спеціальних програм підтримки пріоритетних галузей.

На початку 2024 р. представники бізнесу дещо пом'якшили негативні оцінки результатів та перспектив своєї діяльності. Так, за даними опитування «Дослідження стану бізнесу в Україні» (січень 2024 р.) майже половина респондентів (45,8% опитаних) зазначила, що їхній бізнес очікує на зростання оборотів у 2024 р. За пріоритетними напрямками розвитку бізнесу представники підприємницького сектору планують у 2024 р. інвестиції в машини, обладнання та інвентар (37,1%), маркетинг (34,1%), розвиток персоналу (33,5%). При цьому позитивним сигналом можна вважати готовність 22,8% респондентів інвестувати в інновації та розробки (рис. 3).

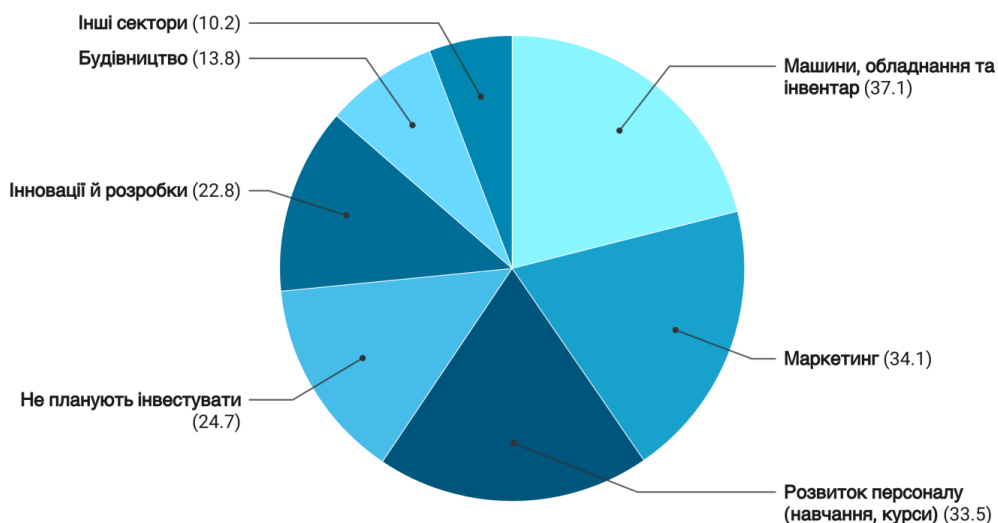


Рис. 3 – Планові напрями інвестування у розвиток бізнесу у 2024 р., % опитаних

Джерело: складено автором на основі [10]

Посилення взаємозв'язків між учасниками інноваційної екосистеми, а також підтримка інноваційного підприємництва, здатного зробити вагомий внесок у модернізацію національної економіки, є важливим чинником повоєнної відбудови.

За результатами опитування майже три чверті промислових підприємств зазначають, що для стимулювання інноваційної діяльності необхідні спеціальні довгострокові програми підтримки на галузевому рівні (рис. 4). Також підприємства виробничого сектору потребують фіскальних стимулів та заходів, спрямованих на налагодження контактів бізнесу з іншими учасниками інноваційного процесу – релевантними інноваторами, засновниками стартапів, представниками наукових установ.

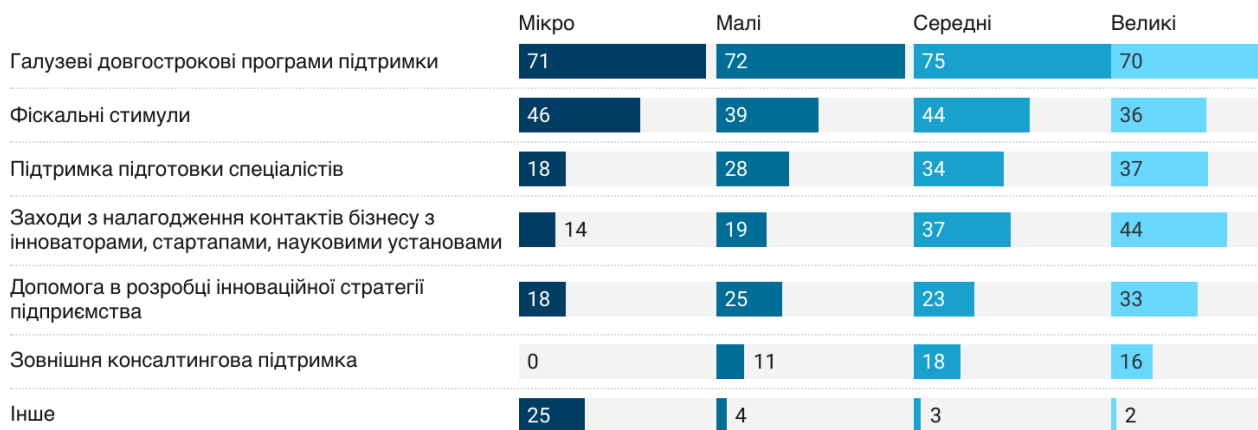


Рис. 4 – Заходи, що можуть найбільше стимулювати інноваційну діяльність в теперішніх умовах, за розміром підприємства, % опитаних

*Джерело: складено автором на основі [8]*

Ступінь актуальності заходів зі стимулювання запровадження інновацій незначною мірою відрізняється для підприємств різних розмірів. Так, крім довгострокових програм підтримки представники мікробізнесу наголошують на важливості фіскальних стимулів (46% опитаних). Для третини підприємств великого бізнесу має значення підтримка підготовки відповідних спеціалістів, а також допомога в розробці інноваційної стратегії. Можна припустити, що проблеми браку висококваліфікованих спеціалістів у сфері інноваційної діяльності поглибилися під час війни за рахунок відтоку кадрів.

Таким чином, результати проведених досліджень засвідчують, що за умов повномасштабної війни значна частина українських компаній була змушена змінити стратегічний акцент з розвитку на виживання, наслідком чого стало скорочення обсягів витрат на розробку та впровадження інновацій. Проте у той же час представники бізнес-сектору вбачають можливості відновлення

---

інноваційної діяльності за допомогою галузевих програм підтримки, фіскальних стимулів та інших заходів на рівні держави. Широкомасштабна воєнна агресія позначилася на темпах розвитку інноваційної сфери України, які й у довоєнний період не відповідали потребам ефективної розбудови держави та забезпеченню високого рівня суспільного добробуту. Наразі відбудова та модернізація вітчизняної економіки на інноваційних засадах потребує проактивної позиції уряду. Однак варто зауважити, що процеси формування й розбудови бізнес-екосистем в умовах інноваційних змін обумовлюють нові виклики для державної політики, адже інновації учасників екосистеми, як правило, використовують нові рішення, технології та бізнес-моделі, для яких не завжди існує відповідне регулювання [11; 12].

Що стосується інших учасників інноваційної екосистеми, зокрема, представників державного сектору, урядом напрацьовано низку нормативних документів щодо підтримки інноваційної діяльності. Так, станом на 2023 р. Україна має дві чинні стратегії, які окреслюють напрями розвитку інноваційної діяльності – Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р., розроблену Міністерством освіти і науки, та Національну економічну стратегію на період до 2030 р., ініційовану Міністерством економіки. Міністерством цифрової трансформації презентовано проєкт Стратегії розвитку інновацій до 2030 р., яка містить основні напрями та заходи для економічного й технологічного розвитку України. Проте слід зазначити, що відсутність єдиного органу, який відповідав би за формування інноваційної політики, певною мірою обмежує злагоджену координацію законопроєктів у сфері інновацій.

На макрорівні важливим напрямком залишається стимулювання інноваційної діяльності за рахунок галузевих програм підтримки, фіскальних і законодавчих заходів, без яких неможливо здійснити відновлення країни і сформувати обороноздатну державу. Так, стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності підприємницького сектору реалізується через державну програму «Доступні кредити 5-7-9%», яка передбачає часткову компенсацію відсоткових ставок, надаючи гарантії за кредитами в рамках проєкту. Значна увага приділяється фінансуванню технологічних стартапів – зокрема, програми Українського фонду стартапів (офіційна назва – Фонд Розвитку Інновацій) покликані сприяти зростанню early stage стартапів в Україні шляхом надання фінансової підтримки у формі грантів, забезпечення доступу до менторів, супровідних послуг та акселераційних програм, налагодження координації між учасниками стартап-екосистеми. Акселераційна програма «Science-to-Market Accelerator», започаткована Український фондом стартапів разом з SET University та Berkeley Haas Entrepreneurship за підтримки

---

Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства освіти та науки України та EIT Community RIS Hub Ukraine, також орієнтована на розвиток наукоємних проєктів й надає учасникам можливість отримати менторську підтримку, налагодити контакти з потенційними інвесторами та партнерами і трансформувати свої наукові ідеї в інноваційні продукти. Стимулювання активізації використання інноваційного потенціалу малих та середніх підприємств також здійснюється у межах програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП». Пріоритетними напрямками підтримки є надання допомоги підприємствам у впровадженні технічних і комерційних інновацій у вигляді нових чи вдосконалених продуктів, послуг, дизайнерських рішень, організаційних структур, бізнес-моделей або технологій [13]. Крім того, гранти можуть бути використані для допомоги в отриманні доступу до нових ринків (насамперед, міжнародних).

У 2024 р. в Україні розгорнуто три грантових програми для технологічних стартапів: проєкт «Seeds of Bravery», метою якого є зміцнення технологічного ландшафту України та підтримка локальних підприємців, Startup Ukraine Support Fund від Google та перезапуск основної грантової програми від Українського фонду стартапів.

Представники бізнесу долучаються до розвитку інноваційної екосистеми Індустрії 4.0 в межах платформи промислових та високотехнологічних секторів «Industry4Ukraine», яка покликана активізувати взаємодію між підприємницькими структурами, освітніми та науковими закладами, розробниками, консультантами, агенціями розвитку, органами державної влади та громадськими установами для забезпечення розвитку інноваційних кластерів та створення регіонального ландшафту інноваторів Індустрії 4.0.

Передумовою розбудови інноваційної екосистеми є постійний обмін науково-технічними ідеями та доступ до сучасних технологій і технічних засобів, що крім іншого забезпечується взаємовигідною співпрацею бізнесу з науковими та освітніми інституціями з метою реальної комерціалізації розробок, ринкового позиціонування й практичного використання інноваційних продуктів у відповідних галузях економіки. Як правило, така кооперація охоплює два напрями: взаємодія в науково-дослідній або освітній діяльності, що може принести користь кожній зацікавленій стороні. В Україні є успішні приклади співпраці між представниками бізнес-спільноти та університетами, проте динаміка процесів такої взаємодії не є достатньою для активного впровадження інноваційних рішень. Так, результати опитування «Дослідження стану бізнесу в Україні» засвідчують, що станом на червень 2023 р. лише

близько 10% респондентів (представників бізнес-організацій) співпрацювали упродовж останніх трьох років з університетами за напрямом придбання ліцензій на використання патентів або інших спільних ініціатив (рис. 5).

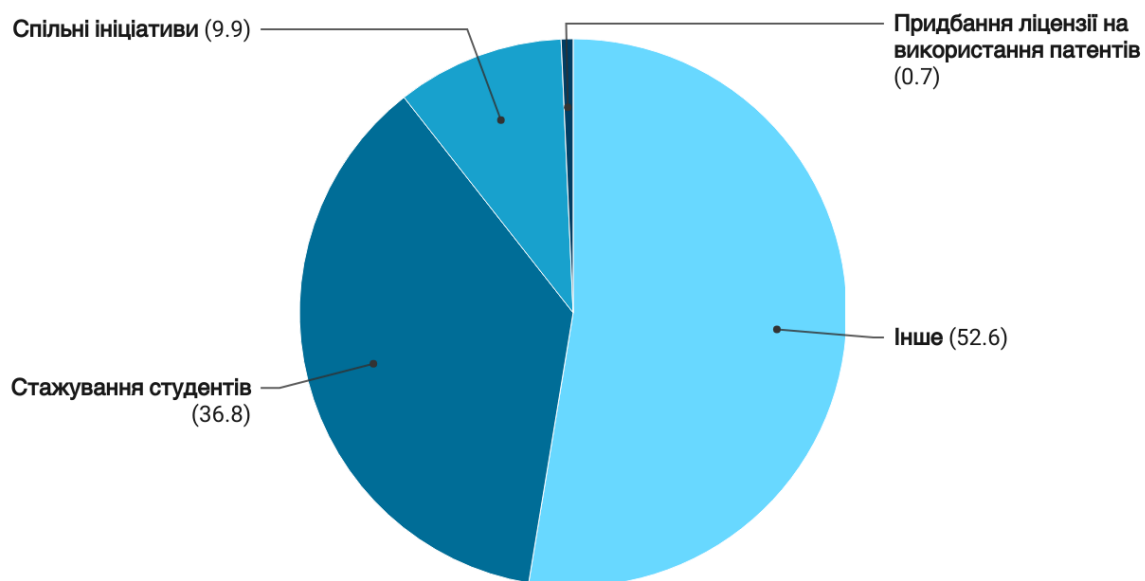


Рис. 5 – Види співпраці представників українського бізнесу та університетів упродовж останніх трьох років (2021-2023 рр.), % опитаних  
*Джерело: складено автором на основі [14]*

Як видно з даних, представлених на рис. 5, здебільшого основним напрямом взаємодії бізнесу і університетів в Україні залишається освітня складова, а саме стажування студентів. Разом із тим слід відзначити недостатні темпи розвитку дослідницької складової, яка включає спільну науково-дослідну діяльність, дослідження на замовлення, консультації в сфері досліджень та розробок, а також комерціалізацію результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Забезпечення конструктивної взаємодії між бізнесом та університетами можливе лише за умови узгодженості інтересів всіх сторін та зацікавленості у продуктивній та взаємовигідній співпраці. За результатами опитування представників бізнес-сектору у 2023 р. такі важливі аспекти співпраці бізнесу та університетів, як можливість розширення екосистеми інновацій та доступ до R&D можливостей і наукової експертизи залишалися поза активною увагою бізнес-спільноти. Негативним сигналом також можна вважати той факт, що лише незначна частина респондентів оцінила рівень зазначених аспектів співпраці найвищою оцінкою – 8 та 7% опитаних відповідно (рис. 6).



Рис. 6 – Оцінка рівня співпраці представників українського бізнесу з університетами за вказаними аспектами (де 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища), % опитаних

*Джерело: складено автором на основі [14]*

До основних факторів, які, на думку представників українського підприємницького сектору, перешкоджають побудові ефективних відносин з університетами, належать такі (рис. 7): брак розуміння зі сторони університетів особливостей функціонування бізнесу (43,3% опитаних), брак стимулів щодо налагодження такого роду співпраці (18,3%), високий ступінь бюрократії, складні формальності з боку наукової чи освітньої установи (17,2%), недостатній рівень розробок, низький рівень готовності технологій (TRL, Technology Readiness Level) – 10,9%, а також занадто повільні процеси в академічних інституціях (10,3%).

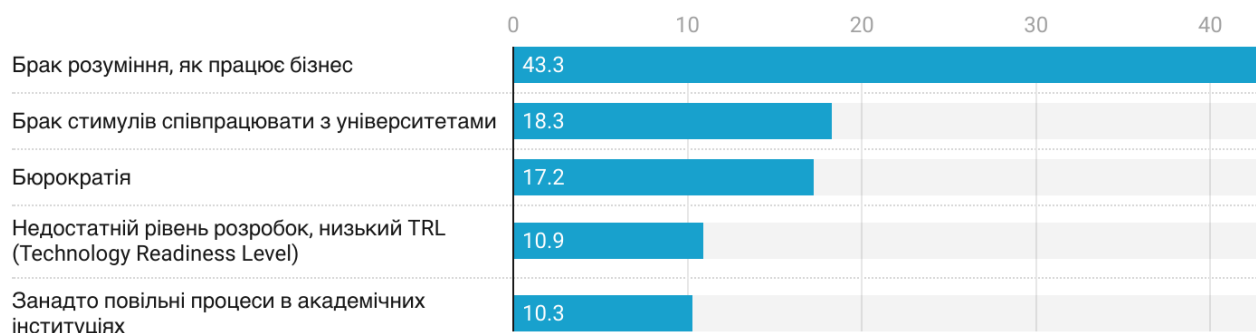


Рис. 7 – Перешкоди співпраці бізнесу з університетами, % опитаних

*Джерело: складено автором на основі [14]*

Отже, за умов, що склалися, у процесі налагодження взаємодії між представниками бізнесу і науковими й освітніми установами та організаціями

активізується роль держави, як учасника інноваційної екосистеми, що має забезпечити необхідні умови партнерства як для університетів, так і для суб'єктів бізнесу, розробити стимулювання спільних науково-дослідних робіт (фіскальні заходи, фінансова автономія, захист права власності тощо), що в подальшому мають знайти відображення в конкретних розробках, результатах діяльності компаній та інноваційному розвитку економіки країни.

Для сприяння впровадженню в Україні цифрових інновацій та бізнес-моделей й збільшення частки цифрової економіки у ВВП Міністерством цифрової трансформації було розроблено проєкт Стратегії розвитку екосистеми інновацій в Україні, в якій узагальнено досвід країн-інноваційних лідерів та визначено пріоритетні сфери розвитку інноваційної екосистеми як відкритої мережі, що об'єднує стартапи, підприємства, наукові, освітні та державні інституції для ефективного створення й комерціалізації інновацій, й забезпечує синергію взаємодії держави, підприємницького та дослідницького середовища. У проєкті стратегії виокремлено шість найвагоміших викликів розбудови національної екосистеми інновацій, які постають за умов воєнного часу: зниження інвестиційної привабливості через високі ризики й невизначеність, відтік кадрів, зокрема, релокація науковців, дослідників, інноваторів та засновників стартапів, зміна пріоритетних напрямів державної фінансової підтримки, зниження локального попиту на розробки й інновації, збільшення перешкод для інтеграції до світових ланцюгів створення вартості, а також зміщення фокусу уваги з інноваційного й технологічного розвитку до виживання й задоволення нагальних потреб [15].

До основних бар'єрів розвитку екосистеми інновацій в Україні слід віднести такі [15; 16]:

- недостатній рівень координації й взаємодії у сфері формування й реалізації інноваційної політики;
- інноваційна пасивність, низький рівень інноваційної сприйнятливості підприємницького сектору;
- ускладнений доступ до знань і технологій для інноваційних малих та середніх підприємств;
- недостатня кількість інвесторів різних типів, обмежені можливості фінансової підтримки стартапів на всіх стадіях розвитку;
- недостатнє фінансування наукових досліджень та відсутність належної дослідницької інфраструктури;
- слабкі мережеві зв'язки між учасниками інноваційної екосистеми;



– низький рівень взаємодії науки та бізнесу, відсутність системної комунікації між науково-дослідною сферою та промисловим сектором, що призводить до низького рівня взаємної довіри та співпраці;

– низька інтеграція в світові ланцюги створення вартості.

Водночас слід звернути увагу на актуальні можливості розбудови й відновлення конкурентоздатності національної екосистеми інновацій, які наразі включають, зокрема, сильний бренд України у світі, програми для інтеграції України в інноваційне середовище Європейського Союзу, високий рівень мотивації до розробки й впровадження інноваційних рішень у таких сферах, як Military-Tech, MedTech, BioTech, EdTech тощо.

Підсумовуючи зазначене, стратегічні напрями розвитку екосистеми інновацій повинні охоплювати допомогу науково-дослідницьким інституціям, інноваційним стартапам та технологічним компаніям, створення умов для посилення приватних ініціатив інноваційної діяльності через розвиток людського капіталу, а також комплексну державну політику підтримки інновацій: від дерегуляції до запровадження національних програм повоєнної відбудови країни з пріоритетом на застосування інновацій. Перспективи відновлення конкурентоздатності екосистеми інновацій в Україні пов'язані з розвитком культури інноваційного підприємництва, сприянням створенню стартапів, зокрема за рахунок активної інтеграції національної стартап-індустрії до міжнародної через акселераторські програми, дерегуляцією співпраці науково-освітніх установ з бізнес-сектором та використанням фінансових стимулів для заохочення університетів до створення інновацій, а також створенням центрів компетенцій та кластерів у пріоритетних галузях економіки для забезпечення конструктивної взаємодії усіх зацікавлених сторін у їх межах.

Таким чином, в умовах війни і повоєнного відновлення екосистемний підхід до інноваційної взаємодії створює можливості для мобілізації ресурсів й більш повної реалізації інноваційного потенціалу, що наразі набуває особливого значення, адже інновації стають питанням національної безпеки. Наведені напрями розбудови інноваційної екосистеми сприятимуть подоланню вразливостей економіки, спричинених війною, а також підсилять спроможність бізнесу до адаптації в умовах ризиків воєнного часу та до активної участі у відбудові країни на інноваційних засадах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Granstrand, O. and Holgersson, M. (2020). *Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition*. *Technovation*, 90-91, 102098. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>

2. Adner, R. (2017). *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
3. Палієнко, Т.П. (2023). Людський капітал як елемент інноваційної екосистеми. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 8(1), 101-106. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.101-106>
4. Міністерство освіти і науки України. *Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку*. URL: <http://surl.li/pjggz>
5. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. Geneva: WIPO. DOI:10.34667/tind.48220
6. Kuzior, A., & Kuzior, P. (2020). *Quadruple helix model as a principle of smart city designing*. *Virtual Economics*, 3(1), 39-57. doi: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(2))
7. Підричева, І.Ю. (2020). *Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях*. *Економіка промисловості*, № 2(90), 54-92.
8. Кузяків, О., Ангел, Є., Гулік, А., Федець, І. (2023). *Нове щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни»*. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій», 51 с.
9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *SMEs and entrepreneurship*. URL: <https://www.oecd.org/cfe/smes/>
10. Дія. Бізнес. *Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 року*. URL: <http://surl.li/soxso>
11. Sako, M. (2018). *Technology strategy and Management Business Ecosystems: How Do They Matter for Innovation?* *Communications of the ACM*, Vol. 61(4), 20-22.
12. Кілієвич, О.І. (2023). *Екосистема суспільної політики: визначення, структура, функціонування, застосування*. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries : post-conference monograph / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka] ; National University of Kyiv-Mohyla Academy [et al.]*. Kyiv: NaUKMA, 9-19.
13. Дія. Бізнес. *Реалізація малих грантових програм* <http://surl.li/tnryl> (дата звернення: 01.03.2024 р.)
14. Дія. Бізнес. *Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в червні 2023 року*. URL: <http://surl.li/ruohw>
15. Міністерство цифрової трансформації України. *Стратегія розвитку екосистеми інновацій в Україні (драфт, квітень 2023 р.)*. URL: <https://bit.ly/3G8nVYY>
16. Міністерство цифрової трансформації України. *Проект стратегії розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 р.* URL: <https://winwin.gov.ua/>

### **1.3. Державне регулювання інвестиційної діяльності як передумова формування ефективної структури національної економіки**

**Свінцов О. М.,**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри математики та економіки,*

**Ворончак І. О.,**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

Структура та обсяг інвестицій є одним із найважливіших індикаторів поточного стану економіки України, а також перспектив її повоєнного відновлення та інноваційного розвитку. Відповідно, формування сприятливого інвестиційного клімату, підвищення ефективності інвестиційних процесів, залучення внутрішніх та іноземних інвестицій є перманентно важливим і актуальним завданням для національної економіки.

Інвестиції в економічній системі виконують три основні функції: по-перше, створюють умови для економічного зростання і якісного оновлення основного капіталу на мікро-, мезо- та макрорівні; по-друге, стимулюють прогресивні структурні зрушення в економіці, змінюючи її відтворювальні, галузеві та вартісні пропорції; по-третє, забезпечують імплементацію новітніх досягнень науково-технічного прогресу, зростання інноваційності та ефективності господарської діяльності на рівні окремого підприємства та національної економіки в цілому [3, с.23].

Економічна система завжди стоїть перед вибором: між орієнтирами інвестиційної стратегії, між виробництвом різних товарів та послуг, між різними технологіями виробництва тощо [6, с. 8]. Основним критерієм вибору є досягнення максимальної ефективності за умови задоволення потреб та бажань стейкхолдерів та суспільства в цілому. Одним з дієвих інструментів економічних перетворень та підвищення ефективності економіки країни є стимулювання інвестицій, що забезпечує розширене відтворення та покращення основних і оборотних фондів, розвиток людського капіталу, модернізацію та оновлення соціальної інфраструктури (закладів освіти, науки, охорони здоров'я, рекреації, культури, спорту); зростання частки інноваційно активних підприємств. Провідна роль у цьому процесі належить державі.

У вітчизняній економічній літературі дослідженню інвестиційних процесів приділяється значна увага. Проблеми інвестування, створення сприятливого інвестиційного клімату в національній економіці, ролі держави в інвестиційних процесах досліджують такі вчені, як В. В. Білик [1],

О. В. Гаврилюк [2], В. М. Геєць [3], Я. Д. Головка [4], І. В. Крючкова [10], Є. А. Стефанович [13], О. Б. Тарнавська [14], О. В. Яценко [16] та інші. Вказана економічна проблема відзначається особливою складністю та є багатогранною, низка важливих питань залишаються невирішеними і потребують подальшого вивчення. Тому важливо окреслити основні засади вибору оптимальної моделі державного регулювання інвестиційних процесів в національній економіці.

Очевидно, що активна участь держави в формуванні господарських відносин та функціонуванні ринкової економіки є суттєвою характеристикою сучасного типу суспільно-економічних відносин. Роль держави в економіці полягає у забезпеченні умов ефективної економічної діяльності приватного сектору. Економічні функції органів влади, які реалізуються за допомогою інструментів державного впливу [10, с. 299], доцільно об'єднати в три функції:

- законодавчу – передбачає розроблення системи економічних, соціальних та організаційно-господарських законів та підзаконних актів, що створюють умови для підвищення ефективності функціонування ринкової економіки;

- регуляторну – полягає в активній участі держави у вирішенні поточних проблем економічного розвитку країни та стимулюванні її економічного зростання;

- розподільчу – забезпечує справедливий розподіл доходів, а також ефективний розподіл економічних ресурсів і результатів праці в економіці.

Результативність виконання цих функцій державою, в першу чергу, залежить від формування оптимального механізму державного регулювання.

Механізм державного регулювання ринкової економіки найчастіше трактується як сукупність способів, заходів і методів організації економічних відносин, що застосовуються державою для стабілізації економічної та соціальної ситуації в країні, а також створення умов для покращення кількісних і якісних характеристик економічного розвитку [1, с. 172].

Важливим аспектом реалізації державного регулювання є інвестиційна політика, особливо через зростання / зміну ролі держави у регулюванні довгострокових капіталовкладень, а це визначає структурні зміни в економічному розвитку. Державне регулювання структурно-інвестиційних процесів повинно здійснюватися з врахуванням науково обґрунтованих принципів, зокрема системності та комплексності (механізм державного регулювання інвестиційних процесів повинен бути комплексом односпрямованих заходів, що забезпечують досягнення основної мети державного регуляторного впливу, як в короткостроковому, так і довгостроковому періодах); взаємоузгодженості (інструменти, що використовуються державою в

різних формах її регуляторного впливу на інвестиції не повинні суперечити один одному); довгостроковості та зорієнтованості на досягнення стратегічної мети регуляторного впливу (стимулювання стабільних темпів економічного зростання в країні); маневреності (можливість коригування основного стратегічного напрямку державного впливу на структурно-інвестиційні процеси, залежно від зміни політичних, соціальних, економічних та інших обставин) [1; 4; 9].

Структурно-інвестиційне регулювання економіки – це «... використання державою економічних, адміністративних і правових важелів на мікро- та макрорівнях у процесі внутрішньо- та міжгалузевого й територіального розподілу ресурсів, регулювання ринкових умов з метою створення нових галузей, стимулювання науково-технічного прогресу, модернізації промисловості і забезпечення економічного зростання» [8, с.511].

Основними формами регуляторного впливу, які доцільно використати для державного регулювання структурно-інвестиційних процесів, є:

- фіскальна, що передбачає цілеспрямований вплив урядових структур на розвиток економіки країни через накопичення і розподіл фондів державного бюджету, удосконалення податкової та митної системи;
- монетарна, в рамках якої центральний банк застосовує комплекс інструментів регулювання грошового обігу і ринку кредитних ресурсів;
- соціальна, що стосується задоволення актуальних суспільних потреб, створення умов для примноження національного людського капіталу;
- структурна, зорієнтована на перебудову господарського комплексу країни, підтримання оптимального галузевого і регіонального співвідношення його елементів;
- зовнішньоекономічна, пов'язана із забезпеченням конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарської діяльності на зовнішніх ринках, реалізацією протекціоністських заходів, регулюванням курсу національної валюти тощо.

Необхідність державного регулювання структурно-інвестиційних процесів, прийняття довгострокових програм є аксіомою у розвинутих ринкових країнах. Так, в Японії загальну стратегію науково-технічного прогресу формують чотири відомства, основні з яких – Рада і Агентство з науки. Схожі централізовані органи управління є у Франції і Німеччині [15, с. 35]. У країнах ЄС при плануванні використовують також окремі директивні показники. Наприклад, у Франції в чотирирічному індикативному плануванні показники виконання заходів, що фінансуються із бюджету, мають обов'язковий характер. У Японії рекомендації державних органів не є

директивними, але вони реалізуються фірмами, оскільки стимулюються системою пільг [11, с. 231].

Регулювання інвестиційних процесів спрямоване на створення в економіці сприятливого інвестиційного клімату. За результатами досліджень Торгової палати США для оцінки інвестиційного клімату в національній економіці та привабливості інвестиційних проєктів необхідно враховувати наступні критерії: стан внутрішнього ринку; географічне розміщення країни і наявність природних ресурсів; доступ до внутрішніх ринків; характеристики робочої сили (рівень зайнятості, кваліфікація, дисципліна праці); валютний ризик (непрогнозовані коливання національної валюти); відсутність обмежень для вивозу капіталу; рівень захисту інтелектуальної власності; торговельну політику (обмеження експорту та імпорту); державне регулювання, його гнучкість та оперативність реагування на ринкові зміни; особливості податкової системи; фактор політичної нестабільності; макроекономічну політику (прогнозованість і послідовність); розвиток ринкової інфраструктури [5].

Інвестиційний механізм в національній економіці визначається багатьма факторами, які впливають на структурно-інвестиційне регулювання економіки. На рис.1 представлена принципова модель механізму державного регулювання інвестиційної діяльності, згідно якої основними чинниками, що визначають величину інвестицій в національній економіці, є:

- структура і загальний рівень сукупного попиту;
- норма відсотка;
- гранична ефективність капіталу;
- загальний стан і механізм регулювання грошово-кредитної сфери;
- форми перетворення заощаджень у інвестиції;
- рівень розвитку галузей, що виробляють капітальні блага;
- динаміка та напрям структурної трансформації економіки.

На рис. 1 чинники інвестицій поділені на дві групи. Верхня група чинників впливає на зростання інвестицій за допомогою ринкового механізму, а нижня – безпосередньо залежить від діяльності держави. Одночасно рисунок демонструє взаємодію обох груп факторів – держава впливає на верхню групу чинників (зображено пунктирними лініями) для того, щоб ринок за допомогою конкурентного механізму сприяв нормалізації інвестиційних процесів.

Пропонована схема акцентує увагу на тому, що вплив держави на інвестиційний процес передбачає не лише безпосереднє залучення державних капіталовкладень, а, передусім, збільшення обсягу приватного та іноземного інвестування, а також покращення інвестиційного клімату.

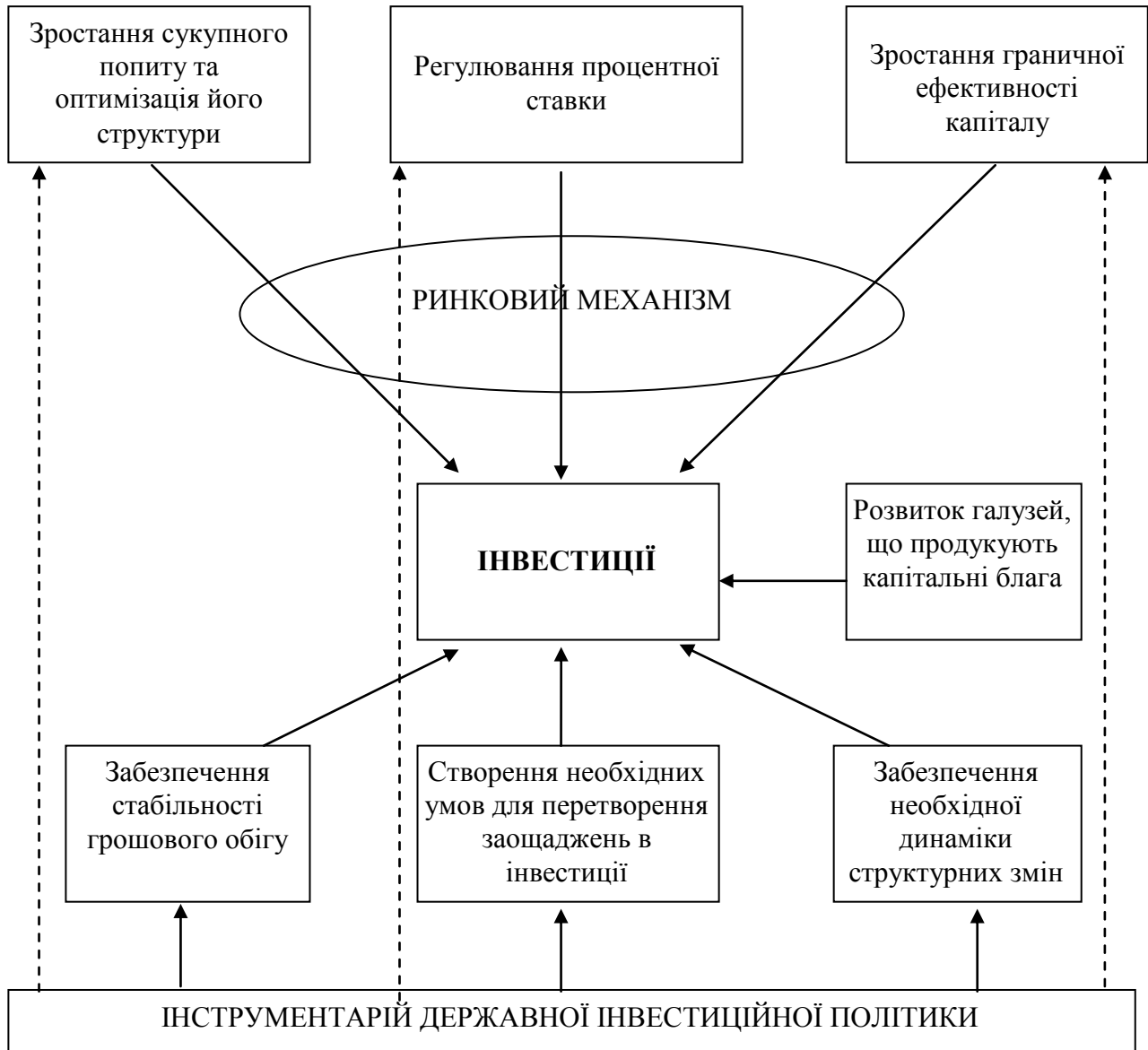


Рис. 1 – Модель механізму державного регулювання інвестиційної діяльності

Пріоритетним є регулятивний вплив держави на економіку та інвестиційні процеси, який передбачає цілевстановлення й ідентифікацію системи заходів підтримки складових господарських систем, що є драйверами економічного розвитку. Ключовим завданням цього напрямку державного регулювання є максимізація соціально-економічної ефективності механізму ринку.

Серед короткострокових цілей, пов'язаних з вирішенням поточних економічних або соціальних проблем розвитку суспільства, можна виділити: оптимізацію відтворювальних пропорцій господарського комплексу; зростання частки окремих (перспективних) галузей в структурі валового внутрішнього продукту; подолання територіальних диспропорцій національної економіки; покращення соціальної структури.

---

Основні напрями державного структурно-інвестиційного регулювання можна окреслити таким переліком:

- обґрунтування основної секторальної структури економіки;
- запровадження стратегії економічного зростання з визначенням пріоритетних галузей;
- інвестиційна підтримка найбільш вагомих проєктів в масштабах національної економіки;
- стимулювання інноваційної діяльності [12].

Об'єктом регуляторного впливу держави в умовах структурно-інвестиційного регулювання є основні пропорції, що визначають національну економіку країни.

Методи впливу на формування структури національної економіки доцільно поділити на три групи: правові методи, методи прямого (адміністративні) та опосередкованого (економічні) впливу держави на об'єкти структурного регулювання.

Методи прямого впливу (дозвіл, примус, заборона) визначаються формою влади в державі. Поміж них варто виділити: пряму державну підтримку програм структурної перебудови економіки; протекціонізм щодо певних груп товарів і послуг; адміністративний вплив на ціноутворення в окремих, стратегічно важливих галузях тощо.

Засоби опосередкованого регуляторного впливу охоплюють: індикативне планування соціально-економічного розвитку; систему диференційованих податкових пільг; інвестиційні дотації та субсидії; покращення інвестиційного клімату шляхом створення спеціальних (вільних) економічних зон; пільгове кредитування; підтримку експорту пріоритетних видів продукції.

Традиційний інструментарій державної структурно-інвестиційної політики може поєднуватися з специфічними для кожної країни цілями і засобами, адекватними економічній кон'юнктурі та актуальним соціально-економічним проблемам.

Залежно від комбінування основних елементів механізму структурного регулювання на практиці розрізняють два його типи: активний (держава застосовує інструменти прямого та опосередкованого впливу) та пасивний (держава створює правову базу для ринкового саморегулювання структури економіки). Активний тип структурно-інвестиційного регулювання ґрунтується на широкому застосуванні владних важелів з метою прискорення прогресивних структурних зрушень. Застосування регуляторного механізму цього типу є обґрунтованим для країн з перехідною економікою, які відчувають вплив негативних чинників економічного та соціального розвитку.



---

Активний тип державного регуляторного впливу на структурно-інвестиційні процеси у вітчизняній економіці може бути реалізований через ринок держзамовлень та контрактів державних підприємств; бюджетні інвестиції у державний сектор економіки та проекти державно-приватного партнерства; фінансову підтримку впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій з відповідною структурною перебудовою депресивних економічних систем; цільові капіталовкладення в галузі вітчизняної економіки, здатні продукувати конкурентоспроможні на міжнародних ринках товари і послуги.

За таких умов доцільними є: розробка системи стратегічних та індикативних планів, програм і прогнозів, комплексних проєктів структурної трансформації ринків (товарних, трудових, фінансових, ресурсних тощо); податкове і кредитне стимулювання міжгалузевого переливу капіталу та ділової активності загалом; заохочення іноземних та вітчизняних інвестицій в пріоритетні галузі та регіони; оптимізація форм власності та механізмів управління державним сектором економіки.

Вибір пасивного типу регуляторного впливу держави дає змогу забезпечити сприятливі умови для реалізації механізму ринкової саморегуляції (вільна конкуренція, вільне переміщення капіталу між галузями і регіонами), активної дифузії досягнень науково-технічного прогресу, інтеграції вітчизняної економіки у систему міжнародних економічних відносин, еволюційної адаптації передових технологій менеджменту, маркетингу, соціальних відносин [6, с. 32]. Недоліком використання пасивного типу структурно-інвестиційного регулювання є неможливість оперативного реагування на кризові процеси та диспропорції на товарних ринках (пов'язані з незбалансованістю попиту і пропозиції), а також соціальні наслідки кризових тенденцій.

Загалом, державне регулювання інвестиційної діяльності, як чинник формування ефективної структури національної економіки, є доцільним за умови неефективності ринкових механізмів конкуренції, ціноутворення, переливу капіталу. Важливим в цьому процесі є творче переосмислення успішного зарубіжного досвіду державного регулювання структурної трансформації з урахуванням особливостей розвитку економічних систем.

Отже, вдосконалення структури національної економіки потребує аналізу динаміки структурних зрушень, які базуються на інвестиційних процесах. Економічне зростання національної економіки передбачає структурно-інвестиційне регулювання з боку держави, використання різних методів та врахування всіх чинників, що впливають на інвестиційний процес, а також національно-історичних особливостей розвитку кожної країни.

**Список використаних джерел:**

1. Білик В. В. Державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №10. С. 172-176
2. Гаврилюк О. В. Інвестиційний імідж та інвестиційна привабливість України. *Фінанси України*. 2008. № 2. С.68-81.
3. Геєць В. М. Ринкова трансформація в 1991-2000 роках: здобутки, труднощі, уроки. *Вісник НАН України*. 2001. № 2. С.22-37.
4. Головка Я. Д. Вплив інвестицій на здійснення структурних зрушень в економіці України. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. Збірник наукових праць МННЦТіС. Випуск 3. 2002. С. 21-28.
5. Гомон М. В. Податкова політика держави у сфері стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності. *Вісник Миколаївського національного університету імені Сухомлинського*. № 12, 2016, С. 434-438.
6. Гонта О. І., Дубина М. В., Пілевич Д. С. Формування комплементарної інвестиційної політики України: виклики глобалізації та вимоги економічної безпеки : монографія. Чернівці : ЧДЕУ, 2013. 184 с.
7. Даниленко А. А. Актуальні питання прямих іноземних інвестицій до України з ЄС (у контексті розширення Євросоюзу на Схід). *Фінанси України*. 2008. № 1. С. 127-137.
8. *Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т. 1. Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр – Академія, 2000. 864 с.*
9. Калашнікова Ю. М. Основні проблеми державної інвестиційної політики України. *Стан та тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 4 листопада 2020 р.)*. Полтава: ЦФЕНД, 2020. 87 с.
10. Крючкова І. В., Попельнюхов Р. В. Теоретико-методологічні аспекти державного регулювання інвестиційної політики як важливого фактора економічного зростання. *Вісник ХНУ*. 2010. С. 298-301.
11. Мегер М. Прямі іноземні інвестиції та їхній вплив на регіональну економіку в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.5. С. 227-235.
12. *Стан інвестиційної діяльності в Україні*. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://surl.li/tnvis>
13. Стефанович Є. А. Інвестиційна діяльність як економічне явище. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 60-64
14. Гарнавська О. Б. Особливості державного регулювання в умовах трансформації економіки України. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького*. 2016. Т. 18, № 2 (69). С. 230-233.
15. Шапошников К. С. Вплив інституційного середовища на інноваційний розвиток економіки регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29. С. 34-36.
16. Яценко О. В. Державне регулювання регіональної інвестиційної діяльності. *Modern Economics*. 2022. № 34(2022). С. 123-129.

#### **1.4. Рефлексія соціально - економічного середовища в проекціях воєнного стану**

**Поляк К.Ю.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,*

**Поліщук О.Ю.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,*

*Рівненський державний гуманітарний університет*

Повномасштабна війна Росії проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, суттєво вплинула на всі сфери життя українського суспільства, включаючи соціально-економічну систему. Війна спричинила значні руйнування інфраструктури, людські втрати, масове переселення людей, порушення ланцюгів постачання та інші негативні наслідки, які призвели до значного погіршення соціально-економічного стану та соціально-економічної системи України. Було втрачено значну частину потенціалу створення доданої вартості, зазнало суттєвих структурних змін, що пов'язано з вимушеною міграцією населення за кордон або на територію західних областей України, оскільки зменшується кількість економічно активного населення.

На сучасному етапі спостерігаємо таку проблематику:

- Зміна структури попиту та виробництва;
- Проблема з ринками збуту;
- Втрата персоналу;
- Порушення логістики та ланцюгів створення доданої вартості.

Падіння виробництва та росту безробіття є ключовим ризиком функціонування української економіки. Інвестиційний розвиток країни є утрудненим, зважаючи на воєнні ризики, вилучення трудових ресурсів до лав ЗСУ, енергетичного терору, логістичних проблем. Як результат – втрата роботи через війну веде до зростання соціальної напруги.

Нестабільна політична ситуація призводить до зменшення інтересу іноземних інвесторів до країни, що може негативно вплинути на розвиток економіки. Це комплексний вплив на соціально-економічне середовище країни. Важливо забезпечити баланс між захистом національної безпеки та забезпеченням стабільності економіки та соціальної сфери.

Підприємства планують скорочувати число зайнятих, оскільки не очікують зростання попиту, а попит, в свою чергу, не зростає через скорочення зарплат та робочих місць.

---

Ризики для державних фінансів та валютної сфери. Зміни умов функціонування економіки, зокрема посилення падіння ВВП, потребують корекції в параметрах макроекономічної політики, як фіскальної, так і монетарної. Розбалансування сфери державних фінансів відбувається внаслідок звуження податкової економічної бази та зростання потреб у видатках. Воєнний стан економіки призвів до прогресивного нарощування витрат на потреби оборони, соціальної підтримки громадян та відновлення зруйнованої війною інфраструктури. Це збільшує дефіцит бюджету, однак цей дефіцит не створює адекватного мультиплікативного ефекту для економіки, на відміну від умов мирного часу. Валютна стабільність української економіки нині тримається на трьох елементах: масштабна зовнішня допомога, фіксований обмінний курс та валютні обмеження на виведення капіталу. Однак, скорочення виробництва та падіння його конкурентоспроможності підриває саме фундаментальні основи стійкості національної валюти.

Необхідність потужної державної політики підтримки зайнятості, яка має включати проекти створення робочих місць в державному секторі, стимулювання приватного бізнесу, розвитку та відновлення інфраструктури. Пріоритет має віддаватися бізнесу, що працює на обороноздатність країни.

Ефективне використання фінансових ресурсів. Критична нестача ліквідності в державних фінансах та реальному секторі супроводжується її надлишком в банківській системі.

Розв'язання проблеми потребує перегляду концептуальної ролі монетарної політики, зміщення її акцентів до питань підтримки економічного зростання з використанням потенціалу банківської системи.

Також не менш важливі тригери:

Руїнування інфраструктури: війна спричинила значні руйнування житлового сектору, доріг, мостів, підприємств, енергетичних об'єктів, що негативно впливає на економіку та, відповідно, на добробут людей.

Падіння виробництва: війна призвела до зупинки багатьох підприємств, скорочення робочих місць, зменшення податкових надходжень.

Внутрішньо переміщені особи: війна змусила мільйони людей покинути свої домівки, що створює додаткове навантаження на соціальну систему.

Зниження рівня життя: війна призвела до зростання цін, зниження доходів населення, погіршення доступу до основних потреб.

Підтримка економіки: держава вживає заходів для підтримки економіки, зокрема, надає кредити підприємствам, стимулює експорт, створює нові робочі місця.

---

Соціальна підтримка: держава надає соціальну допомогу людям, які втратили роботу, пенсіонерам, людям з інвалідністю, внутрішньо переміщеним особам.

Відновлення інфраструктури: після закінчення війни буде потрібно відновити зруйновану інфраструктуру.

Перехід до мирного життя: після закінчення війни Україні буде потрібно перейти до мирного життя, що потребуватиме значних зусиль та ресурсів.

Європейська інтеграція: Україна прагне до європейської інтеграції, що потребуватиме проведення реформ у різних сферах життя.

Відновлення економіки: Україні буде потрібно відновити економіку, що потребуватиме залучення інвестицій та створення сприятливого ділового клімату.

Розвиток соціальної сфери: Україні буде потрібно розвивати соціальну сферу, щоб забезпечити високий рівень життя для своїх громадян.

Аналітика методів управління соціально-економічними системами в умовах воєнного стану в Україні має важливе значення для забезпечення стійкості та відновлення країни. Адаптація методів управління до нових умов потребує комплексного підходу, який включає стратегічне планування, державне регулювання, міжнародне співробітництво та активну участь громадськості.

Особливим моментом для економіки в умовах воєнного стану є розробка методів управління соціально-економічними системами:

1. Аналіз та прогнозування: Збір та аналіз даних про соціально-економічні показники, такі як ВВП, рівень безробіття, інфляція, рівень бідності тощо. Прогнозування впливу воєнних дій на соціально-економічну ситуацію в Україні. Розробка сценаріїв розвитку подій на основі різних прогнозів.

2. Розробка стратегій та політик: Визначення пріоритетів для соціально-економічного розвитку в умовах воєнного стану. Розробка стратегій та політик, спрямованих на підтримку економіки, соціальної сфери та населення. Координація дій різних урядових та неурядових організацій.

3. Реалізація стратегій та політик: Впровадження заходів, спрямованих на підтримку економіки, таких як податкові пільги, кредитування, субсидії, тощо. Надання соціальної допомоги населенню, яке постраждало від воєнних дій. Відновлення інфраструктури та стимулювання економічного зростання.

4. Моніторинг та оцінка: Моніторинг соціально-економічної ситуації в Україні. Оцінка ефективності вжитих заходів. Коригування стратегій та політик на основі результатів моніторингу та оцінки.

5. Співпраця з міжнародними партнерами для подолання наслідків війни.

6. Залучення громадськості до процесу розробки та реалізації соціально-економічної політики.

7. Підвищення стійкості, розробка та впровадження заходів.

Застосуємо такі методи аналітики:

*Таблиця 1.*

**Матриця SWOT – аналізу соціально - економічного середовища  
у воєнний час в Україні**

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Високий рівень мобілізації та єдності українського суспільства. Стійкість та адаптивність економіки. Підтримка з боку міжнародної спільноти.	Руйнування інфраструктури та економіки. Зниження рівня життя населення. Відтік кадрів.
Можливості:	Загрози:
Залучення зовнішньої допомоги та інвестицій. Проведення реформ та модернізація економіки. Розширення співпраці з міжнародними партнерами. Євроінтеграція. Згуртування суспільства.	Затягування війни. Ескалація конфлікту. Глобальна економічна криза. Відновлення економіки. Соціальна адаптація. Психологічна реабілітація.

PESTLE-аналіз:

Політичні фактори: Воєнний стан. Зміна політичного ландшафту.  
Збільшення впливу силових структур.

Економічні фактори: Падіння ВВП. Зростання інфляції. Зниження рівня зайнятості.

Соціальні фактори: Зростання бідності. Зниження рівня життя.  
Збільшення кількості переселенців.

Технологічні фактори: Розвиток цифрових технологій. Використання штучного інтелекту. Перехід до онлайн форматів роботи та навчання.

Екологічні фактори: Руйнування довкілля внаслідок бойових дій.  
Зростання забруднення. Зміна клімату.

Правові фактори: Введення воєнного стану. Зміна законодавства.  
Збільшення ролі правоохоронних органів.

Стратегічне планування: Розробка короткострокових та довгострокових планів відновлення та розвитку. Врахування ризиків та невизначеності, пов'язаних з війною. Залучення до планування всіх зацікавлених сторін.

---

Державне регулювання: Підтримка стратегічних галузей економіки. Забезпечення соціального захисту населення. Стимулювання інвестиційної діяльності.

Міжнародне співробітництво: Залучення зовнішньої допомоги та інвестицій. Співпраця з міжнародними організаціями. Перейняття досвіду інших країн, які пережили війну.

Наша країна потребує розробки комплексної стратегії управління соціально-економічними системами в умовах воєнного стану. Залучення до розробки та реалізації цієї стратегії всіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, бізнес, громадські організації та експертів. Створити систему моніторингу та оцінки ефективності вжитих заходів. Регулярно оновлювати стратегію та методи управління з урахуванням мінливої ситуації.

Важливо зазначити, що розробка методів управління соціально-економічними системами в умовах воєнного стану в Україні є складним завданням, яке потребує комплексного та системного підходу.

Рефлексія управління соціально-економічними системами в умовах воєнного стану в Україні:

1. Децентралізація та делегування повноважень: Передача влади на місцевий рівень для кращого реагування на локальні потреби. Залучення громадян до прийняття рішень та волонтерської діяльності.

2. Цифровізація та автоматизація: Впровадження онлайн послуг для забезпечення безперебійної роботи державних органів та бізнесу. Використання штучного інтелекту та аналітики даних для кращого прогнозування та прийняття рішень.

3. Створення резервів та забезпечення стійкості: Диверсифікація постачання ресурсів та логістичних ланцюгів. Накопичення стратегічних запасів продовольства, енергії та інших необхідних товарів.

4. Підтримка малого та середнього бізнесу: Надання податкових пільг, кредитів та грантів. Спрощення бюрократичних процедур та регуляторних вимог.

5. Інвестування в інфраструктуру та людський капітал: Відновлення пошкодженої інфраструктури та будівництво нових об'єктів. Підготовка та перекваліфікація кадрів для потреб воєнного часу та повоєнного відновлення.

6. Міжнародна співпраця та допомога: Залучення гуманітарної та фінансової допомоги від міжнародних організацій та країн-партнерів. Співпраця з іноземними партнерами у сфері оборони, безпеки та економіки.

7. Соціальна підтримка та захист населення: Забезпечення виплат переселенцям, малозабезпеченим сім'ям та людям з інвалідністю. Надання психологічної та медичної допомоги постраждалим від війни.

8. Інформаційна війна та протидія пропаганді: Боротьба з дезінформацією та фейками. Поширення правдивої інформації про війну та дії влади.

9. Підготовка до повоєнного відновлення: Розробка планів відбудови зруйнованих міст та сіл. Залучення інвестицій для відновлення економіки та створення нових робочих місць.

Відновлення соціально-економічної системи України після війни буде складним і довготривалим процесом. Успішне відновлення соціально-економічної системи України буде залежати від низки факторів, зокрема: тривалості війни; масштабів руйнувань; обсягів міжнародної допомоги; ефективності реформ, які буде проведено в Україні.

Війна, викликана агресією російської федерації, і, відповідно, введення воєнного стану, завдала значної шкоди соціально-економічній системі України котра зазнала глобальних і незворотних змін. Падіння ВВП України на третину не може бути пояснене виключно воєнними факторами. Це актуалізує дискусію щодо можливої модифікації параметрів поточної державної економічної політики для забезпечення більш оптимального її впливу на економіку.

Тема переходу України на рейки військової економіки вимушено стала тепер найбільш критичною, хоча до війни, зазвичай, проблематика індустріального розвитку країни була не надто популярною як у суспільстві, так і на рівні політичних еліт.

Нині спостерігається непродуктивне нарощування грошей у банківській системі - критична нестача ліквідності в державних фінансах та реальному секторі супроводжується її надлишком в банківській системі. Розв'язання проблеми потребує перегляду концептуальної ролі монетарної політики, зміщення її акцентів до питань підтримки економічного зростання з використанням потенціалу банківської системи.

Якщо країна хоче перемогти у війні на виснаження, вітчизняна економіка має працювати. Вочевидь Україна не може сліпо копіювати стратегії часів Другої світової війни, але багато уроків із того часу - мобілізація, централізація, зосередженість на захисті постачання та виробничих ліній, масове виробництво - залишаються актуальними. Війна на виснаження з порожнім бюджетом неможлива. Перехід економіки України на воєнні рейки відбувається вже зараз, і має інтенсивно продовжуватися надалі. Ключова умова - спроможність економіки у довгостроковому періоді стабільно функціонувати, забезпечуючи



як воєнне виробництво у межах можливого, так і поточне функціонування країни.

Такий перехід має завжди враховувати два головні фактори.

Перший – це відмова від непотрібних та не ключових для виживання країни витрат. Наприклад, благоустрій, парки, плитка на тротуарах, нові дороги і тому подібне сьогодні неактуально. Всі ці ресурси мають бути спрямовані виключно на оборону.

Другий фактор – має відбутися максимальна лібералізація бізнесу, яка створить умови для залучення інвестицій та потужного розвитку бізнесу вже зараз.

Після закінчення війни Україні буде потрібна значна зовнішня допомога для відновлення, але війна також може (і повинна), стати стимулом для модернізації країни та її євроінтеграції. Слід зауважити, що приклад післявоєнної Німеччини доводить, що в умовах надходження масштабної зовнішньої допомоги важливо замикати нову грошову масу в нових об'єктах виробництва товарів і послуг, а не в активах, відірваних від продуктивності реальної економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. *Війна в Україні може призвести до гуманітарної кризи* URL: <https://news.un.org/>
2. *Економіка звикає до воєнного часу. Заступник голови НБУ Сергій Ніколайчук про падіння ВВП, допомогу партнерів та український «план Маршалла»* // *Forbes*. 2022. URL: <http://surl.li/bqwjz>
3. *Міністерство економіки України*: <https://me.gov.ua/>
4. *Національний банк України*: <https://bank.gov.ua/>
5. *Світовий банк*: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>
6. *Gagliano G. Economic War for Resource // Modern Diplomacy*. 2020. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2020/12/31/the-economic-war-for-resource/>
7. *Keupp M. M. Defense Economics: An Institutional Perspective*. Cham : Springer, 2021. 138 p.
8. *Le Billon Ph. Geopolitics of Resource Wars: Resource Dependence, Governance and Violence*. London : Frank Cass, 2005. 277 p.

### **1.5. Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень та контролю їх реалізації в загальній системі менеджменту соціально-економічних систем**

*Сумець О.М.,  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри логістики,  
Національний авіаційний університет*

Сучасний ринок вимагає від соціально-економічних систем (СЕС) постійного активного пошуку найефективніших напрямів господарювання. СЕС за будь-яких умов має бути готовою до термінового реагування на потреби ринку. Теорія управління пропонує суб'єктам господарювання різної галузевої належності пошук управлінського рішення, яке б дозволило з мінімальними сукупними витратами задовольнити потреби клієнтів і при цьому задоволення повинно бути своєчасним і з максимально високим рівнем обслуговування.

На цей момент часу дефініцію «управлінське рішення» розуміють як результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з цілями системи менеджменту організації тобто підприємства, фірми чи компанії.

В теорії менеджменту існує також ще й таке привабливе визначення дефініції «управлінське рішення». У відповідності до нього управлінське рішення визначають як початковий і основний момент в організації діяльності менеджера.

У зв'язку з вищевказаним управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до об'єкту, що управляється, тобто до СЕС. Кожна СЕС є не тільки «виробником» товарів чи послуг, але й складовою частиною суспільства. Тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності СЕС, а й сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Прийняття управлінського рішення є основою управління. Своєчасно прийняте науково-обґрунтоване управлінське рішення стимулює роботу персоналу, а слабке, або несвоєчасно прийняте – знижує не тільки ефективність його праці, а і її результативність. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока. Керівник не має права приймати непродуманих і необґрунтованих рішень.

Вельми важливим при відпрацюванні управлінських рішень є їхня всебічна обґрунтованість і своєчасність. Всебічна обґрунтованість означає необхідність прийняття рішення на базі максимально повної й достовірної

інформації. Але цього недостатньо. Необхідно зробити аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив СЕС, регіону, галузі. Всебічна обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Своєчасність передбачає, що прийняте рішення не повинно відставати або випереджати потреби і завдання соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підґрунтя для реалізації, а сприяє розвитку негативних тенденцій. Запізнілі рішення поглиблюють негативні тенденції. На практиці це досягається завдяки наявності ефективної системи управління, зорієнтованої на всебічне обслуговування клієнтів і задоволення їхніх потреб. Зазначена функція покладається на менеджмент СЕС, який скеровує діяльність керівників на розробку, ухвалення та безперервний контроль управлінських рішень щодо організації процесу обслуговування клієнтів.

Таке завдання реалізується через низку операцій безперервного або періодичного контролю реалізації управлінських рішень, що сприяють стійкому розвитку СЕС. Тому для них на сьогодні актуальним є розробка ефективного підходу ґрунтовної оцінки процесу реалізації будь-яких управлінських рішень, що стосуються належного функціонування соціально-економічних систем.

Соціально-економічна система (СЕС) являє собою взаємозв'язану цілісність об'єктів економічного і соціального призначення на даній території з урахуванням природно-ресурсної складової, яка призначена для виробництва матеріальних благ і надання послуг населенню. То ж поняттям соціально-економічна система описується будь-яке підприємство, фірма, компанія, що ведуть господарську діяльність з виробництва матеріальних благ, чи надання послуг населенню. Такі соціально-економічні системи для ефективного управління вибудовують свої специфічні підходи, алгоритми, процедури тощо. Ключовою особою, що реалізує вказане є менеджер (управитель).

Діяльність менеджера сучасного підприємства пов'язана з необхідністю відпрацювання, ухвалення або вибору потенційно-правильних управлінських рішень для того, щоб відзнайти правильну дію чи сукупність дій для більш повного задоволення потреб населення обраного сегменту ринку. Інакше кажучи, для успішного функціонування будь-якої в обраному сегменті ринку менеджер зобов'язаний розробити, ухвалити й успішно реалізувати відповідні управлінські рішення.

Розробка, ухвалення і, щобільше, реалізація управлінських рішень є доволі відповідальним і складним процесом, який має складатись з загальновизнаних управлінцями компонентів. Відомий фахівець у сфері

---

управління Рассел Акофф припускає для процесу прийняття рішень обов'язкова наявність таких компонентів:

- особи (осіб), що приймає (приймають) управлінські рішення;
- керованих змінних процесу управління;
- вибору й ухвалення управлінського рішення;
- некерованих змінних процесу управління;
- внутрішніх і зовнішніх обмежень, у яких функціонує підприємство чи окрема його структура;
- можливих підсумків реалізованого управлінського рішення.

З метою досягнення підприємством сформульованих у стратегії розвитку цілей керівництву необхідно знати і розуміти структуру прийняття управлінських рішень та усвідомлювати, що для успішного їх здійснення (реалізації) необхідно пройти такі основні стадії, як аналіз, синтез і оцінювання. Сучасною мовою їх можна назвати дивергенцією, трансформацією і конвергенцією. Своєю чергою, оцінювання або конвергенція може бути виконана тільки за умови чітко побудованого плану контролювання реалізації ухвалених управлінських рішень.

З теорії менеджменту відомо, що «процеси прийняття і реалізації управлінських рішень лежать в основі будь-якої цілеспрямованої діяльності. В економіці вони передують створенню виробничих і господарських організацій, забезпечують їхнє оптимальне функціонування і взаємодію; у наукових дослідженнях надають змогу виділяти найважливіші наукові проблеми, способи їх вивчення, визначають розвиток експериментальної бази і теоретичного апарату; у разі створення нової техніки складають важливий етап у проектуванні машин, пристроїв і приладів, комплексів, будинків; сприяють розробці технології їх побудови й експлуатації; у соціальній сфері, зокрема і торгівлі, використовуються для організації функціонування і розвитку соціальних процесів, їх координації з господарськими й економічними планами. Оптимальні (ефективні) рішення забезпечують досягнення мети за мінімальних витрат трудових, матеріальних і сировинних ресурсів» [1].

Процес прийняття управлінських рішень у загальному вигляді характеризується такими особливостями:

- по-перше, наявністю однієї або декількох цілей;
- по-друге, розробкою можливих варіантів управлінських рішень для ситуації, що склалась;
- по-третє, вибором раціонального управлінського рішення, заснованого на визначених критеріях, з урахуванням чинників, що обмежують можливості

---

досягнення попередньо сформульованої мети або ж вирішення конкретного завдання.

Залежно від наявності певного обсягу вихідної інформації, розрізняють завдання прийняття управлінських рішень за умов визначеності, ймовірності ризику і невизначеності, що особливо характерно для ринкової економіки та її суб'єктів господарювання – підприємств, фірм, компаній.

Для вирішення завдань за умов невизначеності середовища використовується теорія статистичних рішень, що підрозділяється на два напрями залежно від того, чи є відсутня можливість проведення досліджень (дослідів) у процесі розробки, ухвалення управлінських рішень та їх дальшої реалізації. Очевидно, розробка заходів щодо поліпшення управління соціально-економічними системами на основі прогнозної інформації є типовим завданням щодо прийняття управлінських рішень за умов невизначеності зовнішнього і частково внутрішнього середовища, що залежать від різних «природних станів» на ринку і, зокрема конкурентів, невідомих на момент ухвалення рішення, і зумовлена їхньою недостатньою вивченістю.

Послідовність пошуку найкращого управлінського рішення продемонстрована алгоритмом процесу його ухвалення й дальшої реалізації, схема якого подана на рис. 1.

На основі отриманої і відфільтрованої інформації про зовнішнє або внутрішнє середовище першим етапом процесу прийняття управлінського рішення є визначення менеджером (менеджерами) підприємства проблеми і встановлення вагомих чинників, що формулюють її. Для менеджерів даний етап є найбільш відповідальним.

На другому етапі менеджери мають виробити критерії вирішення завдань з урахуванням обмежень, що накладаються зовнішнім і внутрішнім середовищем на діяльність соціально-економічної системи, після чого формується генеральна мета її діяльності.

Ухвалення управлінського рішення та його подальша реалізація базується на методах раціонального розподілу обмежених ресурсів СЕС. Процес управління сучасним підприємством, фірмою чи компанією допускає у якості прямих обмежень:

- дефіцит інформації для розробки й реалізації управлінського рішення;
- дефіцит систематизованих уявлень про управлінське рішення;
- дефіцит часу на прийняття управлінських рішень.

Вказане для будь-якої СЕС можна вважати головними детермінантами, які заважають розробити якісне управлінське рішення.

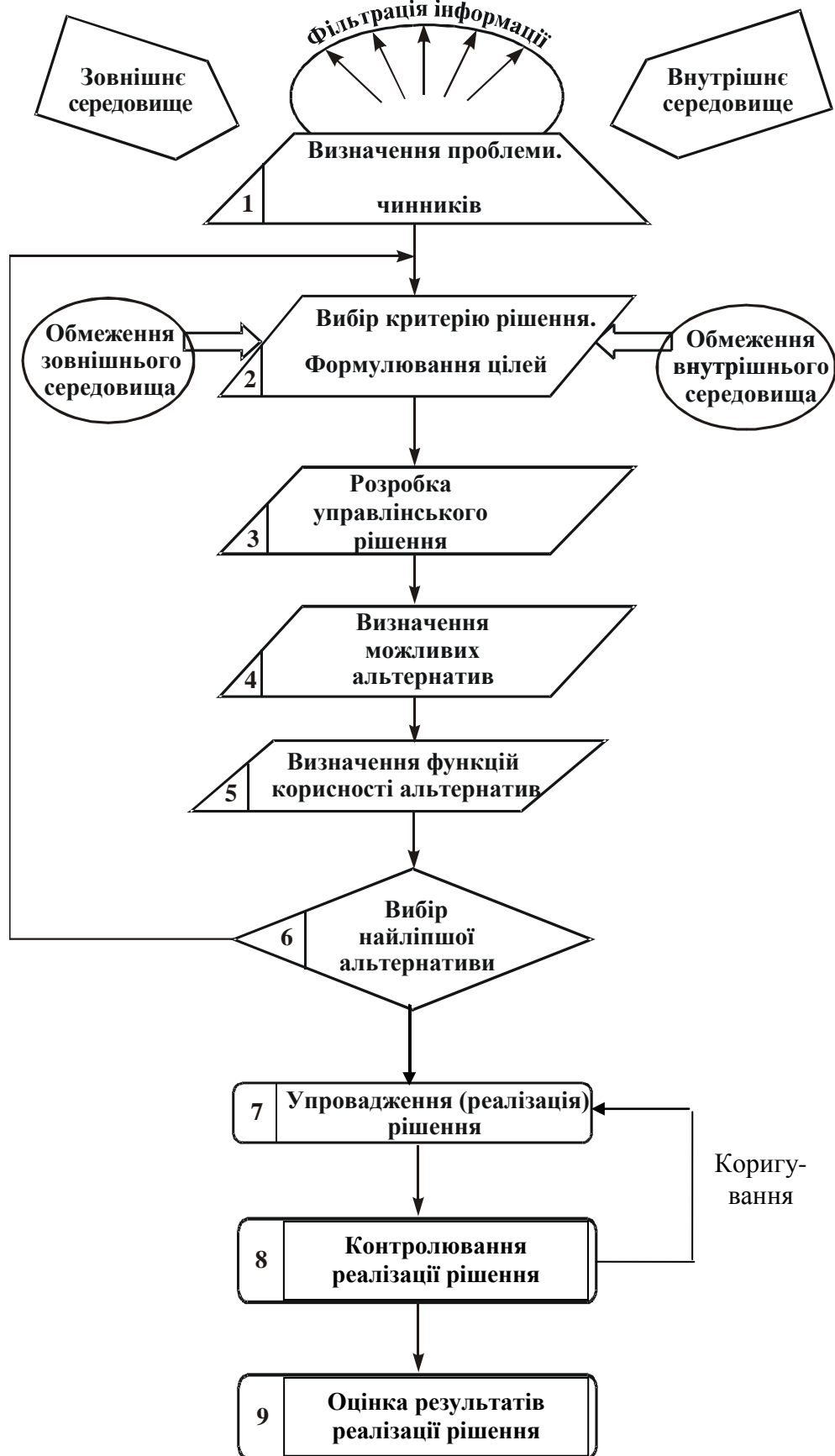


Рис. 1. – Алгоритм процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.  
 Джерело: складено автором на основі рекомендацій [2].

Управлінське рішення як управлінська проблема являє собою діалектичну єдність двох протилежних вимог:

1) з одного боку, управлінське рішення являє собою форму руху (використання) економічних ресурсів, які мають потребу в управлінському впливі з погляду збереження рівноважних умов;

2) з іншого – управлінське рішення виражається як «рухлива» форма очікуваного результату і підпорядковується іншій системі вимог і обмежень, що задаються ззовні, тобто формуються для СЕС безпосередньо вимогами зовнішніх стейкхолдерів – суб'єктів впливу.

Система обмежень є прямим відображенням внутрішніх критеріїв у раціональному веденні бізнесу. Отже, реалізація управлінських рішень припускає пошук безпечних оптимізуючих алгоритмів побудови моделі функціонування СЕС, які б забезпечували динамічну їх рівновагу з оточуючим середовищем.

Третій етап спрямований на розробку управлінського рішення, яке формується через проходження стадій дивергенції, трансформації і конвергенції. Особа, яка приймає рішення, повинна послідовно розв'язувати три типи задач проектування (управління). Їхня спрямованість стисло описана в табл. 1.

*Таблиця 1*

### **Задачі проектування (управління)**

Тип задач	Спрямованість задач
Задачі першого типу	Це задачі вибору або пошуку принципу дії для конкретних умов та вимог. Це може бути фізичний принцип (при проектуванні технічного об'єкта), економічний принцип (при вирішенні економічних проблем) або соціальний принцип (у суспільно-соціальних задачах).
Задачі другого типу	Це вибір або пошук при заданому принципі дії найбільш раціонального принципового рішення: технічного, економічного або соціального. Під час розв'язання цих задач варіюють елементами та ознаками елементів, що розробляються, до моменту знаходження найдоцільнішого їх поєднання.
Третій тип задач	Це задачі визначення оптимальних значень параметрів для заданого принципового рішення. Під час розв'язання цих задач менеджери варіюють значеннями параметрів для знаходження їх оптимального поєднання.

*Джерело: складено автором.*

Однак для успішного здійснення управління необхідно дотримуватися певної послідовності розробки управлінських рішень (УР), яку можна назвати технологією розробки і прийняття УР. Ця технологія являє собою сукупність послідовних дій визначеного змісту. Така послідовність складається з окремих етапів, процедур, операцій. Традиційна схема розробки і реалізації УР у собі поєднує п'ять кроків (рис. 2).



Рис. 2. – Схема технології розробки і реалізації управлінських рішень.

*Джерело: складено автором.*

На першому кроці розробки управлінського рішення, як правило, використовують методи дивергенції, у першу чергу – метод формулювання задач, анкетування тощо.



Другий крок потребує також використання різних методів дивергенції. Ефективними є: метод пошуку інформації, інтерв'ювання споживачів продукції чи послуг підприємства, анкетне опитування, дослідження поведінки споживачів, накопичення та згортання даних.

На третьому кроці, який розпочинається фазою перетворення проблеми, використовуються різні методи трансформації. На завершальній стадії третього кроку на основі методів конвергенції (зокрема з використанням математичних моделей) здійснюється пошук оптимального рішення за обраними критеріями.

Другий крок потребує також використання різних методів дивергенції. Ефективними є: метод пошуку інформації, інтерв'ювання споживачів продукції чи послуг підприємства, анкетне опитування, дослідження поведінки споживачів, накопичення та згортання даних.

На третьому кроці, який розпочинається фазою перетворення проблеми, використовуються різні методи трансформації. На заключній стадії третього кроку на основі методів конвергенції (зокрема з використанням математичних моделей) здійснюється пошук оптимального рішення за обраними критеріями.

Четвертий крок містить такі компоненти як оформлення наказу або розпорядження, розроблення конкретних планів реалізації рішення із вказівкою необхідних термінів, а також призначення відповідальних осіб та інструктаж виконавців. На останньому кроці здійснюється контроль виконання рішень.

Встановлення можливої альтернативи щодо вирішення проблеми для конкретних умов реалізує четвертий етап процесу прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства. Даний етап означає генерацію найбільшої кількості управлінських рішень для вирішення проблеми.

П'ятий етап – визначення функцій корисності встановленого можливого альтернативного управлінського рішення. Значення функції корисності виражає цінність або корисність даної альтернативи безпосередньо для споживачів продукції чи послуг СЕС.

Найвідповідальнішим моментом у прийнятті рішень є вибір кращої альтернативи, тобто такого управлінського рішення, яке найповніше відповідає сформульованій меті. Це шостий етап процесу прийняття управлінських рішень.

Сьомим етапом у запропонованому алгоритмі є етап упровадження або реалізації прийнятого управлінського рішення. Даний етап має певні труднощі організаційного і виробничого характеру. Організаційні труднощі пояснюються неготовністю виконавців до реалізації ухваленого управлінського рішення, що зумовлена відомими чинниками, а саме: недостатніми ресурсами і відсутністю навикчок і знань у реалізації новітніх управлінських рішень. Труднощі

---

виробничого характеру пояснюються неготовністю виробництва до вирішення завдань, що спряжені з ухваленим управлінським рішенням.

На цьому етапі передбачені такі заходи:

- 1) оформлення наказу щодо виконання управлінського рішення;
- 2) розроблення планів та термінів реалізації управлінського рішення;
- 3) призначення відповідальних осіб за реалізацію управлінського рішення.

Для успішної реалізації будь-якого управлінського рішення необхідне чітке планування етапів реалізації рішення і термінів їх виконання, а також призначення відповідальних осіб. У цьому випадку реалізація такого рішення стосуватиметься усіх співробітників підприємства, фірми чи компанії. Щоб уникнути розбіжностей дій окремих виконавців і перекладання відповідальності за реалізацію будь-якого етапу, слід скласти план реалізації управлінського рішення.

Успіх реалізації ухваленого управлінського рішення залежить від своєчасного і якісного контролю реалізації останнього. Організація контролю процесу реалізації управлінського рішення є восьмим етапом запропонованого алгоритму. Цей етап передбачає такі заходи:

- 1) запобігання відхиленням чи зривам виконання ухваленого управлінського рішення;
- 2) прийняття нового управлінського рішення, якщо буде існувати така можливість.

Функція контролю дуже важлива в управлінській діяльності, оскільки контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Без контролю починається хаос, і об'єднати діяльність будь-яких груп стає неможливим.

Непередбачувані обставини можуть примусити підприємство, фірму чи компанію відхилитись від основного курсу, наміченого у планах діяльності на майбутнє. За період від початку планування до встановленої дати здійснення плани можуть суттєво змінюватись. Якщо керівництво не зможе своєчасно виявити і виправити ці відхилення, то досягнення цілей і навіть саме існування організації в цілому чи окремого виду діяльності буде поставлено під загрозу.

В управлінському контролі виділяють три аспекти:

- 1) установлення стандартів – точне визначення цілей, які повинні бути досягнуті у визначений відрізок часу. Цей аспект ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування;
- 2) вимірювання дійсно досягнутого за певний відрізок часу і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо обидві ці фази виконані

---

правильно, то керівництво не тільки знає про існуючу в організації проблему, а й вже отримує інформацію щодо джерела цієї проблеми;

3) здійснення дій для корекції серйозних відхилень від початкового плану. Одна з можливих дій у цьому напрямі – перегляд цілей з позиції надання їм більшої реалістичності й відповідності в конкретній ситуації.

Розробка нового управлінського рішення повинна пройти всі стадії, що детально описані вище. Нове управлінське рішення може кардинально змінити напрям і сферу діяльності організації, однак воно має бути оптимальним стосовно досягнення загальної цілі.

Прямуючи за наведеною схемою рішення управлінських завдань, керівництво підприємства, фірми чи компанії повинно знайти оптимальне рішення і докласти зусилля для виконання його в установлений час з залученням наявних ресурсів та мінімальними втратами часу і грошових коштів.

Заключним етапом є оцінка результатів від реалізації ухваленого управлінського рішення. Оцінку можна вести з використанням показників результативності й економічної ефективності у залежності від виду реалізації управлінського рішення.

Запропонований алгоритм процесу прийняття і реалізації управлінських рішень є фактично зрозумілим для менеджерів. Хоча слід зазначити, що на практиці деякі етапи можна удосконалювати з огляду на ситуацію, що склалась в оточенні тієї чи іншої соціально-економічної системи – підприємства, фірми чи компанії. Гнучкість і мінливість алгоритму цілком реальна. Однак його «кістяк» – це загальна стратегія для менеджера в прийнятті ефективних управлінських рішень за різних ситуацій.

Слід зазначити, що в практичній діяльності керівникові підприємства ухвалене управлінське рішення (етап 6) потрібно оцінювати з різних точок зору з огляду на фізичні, технічні, економічні й інші аспекти. А це вимагає застосування певних алгоритмів для контролю й оцінки управлінських рішень і прогнозування на їхній основі подій майбутнього. Першочергово для будь-якого виду соціально-економічної системи потрібно розробити прийнятний для неї алгоритм внутрішнього контролю реалізації ухвалених управлінських рішень. Це важлива вимога до подальшої реалізації прийнятих управлінських рішень, що спрямовані на досягнення сформульованих цілей.

У сучасному менеджменті контроль виступає у якості необхідного інструменту спостереження за станом реалізації управлінського рішення і підтримки належної уваги до цього процесу. Це стверджується в чисельних публікаціях з менеджменту, зокрема в [2-8]. «Його мета – виявити слабкі місця і

---

помилки, вчасно виправити їх і не допускати повторення. Контролюється все: предмети, люди, впливи... Контроль є найпершим обов'язком тих керівників, які відповідають за виконання планів», – так визначив контроль, його мету і його сутність один із засновників науки управління Анрі Файоль.

Щодо впливу контролю на успішність реалізації управлінських рішень при вирішенні поточних і стратегічних завдань загалом можна зазначити, що:

а) контроль тільки як засіб виявлення стану реалізації управлінського рішення не може впливати на підвищення ефективності останнього. Вплив контролю на підвищення ефективності виконання управлінського рішення виявляється тоді, коли він супроводжується виправленням виявлених помилок, усуненням несприятливих факторів тощо;

б) контроль забезпечує нормальне виконання управлінського рішення у заданих часових межах і допомагає визначити ступінь виконання зазначеного рішення;

в) контроль підвищує вірогідність інформації про зовнішнє середовище і наявну загрозу для реалізації управлінського рішення.

У загальному вигляді рекомендація менеджерів (керівників), що буде виконувати контроль реалізації управлінського рішення, може бути сформульована у такий спосіб: в основу системи контролю слід покласти системний підхід, тобто організація контролю має враховувати різнобічний характер впливу контролю на ефективність виконання управлінського рішення і бути за своєю структурою деякою системою, у якій повинні сполучатися різні методи, процедури, алгоритми і засоби контролю.

Система контролю реалізації управлінських рішень повинна будуватися за багаторівневим принципом. На першому (найнижчому) рівні здійснюється контроль підготовки до реалізації управлінського рішення.

На другому рівні виконується контроль самого процесу реалізації управлінського рішення у заданих часових межах.

На третьому рівні контролюється результат виконання реалізації управлінського рішення і виконується порівняння його з запланованими оціночними показниками.

Отже, практичне запровадження запропонованої трирівневої системи контролю реалізації управлінських рішень в організаціях буде складатися з таких основних етапів:

– етап 1: формулювання мети управлінського рішення з урахуванням ситуації, що склалась в обраному ринковому сегменті. Мета управлінського рішення повинна збігатися з загальною метою діяльності соціально-економічної системи (підприємства, фірми чи компанії);

---

– етап 2: встановлення нормативних показників виконання управлінського рішення. Таким показником є загальний час виконання рішення та час на виконання окремих складників рішення, показник витрат на реалізацію управлінського рішення в цілому та окремих його складників. Можливо введення й інших оціночних показників;

– етап 3: контроль процесу реалізації управлінського рішення;

– етап 4: визначення фактичних результатів реалізації ухваленого управлінського рішення;

– етап 5: порівняння визначеного переліку фактичних показників з нормативними, що встановлені на етапі 2. Тут виконується аналіз можливих розбіжностей між фактичними результатами і нормативними показниками процесу реалізації управлінського рішення.

– етап 6: внесення коректив у процес реалізації управлінського рішення за умови виявлення розбіжностей між фактичними результатами і нормативними показниками;

– етап 7: всебічний аналіз коректив. У межах цього етапу аналізуються можливі варіанти коректив у процесі виконання управлінського рішення. При цьому ґрунтовному аналізу піддаються часові показники, фінансові показники та додержання умов попередніх домовленостей, стандартів тощо. За результатами аналізу можливе повернення як до третього, так і до другого й першого етапів. Це залежить від змісту й спрямованості коректив;

– етап 8: кінцевий контроль виконання управлінського рішення за попередньо встановленими нормативними показниками. За бажанням керівництва до нормативних показників можуть бути віднесені не тільки часові показники, а й вимірники витрат на виконання рішення, дотримання соціальної відповідальності тощо.

Аналогова модель запропонованого 8-етапного алгоритму контролю процесу реалізації управлінських рішень для наочності подана на рис. 3.

За умови практичного застосування запропонованого алгоритму контролю процесу реалізації управлінських рішень варто враховувати, що управлінське рішення не повинно «відхилятися» від стратегічної мети і попередньо встановлених стратегічних завдань, а також розроблених середньо- і довгострокових планів діяльності організації.

Важливим моментом даної системи контролю є той, що вона «працює» на всіх трьох рівнях і на основі аналізу (блок 7) забезпечує коригування не тільки процесу реалізації управлінського рішення, але і відповідних нормативних показників. До того ж вимір фактичних результатів виконання управлінських

рішень і здійснення коригувальних впливів проводиться під керівництвом топ-менеджерів.

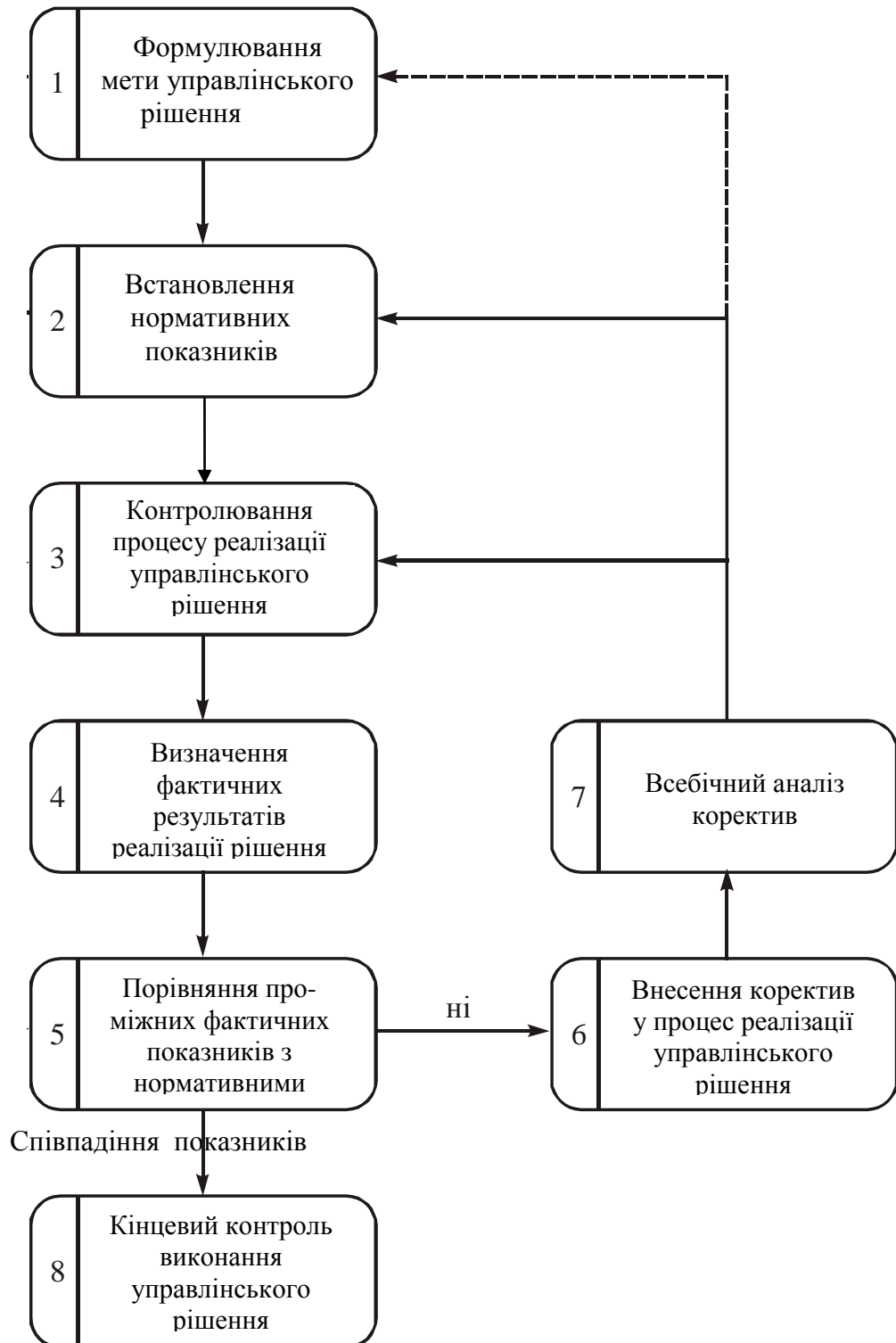


Рис. 3 – Схема внутрішнього контролю реалізації управлінських рішень в соціально-економічних системах.

Джерело: складено автором.

---

Спроектowana в такий спосіб система контролю гарантує здійснення наступних контрольних заходів щодо реалізації управлінських рішень.

1. Випереджаючий контроль, мета якого є виявлення і запобігання різного роду відхиленням за допомогою перевірки якості підготовки організації до виконання виробничої програми, що буде виконуватись при контролі реалізації управлінських рішень. Приклад – відбір працівників, які будуть виконувати контроль реалізації управлінського рішення.

2. Супутній контроль, сутність якого полягає у виконанні моніторингу поточної ефективності реалізації управлінського рішення. Він покликаний забезпечувати керівникові організації впевненість у тому, що реалізація управлінського рішення спрямована на досягнення нормативних показників.

3. Контроль за результатами. Даний вид контролю є найменш трудомістким, але одночас відповідальним і ризикованим. Ризик полягає в тому, що у разі виявлення відхилень виправити їх буде дуже важко або навіть і неможливо. З огляду на це нагальною проблемою для сучасної організації на сьогодні є відсутність такого узагальнювального показника, який би надав можливість виконувати оцінку саме результативності управлінського рішення. Фахівці стверджують, що ні показники часу, ні показники витрат не дозволяють оцінити результативність, і надалі ефективність ухваленого управлінського рішення, що реалізується.

У висновку слід зазначити, що менеджерам (керівникам) у своїй практичній діяльності необхідно прагнути до використання контрольних заходів усіх трьох напрямів, приділяючи увагу і виявляючи гнучкість у їхній пріоритетності залежно від кваліфікації персоналу, форм і видів діяльності соціально-економічної системи та їх масштабів.

Склад і загальна кількість видів управлінських рішень, що приймаються для поліпшення діяльності соціально-економічних систем, може змінюватись в залежності від поточних умов їх господарювання та змін у визначеному ринковому сегменті. Однак реалізація управлінських рішень у межах діяльності підприємства, фірми чи компанії завжди спряжена з наявністю й необхідністю виконання певної сукупності операцій, а іноді й процесів. Несвоєчасне і неякісне здійснення кожної такої операції веде до зростання:

- 1) часу виконання управлінського рішення;
- 2) економічних витрат на реалізацію управлінського рішення щодо вирішення завдань, що постали перед організацією.

Вказане призводить до зниження економічної ефективності функціонування соціально-економічної системи. Щоб не допустити цього обов'язково повинна виконуватися функція контролю реалізації управлінських

рішень.

За умови використання сучасних «стабільних» управлінських технологій виконання рішень, наявності персоналу з високим рівнем кваліфікації й належній інформаційній забезпеченості, фахове контролювання реалізації управлінських рішень забезпечить заплановану ефективність функціонування будь-якої соціально-економічної системи. Отже, ефективність функціонування останніх залежить від результативності реалізації управлінських рішень, тобто від якості й швидкості відпрацювання і прийняття фахівцями відповідних контрольних заходів своєчасної реалізації того чи іншого управлінського рішення.

З огляду на вищезазначене, перед керівниками підприємств, фірм і компаній нині стоїть завдання визначення результативності реалізації управлінських рішень, що зафіксовані стратегією їх дальшого розвитку. Однак на сьогодні ще не відпрацьовано ні розрахункової формули для її обчислення, ні процедури і рекомендацій виконання відповідних розрахунків. Тому актуальність розробки методики визначення показника результативності реалізації управлінських рішень в соціально-економічних системах не викликає сумнівів.

З урахуванням рекомендацій, викладених у монографії [9] та авторському свідоцтві на науковий твір [10], специфіки здійснення управлінських рішень та поділу їх видів за функціональною ( $H$ ) і фазовою ( $I$ ) ознаках (див. табл. 2), узагальнювальний відносний показник результативності реалізації управлінських рішень слід розраховувати за такою формулою:

$$R_{P.Y.P} = \frac{\sum_{h=1}^H \sum_{j=1}^I \alpha_{hj} \cdot C_{hj}^o \cdot Y_{hj}^o - \sum_{h=1}^H \sum_{j=1}^I \alpha_{hj} \cdot C_{hj}^i \cdot Y_{hj}^i}{\sum_{h=1}^H \sum_{j=1}^I \alpha_{hj} \cdot C_{hj} \cdot Y_{hj} - \sum_h \sum_{j=1}^I \alpha_{hj} \cdot C_{hj}^i \cdot Y_{hj}^i}, \quad (1)$$

де  $R_{P.Y.P}$  – узагальнювальний відносний показник результативності реалізації управлінських рішень;

$H$  – загальне число видів прийнятих управлінських рішень за фазовим поділом;

$I$  – загальне число видів прийнятих управлінських рішень за функціональним поділом;

$\alpha_{hj}$  – пріоритетність (важливість) виконання  $h$ -го ( $h = 1, \dots, H$ ) функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го ( $j = 1, \dots, I$ )



фазового виду управлінського рішення при функціонуванні СЕС;

$C_{hj}$  – показник своєчасного виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення відповідно до ідеальних умов функціонування СЕС ( $C_{hj} = 1,0$ );

$C_{hj}^o$  – показник своєчасного виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення [ $C_{hj}^o(t < t_B)$ ] за час, що запланований ( $t_B$ ), при використанні в СЕС запропонованого алгоритму відпрацювання й реалізації управлінських рішень;

$C_{hj}^i$  – показник своєчасного виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення [ $C_{hj}^i(t < t_B)$ ] за час, що запланований ( $t_B$ ), при використанні в СЕС чинного порядку відпрацювання й реалізації управлінських рішень;

$Y_{hj}^o$  – показник узгодженості виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення при використанні в СЕС запропонованого алгоритму відпрацювання й реалізації управлінських рішень;

$Y_{hj}^i$  – показник узгодженості виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення при використанні в СЕС чинного порядку відпрацювання й реалізації управлінських рішень;

$Y_{hj}$  – показник узгодженості виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення за ідеальних умов функціонування СЕС ( $Y_{hj} = 1,0$ ).

Таблиця 2

### Класифікація управлінських рішень

№ з. п.	Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень
1	Функціональне призначення	Планові. Організаційні. Координуючі. Активізуючі. Контрольні
2	Характер дії	Директивні. Нормативні. Методичні. Рекомендаційні. Дозвільні. Орієнтуючі
3	Час дії	Стратегічні. Тактичні. Оперативні
4	Напрямок впливу	Внутрішні. Зовнішні
5	Спосіб прийняття рішення	Індивідуальні. Колективні. Консультативні

6	Суб'єкт управління	Державні. Господарські. Підприємницьких структур. Громадських організацій
7	Широта охоплення	Загальні. Спеціальні
8	Характер визначеності	Запрограмовані. Незапрограмовані
9	Сфера реалізації	Виробничі. Наукові. Кадрові тощо
10	Зміст рішення	Технічні. Економічні. Соціальні
11	Ступінь повноти інформації	Прийняті в умовах визначеності. Прийняті в умовах невизначеності. Прийняті в умовах ризику
12	Ступінь ефективності	Оптимальні. Раціональні
13	Метод підготовки	Креатині. Евристичні. Репродуктивні
14	Фазово-функціональний поділ діяльності	Фазові. Функціональні

*Джерело: складено автором за результатами узагальнення рекомендацій, що висвітлені у фаховій літературі.*

З огляду на вищенаведене та з метою дальшого практичного застосування надамо пояснення до визначення складників формули для обчислення узагальнювального відносного показника результативності реалізації управлінських рішень на прикладі такої соціально-економічної системи як заклад охорони здоров'я (наприклад, лікарня).

1. Відносний показник пріоритетності (важливості) виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення у процесі функціонування лікарні пропонується визначати на основі використання методу аналізу ієрархій [12-15]. У даному випадку числове значення показника пріоритетності (важливості) для кожного  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення буде лежати в межах  $0 \leq \alpha_{hj} \leq 1,0$ .

2. Показники узгодженості ( $U_{hj}^o, U_{hj}^i$ ) виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення слід визначати через його часові характеристики (показники). Це обґрунтовується тим, що здійснення всіх управлінських рішень за кожним видом повинно узгоджуватися з нормованими часовими характеристиками

(показниками) їхнього виконання, щоб не вийти за межі тривалості планового часу на реалізацію ухваленого управлінського рішення. Отже, обчислювати  $Y_{hj}^o$ ,  $Y_{hj}^i$  слід за такими формулами:

$$Y_{hj}^o = t_{hj}^o / t_{Bhj}; \quad (2)$$

$$Y_{hj}^i = t_{hj}^i / t_{Bhj}, \quad (3)$$

де  $t_{hj}^o$  – фактичний час виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення при використанні запропонованого алгоритму відпрацювання й реалізації управлінських рішень в лікарні;

$t_{hj}^i$  – фактичний час виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення при використанні в лікарні чинного порядку відпрацювання й реалізації управлінських рішень;

$t_{Bhj}$  – запланований (розрахунковий) час виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення.

При оцінках результативності реалізації управлінських рішень в лікарні узгодженість виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення слід розуміти в сенсі відповідності до результату їхнього виконання для ідеальних умов функціонування лікарні.

3. Показник своєчасності виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення у межах лікарні ( $C_{hj}$ ) слід обчислювати за такими формулами:

$$C_{hj}^o = 1 - (t_{hj}^o / t_{Bhj}); \quad (4)$$

$$C_{hj}^i = 1 - (t_{hj}^i / t_{Bhj}), \quad (5)$$

Час на виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення ( $t_{hj}$ ) визначається умовами здійснення в лікарні цих видів управлінських рішень відповідно до ситуації, що склалась на ринку, а також результатом роботи фахівців з планування, відпрацювання й ухвалення управлінських рішень.

Слід зауважити, що обраний показник оперативності  $C_{hj}$  на практиці надасть можливість керівникам лікарень оцінювати необхідний склад повноважень, що делегуються безпосереднім виконавцям управлінських рішень (медичному персоналу) визначених функцій і операцій. Так, наприклад, якщо значення цього показника для якоїсь конкретної функції буде задовольняти умові  $C_{hj} < \Delta_{доп.}$ , тобто виявиться нижче допустимого значення  $\Delta_{доп.}$ , то цю функцію слід передати визначеному фахівцеві для автономного її виконання, при цьому передбачивши відповідну його кваліфікацію і необхідне організаційно-технічне й технологічне забезпечення виконання робіт за цим управлінським рішенням для його децентралізованого виконання.

Запропонований підхід до оцінки результативності виконання управлінських рішень в лікарні потребує деяких додаткових рекомендацій і роз'яснень, що стосуються дальшого використання математичних формул.

Математичний вираз (1) відображає взаємозв'язок характеристик організаційної структури управління лікарнею і є моделлю показника оцінки результативності її функціонування. Однак для практичних розрахунків числових значень цього показника необхідна конкретно визначена процедура послідовності виконання необхідних обчислень, тобто алгоритм розрахунку, який у вигляді аналогової моделі подано на рис. 4.

Аналізуючи формулу (1), слід вказати, що добуток  $\alpha_{hj} \cdot C_{hj} \cdot Y_{hj}$  характеризує узгодженість й оперативність (своєчасність) виконання робіт по кожному  $h$ -му функціональному виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення, виконання яких в організаційно-управлінському аспекті забезпечується відповідними фахівцями лікарні. Визначення показників узгодженості й оперативності виконання робіт за видами управлінських рішень при їх реалізації є корисним для фахівців щодо підготовки висновків стосовно результативності виконання зазначених рішень та рекомендацій щодо їх поліпшення у процесі реалізації.

Аргументами запропонованих оціночних показників є:

- перелік видів управлінських рішень, що можуть бути розроблені, ухвалені й реалізовані в лікарні;
- склад дій (операцій) з реалізації по кожному виду управлінського рішення;
- коефіцієнти пріоритетності (важливості) реалізації видів управлінських рішень як фазових, так і функціональних у системі цілей лікарні;

- склад факторів, що при цьому враховуються, і параметрів реальних умов реалізації кожного виду управлінського рішення;
- необхідні (заплановані, нормативні) час і терміни, що реально потрібні на виконання комплексу робіт (операцій) за кожним видом управлінського рішення.

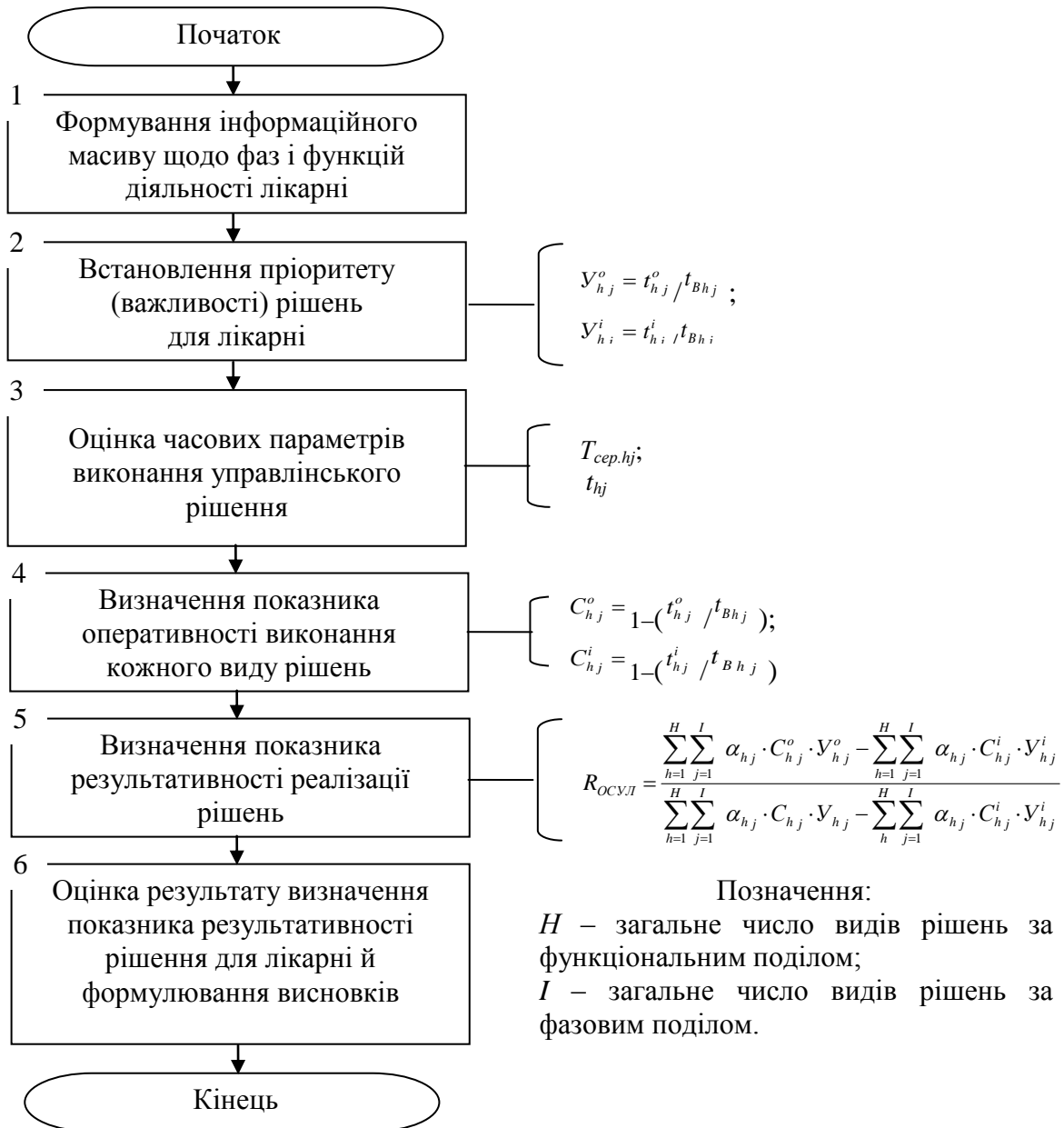


Рис. 4 – Послідовність визначення показника оцінки результативності реалізації управлінських рішень в лікарні.

Джерело: розроблено автором.

Вказані параметри-аргументи можуть бути оцінені для відповідної структури лікарні, що робить запропоновані показники придатними для обчислення.

Для того, щоб продемонструвати практичну доцільність застосування запропонованого підходу для оцінки результативності реалізації управлінських рішень в лікарні, у ході дослідження були виконані відповідні розрахунки і сформульовані висновки на прикладі типової фази постачання лікарських засобів.

Етап 1. Формування інформаційного масиву щодо фаз і функцій діяльності лікарні.

Для формування інформаційного масиву щодо фаз і функцій діяльності досліджуваної лікарні спершу необхідно встановити основні фази і функції, що реалізуються у їх межах. Наприклад, аналіз діяльності досліджуваної лікарні надав змогу встановити, що однією з ключових фаз є фаза постачання лікарських засобів у лікарню з огляду на специфіку надання медичних послуг.

Для успішного виконання постачання лікарських засобів у лікарню відпрацьовується, ухвалюється і реалізовується певний перелік характерних управлінських рішень, які були раніше названі функціональними. Це рішення, що пов'язані з:

- аналізом ринку закупівель лікарських засобів;
- узгодженням й оформленням замовлення на доставку лікарських засобів визначеної номенклатури й асортименту в лікарню;
- вибором постачальників лікарських препаратів;
- складанням плану-графіка поставки лікарських препаратів у лікарню;
- отриманням замовлень (фактичною доставкою ліків у лікарню);
- адмініструванням закупівель лікарських препаратів;
- розрахунком необхідного обсягу запасів лікарських препаратів на визначені терміни часу, що закуповуються у постачальників.

У процесі дослідження діяльності лікарні були встановлені заплановані та визначені усереднені тривалості виконання функціональних управлінських рішень щодо поставки лікарських препаратів. Їх значення для подальшого аналізу наведені в табл. 3.

На цьому ж етапі з використанням методу аналізу ієрархій [11] нами були обчислені відносні показники пріоритетності (іншими словами, важливості) виконання функціональних управлінських рішень у межах визначених фаз діяльності досліджуваної лікарні  $\alpha_{hj}$ .

Результати обчислення показника  $\alpha_{hj}$  наведені в табл. 4.

Таблиця 3

**Інформаційний масив щодо тривалості виконання управлінських рішень  
за функціями діяльності лікарні**

Фаза діяльності лікарні	Управлінські рішення відповідно до виконуваних функцій	Тривалість виконання, дн.		
		запланований час виконання функціонального виду управлінського рішення	за чинним порядком відпрацювання й реалізації управлінських рішень	при використанні запропонованого алгоритму розробки й реалізації управлінських рішень
Постачання лікарських засобів у лікарню	Аналіз сегменту ринку закупівель лікарських засобів	5,00	5,50	4,80
	Вибір постачальників лікарських засобів	2,00	3,00	2,00
	Узгодження й оформлення замовлення	1,50	1,80	1,60
	Складання плану-графіка поставки лікарських засобів	3,00	3,00	2,50
	Отримання замовлення	4,00	4,00	4,00
	Адміністрування закупівель лікарських засобів	2,00	3,20	2,20
	Розрахунок запасів лікарських засобів, що необхідні для безперервного функціонування лікарні	4,00	5,00	4,00

*Джерело: складено автором.*

З табл. 4 слідує, що найвищим пріоритетом володіють управлінські рішення, що спрямовані на вибір постачальника і аналіз сегменту ринку закупівель лікарських засобів.

Етап 2. Встановлення пріоритету (важливості) управлінських рішень для лікарні. У відповідності до рис. 4 на цьому етапі за формулами (2) і (3) визначаються показники узгодженості  $(Y_{hj}^o, Y_{hj}^i)$  виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення.

Таблиця 4

**Результати обчислення показників пріоритетності (важливості)  
виконання функціональних управлінських рішень**

Фаза діяльності лікарні	Управлінські рішення відповідно до виконуваних функцій	Значення показника пріоритетності ( $\alpha_{hj}$ )
Постачання лікарських засобів у лікарню	Аналіз сегменту ринку закупівель лікарських засобів	0,7
	Вибір постачальників	0,9
	Узгодження й оформлення замовлення	0,3
	Складання плану-графіка поставки лікарських засобів	0,4
	Отримання замовлення	0,2
	Адміністрування закупівель лікарських засобів	0,4
	Розрахунок необхідного рівня запасів лікарських засобів	0,5

*Джерело: складено автором.*

Результат розрахунку поданий в табл. 5.

Таблиця 5

**Результати обчислення показників узгодженості виконання  
функціональних управлінських рішень**

Фаза діяльності лікарні	Управлінські рішення відповідно до виконуваних функцій	Значення показника узгодженості	
		$Y_{hj}^o$	$Y_{hj}^i$
Постачання лікарських засобів у лікарню	Аналіз сегменту ринку закупівель лікарських засобів	1,10	0,96
	Вибір постачальників	1,50	1,00
	Узгодження й оформлення замовлення	1,20	1,07
	Складання плану-графіка поставки лікарських засобів	1,00	0,83
	Отримання замовлення	1,00	1,00
	Адміністрування закупівель лікарських засобів	1,60	1,10
	Розрахунок необхідного рівня запасів лікарських засобів	1,25	1,10

*Джерело: складено автором.*

Етап 3. Оцінка часових параметрів виконання управлінського рішення.



За цим етапом обчислюється різниця між запланованим і фактичним часом виконання управлінського рішення за чинним порядком і при використанні запропонованого алгоритму.

Результат розрахунку наведено у формі табл. 6.

Таблиця 6

**Результати обчислення різниці між запланованим і фактичним часом виконання управлінського рішення за чинним порядком і при використанні запропонованого алгоритму**

Фаза діяльності лікарні	Управлінські рішення (УР) відповідно до виконуваних функцій	Різниця між запланованим і фактичним часом, дн.	
		за чинним порядком відпрацювання й реалізації УР	при використанні запропонованого алгоритму розробки й реалізації УР
Постачання товарів у лікарню	1. Аналіз ринку закупівель лікарських засобів	+0,50	-0,20
	2. Вибір постачальників	+1,00	0
	3. Узгодження й оформлення замовлення	+0,30	+0,10
	4. Складання плану-графіка поставки лікарських засобів	0	-0,50
	5. Отримання замовлення	0	0
	6. Адміністрування закупівель лікарських засобів (партії)	+1,20	+0,20
	7. Розрахунок необхідного рівня запасів лікарських засобів	+1,00	0

*Примітка.* «+» – час збільшився, «-» – час зменшився.

*Джерело:* складено автором.

Аналіз табл. 6 показує, що прийнята послідовність розробки й реалізації управлінських рішень за обраною фазою в досліджуваній лікарні фактично потребує удосконалення, бо вона не відповідає запланованій тривалості виконання вказаного. Із семи наведених в таблиці управлінських рішень лише два (четверте і п'яте) виконуються вчасно, а інші п'ять – з запізненнями від 0,5

до 1,20 дня. Звісно, це є неприйнятним результатом для будь-якої лікарні, особливо на цей момент часу.

Своєю чергою, за умови застосування запропонованого алгоритму розробки й реалізації управлінських рішень ситуація в лікарні прогнозно покращиться – два рішення (перше й четверте) із семи будуть виконані з випередженням запланованого часу, три – будуть виконані точно в заплановані терміни, і лише тільки два (третє і шосте) з невеликим запізненням, відповідно на 0,10 і 0,20 дня (це приблизно на 2,5 – 5,0 годин).

Уже на цьому етапі отримані результати доводять доцільність застосування запропонованого нами алгоритму розробки, реалізації й контролю ухвалених управлінських рішень в досліджуваній лікарні.

Етап 4. Визначення показника оперативності виконання кожного виду управлінських рішень.

На цьому етапі за формулами (4) і (5) обчислюється показник своєчасності виконання конкретного функціонального виду управлінського рішення у межах заданого фазового виду управлінського рішення ( $C_{hj}$ ) у межах лікарні.

Результати обчислення  $C_{hj}$  наведені в табл. 7.

Таблиця 7

**Результати обчислення показників оперативності виконання кожного виду управлінських рішень**

Фаза діяльності лікарні	Управлінські рішення відповідно до виконуваних функцій	Значення показника узгодженості	
		$C_{hj}^o$	$C_{hj}^i$
Постачання лікарських засобів у лікарню	Аналіз ринку закупівель лікарських засобів	-0,10	0,04
	Вибір постачальників	-0,50	0,00
	Узгодження й оформлення замовлення	-0,20	0,07
	Складання плану-графіка поставки лікарських засобів	0,00	0,17
	Отримання замовлення	0,00	0,00
	Адміністрування закупівель	-0,60	0,10
	Розрахунок запасів лікарських засобів	-0,25	0,10

Джерело: складено автором.

Аналіз отриманих результатів (див. табл. 7) надає можливість констатувати, що на цей момент часу оперативність виконання управлінських рішень в досліджуваній лікарні незадовільна. Показник  $C_{hj}^o$  для п'яти рішень менше нуля, для двох – рівний нулеві. Цей результат доводить необхідність перегляду існуючого порядку відпрацювання й реалізації управлінських рішень в лікарні.

Що стосується запропонованого алгоритму розробки й реалізації управлінських рішень, то він є набагато кращим порівняно з існуючим. З табл. 7 слідує, що показник оперативності лише для двох управлінських рішень рівняється нулю, а для інших семи – більше нуля. Така контрольна процедура також підтверджує той факт, що запропонований алгоритм є доцільним для запровадження його в закладах охорони здоров'я.

Етап 5. Визначення показника результативності реалізації управлінських рішень  $R_{P.Y.P}$ .

Даний показник є узагальнювальним і визначається за формулою (1). Для його обчислення всі вихідні дані, що отримані (табл. 4–6), підставимо у формулу (1). Результат обчислення такий:  $R_{P.Y.P} = 0,65$ .

Значення отриманого у результаті обчислення узагальнювального показника результативності реалізації управлінських рішень ( $R_{P.Y.P} = 0,65$ ) свідчить про те, що за умови запровадження в досліджуваній лікарні запропонованого алгоритму результативність управлінських рішень буде прийнятною для забезпечення ефективного її функціонування. Але керівництву необхідно поліпшити процедуру прийняття і реалізації управлінських рішень.

У підсумку слід зазначити, що узагальнювальний показник результативності реалізації управлінських рішень може бути використаний як узагальнювальний показник для контролю реалізації ухвалених управлінських рішень в усіх медичних закладах. Його застосування не вимагає від керівників закладів охорони здоров'я спеціальної математичної підготовки. Він є досить інформативним і цікавим в аспекті комплексного оцінювання управлінських рішень. Разом із цим попередній аналіз дозволив встановити, що за умови використання запропонованого алгоритму відпрацювання й реалізації управлінських рішень в досліджуваній лікарні, з'явиться можливість дещо скоротити час на прийняття і реалізацію практично кожного функціонального управлінського рішення, що дозволить підвищити ефективність її господарювання.

Виконані дослідження надали можливість сформулювати такі висновки:

1) на цей момент часу лікарням для підвищення ефективності медичної практики вкрай потрібно запроваджувати науковий підхід до відпрацювання, ухвалення й реалізації управлінських рішень. На цій підставі розроблено загальний алгоритм відпрацювання, ухвалення й реалізації управлінських рішень;

2) встановлені обмеження на ухвалення й реалізацію управлінських рішень в соціально-економічних системах. У якості таких були прийняті дефіцит інформації для розробки й реалізації управлінського рішення, дефіцит систематизованих уявлень про об'єкт управління, дефіцит часу на прийняття управлінських рішень;

3) у ході дослідження з'ясовано, що управлінське рішення, як управлінська проблема, являє собою діалектичну єдність двох протилежних вимог: з одного боку, це форма руху (використання) економічних ресурсів (має потребу в управлінському впливі з погляду збереження рівноважних умов); з іншого – це «рухлива» форма очікуваного результату (медичної послуги) підпорядковується іншій системі вимог і обмежень, що задаються ззовні, тобто формуються для закладу охорони здоров'я пацієнтами;

4) удосконалена схема технології розробки управлінських рішень з урахуванням сучасних доробок вітчизняних і закордонних учених. Ця схема повністю є придатною для запровадження в закладах охорони здоров'я;

5) для поліпшення контролю реалізації управлінських рішень в медичних закладах розроблена і запропонована для практичного використання схема внутрішнього контролю реалізації ухвалених управлінських рішень;

б) розроблена методика оцінки результативності реалізації управлінських рішень, що заснована на визначенні часткових й узагальнювального показника результативності реалізації управлінських рішень. Визначений узагальнювальний вимірник результативності реалізації управлінських рішень для закладів охорони здоров'я пропонується використовувати як контрольний показник.

#### **Список використаних джерел:**

1. Алдохін І., Губенко І. *Теорія прийняття рішень*. Київ, 1990. 322 с.
2. Сумець О. М. *Основи операційного менеджменту. Теоретичний аспект і практичні завдання : підручник*. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 480 с.
3. *Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [Г. Є. Мошек та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека*. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
4. Осовська Г. В., Косовський В.А. *Менеджмент : підручник* Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

- 
5. Палеха Ю., Мошок Г. *Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб.* Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.
  6. Хміль Ф. І. *Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів.* Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2019. 332 с.
  7. Svirina A. *Measuring Company Management Efficiency : The Case of Real Sector of Economy. Journal of Business and Economics*, 2013. Vol. 4. No. 1. Pp. 13-31.
  8. *Management of the 21ST century: globalization challenges. Issue 2: collective monograph; in edition I. Markina.* Prague : Nemoros s.r.o., 2019. 439 p.
  9. Городнов В. П., Фык О. В. *Математическое моделирование, оценка эффективности и синтез организационных структур предприятий : монография.* Харьков : Изд-во НУА, 2005. 192 с.
  10. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір. Алгоритм визначення результативності функціонування організаційної структури управління логістикою на підприємстві. № 58923 ; заявл. 19.01.2015 ; зареєстр. 16.03.2015 ; Офіц. бюл. Держ. служби інтел. власн. України № 36.
  11. Saati T., & Kearns, K. *Analytical Planning. The Organization of Systems.* Oxford–New York–Toronto–Sydney–Frankfurt : Pergamon Press, 1988. 220 p.
  12. Метод аналізу ієрархій. URL : <https://dss.tg.ck.ua/ahp-help>.
  13. Євстрат Д. І., Кушнерук Ю. І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки.* 2012, № 2. С. 66–71.
  14. Saati T. *Making decisions. Hierarchy Analysis Method.* Oxford–New York–Toronto–Sydney–Frankfurt : Pergamon Press, 1991. 182 p.
  15. Трунова О. В. Застосування методу Сааті при прийнятті управлінських рішень. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки.* 2013. Вип. 108.1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2013\\_1\\_108\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_1_108_34).

## **1.6. Концептуальні положення державної політики відновлення територіальних громад**

*Паршин Ю. І.,*

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,*

*Клопов І. О.,*

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,*

*Храпкін О.М.,*

*здобувач третього рівня вищої освіти,*

*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні,*

*Запорізький національний університет*

Бюджет територіальної громади – це головний фінансовий документ, який регламентує всю фінансово-господарську діяльність місцевої влади, бюджетних установ та забезпечує економічний та соціально-культурний розвиток громади. Згідно із ст. 2 Бюджетного кодексу України [1], бюджет громади – це план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування. Процес формування місцевих бюджетів на 2024 рік розпочався у важких умовах повномасштабного воєнного вторгнення та правового режиму воєнного стану, що продовжуються в Україні; негативні наслідки цих подій зумовлюють загострення проблем сталого та збалансованого розвитку територіальних громад; виклики війни зумовлюють необхідність надзвичайно зваженого підходу до визначення напрямів використання бюджетного ресурсу. Зрозуміло, що організація бюджетного планування має відбуватися на засадах єдності підходів, відповідальності, інформаційної прозорості та ефективності, що дасть змогу забезпечити повсюдну реалізацію повноважень місцевого самоврядування на шляху досягнення стратегічних і програмних цілей стабілізації, відновлення та розвитку.

На рівні держави, з метою відновлення боргової стійкості та згідно із домовленостями з міжнародними партнерами передбачено поступове зниження дефіциту державного бюджету з 27,0% ВВП, запланованого на 2023 рік, до 20,8% ВВП – у 2024 році, 11,4% ВВП – у 2025 році, 7,0% ВВП – у 2026 році, що призведе до зменшення ресурсів державного та місцевих бюджетів. Актуальні питання бюджетного процесу в Україні на 2024 рік включають: передумови формування проєкту Держбюджету на 2024 рік; окреслені в ході бюджетного процесу ключові параметри Державного бюджету–2024; особливості складання проєктів місцевих бюджетів на 2024 рік, тобто документи, на які необхідно

спиратися [2]. Державний бюджет – це один із ключових інструментів економічної політики, який здатний як стимулювати чи підтримувати зростання, так і навпаки – пригнічувати його чи й провокувати спад. І попри те, що в умовах війни першочерговим пріоритетом закономірно є видатки на оборону та соціальна підтримка, ігнорування того, який вплив головний кошторис матиме на ситуацію в економіці, видається небезпечним. Так, у Державному бюджеті на 2023 рік не було передбачено механізмів пом'якшення негативного впливу незалежних від бізнесу обставин воєнного часу; адже ці обставини суттєво знижують конкурентоспроможність або й взагалі перешкоджають роботі підприємств (логістичні проблеми; перебої в постачанні енергії; низка інших труднощів, які спіткали виробників товарів та послуг в Україні). Без тимчасової цільової підтримки з боку держави вони провокують зменшення або й припинення економічної діяльності, тоді як на їх місце на ринку приходять продукція виробників з інших країн, котрі в цих умовах мають штучну конкурентну перевагу. Для врегулювання цих питань в бюджеті важливо було б передбачити компенсаційні і стимуляційні механізми для тих внутрішніх виробників, чия втрата конкурентоспроможності чи вимушена зупинка виробництва викликана позаекономічними обставинами (прямі субсидії на час дії форс-мажорних обставин; цільові кредити або субсидії для придбання необхідного при поновленні роботи обладнання). Такі механізми могли б доповнюватися змінами в оподаткуванні імпорту тих товарів, які здобувають штучні конкурентні переваги на українському ринку внаслідок воєнних обставин. Зрештою, прогнозоване повоєнне переформатування структури економіки й дисбаланс на ринку праці через масові міграції зумовлюють потребу в суттєвому збільшенні державного фінансування на перенавчання та підготовку фахівців тих професій, які мають попит на ринку праці [3].

Верховна Рада України прийняла проєкт Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» 9 листопада 2023 року, в якому пріоритетами державного бюджету є такі: зміцнення обороноздатності; захист населення; підтримка ветеранів; підвищення соціальних стандартів та відновлення економіки; видатки на безпеку та оборону будуть не меншими ніж минулого 2023 року, а також передбачають інвестиції у власне виробництво і покращення технологічного потенціалу Збройних Сил України (зокрема, буде більше дронів та власного озброєння для якнайскорішої перемоги). Також заплановано індексацію пенсій та підвищення заробітної плати вчителів; для підтримки ветеранів передбачено вдвічі більший обсяг коштів ніж минулого 2023 року; буде профінансовано програми допомоги бізнесу, адже економіка має розвиватись [4].

3 вересня 2023 року почалися дискусії на рівні державного управління стосовно спрямування «військового» ПДФО (податку на доходи фізичних осіб з доходів у вигляді грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу) на закупівлю техніки й власне виробництво зброї. Уряд також запропонував скоротити норми відрахування звичайного ПДФО до 60% для громад, як і закладено в чинному Бюджетному кодексі [1]. На підтримку урядового рішення щодо переспрямування «військового» ПДФО свідчать такі аргументи: зростання надходжень громад через «військовий» ПДФО є свого роду штучним та зумовленим специфічними обставинами через війну; зростання цих надходжень не є заслугами окремих громад; не всі громади раціонально використовують «незаплановані» надприбутки, з'являються свідчення про окремі випадки корупційних домовленостей між керівництвом військових частин та керівництвом органів місцевого самоврядування щодо розподілу «військового» ПДФО; очевидно, що економіку України потрібно ставити на «воєнні рейки», усвідомлюючи, що війна не закінчиться швидко; військові дрони є одним із ключових видів озброєння, відповідно, важливо налагодити їх виробництво, щоб зменшити залежність від постачальників, в першу чергу, Китаю.

Слід зазначити, що чітке визначення пріоритетів – ключове питання в умовах обмеженого фінансового ресурсу, тобто потреби успішної в Україні реформи децентралізації в умовах війни мають поступитися більш нагальним військовим потребам; тим більше, що громади мають менші можливості щодо закупівлі військового обладнання (в тому числі ті ж самі дрони), ніж централізована влада. Опоненти урядової ініціативи щодо перерозподілу ПДФО висувують наступні контраргументи:

- вилучення «військового» ПДФО до державного бюджету суперечить принципу цілісності бюджетної та податкової систем. Справа в тому, що ПДФО з доходів військовослужбовців нічим не відрізняється від такого самого податку на доходи представників інших професій (як-то вчителів чи медиків);

- тимчасові рішення в Україні мають здатність тривати невизначено довгий період часу. Крім того, вилучення у громад «військового» ПДФО подекуди розцінюють як згортання реформи децентралізації;

- місцева влада гнучкіша та мобільніша в прийнятті рішень, зокрема в питаннях допомоги військовим та посилення обороноздатності. Своєю чергою, корупційні скандали, пов'язані із забезпеченням українських військових, сіють сумніви щодо ефективності централізованого використання вилученого «військового» ПДФО;



– прийняття таких радикальних змін посеред бюджетного року суперечить процедурним вимогам Бюджетного кодексу;

– для багатьох громад Півдня та Сходу України «військовий» ПДФО є чи не ключовим джерелом наповнення бюджету. Відтак фінансування як традиційних статей видатків (як-то освіта чи медицина), так і зумовлених війною (відбудова зруйнованої інфраструктури, посилення обороноздатності, допомога «підшефним» військовим частинам) залишається під питанням.

Втім, уряд планує збільшити фінансову підтримку місцевих бюджетів через систему субвенцій та дотацій. Кабінет Міністрів передбачив у проекті бюджету на 2024 рік 33,4 млрд грн додаткової дотації з центрального у місцеві бюджети. З цих коштів уряд компенсуватиме місцевій владі втрату податку на доходи фізичних осіб із виплат військовим, який планується перенаправити з місцевих до центрального бюджету [5]. Сформований ресурс від перерозподілу «військового» ПДФО буде направлений на запуск економічного імпульсу: на розвиток вітчизняного ОПК та закупівлю дронів, при цьому місцеві громади будуть також фінансово захищені. Такі основні тенденції формування Державного бюджету 2024 року свідчать про поступовий перерозподіл коштів місцевих бюджетів на виклики часу, але надважливим питанням є акумулювання фінансових ресурсів для формування політики відновлення територіальних громад. Державну політику відновлення територій за 2014 – 2022 рр. можна охарактеризувати поступовим вдосконаленням. Зокрема, змінювалися підходи від відбудови виключно інфраструктурних об'єктів і реалізації тимчасових проєктів до розробки планувальних документів з чітко визначеними цілями для розвитку громад. Очевидно, певна систематизація політики відновлення відбулася не відразу, а поступово, і на це є низка об'єктивних причин:

– зміна політичної ситуації в країні після Революції Гідності та курс до ЄС;

– початок низки реформ, у тому числі реформи з децентралізації;

– відсутність певного досвіду ведення війни та тимчасової окупації територій;

– відсутність досвіду системної співпраці з міжнародними партнерами [6].

Результати дослідження засвідчують про дві основні проблеми координаційного та нормативного характеру, які були і до повномасштабного вторгнення РФ на суверенну територію України. Сьогодні, як і у 2014 році, розробляють плани, стратегії, програми, зокрема, на рівні громад. Приймають закони, які регулюють процеси відновлення. Як і до повномасштабного

вторгнення, реорганізують міністерства – наприклад, було створене Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, а після повномасштабного вторгнення відбулося об'єднання двох міністерств у єдине Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України для покращення координації відновлення. Фактично, заходи відновлення громад здійснюються, проте досі існує низка проблем, яка потребує вирішення.

У нормативній частині політики відновлення ми маємо два «конкуруючі» документи. З одного боку, є Закон України «Про засади державної регіональної політики» [7], у якому систематизовано рівні документів державної регіональної політики: державна стратегія – регіональна стратегія – стратегія розвитку територіальної громади. Для територій, що постраждали від російської агресії, вводиться план відновлення та розвитку (для регіонів та для громади). У Постанові КМУ «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» [8], яку розробили на основі вищевказаного Закону, зазначено, що проект плану відновлення та розвитку територіальної громади розробляють на основі програми комплексного відновлення, якщо громада підпадає під такі критерії: зруйновано та/або пошкоджено понад 15% житлового фонду територіальної громади або окремих населених пунктів; чисельність населення змінилася більше ніж на 25%; рішення про розроблення програми комплексного відновлення прийнято в установленому законодавством порядку. Таким чином, відповідно до підзаконного регулювання Програма є необхідною для підготовки Плану відновлення, проте, згідно із законом «Про регулювання містобудівної діяльності» [9] Програма комплексного відновлення не є обов'язковою, у результаті діє два закони, що суперечать один одному. Крім цього, наявні суперечності і у вищезгаданій Постанові КМУ, що містить неузгодженості як у частині визначення територій відновлення, так і щодо розробки планів. Так, до територій відновлення пропонують зараховувати громади, якщо виконується один із таких критеріїв: на території громади відбувалися бойові дії; громада або частина її території була тимчасово окупована; наявність руйнувань критичної інфраструктури та житлового фонду внаслідок ведення бойових дій та обстрілів; зменшення кількості населення (15%); зростання рівня безробіття (15%); зменшення податкових надходжень у місцеві бюджети (15%); якщо частка ВПО у складі громади складає понад 10%.

Для підготовки обґрунтувань щодо оцінки відповідності тому чи іншому критерію громадам надається місяць, проте за таких умов громади не можуть швидко та об'єктивно визначити свою належність до територій відновлення. З першими двома критеріями (факт бойових дій та/або тимчасова окупація)

питань виникнути не повинно, оскільки списки таких територій затверджуються окремою постановою. Натомість з визначенням кількості жителів однозначно виникнуть труднощі, оскільки для цього необхідно провести підрахунки, що є тривалим, а подекуди і неможливим процесом. До того ж, реєстр ВПО не відображає точну кількість переселенців, оскільки не всі реєструються у відповідних громадах і після реєстрації можуть вільно переміщуватись на інші території. Тому точність цього показника є достатньо сумнівною. Крім цього, після формування списку територій відновлення, оцінку відповідності критеріям має здійснювати комісія у складі представників профільного міністерства (50%) та профільного комітету ВР (50%). Також більшість критеріїв не містять вимірюваних показників щодо їхнього впливу на громаду, потреб відновлення того чи іншого об'єкту.

Інша частина проблеми – відсутність координаційної політики. Результати дослідження показують, що органи місцевого самоврядування потребують кращої координації процесів відновлення. Представники громад висловлюють застереження щодо об'єднання міністерств у єдине Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, адже це призвело до плинності кадрів та викликало побоювання щодо втрати робочих контактів і тісної комунікації з представниками Міністерства. Також для покращення координації політики відновлення важливо залучити різні відомства з різних міністерств, що на сьогодні є недостатньо врегульованим. Відсутність координації між установами і відомствами на рівні центральної влади уповільнює процеси відновлення у громадах та суттєво затягує прийняття рішень. Для цього має бути системно поєднана політика на національному рівні щодо відновлення з чіткими індикаторами та інструкціями для громад. Кожне міністерство повинно розуміти роль у процесах відновлення та допомогу, яку вони можуть спрямувати у громади. Доцільно розробити стандартизований пакет допомоги, в якому будуть враховані можливості Уряду закривати потреби за різними напрямками (інфраструктурні проекти, освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги тощо), що дозволить оптимізувати комунікацію та сприятиме вирішенню першочергових завдань відновлення у найкоротші терміни. На думку представників громад, роль центральної влади в системі відновлення ТГ повинна бути такою:

- координація процесів відновлення – сприяння комунікації громад, зокрема, з міжнародними партнерами;
- розробка державної політики з визначеними індикаторами та показниками;
- моніторинг наповнення Реєстру пошкодженого майна;

---

– розробка необхідних нормативно-правових актів для забезпечення процесу відновлення, у тому числі комунікація з громадами з питань розробки програм;

- розробка методичних матеріалів з питань відновлення громад;
- акумуляція ресурсів та сприяння у фінансуванні проєктів відновлення.

Таким чином, ми наполягаємо на тому, що до відновлення деокупованих територій України не може бути універсального підходу. Громади мають різні масштаби пошкоджень, різний людський та фінансовий ресурси, перебували у тимчасовій окупації росією протягом різних часових періодів. Проте необхідний скоординований процес на державному рівні, що має забезпечити певний алгоритм оцінки ситуації на місцях та визначення першочергових завдань для місцевої влади, який можна адаптувати до кожної конкретної ситуації. Для реалізації політики відновлення громад також має бути системна координація і взаємодія всіх суб'єктів, залучення різних міністерств та відомств. Необхідно активізувати роботу над оновленням Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року, яка є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку та координації державної політики у різних сферах, в тому числі й сфері відновлення. Так, у серпні 2023 року розпочато роботу над оновленням положень Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року [10]. Актуалізація Стратегії зумовлена, зокрема, необхідністю врахування наслідків повномасштабного вторгнення РФ на територію України та їх впливу на територіальні громади та регіони, підвищення безпеки та стійкості до зовнішніх чинників, а також набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС. Наскрізним елементом формування політики регіонального розвитку в оновленій Стратегії повинен бути визначений перелік територіальних громад, які буде віднесено до територій відновлення, і з того моменту тільки розпочнеться процес розробки плану відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад.

Сьогодні 329 територіальних громад окуповані або – в зоні бойових дій і, як наслідок, втрата великої частини населення; замінування територій; руйнування інфраструктури; втрата транзитного потенціалу; падіння економіки; деіндустріалізація регіонів; постійна небезпека для прикордонних територій; ослаблення органів влади місцевого самоврядування на всіх рівнях через відтік людей. Завершує цей перелік викликів – відсутність ясності щодо системи планувальних документів для відновлення та розвитку громад та регіонів. В рамках проєкту «UA-EU: Згуртованість і Розвиток» [11] проведено аналіз неузгодженості планувальних документів щодо відновлення.

---

Проаналізуємо більш детально сутність проблем, які гальмують процеси відновлення.

В Україні одні з найвищих темпів депопуляції у світі. Населення держави скоротилось з 52 мільйонів у 1991 році до 30 мільйонів в умовному 2023. По суті за 30 років ми втратили біля 40% населення. Звісно, найбільшу кількість громадян держава втратила під час цієї війни. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, понад 32% зафіксованого на 2022 рік населення України стали біженцями та внутрішньо переміщеними особами. За даними Кабміну, після перемоги українській економіці у наступні 10 років не вистачатиме понад 4 мільйони трудових ресурсів. Після перших масованих ракетних обстрілів, українська експертна спільнота та політики почали розмірковувати про принципи відбудови. Експерти різного рівня спробували обрахувати наслідки російської агресії та план відбудови; рахували кілометри доріг; поверхи зруйнованих приміщень; квадратні метри замінованих територій; все порахували, але забули про людей. Зараз ми говоримо, що Україна буде відновлювати кордони 1991 року і ця теза очевидна та зрозуміла навіть нашим західним партнерам та ворогу. Проблема полягає в тому, що немає відповіді на питання щодо відновлення людського потенціалу 1991 року. Українці сьогодні складають немалу частку людського капіталу Польщі, Німеччини, Італії, навіть росії. Треба визнати, якщо відновити територіальну цілісність України на момент 1991 року теоретично можливо, то повернутись у демографічному плані на рівень 1991 року буде абсолютно нереалістично.

Головна теза – ми маємо бути готовими до послідовних дій в напрямку відновлення людського капіталу. Це означає, що вже сьогодні все суспільство, не тільки влада, має формувати план відбудови та модернізації країни, але з урахуванням пріоритету відновлення насамперед людського капіталу. Це головне завдання на порядку денному для Уряду, місцевих громад, бізнесу тощо, тобто необхідно припинити вимірювати план відновлення України кілометрами та зосередитись на людях [11].

По-перше, ветеранські політики – це про людський капітал. Саме ці люди є сьогодні справжньою елітою держави тому, що вони в складний для держави час взяли відповідальність за її захист; ризикнули всім – кар'єрою, здоров'ям, життям. Коли ці люди брали зброю насипом наприкінці лютого 2022 р. у військоматах, вони не думали про пільги, землю та безкоштовний проїзд; всі їхні думки були про державу, дітей та родини. Це і є визначення еліти. Вони виконали свій обов'язок перед суспільством і повертатимуться назад – у громади, родини, трудові колективи. Вони на цей час випали із професійного середовища, втратили в конкурентності та знаннях, їхні місця в бізнесі та житті

---

могли зайняти інші. Але кожен із Захисників має свій бойовий досвід. Державі ж треба побудувати механізм роботи з такою кількістю людей – носіїв бойової травми. За нинішньої (існуючої на сьогодні) моделі державних політик, інституції не готові, фахівці не навчені, патерналістські ветеранські політики жодна держава не зможе реалізувати при такому обсязі цільової аудиторії, у наслідку – як мінімум суспільне напруження.

По-друге, державні ветеранські політики – це також про питання національної безпеки. Найпростіша теза – саме ветерани російсько-української війни склали основу оперативного резерву першої черги і ранок 24.02.2022 р. зустріли на порозі ТЦК СП. Всі, хто пройшов і ще пройде через участь у бойових діях, стануть основою обороноздатності України на десятиліття вперед.

По-третє, в контексті державних ветеранських політик. Сьогодні вже абсолютно очевидно, що програми вшанування і героїзації Захисників та Захисниць стануть основою комплексного і фундаментального поняття національної пам'яті. Коли ми говоримо, що агресор допоміг нам консолідувати українську націю, то це саме про історичну та національну пам'ять. Російські балістичні ракети дуже ефективно зруйнували всі міфи про «братський народ» і змогли об'єднати давніх опонентів у боротьбі з агресором.

Всі ці принципові моменти сьогодні не відображені у державних ветеранських політиках, тому насамперед необхідно змінити підхід до визначення портрету бенефіціарів та їхніх потреб. Виходячи з цих базових установок зміниться і підбір інструментарію реалізації цих потреб. Треба розуміти, що бенефіціарами ветеранських політик є як самі Захисники, Захисниці та їхні родини, так і держава. Реалізуючи потреби ветеранів, ми маємо розуміти і потреби держави; це означає, що кінцевою метою ветеранських політик, реабілітації та реінтеграції має бути максимальне відновлення функціоналу Захисників та швидке повернення їх до мирного життя в усіх проявах, і насамперед у соціально-економічному вимірі.

Також надважливим є завдання щодо інструментів та реінтеграційних механізмів. Коли ми говоримо про готовність громад до роботи з ветеранами, ми маємо на увазі готовність інституційну та кадрову, тобто ветеран не має почувати себе кинутим напризволяще; йому мають бути доступні весь той набір послуг, який гарантуватиме держава. Насамперед мова йде про реабілітацію фізичну та психологічну, реінтеграцію соціальну та економічну. Для цього мають працювати відповідні комунікаційні інструменти. Простіше кажучи, в громадах мають бути фахівці, до яких може звернутися наш ветеран і отримати комплексну інформацію про всі доступні йому можливості. Одним з

найефективніших інструментів такої взаємодії є інструмент кейс-менеджменту. Ідеальна ситуація, коли кейс-менеджмент працює протягом усього періоду зміни статусу Захисника. Спочатку на стадії мобілізації, потім соціального супроводу у військовій частині, згодом у процесі переходу від військової професії до цивільної. І вже згодом на рівні соціальної реінтеграції на рівні громад.

Отже, підсумовуючи, доцільно окреслити заходи забезпечення ефективної розробки та реалізації політики відновлення регіонів та громад:

1) систематизувати і гармонізувати норми законів «Про засади державної регіональної політики» та «Про регулювання містобудівної діяльності» у частині розробки Програм комплексного відновлення;

2) визначити План відновлення однією із складових частин стратегій та врегулювати можливість внесення змін до планувальних документів для регіонів, які системно зазнають пошкоджень внаслідок воєнних дій;

3) визначити загальнонаціональну політику відновлення щодо повернення ВПО та біженців; визначення населених пунктів, що не підлягають відбудові у короткостроковій перспективі; відновлення та розвиток територій з особливими умовами (близькість до кордону з РФ, низька густина (щільність) населення тощо).

4) визначити універсальну методику розрахунку кількісних показників для прогнозування структури населення та соціально-економічного розвитку громад з метою визначення пріоритетів відновлення різних сфер;

5) покращити комунікацію центральної виконавчої влади з представниками громад в контексті підготовки стратегій, забезпечення методичними матеріалами; це, зокрема, необхідно для виконання заходів відновлення відповідно до потреб громад та підготовки стратегій відповідно до єдиного стандарту, принципу;

6) розробити навчальні програми підвищення кваліфікації представників ОМС, організувати експертну консультативну підтримку (наприклад, створення окремого консультативного органу у громадах), адже, як зазначали представники ОМС, у громадах бракує кадрів, які б вміли готувати планувальні документи;

7) визначити систему внутрішнього аудиту та контролю на всіх етапах виконання проєктів відновлення; механізм контролю дозволить також превентивно зреагувати та вчасно виявити проблему;

8) розробити дієві державні ветеранські політики, які забезпечать відновлення людського капіталу.

Таким чином, готуватися до Перемоги – порядок денний сьогодні. Починаючи з проголошення Незалежності України у 1991 році, наш ворог готувався до цієї війни, а українська політична еліта навіть не могла допустити такий варіант розвитку ситуації, хоча передумов було достатньо – «мешковський» Крим, коса Тузла, контроль з боку ворога за кадровою політикою в сфері безпеки і оборони, газова «голка», партія політики путіна, руські блоки та багато чого іншого. Наполягаємо на тому, що людський капітал є основним ресурсом, який здатен забезпечити відновлення і розвиток територій під час війни і після неї.

### **Список використаних джерел:**

1. Бюджетний Кодекс України. URL: <http://surl.li/agrwl>
2. Підходи до складання місцевих бюджетів-2024: особливості та новели. URL: <http://surl.li/tnshmt>.
3. Чому держбюджет-2023 року поглиблюватиме економічний спад. URL: <https://tyzhden.ua/chomu-derzhbiudzhhet-2023-roku-pohlybliuvatyme-ekonomichnyj-spad/>
4. Верховна Рада ухвалила державний бюджет на 2024 рік. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/verhovna-rada-uhvalila-derzhavniy-byudzhhet-na-2024-rik.html>.
5. Уряд виділив 33,4 млрд грн додаткової дотації місцевим бюджетам. З неї компенсують втрату «військового ПДФО». URL: <http://surl.li/tnshn>
6. Що зараз відбувається з державною політикою відновлення громад і які питання треба врахувати. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17127>.
7. Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII від 21.07.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
8. Постанова КМУ «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» № 371 від 18.07.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>.
9. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» № 3038-VI від 17.02.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>.
10. Початок роботи над оновленням положень Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34589.html>
11. Що не так з плануванням відновлення і розвитку територій під час війни? Замітки з круглого столу проєкту «UA-EU: Згуртованість і Розвиток». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17462?page=926>



## 1.7. Інструментарій підтримки розвитку територіальних громад на засадах циркулярної економіки

*Клєвцевич Н.А.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва,  
ДУ «Інститут ринку і економіко - екологічних досліджень  
Національної академії наук України»*

Для характеристики стратегічного управління розвитком територіальних громад (ТГ) на засадах циркулярної економіки повною мірою, важливо описати інструменти, за допомогою яких воно реалізується. Такими інструментами – вважаються сили, які сприяють полегшенню чи прискоренню переходу до циркулярної економіки. До таких інструментів належить широкий арсенал важелів, за допомогою яких національні та місцеві органи влади впливають на місцевий розвиток у напрямку циркулярних перетворень. Вибір цих факторів пояснюється тим, що, вони найбільш ємно відбивають умови, у яких соціально-економічні системи мають можливість реалізації проєктів циркулярної економіки.

Досвід низки країн демонструє, що підтримка з боку публічного сектору є суттєвим фактором позитивної реалізації циркулярних трансформацій. Тому інституціям, які відповідають за розробку та реалізацію економічної політики, слід розглянути можливість використання різних фінансових важелів підтримки, щоб допомогти ТГ, представникам бізнесу, приватним особам, подолати існуючі фінансові перешкоди та розпочати свій шлях до циркулярних перетворень, оскільки маючи слушні міркування, вони часто не мають відповідних коштів, необхідних для реалізації таких ініціатив. Фінансові інструменти підтримки розвитку ТГ на засадах циркулярної економіки наведені на рис. 1.

– **Публічні закупівлі.** Публічна підтримка циркулярної економіки має важливе значення у формуванні комплексу стратегічного фінансування циркулярних проєктів, яка може здійснюватися зокрема з використанням спеціалізованих публічних фінансових структур.

Одним із таких інструментів можливого впровадження механізмів циркулярної економіки є публічні закупівлі. Публічні замовники є одними з найбільших споживачів на ринку і внаслідок використання їх закупівельного потенціалу мають змогу закуповувати продукти, які допомагатимуть досягненню орієнтирів економіки замкнутого циклу, а значить і стійкого споживання та збереження довкілля

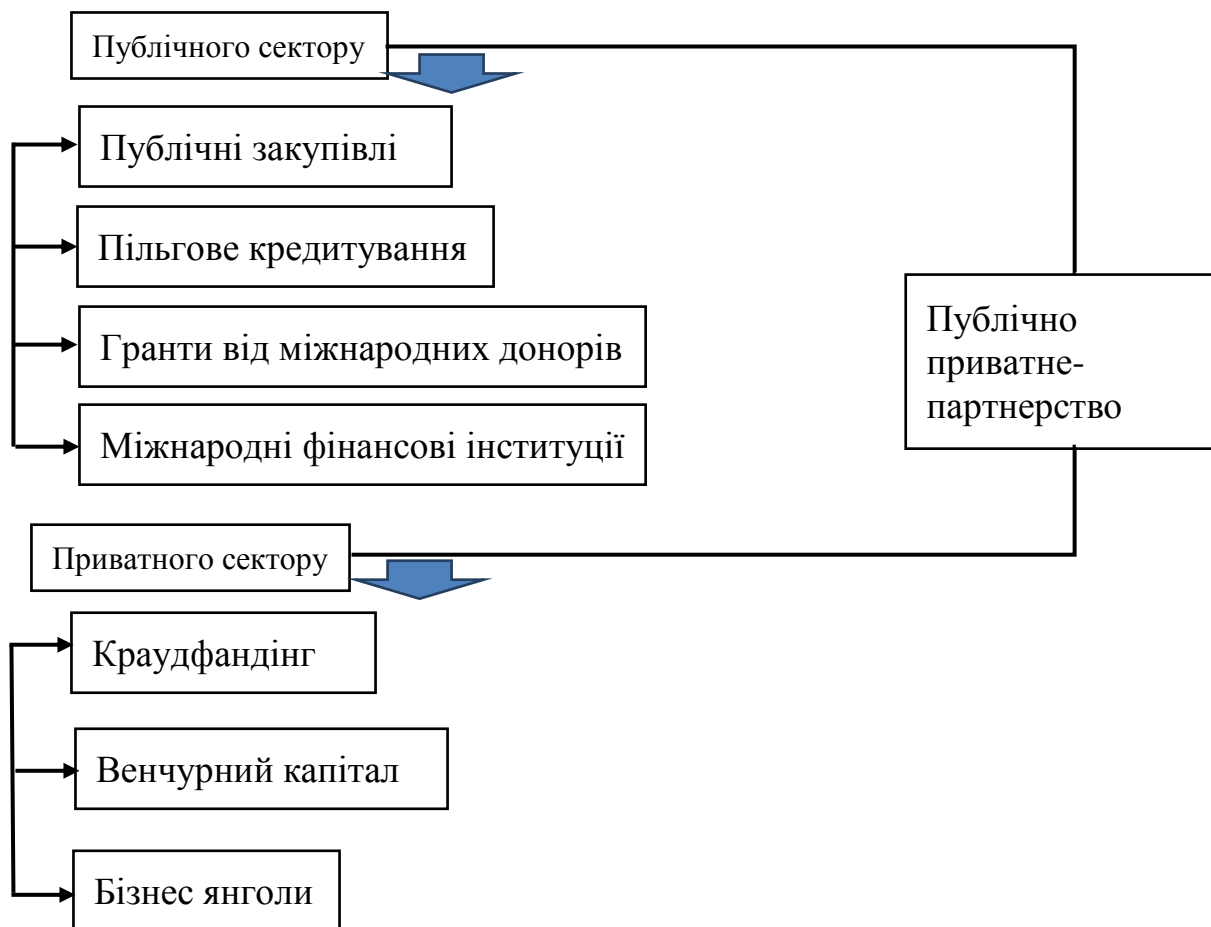


Рис. 1 – Фінансові інструменти забезпечення розвитку та функціонування ТГ на засадах циркулярної економіки

*Джерело: складено автором*

. Саме вони можуть масштабувати попит на більш «сталі» продукти, яким важко імплементуватися в відповідні ринкові ніші. Саме вони можуть масштабувати попит на більш «сталі» продукти, яким важко імплементуватися в відповідні ринкові ніші. Тобто, саме цей механізм є суттєвим імпульсом для інновацій у напрямку сталого розвитку. У порівнянні з іншими інструментами публічні закупівлі є важелем, який базується на засадах змагальності, внаслідок чого публічні органи можуть обирати найвигіднішу інвестиційну пропозицію.

Циркулярні закупівлі – це закупівлі за конкурентними цінами товарів/робіт/послуг, ведуть до збільшення тривалості життя продукції, збереження або значного збільшення вартості продукції під час її життєвого циклу, круговому (повторному) використанню біологічних та технічних матеріалів. Така продукція розрахована на довговічність, ремонтпридатність і переробку та наприкінці свого життєвого циклу може розбиратися на компоненти, матеріали та сировину, які потім можуть знову використовуватись

у виробничому ланцюжку. Головна ідея циркулярних закупівель – не просто скоротити обсяги сировини та зменшити обсяги відходів, а допомогти зробити цикл виробництва та продуктів замкнутим [1]. Вони передбачають, щоб замовники відповідно прораховували закупівлю та продукцію, та те, що з нею відбуватиметься, щоб мати уявлення про можливий вплив на такі товари на різних етапах життєвого циклу, щоб розуміти, що буде з товарами після їх використання.

Єдиної моделі для циркулярних закупівель немає. У кожному випадку напрямки дій можуть бути різними. Проте, тлумачення суті циркулярного світогляду у закупівлях дасть можливість розраховувати потребу та виробляти критерії до закупівлі. Існують три моделі циркулярних закупівель: buy - sell back, buy - resell, product service system.

Останнім часом циркулярні закупівлі набувають популярності в Україні. 19 квітня 2020 року чинності набув Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель» №114-IX. Ці зміни передбачалися «дорожньою картою» виконання Україною зобов'язань у сфері публічних закупівель згідно з Угодою про асоціацію України з ЄС, а саме статтю 152 Угоди про асоціацію, яка зобов'язала Україну скасувати вимоги Директиви 2004/18/ЄС Європейського Парламенту і Ради ЄС про державні закупівлі від 26 лютого 2014 і почати імплементацію вимог Директиви 2014/24/ЄС [2]. Закон включає зміни, зокрема, щодо використання критеріїв до екологічних характеристик товарів, робіт та послуг. В Законі описується інша методика оцінювання вартості життєвого циклу, яка передбачає, що замовник може здійснювати закупівлю більш ефективно, а не більш дешево. Імплементація такого документу сприятиме залученню інвестицій у створення більш екологічних та енергоефективних продуктів та послуг.

Публічні закупівлі з циркулярною направленістю дають можливість скоротити розміри використання рідкісних ресурсів, що надасть можливість сформулювати бачення щодо вирішення проблем екологічного характеру. Такий формат закупівель передбачає участь учасників всього ланцюжка поставок, а значить для них це можливість формування додаткової дохідної бази внаслідок оновлення своєї діяльності. Такий ланцюжок постачання стає більш стійким. Крім того, в довгостроковій перспективі, такі закупівлі поліпшують імідж закупівельної структури (ТГ чи регіону) і рекламують не лише бізнес-партнера, а й ТГ або регіон. Але щоб бути ефективними публічні закупівлі мають узгоджуватися з системою управління публічними фінансами та з певною бюджетною системою.

– **Пільгове кредитування.** Такі важелі часто направлені на впровадження інноваційних технологічних рішень підприємствами, або придбання новітнього обладнання необхідного для реалізації інвестиційних проєктів пов'язаних із циркулярним переформатуванням. Вони включають великий арсенал інструментів, орієнтованих на скорочення вартості інвестиційних коштів, залучених компаніями у комерційних кредитних установах для реалізації інноваційних інвестиційних проєктів. Скорочення вартості кредитних ресурсів дасть можливість відшкодувати суттєвий ступінь ризику таких проєктів.

Пільгові кредити є ефективним осередком ресурсів для фінансування інноваційних інвестиційних проєктів та ринковій реалізації їх результатів. Такі фінансові важелі є необхідними переш за все для малого бізнесу, який порівняно з великими компаніями дуже обмежений в своїх кредитних можливостях. В умовах нестачі публічних коштів кредитні інструменти дозволяють суттєво збільшити ресурсну базу публічної підтримки циркулярних проєктів. Крім того, надання кредиту, як правило, передбачає, неупереджену оцінку доцільності реалізації інвестиційного проєкту, в рамках якого виділяється таке фінансування.

В Україні останнім часом падають обсяги комерційного кредитування – попри анонсовані державні програми підтримки та пролонгацію «Доступних кредитів 5-7-9». Порівняно з довоєнним періодом номінальний його обсяг скоротився на 140 млрд. грн. (13%), при тому, що споживчі ціни за цей час зросли на 30%, а девальвація гривні склала 25%. Рівень банківського кредитування економіки в Україні становить близько 10% ВВП – найнижчий показник в світі серед країн з ринками, що формуються (Чехія -70%, Польща - 60%, Грузія -80% ВВП). На фоні цих уже системних проблем аномально зростає прибутковість банківської сфери, котра відійшла від своєї основної функції – кредитування економіки, та сконцентрувалася на власних заробітках. Ринкові джерела формують лише 40% доходів банків, решта – депозитні сертифікати НБУ (30% всіх прибутків - 43,2 млрд грн за пів року) та урядові облігації [3]. Проте, НБУ, хоч і знизив ставку рефінансування, проте все ж утримує її на досі високому рівні – 16 %. Наведене демонструє відсутність необхідних передумов для банківського сектору до збільшення кредитування означених програм.

Закордоном існує великий спектр «зелених» кредитів, що надаються банками як корпоративним, так і приватним позичальникам.

Відмітимо, що в українській банківській системі «зелене» кредитування перебуває на нульовому етапі, наразі у кредитному портфелі вітчизняних банків практично немає зелених кредитних пропозицій. Це відбувається внаслідок

того, що, часто такі «зелені» проекти є проектами з низькою прибутковістю та великим терміном реалізації, а процедур аналізу таких проектів з урахуванням ризикованості не прораховано. Процедура оцінки «зелених» проектів, часто, реалізується третіми особами, внаслідок того що банківські установи не в змозі прорахувати, наскільки сформовані підприємствами результати (зниження викидів, енергоефективність тощо) в принципі можуть бути досягнуті.

У вітчизняному банківському секторі «зелені» кредити переважно надають філії іноземних банків. Зокрема, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) здійснює великі інвестиції у циркулярну економіку ЄС. Європейський фонд стратегічних інвестицій (ЄФСІ) забезпечує вкладення у наукові дослідження та інновації, а також підтримку малого та середнього бізнесу. В рамках InnovFin – EU Finance for Innovators здійснюється фінансування проектів з високим рівнем ризику за умови наявності в циркулярному проекті технологічних інновацій, однак є обмеження щодо підтримки нетехнічних (організаційних) інновацій у рамках впровадження таких бізнес-моделей [4]. EFSI («European Fund for Strategic Investments») є додатковим інструментом фінансування для проектів, що не повною мірою відповідають інноваційним критеріям і мають вищий рівень ризику. Міжнародні фінансові організації сприяють впровадженню концепції циркулярної економіки, виступаючи каталізатором глобальних змін. Так, департамент енергетики та охорони навколишнього середовища ЮНІДО надає державам-членам допомогу в переході до економіки замкнутого циклу шляхом активної підтримки підприємницької діяльності та реалізації екологічних проектів, сприяючи впровадженню принципів замкнутого циклу в економіці в цілому та виробничому секторі зокрема [4]. Великі фінансові організації, включаючи Circle Economy, Sustainable Finance Lab, Nederland Circulair, Rabobank, Bundles, Allen & Overy, ING, ABN Amro, Leystromen та De Lage Landen тощо, здійснюють активну діяльність в просування проектів циркулярної економіки. Об'єднавшись у робочу групу із FinanCE, вони взяли на себе зобов'язання з популяризації знань щодо особливостей, можливостей та ризиків фінансування циркулярних проектів, у тому числі за допомогою проведення консультацій для зацікавлених осіб [5]. А тому банкам важливо формувати певні напрацювання у фінансуванні подібних проектів, проробляти новітні механізми оцінки та відшкодування ризиків реалізації. Це дає можливість зробити висновок, що банківській системі України потрібне запровадження нових інструментів стимулювання банківського кредитування підприємств реального сектору економіки.

– *Гранти від міжнародних донорів.* Гранти є вагомим інвестиційним джерелом для нових проєктів. Грантове інвестування базується на застосуванні принципів змагальності відбору проєктів, орієнтоване на забезпечення багатогранності у напрямках фінансування та збільшення кількості отримувачів. Оскільки, до всіх проєктів фонди застосовують єдині правила, формування документації для проєкту циркулярного напрямку суттєво ускладнюється, а можливість отримання таких коштів скорочується. Важливою відмінною ознакою грантів є їх цільове призначення та підзвітне використання коштів.

Розгляд майже трьох десятків проєктів, які фінансуються ЄС в Україні демонструє, що їхні мета та наслідки багато в чому відповідають поступу у напрямку циркулярних змін. Назви самих програм – EU4Environment, EU4Climate, EU4Digital, EU4PAR, EE4U чітко вказують на той внесок, які вони вносять у відповідні сфери змін у напрямку циркулярних трансформацій.

Так, завдяки програмі EE4U, ЄС забезпечує формування та роботу Фонду енергоефективності, який було створено за спільною ініціативою ЄС, Німеччини та уряду України. Наразі це основний фінансово-технічний інструмент, що забезпечує енергоефективність у житловій сфері. В Україні ця сфера є високоенергоємною і на її частку припадає близько 40% від споживання енергії в країні [6]. Фонд надає гранти ОСББ на заходи пов'язані із енергоефективністю за для зниження споживання енергії та поліпшення умов життя громадян України.

Східноєвропейське партнерство з енергоефективності та навколишнього середовища (Фонд E5P) здійснює проєкти місцевого розвитку пов'язані із розбудовою «зеленої» інфраструктури в регіоні Східного партнерства, щоб забезпечити енергоефективність та захистити навколишнє середовище. Наразі в Україні E5P підтримала реалізацію 25 проєктів у галузі централізованого тепlopостачання, енергоефективності у громадських будівлях, екологічно чистого громадського транспорту, очищення твердих відходів та стічних вод. Майбутній портфель E5P в Україні включатиме 17 нових проєктів із загальною вартістю 1,6 мільярда євро, що сприятиме відновленню економіки, актуалізації циркулярної політики та заходів щодо подолання екологічних проблем [6].

Інші проєкти ЄС орієнтовані на декарбонізацію громадського транспорту, формуванню фінансової міцності міст, розвиток соціально та екологічно усвідомленого підприємництва, реалізацію просвітницьких проєктів та стартапів, а також контроль якості повітря та води. Здійснення таких програм як «Угода мерів Схід», «Угода мерів – демонстраційні проєкти», Arena II, APENA III, InnoFin, відбувається одночасно за декількома векторами EGD.

Програма FINNTEC надає заохочуючи гранти та технічну допомогу для реалізації інноваційних екологічних технологічних рішень що сприяють переходу до більш стійких конфігурацій бізнесу в рамках інвестиційного пакету ЄБРР для приватних підприємств.

Фінансування в обсязі 611 мільйонів євро було забезпечено для конкурсів проектних пропозицій за програмою LIFE на 2023 рік, оголошених Європейською Комісією. Програма LIFE – це фінансовий інструмент Європейського Союзу для реалізації заходів із захисту довкілля та боротьби зі змінами клімату, який діє з 1992 року. Україна приєдналася до Програми в червні 2022 року [7]. Ця інвестиційна допомога ЄС дає можливість здійснювати проекти пов'язані із економікою замкнутого циклу та якістю життя (поряд із іншим сюди входять заходи, орієнтовані на поліпшення якості повітря, управління відходами та водними ресурсами; зниження шуму, зменшення використання небезпечних речовин; тощо), навколишнім середовищем та біорізноманіттям, подолання негативних наслідків зміни клімату, а також переорієнтацією в напрямку альтернативних джерел енергії).

В рамках програми LIFE ЄС планує надавати гранти на заходи у сферах охорони природи та навколишнього середовища, пом'якшення наслідків змін клімату та адаптації до них, проєкти переходу на екологічно чисту енергію тощо [8].

Horizon Europe — це науково-дослідна програма ЄС, що передбачає підтримку досліджень та інновацій пов'язаних політикою соціально-економічного розвитку ЄС. Важливим її напрямком є перехід до циркулярної економіки, яка заснована на повторному використанні, відновленні, раціональному споживанні ресурсів і надає можливість сформувати додаткову цінність внаслідок використання інноваційних цифрових рішень [8].

Основним орієнтиром для реалізації інновацій в рамках такої концепції є виробництво. Платформу для контакту виробників з Європейською Комісією забезпечує партнерство «Зроблено в Європі», в рамках якого створений даний проєкт [9]. За кошти гранту може бути профінансовано як один із етапів проєкту, так і скорочено витрати на його розповсюдження та популяризацію ін.

Важливим важелем є система грантів та субсидій для підтримки циркулярних проєктів в аграрному секторі. Вони направлені на фінансування дослідницьких заходів, створення відповідної інфраструктури, як то інкубаторів та акселераторів, що створюватиме базис для реалізації інновацій у сільському господарстві. Такі гранти та субсидії можуть бути корисними для реалізації нових проєктів пов'язаних із циркулярними аграрними ініціативами. В нашій державі, де можливості отримання фінансування є вкрай обмеженим,

саме гранти є дуже важливими для інвестицій в муніципальні проекти. Грантові ресурси часто виконують супровідну та підтримуючу роль щодо інших напрямків інвестицій, зокрема кредитів міжнародних фінансових організацій.

– *Кошти міжнародних фінансових інституцій.* Такі кошти є найдешевшим джерелом кредитів. Наша держава контактує з великою кількістю міжнародних фінансових організацій (МФО), які надають кредитні і грантові кошти на підтримку та розвиток нашої економічної системи. Крім ресурсів до державного бюджету та до резервів Національного банку України, МФО надають Україні ресурси на реалізацію інвестиційних проектів, що виконуються в публічній сфері. Застосування таких ресурсів наразі є незадовільним, тому що існують затримки в впровадженні міжнародних контрактів щодо програм міжнародних фінансових організацій. Упродовж великих проміжків часу великий обсяг засобів для інвестиційних проектів, що є підписаними і ратифікованими, не надходить в Україну чи надходить із суттєвими зупинками.

В Україні міжнародні фінансові організації переважно представлені фінансовими інституціями групи Світового Банку (IFC, EBRD, EIB, World Bank) та американською корпорацією зарубіжних приватних інвестицій (OPIC). Реалізацією українських «сталих» проектів зацікавився китайський Комітет із розвитку підприємств за кордоном (CODA) та Китайський Банк розвитку (CDB). Такі інституції стають вагомими учасниками інвестування у проекти, охопивши цього року майже 5% загальносвітового проектного портфеля [10].

Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) в рамках свого призначення кредитує публічну сферу і надає державні гарантії. Наразі в Україні реалізовується вісім інвестиційних проектів МБРР у сферах соціальної політики, охорони здоров'я, енергетики, інфраструктури, муніципального кредитування. Позики в сумі від 150 до 450 млн дол. надано на вигідних умовах (з одноразовою комісією 0,25%, терміном кредитування 17–30 років і пільговим періодом 4–10 років) [11].

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) є третім найбільшим міжнародним банком за обсягами кредитування в Україну та, крім публічної сфери, кредитує і приватний сектор. Основні вектори кредитування: енергетика, інфраструктура та фінансовий сектор. Щорічно ЄБРР спрямовує в Україну від 600 млн до 1 млрд євро. Кредитний портфель ЄБРР в Україні складається із семи проектів на загальну суму 1,5 млрд євро, з яких невибраними залишаються близько 723 млн. [12]. Відповідно до призначення ЄБРР, банк здійснює діяльність як в державному і приватному секторах країни-членів.



Європейський інвестиційний банк, співпрацює з Україною відносно нетривалий період, – тільки в 2006 р. Між нашою країною і банком було підписано Рамкову угоду (при тому, що Україна не є членом ЄІБ). Проте за цей час банк інвестував в економіку України майже 5,8 млрд євро і продовжує готувати нові проєкти [13].

ЄІБ надає консультаційну допомогу, оцінюючи можливості фінансування конкретного циркулярного проєкту банком і підбору найкращих умов кредитування. Проєкти, які занадто малі для обробки як самостійні інвестиційні позики, можуть підтримуватися через посередницькі кредити.

Як бачимо, в Україні робота в публічній сфері щодо надання кредитних ресурсів ведеться дуже мляво, не дивлячись на те, що ресурси МФО спрямовуються до найактуальніших сфер національної економіки держави. Водночас бізнес проєкти в приватному середовищі здійснюються швидше й результативніше.

Вдалим аспектом є те, що, вкладаючи кошти через українські комерційні банки, міжнародні фінансові організації покривають кредитні ризики інвестиційних проєктів. Також, доволі часто, разом із кредитом, організації надають грант для експертного супроводу проєкту та розв'язання проблем пов'язаних з його реалізацією.

Недоліком є складні проєктні форми, які необхідно заповнити на передінвестиційній стадії. А потім ускладнена та тривала процедура прийняття рішення щодо прийняття факту кредитування та його умов.

Міжнародні організації готові співпрацювати з нашою країною в рамках нових проєктів, проте потребують підтвердження, що така взаємодія необхідна Україні. Найкращою демонстрацією буде форсування здійснення таких ідей, як тих, що сьогодні є в кредитних портфелях, так і тих, що знаходяться на етапі розробки.

Фінансова підтримка розвитку ТГ на засадах циркулярної економіки може бути здійснена і за допомогою можливостей приватного сектору. Серед основних важелів такої підтримки можемо виділити такі.

– **Краудфандинг.** Перспективним напрямом у розвиток стартапів у межах циркулярної економіки є використання механізму краудфандинга. Краудфандинг – це можливість залучити ресурси для реалізації проєкту, ініціативи, підприємства або програми за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ані з самим проєктом, ані з професійним бізнес-інвестуванням. Для засновника це безризикові кошти, оскільки залучаються вони на добровільній основі від небайдужих до можливого проєкту людей [14]. Інвестиції в краудфандингу пов'язані із

---

залучення великої кількості осіб та отриманням від кожної певної суми грошових ресурсів. Краудфандинг є відомим механізмом реалізації стартапів. Збір коштів через такі платформи дає можливість освоювати нові ринкові ніші. Один із суттєвих позитивів краудфандингу полягає в тому, що він дає змогу отримати фінансування без участі банків, венчурних фондів та бірж. За участі краудфандингових механізмів така процедура стала набагато простішою. Для ініціатора бізнес ідеї це можливість зібрати кошти на свій проєкт без кредитів і передачі авторських прав, можливість заявити про проєкт без додаткових витрат. Вагомим плюсом є також власний інтерес особи, яка підтримує проєкт [15]. Про суті така економічна конструкція практично не відрізняється від банківського кредитування, тільки замість одного позичальника автор ідеї може отримати фінансування від великої кількості людей у вигляді мікрокредитів. Перевагою цієї форми фінансування для кредиторів є більш високі ставки, а для позичальника – оптимізація документообігу, низькі ставки і зручність отримання позики.

Якщо казати про український ринок краудфандингу, відмітимо, що він перебуває в зародковому стані, особливості його функціонування дещо відрізняються від світових. Для нашої країни такий вид інвестування явище недостатньо розвинене як за кількістю платформ, так і за кількістю вже здійснених проєктів. Можливостей цього механізму достатньо лише для задоволення невеликих потреб малих підприємців та громадян. Акумуляувати ресурси на реалізацію високо-технологічного проєкту на українських ресурсах практично нереально. Таким проєктам доводиться застосовувати потенціал європейських та американських краудфандингових компаній. Українці присутні як на міжнародних, так і вітчизняних краудфандингових платформах. Найпопулярнішою з закордонних є Kickstarter. Однак, відмітимо, що наші співвітчизники не мають змоги власноруч тут зареєструвати свій інвестиційний проєкт. Лише певне коло країн мають таку можливість. Тому для краудфандингу на платформі Kickstarter нашим громадянам потрібно використання довірчої особи – представника однієї із таких держав, який реалізовуватиме взаємодію з банками та здійснюватиме податкові платежі.

Серед українських платформ зараз найбільш відомі: «Спільнокошт», RazomGo, GoFundEd, StartEra, Ulule тощо. Звісно, за масштабами вони програють популярним світовим механізмам, однак наразі вони уявляють собою путівник краудфандингу в Україні [16].

Основні переваги краудфандинга для фінансування інвестиційних проєктів: автономність від кредитування банківського сектору; скорочення значущості інвестиційних посередників; перевірка ідеї на потенційних

споживачах; реклама проекту; прозорість фінансування конкретних проєктів; можливість моніторингу за ходом здійснення проекту з боку автора ідеї. Але цей механізм може бути застосований не лише для нових проєктів, функціонуючих компаній, також можуть таким чином залучати кошти.

Таким чином, краудфандинг є перспективним механізмом залучення інвестицій, що перетворився з опори окремих соціальних проєктів у інвестування галузевих кошторисних контрактів. Найбільш ефективною формою співробітництва з приватними партнерами є розробка та реалізація циркулярних проєктів у партнерстві з великим бізнесом.

– *Венчурний капітал* передбачає інвестиційний горизонт в рамках п'яти років та кілька етапів реалізації інвестицій, що здійснюються на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Венчурні фонди надають консалтингову підтримку компанії на шляху її розвитку. Найбільшими венчурними компаніями, що інвестують у компанії у циркулярній економіці, є LOOP Ventures, Circularity Capital та ін. Така економічна конструкція суттєво зменшує ризики для підприємства, приймаючи їх на себе через венчурні фонди, де він розподіляється між його численними учасниками відповідно до вкладу кожного.

Всі венчурні фонди, що зараз діють в Україні, є іноземними, оскільки створені за законодавством інших країни, мають закордонних керуючих та іноземні джерела капіталу. Список найактивніших діячів української венчурної індустрії Almaz Capital; AVentures Capital; Concorde Capital; Detonate Ventures; Digital Future; Empire State Capital Partners; Fison; Imperious Group; Integrum Ventures; Intel Capital; MageticOne Ventures; Noosphere Venture Partners; SMRK VC Fund; TA Ventures; TMT Investments; USP Fund; WannaBiz; One Way Ventures [17].

Про український венчурний бізнес можна буде говорити, тоді, коли хоча б один венчурний фонд буде управлятися вітчизняною компанією або сумісно українською та західною компанією. Обставина, яка обмежує появу українських венчурних фондів є відсутність українських управляючих венчурними компаніями. Розвиток типових венчурних механізмів в нашій державі стримується також не сформованістю фондового ринку та відсутністю гарантій для потенційних інвесторів. Крім того, є певні проблеми з оформленням авторських прав. Саме з огляду на це якщо зацікавлена особа і ініціює процеси інвестування в українські нові проєкти, то вона швидше скористається послугами іноземного венчура.

Відмінною рисою венчурної форми фінансування є її спрямованість не на здійснення окремих проєктів, а на реалізацію довгострокових завдань у

соціальної та екологічній сферах із використанням не тільки фінансових коштів венчурних партнерів, а й підтримки отримувачів інвестування за рахунок консалтингу та допомоги у розв'язанні проблем, пов'язаних із маркетингом, управлінням персоналом, комунікаціями. Основна мета українських венчурних фондів – оптимізація оподаткування. Основний позитив венчурних фондів є звільнення від податку на прибуток. Податок сплачують учасники фонду лише після завершення його діяльності, самі ж доходи не оподатковуються.

Можливі орієнтири використання венчурного капіталу щодо розвитку та функціонування соціально економічних систем на засадах циркулярної економіки в Україні: збільшення обсягів циркулярного підприємництва; комплексний аналіз циркулярного проєкту експертами-практиками; забезпечення підтримки інвестиційного проєкту з боку венчурного фонду з точки зору координуючого впливу на реалізацію бізнес процесів.

Разом із цим, відмітимо, що розвиток венчурної сфери України стримується такими факторами, як: неопрацьована правова платформа (термін «венчурний бізнес» є в окремих законодавчих актах України, проте наразі не розкрито сутність та функції венчурних фондів і венчурних компаній); недостатність підготовлених фахівців, що обізнані в питаннях відбору проєктів, а також оцінки їх можливої результативності; незначна кількість джерел венчурного фінансування та обмеженість щодо залучення коштів від окремих учасників (зокрема, фізичних осіб).

– **Бізнес-янгели** останнім часом вкладають кошти поряд з фондами венчурного інвестування. Це особи з великими обсягами власного капіталу, які найчастіше здійснюють інвестиції на більш ранніх етапах, ніж більшість венчурних фондів. Найбільш відомі мережі та спільноти бізнес-янгелів у світі включають: Всесвітню асоціацію бізнес-янгелів; Всесвітній інвестиційний форум бізнес-янгелів (WBAF); Бізнес-янгели Європи; Європейська торгова асоціація бізнес-янгелів, насінневих фондів і гравців на ранніх стадіях ринку (EBAN); Бізнес-янгели InnovFin. Фонди бізнес-янгелів: Європейський фонд янгелів (EAF) [18]. Крім власних коштів, такі інвестори можуть привносити в проєкти свої знання, досвід, вміння, а також ділові контакти. Оскільки, вони зацікавлені в успішній реалізації проєкту, то вони готові ділитися власним досвідом, допомагати порадою у веденні підприємницької діяльності.

Щодо України, то у нас цей вид діяльності не є популярним і з'явився не так вже й давно. Єдиним об'єднанням приватних і корпоративних інвесторів з усіх регіонів України є Асоціація приватних інвесторів України. До цієї асоціації входить приблизно 50 чоловік, але, за даними експертів, приватних інвесторів в Україні значно більше, оскільки значна їх кількість провадить свою

діяльність у статусі аноніма. Така ситуація ускладнює підприємцям пошук потенційних інвесторів. Хоча, з іншого боку, самі бізнес-ангели скаржаться на неефективність існуючих джерел інформації [19]. Адже, якщо б у них була ефективна база даних, то вони могли б профінансувати більшу кількість проєктів. Єдиним вирішенням цієї проблеми є створення бази чи мережі бізнес-ангелів, в якій підприємці можуть розміщати свої ідеї і проєкти, при цьому презентуючи їх не лише одному інвестору, а взагалі усім, а інвестори, з-поміж усіх запропонованих проєктів, вибирати найбільш привабливі для них. Подібна система працює в США, Великобританії, Німеччині [20]. В Україні, бізнес-ангели не готові фінансувати ризикові проєкти, тому вітчизняним підприємцям-початківцям залишається: або чекати приходу в Україну іноземних венчурних фондів, або – звертатися за початковим капіталом до банку, залучаючи приватного інвестора вже на етапі зниження ризиків. Основною перевагою бізнес-ангелів перед традиційними банківськими кредитами є те, що готовність до ризику приватних інвесторів, на відміну від банків, вони можуть надати кредит як на розвиток бізнесу, так і на його відкриття, а також брати безпосередньо участь у здійсненні підприємництва, надаючи консультативну підтримку [21].

Зазвичай бізнес-ангели не афішують свою діяльність і цінують анонімність, тому оцінити реальний розмір ринку неформальних інвестицій дуже складно. За оцінками Національної асоціації бізнес-ангелів (НАБА), в Україні близько 2500–3000 активних бізнес-ангелів [21]. Сукупний фінансовий потенціал українських бізнес-ангелів вкрай невисокий. Вони забезпечують лише \$ 116,5 млн вкладень в компанії на ранній стадії (для порівняння: в США цей показник сягає \$ 24,8 млрд) [20]. Важливість ролі бізнес-ангелів ще тільки починає закріплюватися в суспільній свідомості. Серед переваг можливого застосування цього механізму, з огляду переходу економіки на циркулярні основи, виокремимо те, що інвестори готові запропонувати інвестиції та консультування для отримання великого прибутку. Серед недоліків відметемо, що інвестори забезпечують нижчий інвестиційний капітал для бізнес-ідей порівняно з венчурним капіталом. Бізнес-ангели не володіють аналітиками, які допомагали б їм у вивченні ринкового середовища та здійсненні капіталовкладень. Вони реалізують всі функції самостійно, починаючи від пошуку ідей, їх аналізу до укладання контрактів, та подальшого контролю їх реалізації.

Наразі в Україні відсутнє відповідне законодавче поле щодо краудфандингу та бізнес-ангелів, тому для використання таких механізмів, необхідно розробляти певні нормативно-правові конструкції в рамках існуючих

норм законодавства. Неопрацьованість відповідної регуляції, яка б сформувала умови для певного рівня безпеки всім сторонам, створює суттєву недовіру до таких важелів. Це означає, втрату потенціалів залучення додаткових інвестицій і можливе переорієнтація учасників цього механізму, за кордон, в пошуках фінансування та прозорого середовища.

Таким чином, одним з головних недоліків застосування цих механізмів є відсутність законодавчої бази. Тому імплементація в законодавчий базис головних категорій в галузі краудфандингу та такого інструменту, як бізнес-анголи надасть можливість задіяти весь їх потенціал. Гадаємо, що створення та впровадження таких законодавчих ініціатив необхідно, оскільки сформує нові потенціали для підприємницького середовища. Основною метою вітчизняного законодавства має стати створення зрозумілих, стимулюючих умов діяльності бізнес-ангелів в Україні з метою їх подальшого залучення в інвестиційне середовище.

На межі можливостей приватного та публічного секторів щодо впровадження механізмів циркулярної економіки знаходиться **публічно - приватне партнерство (ППП)** - змішане фінансування є цінним інструментом, який стимулюватиме інвестиції у циркулярну економіку. У межах публічно-приватного партнерства відбувається розподіл видатків, ризиків та майбутніх прибутків між публічним і приватним учасниками партнерства. Це пов'язано з тим, що модель циркулярного економічного зростання сприймається інвесторами як дуже ризикована. Відтак лише приватний капітал неспроможний забезпечити потреби в капіталовкладеннях, що демонструє важливість поєднання приватного та публічного капіталів. Спільні проекти, обмін знаннями та досвідом, а також партнерство між різними стейкхолдерами можуть сприяти інтеграції циркулярних практик та залученню необхідних ресурсів для розвитку місцевої економіки.

На наш погляд, такі проекти можуть бути застосовані під час розроблення і впровадження циркулярних ініціатив і в Україні на підприємствах публічної форми власності.

Наразі PPP в Україні здійснюється повільно, незважаючи на те, що керівництво держави визначило його, одним з важливіших інструментів політики модернізації економіки нашої країни. Основними причинами цього є відсутність гарантій для приватного сектору, що зобов'язання, які бере на себе публічний партнер, будуть ним виконані та високі політичні ризики (під час виборів постає питання про зміну умов укладених між домовленостей).

Це означає необхідність розробки моделей взаємодії для отримання від приватного сектору бачення, пов'язаного із основними проблемними

секторами. Важливим, у зв'язку із цим, вважаємо зміцнення зв'язків між приватним сектором, публічними установами, академічними інститутами та дослідницькими центрами, з метою прискорення темпів переформатування економіки України до циркулярних основ. Застосування цього механізму дає змогу органам влади на місцях забезпечувати потреби економічного розвитку внаслідок інвестицій, зберігаючи при цьому вплив на об'єкти інфраструктури та контроль за ними. Публічно-приватне партнерство – один з найпоширеніших механізмів фінансування масштабних інфраструктурних проєктів у економічно розвинутих країнах світу.

Зазначимо, що всі фінансові важелі, розглянуті вище, повинні бути глибоко взаємопов'язані між собою та з іншими інноваційними інструментами, що створить умови для досягнення синергетичного ефекту в діях різних інституцій щодо перспектив циркулярних трансформацій на рівні економіки ТГ. Це означає, що різні види фінансування повинні використовуватись єдиним механізмом доповнюючи, а не замінюючи один іншого.

Таким чином, робимо висновок, що ряд фінансових інструментів підтримки розвитку ТГ на засадах циркулярності, повною мірою використовуються для здійснення інвестицій у окремі проєкти циркулярної економіки; використання деяких інструментів стримується відсутністю досвіду успішного їх застосування; також є фінансові інструменти, які можуть застосовуватись для фінансування циркулярних економічних рішень лише після адаптації методик розгляду подібних проєктів з урахуванням їхньої специфіки.

Серед нефінансових важелів можемо виділити такі (див. рис. 2).



Рис. 2 – Нефінансові інструменти забезпечення розвитку та функціонування ТГ на засадах циркулярної економіки

*Джерело: складено автором*

– **Освітня підтримка.** Над важливе значення для результативного переходу до циркулярної економіки ТГ має рівень екологічної освіти населення, чия усвідомленість у цих питаннях лежить в основі формування споживчого попиту на більш стійкі види товарів. Наразі позитивний перехід до циркулярної економіки об'єктивно ускладнений не тільки відсутністю у

---

суспільстві запиту на більш екологічні види товарів, а й внутрішнього імпульсу до сортування відходів. Простежується і зворотна практика, коли високий рівень екологічної свідомості громади разом із заходами, що вживаються з боку публічного та приватного секторів, здатні забезпечити взаємно посилюючий ефект під час імплементації моделі циркулярної економіки. У зв'язку з цим першість має надаватися організації екоосвіти серед різних верств населення з орієнтиром саме на таку молодь економічного розвитку. Тенденції переходу від лінійної моделі виробництва та споживання до циркулярної моделі багато в чому залежить від залученості екологічного порядку денного в просвітницькі проекти всіх рівнів.

Тому просвітницькі проекти, можуть виступати як засіб сприяння циркулярним інноваціям. Такі програми можуть бути орієнтовані на отримання працівниками нових компетенцій, обмін досвідом або надання експертних консультацій, для підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств. Ряд країн, прагнучи сприяти циркулярним інноваціям, запустили програми, спрямовані на надання допомоги початківцям або молодим підприємцям за допомогою акселераторів чи інкубаторів малого бізнесу. Хоча діяльність акселераторів та інкубаторів спрямована на допомогу бізнес-початківцю з метою забезпечення їх зростання, методи, що використовуються різняться. Обидва типи структур використовують мережу підприємців для взаємодії та навчання інших учасників ринку, а також як спосіб наставництва, при цьому акселератори забезпечують інтенсивне навчання поряд із початковим фінансуванням для вибраних підприємств в обмін на володіння часткою бізнесу [22]. Йдеться насамперед про: розробку відповідних професійних програм, створення спеціалізованих навчальних платформ, наставництво, а також інструменти, спрямовані на заохочення підприємницьких досягнень (наприклад, нагороди, призи, конкурси і т. д.). Всі ці інструменти можуть і повинні бути задіяні в українській практиці господарювання.

– **Організаційні інструменти** включають заходи для стимулювання підприємств у напрямку підвищення їх освіченості у сфері циркулярного бізнесу рішень, а також організаційних важелів для досягнення більших ефектів від переходу економіки до циркулярних технологій та/або адаптації до них. Сюди можемо віднести також надання послуг з поширення технологій, надання консультаційної підтримки у експлуатації нового обладнання або модернізації існуючої інфраструктури, навчання та інструктаж, програми співробітництва та партнерства, а також інші послуги з підтримки бізнесу [23].

З метою активізації циркулярних інновацій на місцях можуть реалізовуватися заходи орієнтовані на формування мережі, що включатиме нові



дослідницькі та демонстраційні центри, наукові парки, технологічні інкубатори та технологічні платформи з розвитку циркулярних технологій. Все це вимагає залучення до реалізації таких проєктів стейкхолдерів, комерційних та громадських організацій, що впливатиме на підвищення якості реалізації проєктів, широкого розголосу підсумків їх здійснення.

Організаційні інструменти включають також інформаційну підтримку, яка передбачає також забезпечення швидкого та легкого доступу до інформації про нормативну базу щодо інвестування. Таким чином, потенційний інвестор може швидко знайти релевантну інформацію про порядок інвестування, процеси ведення справ, сприятливі умови інвестування.

– **Нормативно правові інструменти.** За ініціативи Уряду України та за сприяння системи ООН в Україні Міністерством економічного розвитку та торгівлі України була розроблена національна система ЦСР, що 15 вересня 2017 року була представлена у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» (86 завдань розвитку та 172 показники для моніторингу їх виконання). Саме у зазначеному документі Урядом України вперше як пріоритетна мета розвитку поставлено завдання переходу на засади циркулярної економіки [24]. Ще одним документом який системно запроваджує завдання переходу на засади циркулярної економіки є «Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 р.», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 820-р. Зокрема, серед принципів на яких базується Стратегія, зазначено «перехід до економіки замкненого циклу, який передбачає, що обсяг продуктів, матеріалів і ресурсів використовується в економіці якомога довше і утворення відходів мінімізується». Наразі активно формується нормативно-правова база у природоохоронній сфері, у тому числі щодо управління відходами. Зокрема, на основі прийнятої Стратегії розробляється Національний план управління відходами, підготовлено проекти законів «Про відходи», «Про відходи електричного та електронного обладнання», «Про батарейки, батареї та акумулятори», «Про упаковку та відходи упаковки» [25].

Формування необхідного нормативно-правового середовища для реалізації циркулярного порядку денного є дуже важливою умовою для його позитивної імплементації. Важливим завданням успішного циркулярного перетворення є зменшення перешкод для розробки та впровадження циркулярних технологічних рішень, у тому числі через розробку нормативних положень, що базуються на механізмах «м'якого» права» та тестування нових моделей у «пісочницях», що дають можливість швидко пристосуватися до змін у бізнес-моделях та технологіях. Нормативні пісочниці – це контрольоване середовище, в якому можуть відбуватися інновації забезпечуючи при цьому

заходи безпеки для управління ризиками. Вони дозволяють банкам і гравцям фінансово-технологічного сектору експериментувати з інноваційними фінансовими продуктами або послугами, усуваючи непотрібні регуляторні бар'єри і скорочуючи час виведення нових ідей на ринок [26]. Зараз Україні відмічаємо незадовільне інституційне забезпечення розвитку циркулярної економіки. Незважаючи на велику кількість прийнятих програмних документів, в Україні поки не сформувалася цілісна система підтримки розвитку циркулярної економіки. Партнерство держави й бізнесу у формуванні й реалізації циркулярних рішень виробництва та споживання наразі не носить систематичного характеру.

– **Маркетингові.** Необхідність популяризації циркулярної економіки на національному та місцевому рівнях потребує використання новітніх механізмів маркетингу. Маркетинг дозволяє зрозуміти важливість трансформацій в напрямку циркулярної економіки. Інструменти інтернет-маркетингу дають можливість охопити велику аудиторію, особливо молодь, яка сьогодні без Facebook, Instagram, YouTube тощо практично не функціонує та вважає такі механізми основною можливістю отримання інформації. В соціальних мережах проявляють свою активність інфлюенсери. Їх називають «лідерами думок», особи, які впливають на дії інших осіб завдяки своєму авторитету, знанням, досвіду. Порівняно з селебриті, які також на виду, інфлюенсерам більше довіряють, оскільки вони звичайні люди. Популяризація свідомого споживання, ефективного використання ресурсів, збереження довкілля досить активно відбувається і у світі. Відомі політики, дизайнери, актори та компанії, бренди яких відомі всьому світу мотивують своїх клієнтів до збереження довкілля, зміни клімату через застосування концепції циркулярної економіки [27].

Не менш важливий вплив на думку суспільства має один із елементів маркетингових комунікацій – public relations (PR), або зв'язки з громадськістю, за допомогою якого здійснюється вплив на громадську думку, а також встановлення міцних відносин з безліччю різноманітних аудиторій: населення, споживачі і клієнти, органи влади, інвестори та акціонери, громадські організації, постачальники, персонал, партнери та конкуренти [27]. Механізм PR може використовуватися для того, щоб розповсюдити інформацію серед громадськості про те, що основна ідея циркулярної економіки це переформатування, які відбуваються саме з огляду на їх потреби та в їх інтересах.

Над важливе значення у масштабуванні ідей циркулярної економіки має екологічна реклама – вид некомерційної реклами для впровадження екологічної політики держави та вирішення важливих загальнозначущих регіональних та

глобальних екологічних проблем [27]. Вона привертає увагу широкого кола осіб до проблем екології та зосереджується на важливих проєктах, для реалізації яких важливо задіяти багато людей або забезпечити внесок усіх зможе бути активними. Така реклама створює базис для екологічного виховання громадськості.

Підсумовуючи слід зазначити, що розглянуті інструменти (фінансового та не фінансового характеру) забезпечення розвитку та функціонування ТГ на засадах циркулярності не є вичерпними. Питання щодо переходу до нової моделі циркулярної економіки ТГ, в нашій державі, тільки-но починає обговорюватися і вивчатися, і безліч його аспектів ще потребують спеціальних наукових досліджень. Повноцінна реалізація цієї моделі вимагає зусиль в інституціональній, культурній, організаційній та інших сферах. Ці зусилля мають бути постійними та скоординованими, і тільки таким чином стане можливим їх ефективне здійснення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Малолітнева В.К. Відповідальне державне споживання. Як циркулярні закупівлі можуть врятувати світ. Національна академія наук України. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=4883>
2. Горбаль Н.І. Пліш І.В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues*. 2021. Вип. 5. №. 1. С. 15-29
3. Кредитування економіки під час війни як двигун для повоєнної відбудови. *Укрінформ*. URL: <http://surl.li/tnsja>
4. Мостепан С. Д. «Зелене кредитування», як важливий інструмент на світового ринку кредитних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 23, частина 2. С.34-38
5. Решетілов Г.О. Фінансування циркулярної економіки: європейський погляд. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. №32. С. 84-91
6. Український бізнес може отримати гранти для розвитку на суму від 35 до 90 тис. доларів. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://surl.li/hlcft>
7. Циркулярна економіка - орієнтир зеленого відновлення України. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. <http://surl.li/tnsir>
8. Нові грантові можливості від LIFE – програми фінансування ЄС на захист довкілля. Офіційний сайт Волноваської районної державної адміністрації. URL: <https://volnovrda.gov.ua/news/1690962692/>

9. Грантова програма «Технології/рішення для підтримки циркулярності виробництва» в рамках програми HORIZON EUROPE. Центр розвитку «Час змін». URL: <http://surl.li/nrvdx>

10. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions>

11. Міжнародні фінансові організації та співпраця з Україною. Світ фінансів, економіки, бізнесу та технологій. URL: <http://surl.li/tnsit>

12. Сіденко С., Кульбіда М. Міжнародні фінансові організації у процесах економічної модернізації країн. Міжнародна економічна політика. 2020. №1-2. С. 102-134

13. Співпраця України з Міжнародними фінансовими організаціями. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. <http://surl.li/tnsiw>

14. Краудфандинг в Україні: як він працює та чим корисний у бізнесі. Бізнес-кейси. URL: <https://thepage.ua/ua/business/kraudfanding-ukrayina-sho-ce-take-yaki-platformi-isnyuyut-ta-yaki-perevagi>

15. Ковтуненко К.В., Нестеренко О.В. Використання краудфандингу як інструменту фінансування інноваційних проєктів. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 15. С. 14–20.

16. Теслюк С.А., Матвійчук Н.А., Демчук Н.В. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування: проблеми та перспективи його розвитку в Україні. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 37. С. 20-25.

17. Венчурне фінансування: світовий та вітчизняний досвід. Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» Управління патентно-інформаційних послуг. URL: <http://surl.li/tnsjd>

18. Бориц В.І., Крусір Т.О. Вплив бізнес ангелів на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. Приазовський економічний вісник. 2019. № 2(13). С. 41 – 44.

19. Уляницька О. В., Ярошенко Т. В. Бізнес-ангели як альтернативна форма фінансування підприємницького сектору в Україні. Механізм регулювання економіки. 2009. № 2. С. 75.

20. Understanding the Nature and Impact of the business angels in Funding Research and Innovation Final Report. BAF. URL: <http://surl.li/tnsiy>

21. Малойван В.В. Інвестування бізнес-ангелами інноваційних проєктів в Україні. Право та інноваційне суспільство. 2015. №1(4). С. 49-53.

22. Офіційний сайт European Business Angel Network. URL: <http://www.eban.org/about-angel-investment/forentrepreneurs>.

23. Нестерова К. С., Куровська І. А., Гришова Р. В. Проблеми та інструменти державної організаційно-економічної підтримки розвитку циркулярної економіки. Економіка АПК. 2021. № 5. С. 57–63.

24. Набока Р.Ю. Концептуальні засади державного регулювання розвитку циркулярної економіки в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 136-139

25. Сергієнко Л. В. Впровадження циркулярної економіки в Україні: державно-управлінський аспект: дис... канд. наук з держ. управл.: 25.00.02 / Сергієнко Л. В. Жит., 2017. 262 с

26. Мінцифри працює над створенням регуляторної пісочниці. *Media портал про фінтех та інноваційні технології Fintech insider*. URL: <https://fintechinsider.com.ua/mincyfry-praczuuye-nad-stvorennnyam-regulyatornoyi-pisochnyczy/>

27. Наконечна Т. В., Тимко А. Ю., Ганій М. П. Маркетингові інструменти популяризації циркулярної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. №32. С.58-64

## **1.8. Інноваційність сучасних підходів до формування програм відновлення територіальних громад програмно-цільовим методом**

**Глуцевський В. В.,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,

**Сіліна І. В.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,

**Оглобліна В. О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні,  
Запорізький національний університет

Кабінет Міністрів України затвердив порядки з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад. Відповідна Постанова була підготовлена Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури і схвалена на засіданні Уряду [1]. Прийняття порядків дозволить прискорити відновлення громад та регіонів, які постраждали внаслідок збройної агресії, зокрема, відновити об'єкти транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури, об'єкти житлового та громадського призначення, а отже забезпечити доступ до життєво важливих послуг мешканцям постраждалих громад. Перегляд і оновлення державної регіональної політики має критичне значення для успішного відновлення. Затвердження порядків визначення територій відновлення, розробки планів відновлення та розвитку є частиною цієї важливої роботи. Принципово, що оновлення політики відбувається знизу

догори, базуючись на потребах громад і регіонів. Держава має формувати загальну рамку, визначати ключові механізми і принципи відновлення, але саме місцева влада є головним ініціатором проєктів і планів. Спроможні громади і регіони є ключовою умовою успіху як процесу відновлення, так і процесу євроінтеграції України [1].

Згідно із затвердженим Порядком, територіальна громада відноситься до території відновлення за умови наявності хоча б одного з наступних критеріїв:

- на території громади відбувалися бойові дії; територія громади або її частина була тимчасово окупована; на території територіальної громади наявні руйнування об'єктів інфраструктури, житлового фонду внаслідок бойових дій та/або обстрілів;
- територія громади характеризується значним переміщенням населення до інших регіонів та/або інших держав та різким погіршенням рівня соціально-економічного розвитку тощо.

Перелік громад, які віднесено до територій відновлення, затверджується Кабінетом Міністрів України у Державній стратегії регіонального розвитку України. Крім того, як зазначалося вище, Уряд затвердив Порядок розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів, а також планів відновлення та розвитку територіальних громад. Відповідні плани розроблятимуться на період до 31 грудня 2027 року. Проєкт плану відновлення та розвитку регіонів розробляється Міністерством разом з іншими зацікавленими центральними та місцевими органами виконавчої влади і враховує наявний потенціал, перспективну спеціалізацію територій. План відновлення та розвитку регіонів зокрема включає:

- завдання і заходи з відновлення та розвитку; прогнозовану потребу та можливі джерела фінансування;
- індикатори виконання завдань, здійснення заходів з відновлення та розвитку і їх прогностичні значення; перелік проєктів регіонального (місцевого) розвитку, реалізація яких передбачається в рамках виконання плану; а також регіональні плани відновлення та розвитку.

Своєю чергою, органи місцевого самоврядування подають на погодження проєкт плану відновлення та розвитку територіальної громади. Цей проєкт плану включає такі складові:

- завдання і заходи з відновлення та розвитку;
- прогнозовану потребу та можливі джерела фінансування;
- індикатори виконання завдань, здійснення заходів з відновлення та розвитку і їх прогностичні значення;
- перелік проєктів регіонального (місцевого) розвитку.

Відкрита агресія РФ проти України, що переросла у тотальну війну, призвела до страшних руйнувань українських міст та сіл, знищення критичної інфраструктури у багатьох громадах та регіонах, мільйонів вимушених переселенців, суттєвих зсувів у демографічній ситуації в різних регіонах. Діяльність органів місцевого самоврядування територіальних громад в складних умовах війни, безкорислива допомога громад і регіонів найбільш постраждалим територіям показали правильність попередньої політики у сферах децентралізації та регіонального розвитку. Проте війна суттєво вплинула на всі складові внутрішньої політики держави взагалі, та державної регіональної політики зокрема [2]. Нові виклики, що стоять перед громадами, – це і можливості. Будь-яка криза – це можливість переглянути існуючі правила управління, підходи та закласти основу для якісних змін. Незважаючи на повномасштабне російське вторгнення, міжнародна спільнота готова підтримувати Україну та надавати допомогу на відновлення. Проте досвід країн, які відбудовувалися, свідчить про те, що таку допомогу слід приймати дуже виважено, використовуючи принцип інноваційності, особливо перебуваючи ще на етапі вступу до Європейського Союзу. Також необхідно враховувати раніше взяті Україною зобов'язання у частині виконання вимог Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС [3], а також Цілі сталого розвитку на період до 2030 року [4].

Особливу увагу слід приділяти оцінці ризиків та відбудові за інноваційним принципом «краще, ніж було» («Build Back Better»). Цей принцип закладено як четвертий пріоритет Сендайської рамкової програми зі зниження ризику лих. Він визначає необхідність дуже обережного, виваженого, із врахуванням усіх зацікавлених сторін планування майбутнього розвитку, з акцентом на можливі впливи надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру на об'єкти відновлення, а саме – попередження негативного впливу. При розробці програм Комплексного відновлення території громад акцент необхідно робити на таких законодавчих актах України, як Закон України «Про засади регіональної політики»; Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», зокрема, ст. 15<sup>2</sup> Закону; Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [5]; План заходів на 2021–2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [6]; Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них [7].

Зміст плану відновлення передбачає аналіз негативних впливів, що призвели до необхідності розроблення програми, на традиційний характер

---

середовища, історичні ареали населених місць, об'єкти культурної спадщини, інформацію про шкоду, заподіяну бойовими діями, терористичними актами, диверсіями, надзвичайними ситуаціями, що, у свою чергу, вимагає від громади пошуку інформації щодо необхідних заходів інженерної підготовки та інженерного захисту території у майбутньому та підготовки пропозицій щодо внесення змін або розроблення містобудівної документації на місцевому рівні. Ґрунтуючись на опрацьованій нормативно-законодавчій та процедурній базі, а також для зручності сприйняття розроблених матеріалів, пропонується такий покроковий алгоритм підготовки програм відновлення територіальної громади (її частини): прийняття рішення про розроблення програми комплексного відновлення території та затвердження складу робочої групи; визначення обсягу необхідної інформації для складання програми та направлення запитів про отримання вихідних даних; створення тимчасового консультативно-дорадчого органу; складення проекту програми комплексного відновлення території; прогодження програми; громадське обговорення програми; внесення змін та перепогодження у разі потреби; розроблення та затвердження плану реалізації програми; затвердження програми; оприлюднення програми та плану реалізації [8]. Загальні вимоги до підготовки програм відновлення полягають у такому:

- інженерний захист територій;
- оновлення містобудівної документації;
- розробка критеріїв планування відновлення.

Інженерний захист територій – комплекс організаційних та інженерно-технічних заходів, спрямованих на запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, забезпечення захисту територій, населених пунктів та суб'єктів господарювання від їх наслідків та небезпеки, що може виникнути під час воєнних (бойових) дій або внаслідок таких дій, а також створення умов для забезпечення сталого функціонування суб'єктів господарювання і територій в особливий період. Інженерно-технічні заходи цивільного захисту – комплекс інженерно-технічних рішень, спрямованих на запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, забезпечення захисту населення і територій від них та небезпеки, що може виникнути під час воєнних (бойових) дій або внаслідок таких дій, а також створення умов для забезпечення сталого функціонування суб'єктів господарювання і територій в особливий період. Інженерний захист територій включає [9]:

1) проведення зонування територій за наявністю об'єктів підвищеної небезпеки і небезпечних геологічних, гідрогеологічних та метеорологічних явищ і процесів, ризику виникнення надзвичайних ситуацій, пов'язаних з ними,



а також інших небезпечних зон, визначених відповідно до державних будівельних норм, що належить до компетенції Державної служби з надзвичайних ситуацій;

2) віднесення території та населених пунктів до відповідних груп цивільного захисту та віднесення суб'єктів господарювання до відповідних категорій цивільного захисту;

3) розроблення та включення вимог інженерно-технічних заходів цивільного захисту, у тому числі заходів світлового та інших видів маскування, до відповідних видів містобудівної і проєктної документації та реалізація їх під час будівництва і експлуатації;

4) урахування можливих проявів небезпечних геологічних, гідрогеологічних та метеорологічних явищ і процесів та негативних наслідків аварій під час розроблення генеральних планів населених пунктів і ведення містобудування;

5) розміщення об'єктів підвищеної безпеки з урахуванням наслідків аварій, що можуть статися на таких об'єктах;

6) розроблення і здійснення заходів щодо безаварійного функціонування об'єктів підвищеної безпеки;

7) будівництво споруд, будівель, інженерних мереж і транспортних комунікацій із заданими рівнями безпеки та надійності;

8) будівництво протизсувних, протиповеневих, протиселевих, протилавинних, протиерозійних та інших інженерних споруд спеціального призначення, їх утримання у функціональному стані;

9) обстеження будівель, споруд, інженерних мереж і транспортних комунікацій, розроблення та здійснення заходів щодо їх безпечної експлуатації [10];

10) інші заходи інженерного захисту територій залежно від ситуації, що склалася.

Містобудівна документація на місцевому рівні може бути оновлена за рішенням місцевих рад. Оновлення містобудівної документації передбачає:

1) актуалізацію картографо-геодезичної основи;

2) перенесення з паперових носіїв у векторну цифрову форму;

3) приведення містобудівної документації у відповідність із вимогами законодавства в частині формату зберігання та оброблення даних.

Затвердження оновленої містобудівної документації на місцевому рівні здійснюється згідно із статтями 16<sup>1</sup>, 17, 18 та 19 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» [11]. При цьому затвердження оновленої містобудівної документації на місцевому рівні, що не пов'язано із

внесенням змін до неї, не потребує звернення до відповідних органів виконавчої влади для визначення державних інтересів, проведення громадського обговорення.

Стратегічна екологічна оцінка такої документації не здійснюється, крім випадку, якщо замовником, відповідно до законодавства, прийнято рішення про здійснення стратегічної екологічної оцінки незначних змін до документа державного планування на місцевому рівні. Склад, зміст, порядок розроблення та оновлення містобудівної документації на місцевому рівні встановлюються Кабінетом Міністрів України у Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження такої. Містобудівна документація на місцевому рівні містить розділ інженерно-технічних заходів цивільного захисту. Затвердження містобудівної документації на місцевому рівні за відсутності такого розділу забороняється. Міністерство розвитку громад і територій України спільно з Державною службою України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) оновлює державні будівельні норми щодо складу та змісту розділу інженерно-технічних заходів цивільного захисту у містобудівній документації.

Програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) – місцева програма відновлення територій, яка визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території територіальної громади (її частини), яка постраждала внаслідок збройної агресії проти України або в якій сконцентровані соціально-економічні, інфраструктурні, екологічні чи інші кризові явища. Програма комплексного відновлення не належить до містобудівної документації. Критерії планування відновлення України та роль і місце програм відновлення місцевих громад ґрунтуються на тому, що це:

- єдина трирівнева система документів стратегічного планування регіонального розвитку: держава-регіон-громада, зокрема, обов'язкове розроблення сільськими, селищними, міськими радами стратегій розвитку територіальних громад;

- територіально-орієнтований підхід при плануванні на основі визначення функціональних типів територій (території відновлення; регіональні полюси зростання; території з особливими умовами для розвитку; території сталого розвитку);

- комплексний підхід до відновлення та розвитку регіонів та територій, що постраждали внаслідок військової агресії проти України, на основі плану відновлення та розвитку регіонів, який включатиме регіональні плани відновлення та розвитку, а також окремі заходи і проекти регіонального

розвитку та/або проекти місцевого розвитку територіальних громад, території яких віднесено до функціонального типу територій – «території відновлення»;

– посилення інституційної підтримки регіонального розвитку: надання агенціям регіонального розвитку права надавати платні послуги, розширення переліку їх засновників за рахунок міських, селищних, сільських рад тощо;

– конкретизації механізму та порядку моніторингу та оцінювання реалізації державної регіональної політики (зокрема, створення та запуск Геоінформаційної системи моніторингу і оцінювання розвитку регіонів та громад (ГІС)) тощо.

Програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) має сприяти впровадженню таких сучасних підходів та практик розвитку регіонів, територіальних громад, населених пунктів та частин їх територій, які повинні враховувати визначення основних просторових, містобудівних та соціально-економічних пріоритетів політики відновлення (рис. 1).

Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави. Усі люди є вільні і рівні у своїй гідності та правах; права і свободи людини є невідчужуваними та непорушними. Соціально, економічно та екологічно збалансований розвиток території територіальної громади спрямований на створення економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасних та майбутніх поколінь на основі раціонального використання ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної виробничої, транспортної, комунікаційноінформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття та культурної спадщини.

«Забезпечення балансу розселення та розміщення робочих місць» – цей вектор базується на статті 43 Конституції України [12]. вільно погоджується. Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та виду трудової діяльності, реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

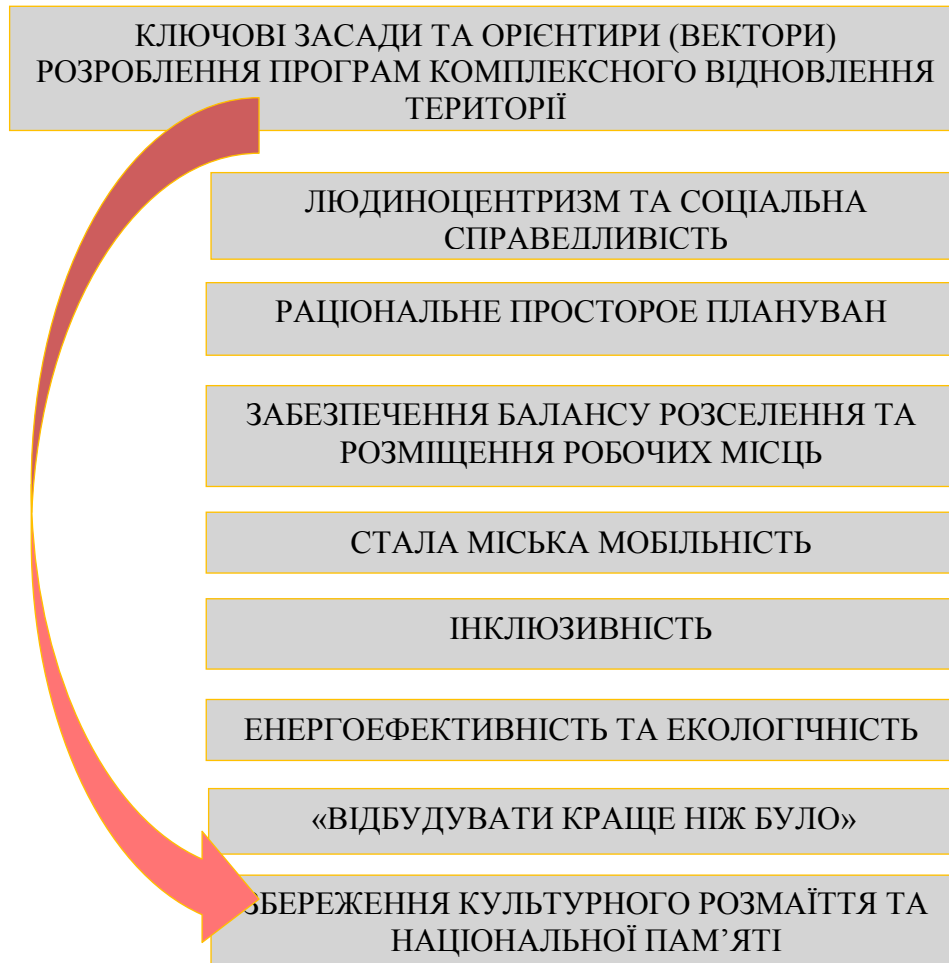


Рис. 1. – Ключові засади та орієнтири розроблення програм комплексного відновлення території (складено на підставі [8])

Стала міська мобільність досягається шляхом розробки Планів сталої міської мобільності (ПСММ) – це інструмент стратегічного планування розвитку транспортної системи та формування транспортної політики міста. Стимулюванням розроблення територіальними громадами та окремими населеними пунктами планів сталої міської мобільності відповідно до кращих практик ЄС та із визначенням заходів з підвищення безпеки дорожнього руху.

Інклюзивність – комплексне поняття, що передбачає не лише доступність усіх видів будівель людям з обмеженими можливостями, але і застосовується до взаємовідносин між органами влади та людьми тощо. Наприклад, це облаштування доступності всіх будівель для осіб із інвалідністю, дітей у візках, облаштування електронної сторінки та надання адміністративних послуг у такий спосіб, щоб це було зручно особам із вадами зору та слуху тощо.

Енергетична ефективність – кількісне співвідношення між роботою, послугами, товарами або енергією на виході та втраченою енергією на вході, як визначає це однойменний закон [13].

Екологічність – дотримання природоохоронного законодавства та врахування, що право на екологічну безпеку гарантується шляхом забезпечення в Україні екологічної рівноваги. Оскільки екологічна рівновага у кожному конкретному випадку вимагає оцінки та її визначення, слід пам'ятати про наявні стандарти, нормативи, будівельні норми тощо. А також застосувати процедури екологічних оцінок. Збереження культурної спадщини як одного з головних чинників формування української національної ідентичності, невід'ємної складової всесвітнього культурного доробку людства є обов'язком держави та громадськості, відповідальністю перед прийдешніми поколіннями. Програми комплексного відновлення повинні також відповідати Цілям сталого розвитку України на період до 2030 року.

Перераховані вище підходи свідчать про те, що на законодавчому рівні є намагання запровадити принцип відбудови «краще, ніж було» так, як передбачено Сендайською рамковою програмою зменшення ризиків лих на 2015–2030 рр. [14]. Це зумовлює зміну підходів до організації систем цивільного захисту, зміни акцентів у боротьбі із наслідками катастроф та оцінку ризиків з метою недопущення їхнього настання. Цьому допомагають розроблені в Україні Плани управління ризиками затоплень, Стратегія екологічної безпеки та зміни клімату, Лісова стратегія, схеми землеустрою, встановлені на рівні закону обмеження та обтяження щодо користування власністю. Запровадження пріоритету Сендайської рамкової програми – «відбудувати краще, ніж було» – сприятиме досягненню цілей реформи державного управління у трьох ключових елементах виконавчої влади. Отже, для ефективної розробки та реалізації політики відновлення регіонів та громад важливо врахувати такі заходи:

- визначити план відновлення однією із складових частин стратегій та врегулювати можливість внесення змін до планувальних документів для регіонів, які системно зазнають пошкоджень внаслідок воєнних дій;
- визначити загальнонаціональну політику відновлення щодо повернення ВПО та біженців; визначення населених пунктів, що не підлягають відбудові у короткостроковій перспективі; відновлення та розвиток територій з особливими умовами (близькість до кордону з РФ, низька густина (щільність) населення тощо);
- визначити універсальну методичку розрахунку кількісних показників для прогнозування структури населення та соціально-економічного розвитку громад з метою визначення пріоритетів відновлення різних сфер;
- покращити комунікацію центральної виконавчої влади з представниками громад в контексті підготовки стратегій, забезпечення

методичними матеріалами. Це, зокрема, необхідно для виконання заходів відновлення відповідно до потреб громад та підготовки стратегій відповідно до єдиного стандарту, принципу;

– розробити навчальні програми підвищення кваліфікації представників ОМС, організувати експертну консультативну підтримку (наприклад, створення окремого консультативного органу у громадах). Адже, як зазначали представники ОМС, у громадах бракує кадрів, які б вміли готувати планувальні документи;

– визначити систему внутрішнього аудиту та контролю на всіх етапах виконання проєктів відновлення; механізм контролю дозволить також превентивно зреагувати та вчасно виявити проблему.

### **Список використаних джерел:**

1. Уряд затвердив порядки з питань відновлення та розвитку регіонів і громад. URL: <http://surl.li/jgkpy>.

2. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/>

3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).

4. Цілі сталого розвитку та Україна. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta->.

5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

6. Розпорядження КМУ «Деякі питання реалізації у 2021-2023 роках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/497-2021-%D1%80#Text>.

7. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них» № 1159 від 14.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text>.

8. Розроблення програми комплексного відновлення території громад. URL: <http://surl.li/tnsjy>.

9. Кодекс цивільного захисту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.

10. ДСТУ 8773:2018 *Склад та зміст розділу інженерно-технічних заходів цивільного захисту в складі проєктної документації на будівництво об'єктів. Основні положення.* URL: <http://surl.li/tnxqc>.

11. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» № № 3038-VI від 17.02.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

12. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

13. Закон України «Про енергетичну ефективність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.

14. Сендайська рамкова програма зі зменшення ризиків лих та український контекст: аналітика. URL: <http://surl.li/tnxta>

## **1.9. Теоретико-методологічні основи формування системи управління якістю на підприємстві**

**Осадчук О.П.,**

*кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій*

Управління якістю продукції є одним із стратегічно важливих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, досліджуючи який необхідно приділити значну увагу вивченню системної методології. «Стає загальновизнаним, що системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові компоненти системи й послідовно сполучати їх один із одним» [1, с. 272].

Методологічною основою вивчення сучасних соціальних систем, до яких відноситься система управління підприємством, є системний підхід.

Системний підхід – це сукупність прийомів, способів у вивченні системи, під якою розуміється «щось ціле, яке представляє собою єдність закономірно розташованих частин, що перебувають у взаємному зв'язку» [2, с. 78]. Таким чином, системний підхід як методологія наукового пізнання являє собою сукупність методів дослідження окремо взятих компонентів (частин, елементів) об'єкта дослідження (системи), їхніх взаємозв'язків і взаємодій [3, с. 23].

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як певної структурованої системи, що складається з організованого комплексу взаємозалежних компонентів та їх зв'язків, що взаємодіючи між собою та

---

зовнішнім середовищем утворюють системи другого порядку (підсистеми) та забезпечують при цьому досягнення встановлених цілей. Серед сукупності систем другого порядку можна виділити впроваджену на підприємстві систему управління якістю.

В наш час система управління якістю – це обумовлена зовнішніми та внутрішніми причинами необхідність, що забезпечує задоволення потреб та вимог споживачів, покращує позиції підприємства на ринку, налагоджує роботу внутрішніх процесів, а також економічні показники та результати роботи підприємства в цілому.

Необхідність формування системи управління якістю на підприємстві визначається впливом значної кількості причин, як зовнішнього так і внутрішнього характеру, перелік яких зображено на рис. 1.

Прийняття рішення щодо впровадження системи управління якістю на підприємстві не завжди базується на впливі зовнішніх та внутрішніх передумов, оскільки вище керівництво може орієнтуватися на отримання суттєвих переваг, яких можна досягти при запровадженні системи якості.

Основними перевагами можуть бути наступні:

- безперервний контроль ключових бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, і, отже, збільшити прибуток;
- гарантія надійності виконання вимог замовника, що призведе до підвищення ринкової привабливості;
- поліпшення управління ризиками;
- розширення експортних можливостей;
- підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- можливість реалізовувати продукцію за світовими цінами на аналогічну продукцію;
- можливість співпраці з іноземними партнерами (у тому числі здобуття інвестицій);
- переваги перед конкурентами при участі в тендерних торгах;
- можливість залучити іноземних інвесторів;
- полегшення управління всією діяльністю підприємства;
- зниження невиробничих витрат;
- підвищення якості продукції або послуг;
- підвищення задоволеності споживачів;
- визначення ролі і відповідальності кожного співробітника відповідно до поставлених цілей у сфері якості;



## Передумови впровадження системи управління якістю на підприємстві

<b>Зовнішні передумови впровадження системи управління якістю</b>	<b>Внутрішні передумови впровадження системи управління якістю</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обов’язкове ліцензування окремих видів діяльності, виробництва, продукції</li> <li>– Підтвердження відповідності продукції умовам зазначеним в контрактах, забезпечення впевненості у відповідності продукції вимогам споживачів</li> <li>– Страхування, факторинг, кредитування та інша підтримка фінансовими інститутами підприємства, що сертифікувало систему управління якістю, яка є водночас засобом підтвердження стабільності підприємства щодо ризиків пов’язаних з якістю та безпечністю продукції</li> <li>– Можливість отримання замовлень від закордонних та вітчизняних замовників, що працюють на експорт</li> <li>– Отримання переваг перед конкурентами при участі в тендерах, інших конкурсних розміщеннях замовлень (де все частіше обов’язковою умовою є наявність сертифікованої системи управління якістю)</li> <li>– Підвищення ділової репутації, довіри споживачів; сертифікат на систему управління якістю – загальноприйнята гарантія якості</li> <li>– Підвищення іміджу в очах іноземних і вітчизняних партнерів та інвесторів, можливість створення підприємства з іноземними інвестиціями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виявлення необхідності в створенні на підприємстві сучасної системи управління якістю</li> <li>– Підвищення якості менеджменту, оптимізація організаційної структури, відповідальності та повноважень, чітке регламентування діяльності, підвищення ефективності управління</li> <li>– Зменшення витрат на брак продукції, зменшення собівартості за рахунок скорочення кількості бракованої продукції та затрат на її виправлення</li> <li>– Підвищення відповідальності, дисциплінованості, мотивації персоналу за рахунок залучення його до вирішення питань якості, а також розуміння своєї ролі та значущості в загальних результатах діяльності підприємства</li> <li>– Збільшення активів підприємства: нематеріальних – за рахунок підвищення вартості торгової марки; фінансових - за рахунок підвищення прибутку, викликаного ростом обороту;</li> <li>– Зниження кількості рекламаций, незадоволення щодо якості продукції</li> <li>– Система управління якістю створює основу для виявлення, мобілізації і використання резервів виробництва за рахунок участі кожного працівника в процесі постійного покращення діяльності підприємства</li> <li>– Зниження фінансових, організаційних витрат та часу на навчання та адаптацію нових працівників, оскільки діяльність підприємства, виробничі процеси, вимоги до роботи чітко регламентовані документацією системи управління якістю</li> <li>– Чітке простежування, ідентифікація дозволяють контролювати всі виробничі процеси, всі партії продукції, швидко приймати рішення при виникненні збоїв та проблем.</li> </ul>

Рис. 1 – Зовнішні та внутрішні передумови впровадження системи управління якістю на підприємстві [4]

- 
- приведення всіх процесів в організації до керованого стану;
  - забезпечення простежування та контролю продукції і сировинних ресурсів;
  - постійне підвищення кваліфікації персоналу;
  - удосконалення системи управління і підвищення ефективності роботи співробітників на всіх рівнях.

Система якості створюється та впроваджується на підприємстві як засіб, що забезпечує проведення певної політики і досягнення поставленої мети з питань якості з урахуванням конкретної діяльності і специфіки підприємства [44]. Вона повинна забезпечувати максимальну віддачу від ресурсів, які використовуються в процесі досягнення підприємством поставлених цілей з урахуванням можливих змін, обумовлених нестабільністю економічного середовища.

Впровадження системи управління якістю передбачає її взаємопроникнення та інтеграцію в загальну систему управління підприємством. Даний процес ґрунтується на докорінній зміні певних аспектів ведення господарської діяльності підприємства та функціонування окремих підсистем управління. Основні зміни та корективи мають відбутися в підсистемі мотивації, контролю, планування, необхідно здійснювати періодичне навчання персоналу щодо управління якістю, розробити пакет необхідної документації та задокументувати всі процеси управління якістю продукції, переглянути методи роботи з постачальниками, внести певні зміни в організаційну структуру та корпоративну культуру підприємства. Видозмінена та злагоджена робота зазначених підсистем (елементів) в сукупності складає систему управління якістю (рис. 2.)

Підсистеми (складові системи управління якістю), що зображені на рис. 2 виокремлені як обов'язкові елементи системи управління якістю, оскільки їх поєднання забезпечує раціональне функціонування механізму управління якістю на підприємстві. До переліку вище зазначених елементів відносяться підсистеми, що потребують принципово нового створення, а також частина підсистем, що вже існує на підприємстві. Стосовно функціонуючих підсистем, то їх структуру та характер дії необхідно ретельно переглянути, модифікувати та переорієнтувати з урахуванням пріоритетності процесів управління якістю.

Оскільки ефективність управління значною мірою залежить від чіткого розмежування компетентності окремих підрозділів, та їх відповідальності і забезпечення в них відповідних взаємовідносин, тому постає необхідність фундаментальних змін в підсистемі організації.



Рис. 2 – Основні складові елементи системи управління якістю

*Джерело: запропоновано автором*

Вони мають включати: зміну характеру взаємозв'язків між структурними підрозділами підприємства; створення нового фундаментального підрозділу – відділу управління якістю.

Процеси управління виробничо-господарською діяльністю переважної більшості підприємств харчової промисловості здійснюється в рамках організаційної структури, що побудована за вертикально-функціональним принципом, який передбачає об'єднання фахівців однієї спеціалізації в потужні підрозділи. Таким чином організація забезпечує створення ефективного, здорового колективу, що діє як одне ціле. Та на жаль, специфіка діяльності вимагає не вертикальної, а горизонтальної організації роботи. Розподіл елементів робіт, що утворюють єдині процеси, між структурними підрозділами, які функціонують на основі вертикальної організаційної структури призводить до прорахунків і дублювання, що негативно позначається на ефективності та якості робіт. Стратегічним рішенням, щодо забезпечення оптимізації управлінських процесів та орієнтації всіх структурних підрозділів підприємства на досягнення максимального ефекту, є управління процесами на основі горизонтальної структури управління [4, с. 94].

Наступний комплекс змін підсистеми організації полягає у створенні на підприємстві відділу управління якістю. Спеціалісти даного відділу повинні:

- здійснювати організаційне керівництво розробкою, впровадженням і функціонуванням системи управління якістю на підприємстві;

- 
- здійснювати підготовку й проведення внутрішніх перевірок системи якості, аналізувати їхні результати, контролювати виконання коригувальних заходів;
  - інформувати вище керівництво про ефективність функціонування системи управління якістю на підприємстві;
  - брати участь в організації й проведенні нарад з якості;
  - брати участь у щорічному встановленні цілей для реалізації політики у сфері якості;
  - здійснювати підготовку й проведення зовнішніх аудитів системи управління якістю;
  - брати участь у проведенні аналізу виявлених відхилень і складанні плану заходів щодо їхнього усунення, контролювати їх виконання;
  - супроводжувати виконання програми навчання в області якості;
  - проводити постійну актуалізацію системи управління якістю;
  - забезпечувати структурні підрозділи підприємства (СПП) нормативною документацією у сфері управління якістю.

До основних функцій відділу управління якістю необхідно віднести:

- здійснення консультацій при розробленні документації системи якості, необхідної для здійснення загального керівництва підприємством у сфері якості;
- надання методичної допомоги при складанні й виконанні програм навчання персоналу;
- проведення роз'яснювальних робіт з персоналом, спрямованих на поглиблення розуміння політики у сфері якості;
- здійснення систематичних внутрішніх перевірок системи якості з метою встановлення її відповідності визначеним вимогам.

До переліку основних складових елементів системи управління якістю, що забезпечує її гармонічне та ефективне функціонування, слід віднести підсистему навчання. Формування та наявність даної підсистеми є досить важливою складовою механізму управління якістю, оскільки тільки спеціально підготовлений, висококваліфікований персонал в змозі забезпечити отримання оперативного та синергетичного ефекту інтеграційних процесів системи управління якістю в загальну систему управління підприємницькою діяльністю.

Дієвість підсистеми навчання персоналу полягає в її постійному та всеохоплюючому характері функціонування, адже підвищення ефективності виробничих процесів та забезпечення високого рівня якості продукції не є результатом однієї масштабної реформи; це результат постійного усунення

---

незначних проблем і реструктуризації системи управління підприємством із запобіганням повторної появи даних невідповідностей. Підготовка персоналу може здійснюватися двома шляхами:

1) підготовка спеціалістів з управління якістю шляхом отримання другої спеціалізованої освіти з управління якістю;

2) створення системи безперервного навчання робітників всіх категорій, від яких залежать процеси забезпечення та управління якістю продукції.

Навчання персоналу у сфері якості необхідно здійснюватися на постійній основі, оскільки персонал підприємства має знати та розуміти:

– вимоги законодавчих і нормативних документів у сфері керування якістю;

– вимоги законодавчих і нормативних документів стосовно діяльності організації;

– основні поняття щодо керування якістю;

– організацію та структуру системи управління якістю на підприємстві;

– вимоги до системи управління якістю;

– свою відповідальність і обов'язки щодо постійного поліпшення продукції та задоволення вимог замовника.

До проведення навчання у сфері управління якістю рекомендовано залучати консультантів чи фахівців начальних закладів, центрів стандартизації, метрології та сертифікації, органів сертифікації систем управління якістю, які мають належну освіту та досвід у сфері керування якістю [5, с. 66]. При цьому необхідно забезпечити диференційований підхід до навчання різних категорій персоналу: найвищого керівництва підприємства; середньої управлінської ланки; персоналу підприємства, задіяного безпосередньо у процесі виробництва, інфраструктурній діяльності, обслуговуванні або наданні послуг; працівників відділу управління якістю. Навчання та підготовка персоналу може здійснюватися із застосуванням різноманітних форм, методів та видів навчання.

Навчання представників вищої керівної ланки може відбуватися як на базі підприємства, так і на курсах підготовки фахівців у сфері якості, науково-технічних чи науково-практичних семінарах, короткострокових семінарах для керівників тощо. Проходження даної підготовки допоможе керівникам вищого управлінського рівня сформулювати чітке і повне уявлення щодо основних принципів забезпечення та управління якістю, освоїти основи механізму функціонування системи управління якістю на підприємстві, знати основні вимоги чинного законодавства, основи діяльності у сфері управління якістю, зрозуміти роль та значення системи управління якістю у взаєминах постачальника та споживача. Важливість навчання вищого керівництва

---

визначається необхідністю компетентного підходу до формування політики у сфері якості, визначення стратегічних напрямів розвитку та реалізації планів з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, що змінюються.

Керівники середньої ланки управління крім вище перерахованих напрямів мають знати: перспективу розвитку своєї продукції; можливості підприємства і вимоги замовників для формування цілей і напрямів діяльності при визначенні політики і плануванні якості; характер функціональних зв'язків виробничих підрозділів в системі якості і методи їхнього контролю; мати загальне уявлення про систему якості, яка діє на підприємстві, і розуміти свою роль та місце в цій системі [4, с. 137].

Необхідно також здійснювати підготовку та навчання виробничого персоналу підприємства, оскільки працівники, виконуючи свої виробничі функції, беруть участь у процесах формування якості продукції, безпосередньо впливають на функціонування механізму управління якістю, взаємодіють з іншими працівниками та адміністрацією, і тому мають володіти знаннями з метрології, статистики, мати чітке уявлення про діючу на підприємстві систему управління якістю, знати свої обов'язки та характер впливу на здійснення процесів управління якістю.

Серед зазначених категорій працівників, особливої уваги потребує підготовка працівників відділу управління якістю. Представники даного відділу мають мати ґрунтовні теоретичні знання в сфері управління якістю, досконало знати механізм та особливості дії впровадженої на підприємстві системи якості, технологію виготовлення продукції, вимоги чинного законодавства та міжнародних стандартів щодо розробки і сертифікації системи управління. Вони повинні бути компетентними у питаннях метрологічного забезпечення та стандартизації, здійснення контролю технологічних та управлінських процесів виготовлення продукції, а також вміти розробляти необхідні нормативні документи щодо управління якістю, проводити внутрішні перевірки системи, організувати роботу по сертифікації та вирішенні наявних проблем у сфері якості.

При навчанні працівників відділу управління якістю важливо дотримувати раціонального співвідношення теорії і практики, щоб правильно застосовувати знання для вирішення конкретних, інколи дуже непростих практичних задач, обумовлених характером виробництва і особливостями продукції, що випускається [49, с. 138].

Навчання керівників середньо та нижньої ланок, персоналу, задіяного у виробництві, інфраструктурній діяльності, обслуговуванні або наданні послуг можуть здійснюватися безпосередньо на підприємстві із залученням

консультантів або фахівцями підприємства, що вже пройшли навчання у сфері управління якістю. Для ефективного функціонування підсистеми навчання необхідно скласти програми та графіки навчання персоналу у сфері управління якістю, а також документально зареєструвати результати проходження навчання та перепідготовки персоналу підприємства.

Наступним складовим елементом системи управління якістю, формування якого передбачено вимогами міжнародних стандартів ISO, є розроблена відповідно до характеру та виду діяльності підприємства система документації. За вимогами міжнародних стандартів ISO, вище керівництво підприємства має визначити та розробити необхідний перелік документації з метою створення, впровадження та актуалізації системи управління якістю, забезпечення результативності та ефективності процесів, що здійснюються на підприємстві.

Характер та обсяг документації визначається керівництвом підприємства в залежності від виду та стану здійснюваної виробничо-господарської діяльності, рівня та характеру розвитку підприємства, але при цьому необхідно чітко враховувати законодавчі та регламентуючі вимоги, дбати про задоволення потреб та очікувань замовників, а також інших зацікавлених сторін. Документація може бути розроблена в будь-якій формі та міститися на будь-якому носії, залежно від потреб підприємства.

Основними цілями підприємства при формуванні системи документації є:

- обмін інформацією. Документація виступає інструментом для передачі та обміну інформацією. Тип та обсяг документації визначається в залежності від характеру продукції, сукупності наявних процесів підприємства, ступеню формалізації системи обміну інформацією, ефективності та злагодженості комунікаційних процесів в межах підприємства;

- доказ відповідності. Розроблена система документації є основним підтвердженням впровадження на підприємстві системи управління якістю, основою трансформації та злагодженого протікання всіх процесів підприємства, переорієнтації діяльності підприємства на виготовлення якісної продукції. Наявність на підприємстві розробленої системи документації відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO дає можливість підприємству здійснити сертифікацію впровадженої системи управління якістю;

- обмін знаннями. Типовим прикладом є технічні умови, що можуть стати засобом розповсюдження та накопичення досвіду, оскільки їх можна використовувати як основу для проєктування та розроблення нової продукції.

Перелік та структура необхідної документації щодо забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю визначається в

залежності від обраного підходу щодо процедури документування. Здійснюючи розробку документації підприємство може обрати один із двох підходів, а саме: процедурний, або компетентний.

Процедурний підхід передбачає обов'язкове документування всіх процесів підприємства, детальну розробку методик та інструкцій з неухильним дотриманням їх вимог. Даний підхід застосовується у випадку, коли підприємство займається діяльністю, що не допускає відхилення від заздалегідь встановлених параметрів, а також у випадку здійснення управління підприємницькою діяльністю в рамках суворого документування вимог численної документації, що з часом набуває рис жорсткого формального управління при якому унеможливується розвиток людського потенціалу. Процедурний підхід є менш гнучким і може застосовуватися також при документуванні процесів, які рідко використовуються в роботі підприємства [6, с. 162].

Компетентний підхід базується на широкому застосуванні знань та вмінь висококваліфікованого персоналу, його професійного досвіду, високого рівня спеціалізації, що допомагає підприємству звільнитися від зайвого об'єму документації та сприяє творчому розвитку персоналу. У цьому випадку співробітникам надається певна свобода дій, допускається введення певних змін у процесі обслуговування споживачів, що дозволяє уникнути потреби формування додаткової документації. Даний підхід ґрунтується на висуванні високих вимог до роботи персоналу, відповідності його необхідному рівню кваліфікації, що визначається та документально закріплюється на початковому етапі розробки системи управління якістю. У випадку коли знання та вміння наявного персоналу не відповідають встановленим вимогам, необхідно провести навчання з метою підвищення кваліфікації або здійснити залучення нового персоналу.

На практиці часто використовується комбінований підхід, який включає поєднання двох підходів. До його вибору слід ставитися дуже виважено, тому що неправильне застосування може, з одного боку, призвести до недостатньої документованості системи управління якістю і не забезпечить прогнозованого довгострокового характеру забезпечення якості продукції, а з іншого – їх надмірна деталізація сковуватиме творчий потенціал працівників і зробить процеси менш пристосованими до вимог споживачів, що постійно змінюються [6, с.163].

Всю сукупність необхідної документації для впровадження та ефективного функціонування системи управління якістю можна розподілити на дві основні підсистеми: зовнішню та внутрішню документацію.



Зовнішня документація підприємства включає систему численних Законів України, постанов Верховної Ради, розпоряджень та указів Президента України, програм розвитку, державних стандартів України (ДСТУ), галузевих стандартів України (ГСТУ), міжнародних стандартів ISO, постанов, директив, регламентів ЄС та інших національних і міжнародних нормативно-правових документів, що носять обов'язковий чи рекомендаційний характер, та прямо стосуються виробничо-господарської діяльності підприємства. На основі вимог зовнішньої документації підприємства розробляють систему внутрішньої документації.

Сукупність внутрішньої документації підприємства, що займається впровадженням системи управління якістю, має складатися з документів організаційно-розпорядчого характеру та документів системи якості. Організаційно-розпорядчі документи включають сукупність документів, в яких визначається вид діяльності підприємства, регламентуються процеси організації та управління виробничо-господарською діяльністю, встановлюються основні правила та обов'язки персоналу підприємства, характер здійснення виробничих процесів та ін. До переліку таких документів відносяться: статут підприємства, колективний договір, штатний розпис, накази, розпорядження, посадові інструкції, інструкції з охорони праці, накладні, договори та ін.

Згідно вимог міжнародних стандартів якості, пакет документації на впроваджену систему управління якістю має містити документи обов'язкового характеру та документи, що визначені керівництвом як необхідні для забезпечення результативного планування, функціонування та контролю процесів.

Загальну структуру документації системи управління якістю можна подати у вигляді ієрархічної піраміди (рис 3.). Згідно з запропонованим рис. 3 на найвищому ієрархічному рівні знаходяться документи, які регламентують діяльність підприємства в цілому, тобто це документи, що визначають спрямованість підприємства щодо управління якістю та мають загальноорганізаційний, всеосяжний характер. До даного ієрархічного рівня слід віднести політику у сфері якості, цілі у сфері якості та настанову з якості.

Політика у сфері якості є одним із основних вихідних документів обов'язкового характеру, в якому найвище керівництво підприємства офіційно проголошує загальні наміри та спрямованість підприємства щодо забезпечення якості продукції.

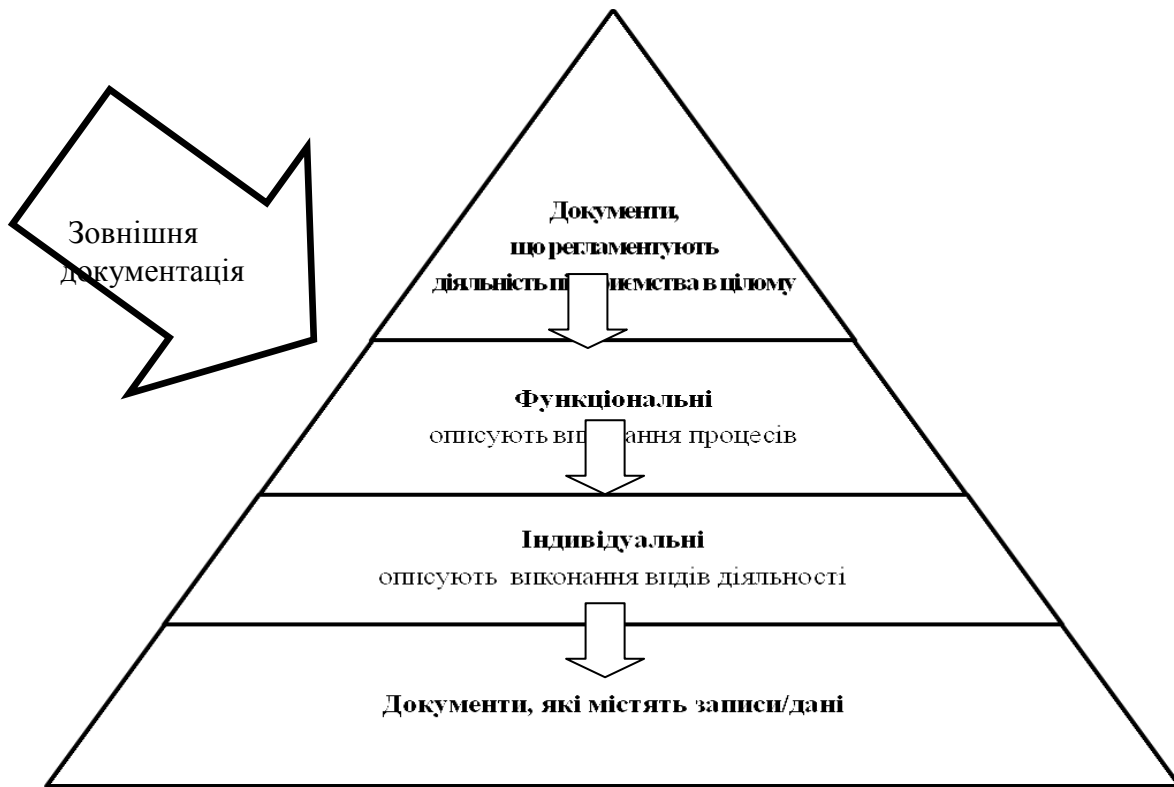


Рис. 3 – Ієрархічна структура документації системи управління якістю

В міжнародних стандартах ISO чітко зазначено основні вимоги до формування політики у сфері якості, з яких випливає, що:

- політика має правдиво відображати ставлення найвищого керівництва до якості продукції, яку виробляє підприємство;
- політика має встановлювати пріоритетність забезпечення вимог замовників, а також нормативних документів і законодавства до якості продукції та передбачати постійне поліпшування якості;
- із політики мають логічно випливати цілі у сфері якості, досягнення яких власне й забезпечує реалізацію встановленої політики;
- політику необхідно довести до відома всіх співробітників, і вона має бути для них зрозумілою;
- керівництво має регулярно переглядати та аналізувати політику з метою її відповідності основним бізнес-інтересам підприємства [5, с. 16].

Даний документ можна сформувавши у довільній формі, але при цьому він має бути досить лаконічним (1-2 с.) та мати стратегічний характер.

Основою практичної реалізації проголошеної вищим керівництвом політики щодо якості є визначення та досягнення цілей у сфері якості. Цілі у сфері якості оформляються окремим документом, що має всезагальний характер, оскільки їх реалізація залежить від комплексної та систематичної діяльності всіх складових підприємства. Згідно вимог міжнародних стандартів

ISO цілі у сфері якості мають бути вимірними, сформульованими відповідно до функцій та рівнів управління підприємства, взаємоузгодженими з політикою у сфері якості, із обов'язковим зазначенням терміну їх виконання, а також достатніми для забезпечення реалізації політики щодо якості.

Настанова з якості належить до основних регламентуючих документів підприємства щодо системи управління якістю. Відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO настанова з якості має охоплювати:

- сферу застосування системи управління якістю;
- задокументовані методики, встановлені для системи управління якістю, або посилання на них;
- опис взаємодії процесів системи управління якістю;
- розподіл відповідальності та повноважень персоналу;
- необхідні ресурси [5, с. 18].

Структура та зміст настанови з якості визначаються залежно від характеру діяльності підприємства, його розмірів, складності процесів.

Наступний ієрархічний рівень документації представляють функціональні документи, що описують послідовність та характер виконання процесів. Основними документами функціонального характеру є задокументовані методики та плани заходів щодо управління якістю продукції. Задокументовані методики визначають та характеризують установлений спосіб діяльності підприємства, або здійснення процесу. Основу задокументованої методики щодо управління якістю продукції складає опис процесу, в якому визначається призначення процесу, керівник процесу, входи та виходи процесу, умови виконання та необхідні ресурси, а також критерії результативності процесу. Задокументовані методики є досить важливою частиною системи документів щодо управління якістю, оскільки в них зазначено яким чином діяти в тому чи іншому випадку, визначено методику, послідовність виконання робіт, що сприяють зменшенню ймовірності виникнення помилок.

У міжнародних стандартах ISO визначено перелік обов'язкових задокументованих методик щодо: контролю документів, контролю протоколів, проведення внутрішнього аудиту, поводження з невідповідною продукцією, коригувальних дій, запобіжних дій. Сформовані задокументовані методики та додатково визначені вищим керівництвом методики можна представити у вигляді опису, у табличній формі, або відобразити у вигляді маршрутної карти, чи застосувати при їх розробці ефективно поєднання всіх форм подання.

До третього рівня ієрархічної структури документації системи якості відносяться документи індивідуального характеру, що описують виконання

певних видів діяльності, а саме: технологічні інструкції, специфікації, технічні умови (ТУ), інструкції з експлуатації та ін.

Останній ієрархічний рівень документації системи якості представлений документами, що містять записи і дані. В них зазначаються об'єктивні докази щодо виконання чи досягнення результатів. Формування таких документів дозволяє забезпечити ефективне функціонування системи управління якістю. До переліку даних документів відносять: протоколи засідань, протоколи (журнали) відбору проб, проведення випробувань, сертифікати якості, протоколи (журнали) моніторингу (контролю) санітарно-гігієнічного стану персоналу, приміщень, обладнання, моніторингу мікроклімату, протоколи навчання, журнали щодо експлуатації, калібрування обладнання (приладів), записи щодо обігу сировини, матеріалів, продукції, протоколи розслідування рекламацій, відкликання продукції, форми, реєстри документації, аналітичні листи, акти атестації лабораторії, підприємства в цілому, протоколи невідповідності та ін.

Загальна система планування, що спрямована на визначення напрямів розвитку підприємства та розробку шляхів досягнення встановлених цілей, має також охоплювати планування діяльності у сфері якості. До загальної системи планування необхідно включити наступні напрямки: планування досягнення встановлених цілей у сфері якості; планування задоволення загальних вимог міжнародного стандарту ISO 9001 (пункт 4.1.). У пункті 4.1 міжнародного стандарту ISO 9001 зазначено, що підприємство повинно:

- а) визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування на всіх рівнях в організації;
- б) визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- в) визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;
- г) забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- д) здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- е) вживати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів [7, с. 3].

Визначені вимоги мають обов'язковий характер виконання, що безпосередньо передбачає попереднє планування заходів спрямованих на їх реалізацію. Планування задоволення даних вимог виконують під час розробка, запровадження, підтримка та поліпшення системи управління якістю.

---

Планування щодо досягнення встановлених цілей у сфері якості здійснюється одночасно з формуванням цілей у сфері якості. При цьому необхідно скласти план заходів, що визначатиме:

- строк підготування пропозицій до плану заходів;
- періодичність контролю досягнення цілей у сфері якості протягом запланованого періоду;
- протоколи, у яких реєструють дані за результатами контролю досягнення цілей у сфері якості;
- розподіл відповідальності за підготовку пропозицій щодо реалізації цілей у сфері якості, їх аналізування та погодження, затвердження плану заходів, а також за контроль виконання заходів та досягнення цілей.

Підсистема мотивації відіграє ключову роль як і в загальному процесі управління діяльністю підприємства, так і під час забезпечення ефективного функціонування механізму управління якістю. Її дія полягає у створенні сукупності необхідних умов, що впливають на поведінку працівників та спрямовують їх дії на досягнення запланованих цілей. Із впровадженням на підприємстві системи управління якістю, необхідно переглянути та доповнити наявні методи мотивації персоналу.

Доцільним є застосування підходу, що передбачає чітке визначення переліку робіт та критеріїв оцінки їхнього виконання, а також видів винагород, які працівники зможуть отримати при максимальній участі та особистому внеску в покращення процесів управління якістю. Використання даного підходу допоможе підвищити вмотивованість персоналу та покращити якість виконання виробничих завдань. До основних методів мотивації, що сприяють кращому залученню працівників до процесів управління якістю, можна віднести: підвищення заробітної плати та премії; просування по службі; можливість отримання освіти та заняття науковою діяльністю; отримання соціального пакету; винагороду вільним часом; пільгові позики від підприємства.

Впровадження системи управління якістю на підприємстві вимагає також певних змін та корективів у сфері контролю. Функціонування підсистеми контролю необхідно організувати таким чином, щоб процеси контролю охоплювали не тільки виконання виробничих операцій, а й поширювалися на всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства та зокрема на процеси управління якістю. Саме контроль якості є одним із ефективних засобів досягнення намічених цілей та виготовлення високоякісної конкурентоспроможної продукції.

---

Відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO підсистема контролю підприємства має включати:

- контроль всіх виробничих та обслуговуючих процесів, що забезпечують функціонування системи управління якістю. Даний вид контролю передбачає контроль вхідних даних процесу, контролювання щодо безпосереднього здійснення процесу та вихідні дані;

- контроль документації. Використовується з метою забезпечення застосування тільки затверджених, актуалізованих документів, що не суперечать вимогам чинного законодавства;

- контроль засобів моніторингу та вимірювальної техніки. Здійснюється задля забезпечення впевненості в тому, що моніторинг та вимірювання здійснюються належним чином;

- внутрішній аудит. Спеціальна процедура з перевірки роботи системи управління якістю на підприємстві. Аудит потрібно проводити регулярно, таким чином, щоб перевірки охоплювали кожен складову системи не менше одного разу за цикл. Цикли доцільно робити річними, але періодичність проведення аудитів можна вибирати і іншою, залежно від потреб підприємства.

Значний вплив на функціонування підсистеми контролю здійснює самоконтроль. Він полягає у зацікавленості працівника особисто контролювати та відповідати за результати власно виконаних завдань. Схильність персоналу до самоконтролю визначається ступенем жорсткості управлінських процесів та ефективністю мотиваційного механізму.

Підсистема контролю, що включає процедури щодо забезпечення належного функціонування системи управління якістю, дозволяє в більшості випадків здійснювати своєчасний і цілеспрямований вплив на рівень якості продукції, попереджати виникнення недоліків та збоїв у виробництві, сприяти їх оперативному виявленню та ліквідації з найменшими витратами ресурсів.

Серед структурних елементів системи управління якістю необхідно виділити підсистему відносин з постачальниками. Керівництво підприємства повинне налагоджувати відносини з постачальниками та партнерами з метою сприяння та спрощення обміну інформацією задля взаємного поліпшення результативності та ефективності процесів, які створюють цінності.

Впровадження системи управління якістю та дієвість її функціонування певною мірою залежать від сформованої системи цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник. Така система цінностей уособлює культуру підприємства, що розглядається як комплекс взаємопов'язаних факторів, які охоплюють досвід минулого і сьогодення, структурні характеристики і погляди

---

вищого керівництва щодо формування атмосфери або соціального клімату на підприємстві [8].

Корпоративна культура підприємства тісно пов'язана з культурою управління та культурою праці. Вона дає працівникам відчуття мети і формує відданість своїй організації, визначає характер взаємин працівників між собою, з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками, що і обумовлює важливість її впливу на здійснення процесів управління якістю. Формування корпоративної культури необхідно здійснювати з урахуванням пріоритетності напрямів управління якістю, визначенням місії та цілей у сфері якості, створенням системи переконань, норм поведінки, установок та цінностей щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства у сфері якості.

Серед сукупності основних структурних елементів системи управління якістю слід виділити виробничу підсистему, оскільки характер її функціонування, головним чином, визначає ефективність управління у сфері якості та впливає на виробництво якісної і безпечної харчової продукції, що безпосередньо позначається на результатах фінансово-господарської діяльності підприємства.

Виробнича підсистема охоплює такі ресурси, як устаткування, робочі місця, інструменти та обладнання, допоміжні служби, інформаційні й комунікаційні технології, а також транспорт. Головним завданням вищого керівництва на етапах впровадження та поліпшення функціонування системи управління якістю є забезпечення належного функціонування виробничої підсистеми за допомогою оновлення та модернізації виробничого обладнання, впровадження інноваційних методів виробництва, використання сучасних досягнень науки і техніки, проведення реконструкції виробничих приміщень, широкого застосування інноваційних технологій та програмного забезпечення, удосконалення функціонування допоміжних служб. Реалізація даних заходів дозволить оптимізувати виробничу діяльність підприємства, а головне удосконалити управління якістю шляхом системного управління виробничими процесами. Таким чином, удосконалюючи функціонування виробничої підсистеми, створюється стійка основа щодо впровадження та забезпечення належного функціонування сучасної системи управління якістю.

Ефективне функціонування системи управління якістю та забезпечення її дієвості в довгостроковій перспективі можливе лише за рахунок періодичного здійснення вимірювання, аналізування та поліпшення. Обов'язковість здійснення сукупності даних процесів визначено вимогами чинних міжнародних стандартів ISO і спрямовано на: встановлення відповідності продукції численним вимогам міжнародного та національного законодавства;

---

забезпечення відповідності функціонування системи управління якістю згідно із вимогами стандартів ISO; поліпшення результативності системи управління якістю.

Проведення вимірювання, аналізування та поліпшення передбачає застосування результативних та ефективних методів визначення ділянок, що потребують поліпшення показників системи управління якістю. Оскільки міжнародними стандартами ISO не встановлено обов'язковості застосування певних методів оцінювання, то підприємство може обрати будь-який із існуючих методів, або розробити власну методологію та власні критерії оцінювання. Діяльність, що охоплює вибір або створення найбільш прийняттого методу щодо систематично здійснення вимірювання, аналізування та поліпшення, забезпечує створення на підприємстві одного із ключових структурних елементів системи управління якістю – підсистеми оцінювання. Наявність даної підсистеми дозволяє повсякчасно здійснювати самооцінювання функціонування системи управління якістю.

Загальна ефективність системи управління якістю визначається характером функціонування визначених підсистем (рис.1.4.), їх здатністю забезпечувати правильне і своєчасне рішення задач керування у сфері якості на різних рівнях управління і стадіях життєвого циклу продукції.

Приймаючи рішення щодо формування системи управління якістю, необхідно пам'ятати, що кожне підприємство є унікальним, не існує двох підприємств із однаковою культурою, однаковими процесами, можливостями, а також однаковими проблемами. У зв'язку з цим кожне підприємство буде мати свою унікальну систему, побудовану відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Завдання щодо формування системи управління якістю на підприємстві характеризується складністю та об'ємністю здійснюваних видів робіт, оснований на використанні сучасних методів системної методології. Вивчаючи роботи вітчизняних та закордонних науковців, що присвячені дослідженням методології системного підходу, необхідно відзначити праці Л. Берталанфі, в яких обґрунтовується основна ідея загальної теорії відкритих систем, що постійно обмінюються речовиною та енергією із зовнішнім середовищем [9], а також вперше висловлюється думка про наявність процесуального аспекту системного мислення. Було доведено, що в системній науці кожна структура розглядається як прояв процесу, покладеного в його основу. Таким чином, системне мислення – це завжди процесуальне мислення [3, с. 18].

Взаємозв'язок та взаємозалежність процесного та системного підходів пояснюється характером їхнього функціонування, оскільки системна



методологія передбачає охоплення всіх процесів підприємства, а не окремих підпроцесів. Застосування комплексної методики поєднання даних підходів у сфері управління якістю є основою забезпечення синергетичного ефекту їхнього впливу на результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

В сучасних умовах розвитку важливим є визначення сутності та специфіки використання процесного підходу щодо забезпечення ефективного управління якістю. Міжнародною організацією із стандартизації ISO процесний підхід визначається, як застосування у межах підприємства системи процесів разом з їх ідентифікуванням і взаємозв'язками, а також управління ними для одержання бажаного результату. В той час, поняття «процес» розглядається, як діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для того, щоб перетворювати входи на виходи [6, с. v-vi]. Перевага застосування даного підходу полягає в «тотальному управлінні, яке охоплює як окремі процеси в середині системи процесів, так і їх поєднання та взаємозв'язки між ними». Важливого значення набуває «безперервність контролю», що забезпечується при процесному підході на етапі переходу від одного процесу до іншого в межах системи процесів.

Здійснення процесного підходу у забезпеченні ефективного управління якістю продукції можна представити у вигляді моделі, що зображена на рис. 4.

Представлена вище модель розроблена міжнародною організацією із стандартизації ISO, ілюструє реалізацію процесного підходу щодо ефективного управління якістю в рамках виробничо-господарської діяльності підприємства, акцентуючи при цьому увагу на наступних аспектах:

- виготовлення продукції (надання послуги) починається з визначення вимог замовника і спрямовано на їх задоволення;
- важливим зворотним зв'язком є одержання інформації про задоволеність замовника;
- завдяки лідерству найвищого керівництва може бути створено необхідні умови для запровадження та підтримка системи управління якістю;
- одним з потужних засобів керування є моніторинг та вимірювання;
- процес поліпшування має стати постійною діяльністю організації [5, с. 9].

Головними недоліками даної моделі є її загальний підхід до управління процесами підприємства у сфері якості, відсутність чіткого ідентифікування процесів, їхнього структурного підпорядкування та взаємозв'язків між ними.

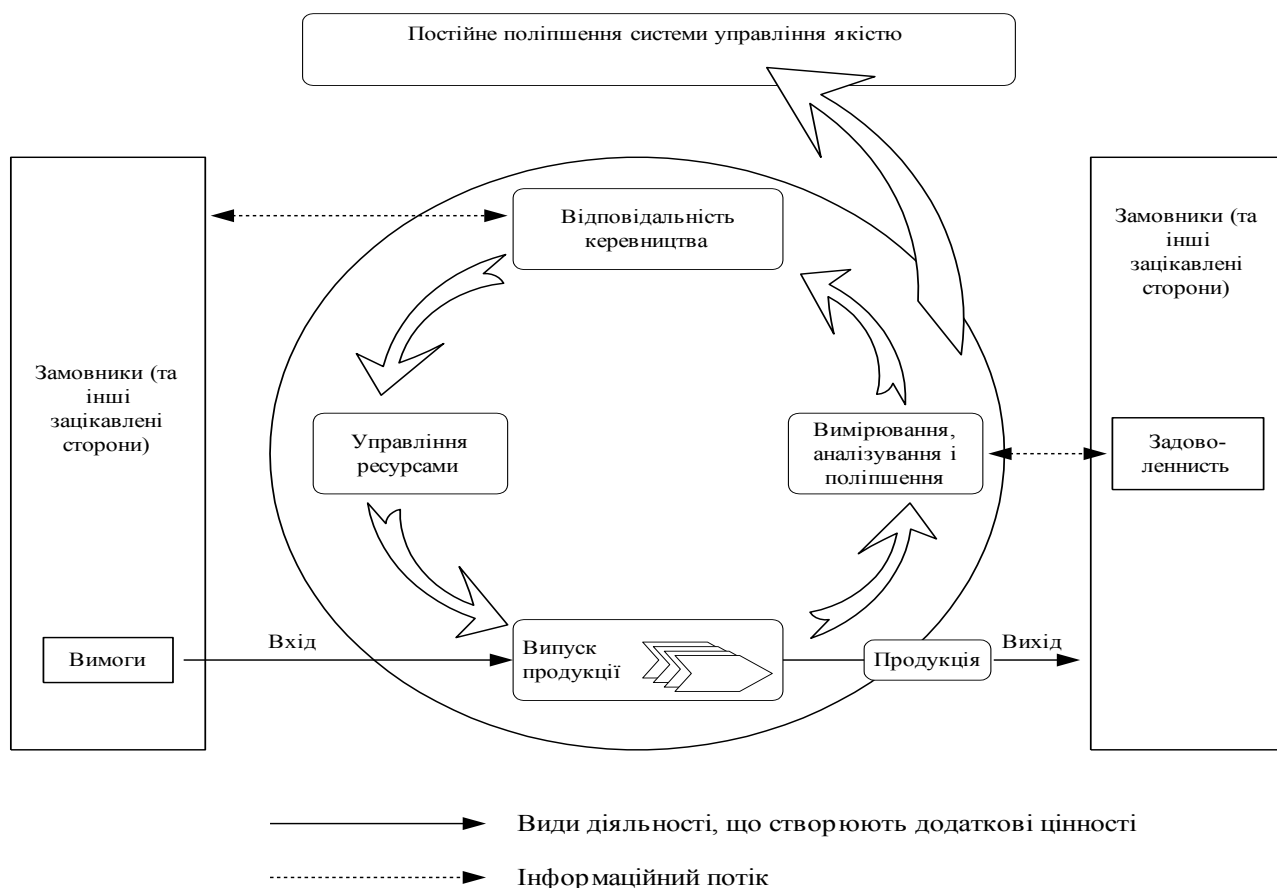


Рис. 4 – Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес

Джерело: [5]

Розглядаючи застосування процесного підходу необхідно визначити його важливість щодо реалізації завдання щодо формування та впровадження системи управління якістю на підприємстві, що підлягає процесуальній методології та передбачає послідовне виконання визначених видів робіт. Таким чином формування системи управління якістю можна представити як складноструктурований, загальноуправлінський процес, що ґрунтується на поетапному здійсненні чітко визначених операцій, які являють собою системну мережу процесів другого порядку.

В сучасних економічних джерелах існують різні підходи до визначення етапів формування системи управління якістю на підприємстві. Переважна більшість науковців виділяють в якості етапів формування системи управління якістю прийняття рішення вищим керівництвом, розробку документації, впровадження системи якості, проведення контролю та внутрішнього аудиту. В той час порівняння підходів дозволяє виокремити певні відмінності. Перш за все, не всі автори виділяють етап попереднього дослідження, який є вкрай важливим, оскільки допомагає оцінити об'єм робіт, розробити план-графік

---

формування системи управління якістю з розподілом обов'язків та відповідальності.

Невизначеним залишається питання про проведення навчання персоналу підприємства по здійсненню процесів управління якістю, оскільки не зрозуміло на якому етапі (етапах) проекту проводити навчання, кого навчати, скільки разів, які питання включати в програму навчання. Так, С. А. Гладищев пропонує проводити навчання на першочерговому етапі (до аналізу існуючої системи управління) для всіх працівників. Окремо він виділяє навчання керівників та працівників підприємства методам статистичного управління процесами, навчання внутрішніх аудиторів. М. Г. Круглов та Г. М. Шишкова першочергово пропонують навчати робочий комітет, далі після розробки документації системи управління якістю – всіх працівників підприємства, а на етапі впровадження – внутрішніх аудиторів. Думка В. І. Логаніної, О. В. Карпової та Р. В. Тарасова щодо проведення навчання на етапі впровадження системи управління якістю, коли вся документація уже розроблена, являється нерациональною, оскільки навчання на ранніх стадіях допоможе уникнути багатьох проблем з розроблення та впровадження системи якості на підприємстві.

Питання включення робіт із сертифікації системи управління якістю до переліку обов'язкових завдань, в рамках наведених підходів розглядається по-різному. Наприклад, В. Е. Сицько не виділяє сертифікацію одним із етапів формування системи управління якістю, оскільки процедура сертифікації здійснюється на розгляд керівництва підприємства.

Аналізуючи різні підходи до формування систем управління якістю, слід відмітити, що на практиці досить важко чітко визначити порядок впровадження системи управління якістю на підприємстві, за рахунок чого збільшуються терміни впровадження, витрати, знижується результативність проведення робіт. Розглянувши альтернативні підходи до виділення етапів формування системи управління якістю, пропонуємо представити здійснення даного процесу у вигляді загального алгоритму (рис. 5).

Запропонований алгоритм є універсальним і може бути використаний для впровадження системи управління якістю на підприємстві будь-якої галузі, в тому числі і на підприємстві харчової промисловості. Зазначені організаційно-методичні заходи представлено у формі укрупнених блоків робіт, реалізація яких полягає у послідовному виконанні з подальшою їх деталізацією.



Рис. 5 – Організаційно-методичні заходи щодо впровадження системи управління якістю

Виконання робіт щодо впровадження системи управління якістю слід розпочати з комплексного аналізу впливу факторів зовнішнього та

---

внутрішнього середовища на діяльність підприємства. Під час здійснення даного аналізу окреслюються перспективи розвитку підприємства в певній галузі, аналізуються сильні та слабкі сторони його діяльності, намічаються пріоритетні напрями розвитку, а головне визначаються передумови щодо запровадження системи управління якістю. На основі отриманих результатів можливі два варіанти розвитку подій. У разі коли результати оцінювання є позитивними і відповідають встановленим вимогам, підприємство переходить до наступного етапу – розробки заходів щодо подальшого ефективного управління у сфері якості. У випадку ідентифікації суттєвих невідповідностей у функціонуванні підприємства вище керівництво постає перед вибором щодо прийняття рішення по розробці та впровадженню системи управління якістю.

Рішення про створення системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO – це стратегічне рішення, яке визначає майбутній розвиток підприємства та вимагає значних фінансових і часових витрат. Дане рішення приймається представниками вищої керівної ланки у разі, якщо результати попереднього аналізу свідчать про спроможність підприємства виконати таке складне завдання. При цьому вище керівництво має також обрати модель системи якості, яку необхідно розробити та впровадити, щоб позбутися існуючих проблем, та вирішити чи доцільно здійснювати розробку системи власними силами, чи варто скористатися послугами сторонніх організацій.

Основними перевагами залучення консультантів є скорочення часу розроблення системи управління якістю та можливість досягти визначених цілей підприємства результативнішим способом. Консультант має певний рівень компетентності, знає яким чином досягти запланованого результату, і має певний методичний підхід, щоб скерувати персонал підприємства на створення власної системи якості з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей його культури, та сучасних умов господарювання. Вибір консультанта – це дуже важливий крок для підприємства, здійснюючи який необхідно пам'ятати, що залучення консультанта не звільняє підприємство від відповідальності за розробку та впровадження власної системи управління якістю. І тому досить важливо, щоб перший керівник і працівники були залучені до активної співпраці з консультантом. У разі прийняття рішення про виконання проєкту власними силами, необхідно передбачити ймовірні ризики та труднощі у здійсненні робіт, якщо, звичайно, на підприємстві немає групи висококваліфікованих фахівців з відповідним досвідом роботи.

---

Прийняте рішення доцільно оформити наказом по підприємству, в якому треба чітко викласти ціль запровадження системи якості, призначити представника керівництва, відповідального за створення, запровадження та функціонування системи управління якістю, затвердити персональний склад робочої групи, яка безпосередньо (або разом з консультантом) здійснюватиме виконання даного проєкту.

Для подальшої успішної роботи з формування системи управління якістю керівництву підприємств та всім його працівникам необхідно пройти підготовку та навчання у сфері якості. Починати процес навчання необхідно з найвищої керівної ланки. Загальні відомості щодо управління якістю, які надають у процесі навчання, потрібно поєднувати з конкретними методами та рекомендаціями, а також застосовувати на практиці.

Навчання з управління якістю необхідно проводити сучасними методами, застосовуючи ділові ігри з використанням комп'ютерної техніки, створюючи можливість для оптимального планування бізнес-процесів і забезпечення кращих умов для виконання виробничих завдань в сфері якості. При цьому кожному підприємству необхідно розробити власні програми навчання, що спрямовані на покращення внутрішніх процесів управління якістю [5].

Наступним етапом є здійснення аналізу структури управління підприємством, що полягає у виявленні застарілих структур та неефективної мережі внутрішніх зв'язків з подальшою їх реорганізацією та оптимізацією. Оскільки процес функціонування системи управління якістю має охоплювати, як правило, діяльність всього підприємства, за винятком лише деяких допоміжних підрозділів, тому необхідно створити ієрархічну організаційно-функціональну структуру, що ілюструватиме розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та посадовими особами.

Сучасні підходи до управління якістю передбачають, що до процесу управління якістю залучаються всі члени організації, але при цьому на підприємстві доцільно сформувати відокремлений структурний підрозділ, що безпосередньо буде приймати участь у процесі розроблення системи якості, та надалі займатиметься питаннями забезпечення, контролю та покращення якості продукції і процесів управління. Вище керівництво має затвердити персональний склад даного відділу, визначити посадові обов'язки його учасників, окреслити їх функції та порядок підпорядкування. Новостворений відділ керування якістю та всі його лінійно-функціональні зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства підлягають обов'язковому відображенню в організаційно-структурній схемі підприємства, яка обов'язково затверджується вищим керівництвом.

Наступна стадія робіт полягає у документуванні системи управління якістю. Згідно вимог міжнародних стандартів ISO, впровадження системи управління якістю на підприємстві передбачає обов'язкове створення системи документів, що забезпечує результативне та ефективне функціонування процесів. Документація системи управління якістю має містити: документально оформлені політику та цілі в сфері якості; настанову з якості; задокументовані методики та протоколи, яких вимагають міжнародні стандарти; документи, необхідні підприємству для забезпечення результативного планування, функціонування та контролю процесів.

Документування системи управління якістю охоплює наступні етапи робіт, а саме: виділення переліку процесів, охоплених системою управління якістю, визначення показників їх результативності, а також встановлення взаємозв'язків між ними.

Визначення переліку процесів, охоплених системою управління якістю, слід здійснювати з урахуванням галузевої спрямованості підприємства, специфіки його діяльності, масштабів виробництва та компетентності наявного персоналу. Усі процеси, охоплені системою якості, можна класифікувати за такими групами:

- процеси виготовлення продукції (надання послуги);
- основні процеси управління якістю, до яких відносяться процеси формування політики та цілей у сфері якості, аналізування з боку керівництва, зв'язки із замовниками, планування щодо поліпшення управління якістю, моніторинг і вимірювання, внутрішні аудити, коригуючі та запобіжні дії, оцінювання задоволеності замовників тощо;
- допоміжні процеси у сфері якості, необхідні для забезпечення належного функціонування процесів по виробництву продукції та управлінні її якістю. До цієї групи належать процеси, пов'язані з підготовкою персоналу, інфраструктурним і метрологічним забезпеченням, а також дотриманням вимог охорони праці та належних умов виробничого середовища.

Узагальнену схему процесів, охоплених системою управління якістю, відповідно до даної класифікації представлено на рис. 6 [5, с. 11].

З вище наведеної схеми видно, що виходи одного процесу слугують входами для іншого процесу. Між виходом попереднього процесу та входом наступного створюється зв'язок.



Рис. 6 – Узагальнена схема процесів, охоплених системою управління якістю [5]



Загальна кількість таких зв'язків визначається кількістю встановлених процесів. Механізм взаємодії процесів підприємства залежить від якості міжпроцесних зв'язків, що визначається рівнем відповідності та взаємоузгодженості виходів одних процесів із входами інших.

З метою ефективного впровадження процесного підходу в управлінську діяльність підприємства, необхідно для кожного визначеного процесу встановити наступні характеристики:

- входи процесу, що визначають: суміжні вхідні процеси; що є входом даного процесу (вхідні дані та/чи продукція); хто відповідальний (із виконавців попереднього процесу) за належне передавання вхідних даних і/або продукції; хто відповідальний (із виконавців даного процесу) за отримання вхідних даних і/або продукції; періодичність отримання вхідних даних;

- алгоритм перетворювання входів у виходи;

- виходи процесу: що є виходом даного процесу (вихідні дані та/чи продукція); хто відповідальний за формування вихідних даних; періодичність формування вихідних даних процесу; форми протоколів; місце і строк зберігання протоколів; хто користувач (із виконавців сумісного наступного процесу);

- нормативні документи (стандарти, методики, інструкції), які регламентують виконання даного процесу;

- ресурси, які необхідні для функціонування процесу;

- показники, за якими оцінюють результативність процесу, і критерії результативності процесу [5, с. 12].

Входами та виходами процесу можуть бути як матеріальні (устаткування, сировина, матеріали, фінансові ресурси, документи), так і нематеріальні (інформація, енергія) об'єктами.

Впровадження системи управління якістю передбачає здійснення процедури моніторингу щодо створення необхідних умов для здійснення процесів управління та виготовлення продукції, що відповідатиме встановленим вимогам. Загальна система моніторингу охоплює наступні об'єкти: контроль та вимірювання показників ефективності процесів та якості продукції, стадії, на яких їх необхідно здійснювати, методики та критерії оцінювання, вимоги до кваліфікації персоналу, засоби моніторингу та вимірювальної техніки, встановлені критерії приймання продукції. Якщо під час здійснення моніторингу було виявлено певні невідповідності, то необхідно обов'язково їх зареєструвати, проаналізувати та установити причину їхнього виникнення, а головне, визначити та здійснити коригувальні дії щодо їх усунення та подальшого виникнення.

За результатами моніторингу процесів у сфері якості та виготовлення продукції, визначення рівня підготовленості персоналу, оцінювання постачальників та виконання інших видів діяльності підприємство збирає значну кількість даних, які необхідно вивчати, аналізувати і перетворювати на корисні пропозиції щодо поліпшення функціонування процесів, зокрема системи управління якістю, а також удосконалення продукції.

Постійне поліпшення – обов'язкова вимога, що визначена міжнародними стандартами ISO. Важливо усвідомити, що поняття «постійне поліпшення» не означає, що цей процес відбувається безперервно. Поліпшення необхідно здійснювати кожного разу, коли є відповідні підстави та можливість. Послідовність поліпшення охоплює такі види робіт (операцій):

- визначення потенційних можливостей поліпшення системи управління якістю;
- аналіз й обґрунтування (витрати/результат) реалізації поліпшення;
- визначення наявності необхідних ресурсів;
- прийняття рішення про реалізацію поліпшення;
- реалізація поліпшення;
- вимірювання впливу поліпшення [5, с. 56].

Одним із методів моніторингу результативності процесів є проведення внутрішнього аудиту, який дає можливість одержати об'єктивні дані про результати функціонування системи управління якістю. На етапі впровадження системи управління внутрішній аудит проводять задля отримання об'єктивних доказів щодо дотримання всіх вимог, установлених в документації системи управління якістю.

Особливих проблем щодо визначення послідовності виконання робіт, розподілу відповідальності, розроблення форм протоколів щодо аудиту зазвичай в організаціях немає. Найскладнішим є питання: яким чином спланувати цю діяльність, яку методику застосувати і як підготуватись аудиторам, щоб за час проведення аудиту отримати інформацію про функціонування системи управління якістю.

Найбільш прийнятним і розповсюдженим є здійснення аудиту за структурними підрозділами, що полягає у перевірці функціонування всіх процесів, які стосуються сфери діяльності визначеного підрозділу. Цей процес поширюється на всі підрозділи, що охоплені системою управління якістю. Таким чином забезпечується всеохоплююча аудиторська перевірка функціонування впровадженої системи якості.

Як правило, діючу систему управління якістю на підприємстві сертифікують відповідно до вимог міжнародних стандартів. Здійснення даного

етапу не є обов'язковим елементом впровадження системи якості. Сертифікація системи управління – це дія третьої сторони, що передбачає встановлення відповідності структури та функціонування впровадженої системи управління якістю вимогам, встановленим міжнародною організацією із сертифікації ISO. Процедура сертифікації системи управління є добровільною, тобто керівництво підприємства самостійно вирішує чи необхідно сертифікувати діючу систему.

Незалежно від того, чи буде система управління якістю сертифікована чи ні, вона є ефективним інструментом управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, що дозволяє підвищити ефективність внутрішніх процесів, досягти встановлених цілей, залучати і утримувати клієнтів, та забезпечити отримання суттєвих конкурентних переваг відносно інших підприємств.

Певні організаційно-методичні заходи щодо впровадження системи управління якістю (рис. 6), що були описані вище, можна здійснювати паралельно. Такий підхід дасть змогу значно скоротити терміни впровадження системи якості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Михальські Т., Ліліє Ф., Досін А. *Управління якістю у харчовій промисловості із врахуванням Європейського харчового кодексу і міжнародно визнаних стандартів*. Львів: ПАІС: Європейський центр менеджменту якості та гігієни продуктів харчування «Лілія», 2006. 336 с.
2. *Екотрофологія. Сучасні проблеми: матеріали I Міжнар. наук.-практ. онф. / ред.: Т. М. Димань*. Біла Церква: БДАУ, 2005. 282 с.
3. Сіменко І. В. *Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія*. Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. 394 с.
4. Должанський А. М., Очеретна Н. М., Ломов І. М. *Системи управління якістю*. Дніпропетровськ: «Свідлер А.Л.», 2009. 390 с.
5. *Настанови щодо запровадження систем керування якістю / Л. Віткін, В. Горонацький, І. Єршова та ін.* К.: Держспоживстандарт України, 2006. 112 с.
6. Момот О. І. *Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
7. *Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009*. К.: Держспоживстандарт України, 2009. 26 с.
8. Персона Л. *Журнал інтелектуальної еліти*. URL: <http://surl.li/tnxvu>
9. Bertalanffy L von *Problems of General Systems Theory. Human Biology*. – 1951. – Vol 23, № 4.

## 1.10. Екосистема технологічного підприємництва

*Солодкий В.В.,*

*здобувач третього рівня вищої освіти,  
Державний податковий університет*

Підприємництво є одним з базових економічних та соціально-культурних понять, яке має багато вимірів та досліджень. Підприємці на всіх етапах людської історії виступали рушіями змін, збільшуючи свої та суспільні багатства та забезпечуючи неухильний поступ прогресу.

Основним чинником розвитку економіки та компаній є інновації, які суттєво змінюють засоби та результати виробництва, покращують якість процесів та ефективність людського ресурсу і забезпечують довгострокові переваги на локальних та світовому ринках.

Технологічне підприємництво у своїх характеристиках має багато спільного з класичним підприємництвом, але є продуктом свого часу — стрімкого розвитку технологій, глобалізації та комп'ютеризації. Досягнення суттєвих результатів у бізнесі на сучасному етапі розвитку неможливе без впровадження новітніх технологій, створення відділів досліджень та інновацій, кооперації з вітчизняними та міжнародними науковими інститутами. Як правило, успішні технологічні компанії є продуктом інноваційної екосистеми, яка зв'язує між собою підприємців з університетами, державними агенціями та венчурними інвесторами.

На стан технологічного підприємництва в Україні вплинув розвиток української економіки в сучасній історії. Монополізація, високий рівень корупції та відсутність високотехнологічного виробництва та ринків збуту, традиції ведення бізнесу призвели до того, що більшість успішних ІТ компаній або виїхали, або працюють на іноземних замовників та споживачів. Маючи на початку незалежності однакові або кращі позиції з іншими східноєвропейськими країнами з точки зору наявності кваліфікованого персоналу для виробництва та досліджень, природних ресурсів, наразі Україна не відноситься до найкращих локацій для створення та ведення бізнесу у сфері високих технологій та програє конкуренцію ближнім та далеким сусідам.

Окремим негативним фактором, який критично впливає і буде впливати на конкурентоспроможність вітчизняних компаній, є війна з російською федерацією. Здатність нашої держави вистояти та здобути перемогу передбачає суттєве збільшення ефективності використання природних, людських і фінансових ресурсів, що неможливе без впровадження інновацій та знаннєвої економіки. Крім того, одним з факторів повернення українців з вимушеної

---

еміграції є створення нових виробництв та реорганізація університетів, які зможуть конкурувати за рівнем оплати та умов праці й освіти з закордонними. Все це передбачає комплексний підхід державних органів влади та агенцій до реформування кластеру високотехнологічного виробництва та створення цілої екосистеми інновацій нової якості з визначеною стратегією, планом дій та достатнім рівнем підтримки на всіх етапах розвитку.

Започаткування в економічній теорії напрямку, який виділив підприємців, як окремого суб'єкта економічних відносин, та інновації — як основного чинника розвитку, належить Й. Шумпетеру. Він увів у науковий дискурс термін “творче руйнування”, яке є ознакою інновацій; інновації руйнують усталені порядки та вивільняють ресурси для використання в інших напрямках [1], що в цілому призводить до більшої ефективності. Й. Шумпетер визначає, що процес змін на вільному ринку складається з трьох частин: винахід (поява нової ідеї або нового процесу), інновація (організація економічних умов для реалізації винаходу) і розповсюдження (учасники економічної системи приймають інновацію або повторюють її). Визначальним положенням розвитку він приймав за точку рівноваги. Рівновага руйнується підприємцем-інноватором, який використовує діючі ресурси економічної системи (персонал, кредити, виробничі потужності), їх комбінації та нові технології або процеси. В результаті підприємець отримує додатковий прибуток від впровадження інновацій, інші економічні агенти починають повторювати нововведення. Після цього формується нова точка рівноваги, коли вартість змін вища за потенційний прибуток. В цілому, економічна система не є статичною і всі компанії мають вміння запроваджувати інновації. Визначення інновацій Й. Шумпетера часто використовується і до сьогодні: «інновація - це використання технологій для виробництва нових чи вже існуючих товарів, але новим методом, завдяки відкриттю нового джерела сировини чи нового ринку готової продукції – аж до реорганізації попередньої і створення нової галузі промисловості».

Важливим поняттям для розповсюдження інновацій є «дифузія інновацій», яка розглянута в роботах Е. Роджерс. Теорія має назву дифузії, оскільки поширення нових ідей та продуктів не відбувається одночасно і суцільно. Він вважає [2], що дифузія — це процес, під час якого інновація з плином часу через визначені канали поширюється через членів соціальної системи. Е. Роджерс виділяє п'ять основних груп в соціальних системах:

- новатори — перші користувачі товарів або послуг. Як правило, є адептами нових технологій, мають високий соціальний статус, фінансові ресурси та схильні до ризику. Залучення таких клієнтів не потребує раціональних пояснень та широкої реклами;

- ранні послідовники - лідери думок соціальних груп, мають високий соціальний статус, освіту та фінансові ресурси. Але їх залучення має супроводжуватись поясненнями та цільовою рекламою;

- рання більшість — адаптують інновації раніше, ніж більшість користувачів. Мають соціальний та фінансовий статус вище за середнього та контакти в ранніми послідовниками. Їх залучення — результат рекламних кампаній з історіями про користь та необхідність інновації;

- пізня більшість — які починають використовувати новий товар або послугу після успіху впровадження. Вони мають середній або нижче середнього рівня соціального та фінансового статусу, та низька схильність до ризику;

- консерватори — які використовують новий товар або послугу лише у випадку, якщо без цього не можна обійтись. З точки зору залучення, найважчий сегмент — вони обмежені в спілкуванні з іншими сегментами та не зважають на громадську думку.

Логічним продовженням наукових пошуків стала теорія “екосистеми підприємництва”, основоположником якої був Д. Мур. У своїх роботах [3, 4] він обґрунтовував підхід, що на зміну ієрархічному підходу та аналізу ринків необхідно вивчати та застосовувати в економічній політиці нову сутність - “організаційну форму у вигляді екосистеми” (англ. ecosystem organizational form). Д. Мур приходить до висновку, що економічні екосистеми пронизують ієрархічні структури і змінюють цілі ринки; компанії переходять від конкуренції за ефективність до конкуренції на основі постійних інновацій. В такій екосистемі інновацій агенти поєднуються навколо бачення майбутнього, яке вони хочуть реалізувати, а основний фокус зосереджений на розвитку технологій, які вирішують питання споживачів та сприяють виробництву нових товарів та послуг. Такі відкриті системи можуть містити класичні ієрархічні системи і класичні виробництва. На його думку [4], історія економіки просувається вперед від першого порядку і другого порядку (фокус на обмін та діяльність, відповідно) до третього порядку, який фокусується на ідеях, які спрямовують діяльність - дизайн, парадигми, моделі і траєкторії інновацій.

Вітчизняний дослідник Ю. Бажал проводить аналогії між природними та економічними екосистемами в частині функціонування [5]:

1) гомеостаз, коли система зберігає стійкість у випадку впливу зовнішнього середовища. Досягається за рахунок механізмів зворотного зв'язку, інформаційним та енергетичним обміном, регулюванням чисельності системи;

2) динаміка, коли система проходить стадії сукцесії, співіснування. Після змін екосистема приходить у стан рівноваги;

3) енергетичні, речові та інформаційні потоки.

Одна із важливих концепцій «відкриті інновації» була започаткована в 2003 р. Г. Чесбро [6]. Підхід описує стратегію, за якою технологічні компанії активно залучаються до внутрішніх та зовнішніх джерел знань та ідей для розробки нових продуктів і технологій. У звичайній моделі інновацій компанії зазвичай виробляють нововведення власними силами, від ідеї до впровадження на ринку. Однак у концепції «відкриті інновації» фокус зсувається на взаємодію з іншими компаніями, університетами, науково-дослідними установами та іншими стейкхолдерами, щоб обмінюватися ідеями, технологіями та ресурсами.

До основних принципів «відкритих інновацій» відносяться:

- співпраця та обмін ідеями та ресурсами з різними стейкхолдерами;
- відкриті інновації покликані створювати платформи для співпраці та обміну інформацією між різними учасниками інноваційного процесу;
- сприяння гнучкому підходу до розвитку інновацій, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- інтеграції внутрішніх та зовнішніх джерел знань та ідей для створення комплексних інноваційних рішень.

Успішним прикладом використання стратегії є розробка програмного забезпечення, виробництво електроніки, телекомунікації.

Термін «технологічне підприємництво» в науковому середовищі і серед практиків використовується як синонім «високотехнологічного підприємництва». Так, наприклад вітчизняні дослідники А. Бутенко та ін. [7] визначають технологічне підприємництво – як “підприємницька діяльність щодо перетворення наукових знань на інноваційні ідеї створення нових продуктів і технологій, пристосованих до сучасних ланцюжків створення доданої вартості. Система технологічного підприємництва – це єдиний комплексний соціальний інститут: освіта, наука, технології, інновації, технологічне підприємництво”.

При цьому, термін «інновація» часто трактується як завершений процес [7, ст. 43] – «результат втілення чи матеріалізації новаторської ідеї у певній предметній субстанції – продукті, технології, засобі людської діяльності чи послугі, для якої властиві нові споживчі якості, а реалізація передбачає зміну усталених, звичних способів діяльності, створення нового чи урізноманітнення старого попиту з метою отримання економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту».

А. Бутенко [7, ст. 14] рекомендує до елементів системи технологічного підприємництва включати професійно-технічні навчальні заклади, дослідницькі

університети, наукові установи та технологічні підприємницькі структури. А базисом такої системи є науково-технічна інфраструктура. Автори вважають, що взаємозв'язки між елементами системи технологічного підприємництва мають бути представлені “інтермедіаторами”, які поєднують дослідження, інжиніринг та маркетинг та прискорюють трансфер знань з науки в індустрію. Схематично структуру таких медіаторів наведено на Рис.1:

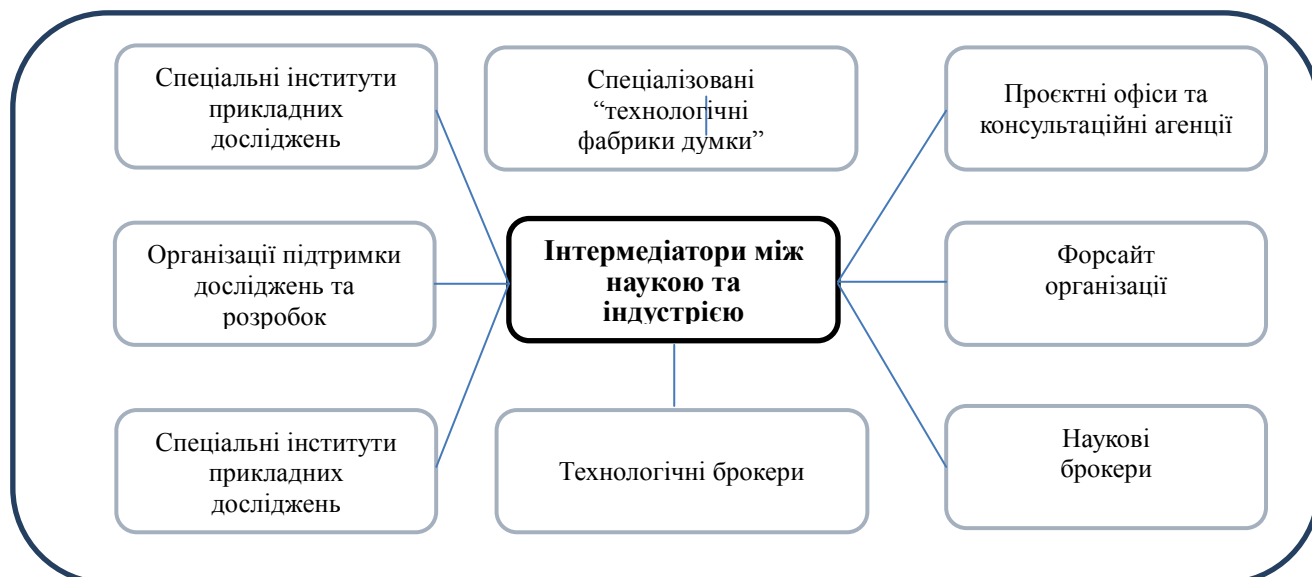


Рис. 1 – Учасники, що прискорюють трансфер знань

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Розгляд екосистеми технологічного підприємництва передбачає комплексний аналіз наступних складових:

- опис процесу інновацій з визначенням основних підпроцесів, учасників, викладенню логіки перетворення знання на продукцію або послугу. Узагальнено його можна визначити наступним чином (Рис. 2):

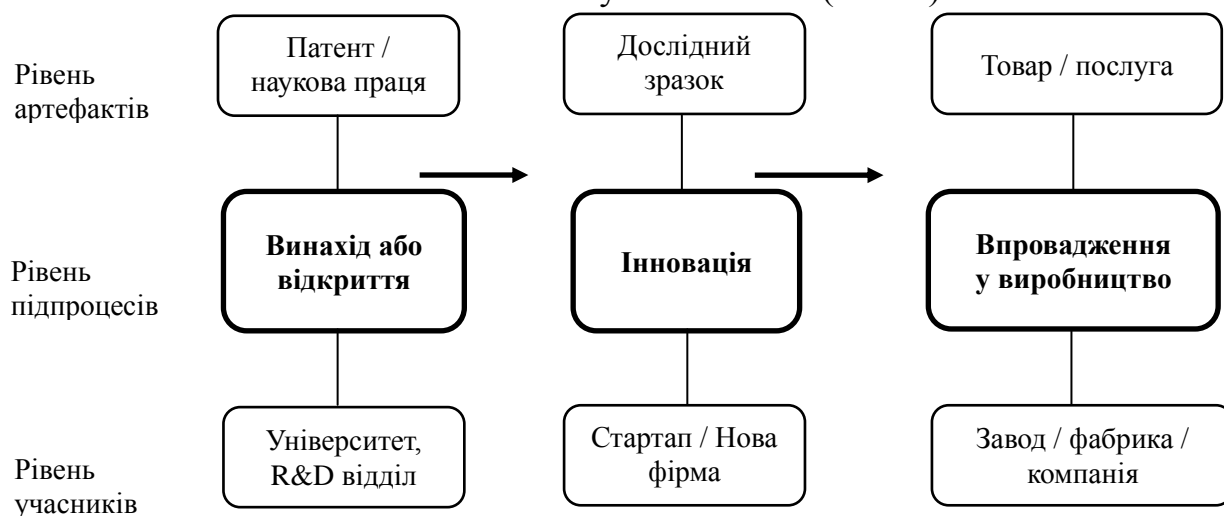


Рис. 2 – Опис лінійного процесу технологічного підприємництва

Джерело: побудовано і доповнено автором на основі [5, 7]



- елементів системи, їх поведінку та взаємозв'язки. До основних учасників процесу відносяться технологічні фірми і стартапи, наукові установи, державні органи та агенції, інвестори. Взаємозв'язки між елементами системи підприємництва часто мають нелінійний характер та визначаються різними факторами, в тому числі — географічними, соціальними, культурними. Разом вони утворюють складну відкриту систему, яка забезпечує функціонування процесу інновацій (Рис. 3);

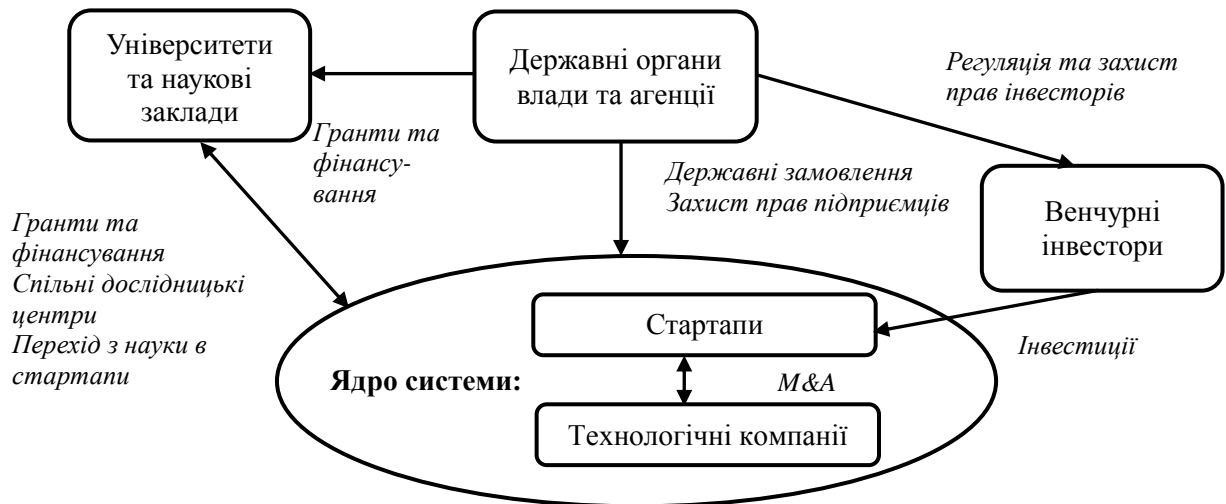


Рис. 3 – Учасники системи впровадження інновацій

Джерело: побудовано і доповнено автором на основі [7, 8]

- аналіз підсистем з погляду управління — керована і керуюча. Класичне визначення системи з точки зору її керованості — суб'єкт управління виходячи з мети і наявних ресурсів на основі зібраної інформації впливає на об'єкт управління. При цьому, необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища на суб'єкт управління та періодично отримувати зворотній зв'язок від об'єкта. До керуючої підсистеми відносяться державні та місцеві органи влади, агенції, які проводячи державну політику у сфері інновацій забезпечують розвиток і досягнення планових цілей. Державні агенції та органи влади мають забезпечити фінансування пріоритетних напрямків інновацій, належний рівень конкуренції та захисту права власності, у тому числі — прав інтелектуальної власності, захист інвестицій та вільного розвитку підприємництва. До керованої підсистеми належать університети, підприємці та фірми, інвестори, організації, що забезпечують інновації, які отримують від державних інституцій стимули щодо подальшої діяльності. Обов'язковим елементом ефективності системи управління є отримання зворотного зв'язку від керованої системи, що дозволяє вчасно змінювати силу та засоби стимулювання і досягати цілей політики;

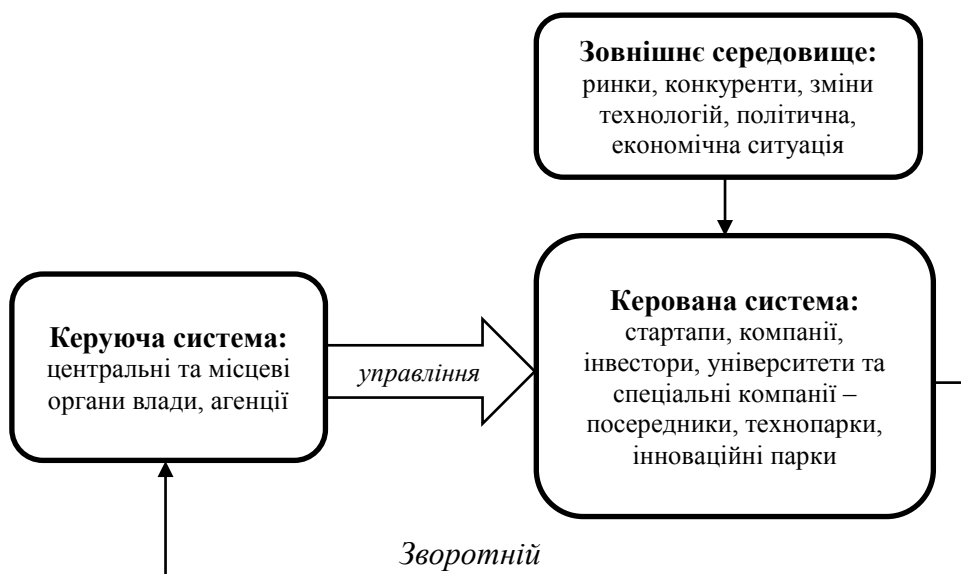


Рис. 4 – Процес управління системою технологічного підприємництва  
Джерело: побудовано автором

- визначення основних факторів, які впливають на екосистему та процеси інновацій. До зовнішніх факторів потрібно віднести загальносвітові тренди, стан робочої сили та потреба в кваліфікованому персоналу і конкуренція за таланти, стан окремих галузей, розвиток фінансових, валютних та кредитного ринків, національне законодавство в сфері захисту інтелектуальної власності та його застосування в судах, вища освіта та наука, ємність ринку. Також до екзогенних (зовнішніх) факторів можна віднести військові дії, блекаути, загрози ракетних атак. Внутрішні чинники — доступність фінансування, стабільність персоналу, наявність стратегії, рівень прибутковості компаній;

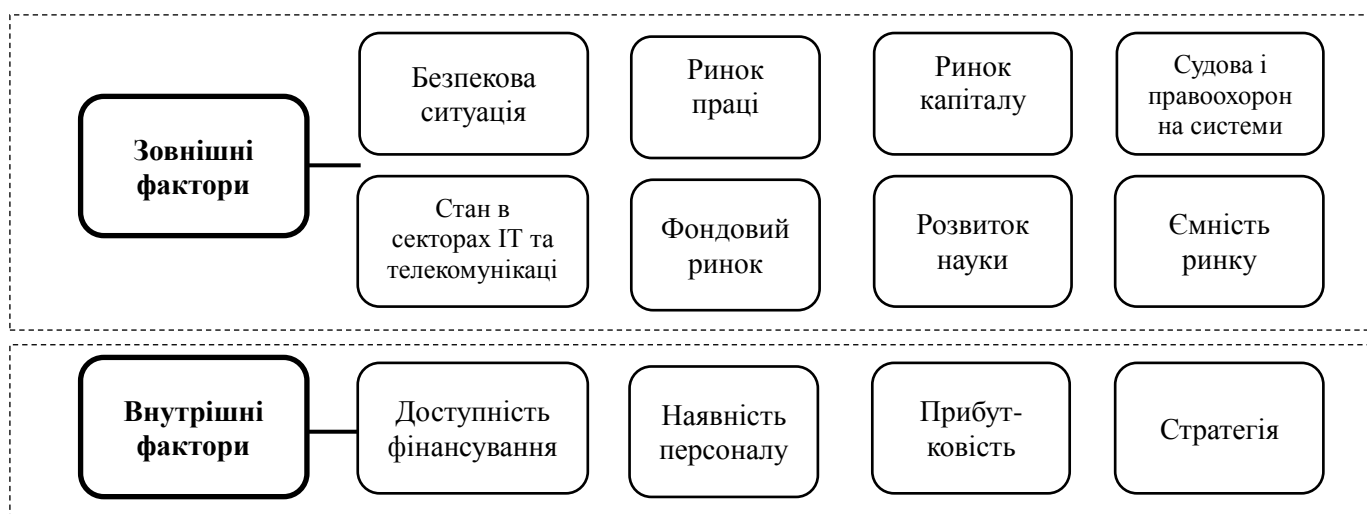


Рис. 5 – Фактори, що впливають на технологічне підприємництво  
Джерело: побудовано автором

- опис рушійних сил та передумов, що рухають процес запровадження інновацій в певному напрямку. Більшість успішних прикладів інновацій та бізнесів — результат конкурентної боротьби за клієнтів, ринку збуту, інвестиції, технології. Разом з конкуренцією, дослідники визначають важливу роль кооперації, угод приєднання та поглинання, глобалізації економіки та процесів;

Таблиця 1.

### Показники, що задають вектор розвитку інновацій

Показник	Вплив на процес впровадження та систему інновацій	Наслідки за відсутності показника
1	2	3
Конкуренція за клієнтів	Покращується клієнтський досвід та рівень сервісу продукції	Поступове зменшення корисності та заміна субститутами. Або програш конкурентам, які приходять з інших галузей.
Конкуренція за ринку збуту	Насичення ринку та доступність товару або послуги всім верстам населення.	Монопольна рента та деградація товару або послуги
Конкуренція за інвестиції	Відбір проектів з найбільшою ефективністю або соціальним значенням	Витрати коштів на нерентабельні або неефективні проекти
Конкуренція за персонал	Збільшення доходів зайнятих в секторі та покращення соціально — майнового стану населення. Автоматизація рутинної та низькооплачуваної роботи	Економія на працівниках та поступова їх міграція в інші галузі або країни
Кооперація між наукою та фірмами	Забезпечення постійно діючої системи зворотного зв'язку між дослідженнями та бізнесом. Самореалізація науковців та працівників в новій сфері	Інкапсуляція кожного учасника системи та поступовий їх занепад в закритих системах
Угоди приєднання та злиття	Прискорення процесу впровадження успішних інновацій, збільшення ефективності великих та середніх компаній, можливості масштабування для стартапів	Довший та дорожчий шлях до успішного впровадження нових технологій.
Вихід на біржу (IPO)	Залучення нових фінансових ресурсів, кваліфікованого менеджменту та звітність для користувачів	Неможливість залучити достатній об'єм фінансування для бізнесу на новому етапі розвитку

Джерело: побудовано і систематизовано автором на основі [8, 9]

- набір показників, що оцінюють рівень технологічного розвитку країни, регіону, кластеру. Як правило, застосовуються індекси міжнародних дослідницьких організацій Global Innovation Index [10], Global Startup Ecosystem Index [11], European Innovation Scoreboard 2023 [12] або інтегральні показники, що включають суб'єктивні та об'єктивні оцінки аспектів розвитку інновацій в регіоні, країні, галузі або кластері;

- класифікацію підприємництва з погляду напрямків застосування нових технологій та галузей. Доцільно застосувати підхід Організації економічного співробітництва та розвитку [13], а як доповнення або як альтернативу використовувати такі складові, як FinTech (фінансові технології, англ. Financial Technology), EdTech (освітні технології, англ. Educational Technology), MilTech (воєнні технології, англ. Military Technology), MedTech (медичні технології, англ. Medical Technology), GovTech (технології урядування, англ. Government Technology). Деякі технології розвиваються настільки швидко, що не мають усталеної класифікації або окремого виду діяльності — наприклад, напрямок штучного інтелекту (ШІ / англ. AI) або генеративного штучного інтелекту (ГШІ / англ. GAI). Використання технологій з інших галузей в звичних та консервативних компаніях здатне по-новому запустити бізнес-моделі компаній та отримати додаткові вигоди від таких рішень;

- регіональний аспект. Формування в певних регіонах унікальної комбінації наукових закладів, кваліфікованого персоналу, природних та кліматичних ресурсів, концентрація споживачів і клієнтів (кластери) - здатне суттєво підвищити інвестиційну привабливість регіону і стимулювати створення регіональних кластерів інноваційного розвитку.

Узагальнюючи, екосистема технологічного підприємництва - це складна економічна система відкритого типу, яка забезпечує впровадження винаходів у виробництво товарів та надання послуг за рахунок приватних і державних коштів. Загальна мета її функціонування полягає в підтримці стійкого зростання та конкурентоспроможності в умовах постійних змін у технологіях. Процес впровадження інновацій передбачає ефективну взаємодію між державою, приватним сектором, венчурними фондами, університетами та іншими академічними установами і створення умов для зростання економіки країни та добробуту громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Joseph Alois Schumpeter. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 1942
2. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. New York, NY: Free Press.

3. Moore, J. F. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. — Harper Business, New York, 1997
4. Moore, J. F. *Business ecosystems and the view of the firm*. *The Antitrust Bulletin*. Fall 2005. DOI:10.1177/0003603X0605100103
5. *Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посібник* / Ю.М. Бажал, І.В. Бакушевич, У. Венесаар та ін. Київ: Пульсари, 2015. — 278 с. URL: <http://surl.li/tnyfp>
6. Henry Chesbrough. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. HBS Press. 2003. ISBN 978-1422102831.
7. *Формування системи технологічного підприємництва в Україні: теоретико-методичні засади. Монографія* [Бутенко А.І. та ін.] ; НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. Дослідж. – Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. – 128 с
8. Kenji Kushida. “A Strategic Overview of the Silicon Valley Ecosystem: Towards Effectively “Harnessing” Silicon Valley”. *Stanford University. SVNJ Working Paper 2015-6* . URL: <http://surl.li/tnyew>
9. Зянько В. В. *Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія*. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2008. – 397 с
10. Дослідження *Global Innovation Index*. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2022-report>
11. Дослідження *Global Startup Ecosystem Index 2022*. URL: <https://www.startupblink.com/>
12. *European Innovation Scoreboard 2023*. URL: <http://surl.li/tnyfc>
13. Hatzichronoglou T. *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*. — Paris: OECD Publishing, 1997. URL: <http://surl.li/tnyem>

### **1.11. Технологічне підприємництво в системі інноваційного розвитку економіки**

**Калач Г.М.,**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, Державний податковий університет*

Відновлення економіки України в післявоєнний період стане ключовим завданням для всіх органів влади. Особливо важливою задачею стане відновлення науково- та технологічно ємних підприємств, які створюють велику додану вартість своєї продукції та мають значний потенціал щодо залучення інвесторів та виходу на закордонні ринки.

Актуальність дослідження стану технологічного підприємництва пов'язана з тим, що воно формує конкурентні переваги країни, створює

найбільшу частку доданої вартості, закладає підвалини для економічного прориву і зростання економіки.

Для характеристики стану та ефективності реалізації інноваційної політики держави застосовують рейтингові оцінки міжнародних інституцій, які оцінюють інноваційний потенціал, інноваційну спроможність та результативність інноваційної політики.

Найбільш авторитетними рейтинговими оцінками щодо конкурентоспроможності країн вважають дослідження, які проводять Всесвітній економічний форум/ World Economic Forum (далі – WEF) та Інститут розвитку менеджменту/ Institute of Management Development) (далі – IMD). Звіти цих організацій з оцінки конкурентоспроможності країн багато років є тим стандартом, за допомогою якого політичні та бізнес-лідери визначають слабкі та сильні сторони в національних економіках, оцінюють ефективність економічної політики та інституційних реформ.

Всебічну характеристику дають, зокрема, такі рейтинги: Глобальний індекс інновацій – ГІІ (The Global Innovation Index), Глобальний індекс стійкої конкурентоспроможності – ГІСК (The Global Sustainable Competitiveness Index), Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів – ГІКТ (The Global Talent Competitiveness Index), Зведений Інноваційний Індекс – ЗІІ (Summary Innovation Index – SII) а також Індекс людського розвитку – ІЛР (Human Development Index).

У науково-аналітичній доповіді УкрІНТЕІ за 2022 рік зазначається, що «динаміка рейтингів України за чотирма найбільш популярними підходами до оцінки інноваційної спроможності за 2015-2022 рр. – ГІІ, ГІСК, ГІКТ, ЗІІ – демонструє, що наша держава займає досить скромні місця, хоча останніми роками спостерігається тенденція до покращення деяких позицій. Так, у міжнародному рейтингу ГІСК у 2022 р. Україна вийшла у топ-50 зі 180 країн світу» [1, с.7].

До слабких сторін України автори дослідження відносять захист прав на інтелектуальну власність, насамперед існування піратства, банківські і фінансові сервіси, високі інвестиційні ризики, а також рівень кібербезпеки. До сильних сторін країни віднесені можливості розпочати бізнес, швидкість Інтернет підключень, е-демократія, використання великих даних та якості навчання.

Сфера високих технологій за сучасних умов не лише сприяє економічним трансформаціям, зростанню продуктивності праці, підвищенню якості життя населення, але й сама зазнає суттєвих змін. У зв'язку з цим постає проблема пошуку нових способів її визначення та опису.

Українські науковці виокремлюють два основних підходи до визначення поняття «технологічне підприємництво»:

1. Розгляд технологічного підприємництва, як синоніму високотехнологічного підприємництва. Цієї точки зору дотримується основна маса дослідників, які базуються на класичному розумінні підприємництва, як новатора та комбінатора ресурсів.

2. Розгляд технологічного підприємництва, як *specialist technology suppliers* – «спеціалізованих постачальників технології», або як підприємницьку діяльність, що ґрунтується на трансформації фундаментальних наукових знань у технології, які є економічно ефективними і такими, які можна застосовувати у промислових масштабах [2, с. 33].

Високі технології визначаються як систематизовані передові знання на певний період, спрямовані на випуск продуктів чи створення процесу, які є принципово новими (тими, що не мають аналогів) або новими в певній галузі знань, застосування яких дозволить отримати монопольне становище на міжнародному ринку або покращити конкурентні позиції того, хто їх розробляє чи застосовує, та отримати високу додану вартість [3].

В Україні основним критерієм високотехнологічного виробництва є питома вага виручки високотехнологічної продукції в загальному обсязі продукції підприємства. В комплексі з даним показником оцінюється ефективність виробництва (валова додана вартість, продуктивність праці), техніко-технологічний рівень виробництва (коефіцієнт технологічного розвитку, в основі якого кількість працівників на лініях автоматизованого виробництва, питома вага високих технологій у технологічних процесах тощо), оцінка рівня кваліфікації працівників (зокрема кількість людей, зайнятих в НДДКР) [4].

Характерною ознакою технологічних галузей серед іншого є те, що її розвиток та додана вартість залежить більшою мірою не від природних ресурсів чи техніки, а від інтелектуального потенціалу конкретних спеціалістів. На відміну від інших ключових галузей для української економіки, як от аграрний сектор чи металургія, ІТ не потребує такого значного обсягу засобів виробництва, хоча належна інфраструктура все ж потрібна.

Для іншого підходу характерним є ототожнення технологічного підприємництва з наукоємним виробництвом, яке характеризується систематичним використанням наукових та технічних знань, створенням та застосуванням провідних промислових технологій, комерціалізацією результатів НДДКР, створенням нових високотехнологічних товарів з високою доданою вартістю для забезпечення стійких конкурентних переваг.

Таким чином, можна погодитись з визначенням, що «технологічне підприємництво – це підприємницька діяльність щодо перетворення наукових знань на інноваційні ідеї створення нових продуктів і технологій, пристосованих до сучасних ланцюжків створення доданої вартості. Система технологічного підприємництва – це єдиний комплексний соціальний інститут «освіта, наука, технології, інновації, технологічне підприємництво». [2, с.33]

За даними Світового банку, країнами-лідерами за часткою валової доданої вартості високо- та середньо-технологічних секторів у загальному обсязі валової доданої вартості переробної промисловості станом на початок 2021 року були Сінгапур (82,1%), Швейцарія (65,5%), Корея (63,8%), Катар (63,5%), Німеччина (61,3%), Данія (58,5%), Японія (56,9%) та Ірландія (54,8%). В Україні частку валової доданої вартості високо- та середньо-технологічних секторів у загальному обсязі валової доданої вартості на цей період оцінюють у 32,7%. За підсумками 2020 року Україна знаходилась за цим показником на рівні найближчих сусідів – Польщі (33,3%) та Болгарії (32,6%). [5]

У Європі для рейтингування за рівнем інноваційного розвитку країн використовується Європейське інноваційне табло – ЄІТ (European Innovation Scoreboard), що є системою показників науково-технічної та інноваційної діяльності, на основі якої розраховується Зведений Інноваційний Індекс – ЗІІ (Summary Innovation Index) для кожної європейської країни. В ЄІТ визначають статус країни на підставі 32 показників, які згруповані за чотирма категоріями індикаторів ("Рамкові умови", "Інвестиції", "Інноваційна активність" та "Вплив"). На основі отриманих результатів визначають статус країни з 4 можливих: інноваційні лідери (оцінка вище 125 % від середнього показника по ЄС); активні інноватори (оцінка між 100-125 %); помірні інноватори (оцінка між 70-100 %); повільні інноватори (оцінка нижче 70 % від середнього показника по ЄС).

У 2022 році перше місце за зведеним інноваційним індексом (ЗІІ) у Європі належить Швейцарії (0,772), на другому місці знаходяться Швеція та Фінляндія (по 0,735). Україна, зі значенням ЗІІ 31,0 (відносно середнього по ЄС у 2015 р.), має статус "повільного інноватора". Значення ЗІІ для України (0,168) є більш ніж утричі меншим за середнє по країнах ЄС (0,542).

Порівняно з 2021 р., найкращим чином Україна показує себе в інноваційному вимірі "Екологічна стійкість" – 75,9 індикатора "Вплив", "Фінанси і підтримка" – 33,2 індикатора "Інвестиції", а також "Зв'язки" – 21,1 та "Інтелектуальні активи" – 20,8 індикатора "Інноваційна активність". У 2022 р. немає жодних результатів за інноваційним виміром "Цифровізація" індикатора



"Рамкові умови" та "Інноватори" індикатора "Інноваційна активність". [1, с.14-15]

Під час війни, технологічний бізнес України виявився найбільш стійким завдяки тому, що у технологічних компаніях дуже добре побудовані бізнес-процеси, що дозволило більшості компаній оперативно провести релокацію та організувати роботу у більш безпечних місцях.

Технологічне підприємництво стало тим сегментом економіки країни, який швидко розвивається. За підсумками десяти місяців 2022, галузь зросла та принесла в економіку України \$6 млрд експортної виручки, що на 10% більше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Частка експорту ІТ-послуг у ВВП збільшилась на 51% – до 5,4%, а в експорті послуг зросла на 24% та становить 47%, тобто майже половину [6].

Всесвітній економічний форум у 2022 році оцінив Україну як одну з п'яти найкращих країн для нових технологічних талантів. В Україні налічується 110 науково-дослідних центрів, де представлені такі фірми, як Oracle, Siemens, Samsung, Ericsson та Microsoft. Інвестиції в інформаційні технології (ІТ) і стартапи перевищують 500 мільйонів доларів, а такі фірми, як Grammarly (перший єдиноріг в Україні), Elitex, SoftServe і GlobalLogic – привернули увагу як венчурних капіталістів, так і інвесторів-ангелів [6].

Якщо оцінювати стан високотехнологічного підприємництва в Україні за методологією ОЕСР, то слід врахувати, що ОЕСР розподіляє всі види економічної діяльності на 5 технологічних секторів у залежності від інтенсивності наукових витрат: високотехнологічний сектор – сектор з часткою витрат на науку більше 20 % валової доданої вартості (далі - ВДВ) даного сектору, середньо-високотехнологічний – від 5% до 20% ВДВ, середньо технологічний – від 1,8% до 5%, середньо та низько-технологічний – від 0,5% до 1,8% та низько-технологічний – менше 0,5% ВДВ [7].

У дослідженні стану наукоємності видів економічної діяльності (ВЕД) в Україні за 2017–2019 рр, що був проведений Українським інститутом науково-технічної інформації зазначено, що в Україні критеріям високо-технологічності ОЕСР відповідає тільки один вид економічної діяльності – «Наукові дослідження і розробки». Ще шість ВЕД відповідають критеріям низької та середньої технологічності (виробництво електричного устаткування, виробництво інших транспортних засобів, виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, виробництво машин і устаткування, мистецтво, спорт, розваги та відпочинок) всі інші ВЕД належать до низько-технологічного сектору з максимальною наукоємністю у 0,3 – 0,4 % ВДВ. [7]

Точкою відновлення та зростання для повоєнної економіки України може стати розвиток стартап-екосистеми. Нові розробки це і залучення інвестицій в Україну, і робочі місця, і безпосередні технологічні рішення для відбудови.

Детальний план повоєнного відновлення містить понад 800 проєктів за більш ніж п'ятнадцятьма напрямками. Один з напрямків — це розвиток секторів економіки з доданою вартістю. Більш ніж третина заходів тільки цього напрямку припадає на розвиток ІТ-сектору. За підрахунками уряду, реалізація всієї програми потребуватиме приблизно \$50 млрд, ще \$5 млрд потрібні будуть для створення сприятливого бізнес-середовища, зокрема для сектору ІТ. Зрозуміло, що зараз у нас немає таких грошей, а реалізація плану відбуватиметься за тісної співпраці та підтримки міжнародних партнерів.

Імплементация цифрових технологій, передусім супутникових технологій Starlink, наданих Україні у зв'язку з воєнною агресією Росії, сприятиме забезпеченню роботи критичної інфраструктури й сервісів у медицині, фінансах, енергетиці, а також виступатиме магістральним напрямом у політиці найшвидшого відновлення економіки України. За рівнем цифрових навичок Україна у 2021 р. увійшла у ТОП-30 країн світу, посівши 26-те місце серед 64 країн світу [8]. Зважаючи на схвалення у 2020 р. законопроєкту про хмарні послуги, а також на розгляд у ліцензійних договорах операторів вимог на покриття до 2025 р. технологією 5G п'яти найбільших міст України, Україна створює передумови для функціонування цифрової держави на принципах ЄС.

Галузями, у яких будуть найбільш затребувані інновації від українських стартапів, стануть оборонна сфера та кібербезпека, будівництво та інфраструктура, здоров'я та медицина, освітні проєкти, аграрний сектор та зелені технології.[9]

Повномасштабне вторгнення призвело до кратного зростання попиту на всі види систем озброєнь, обладнання і техніки, йдеться в стратегії. Висока інтенсивність бойових дій, мінливість ситуації на фронті та відсутність технологічного паритету створили потребу в постійній адаптації наявних зразків озброєння та військової техніки та в пошуку нових, асиметричних рішень.

За даними Мінцифри, вже сьогодні майже 30% усіх заявок на нову грантову програму від Українського фонду стартапів — проєкти в галузі military-tech. Це стартапи, які виготовляють дрони, програмне забезпечення, продукти у сфері кібербезпеки.

Ще перед війною в державі спостерігався бурхливий розвиток HealthTech на стику технологій, медицини та фармацевтики. Пацієнти отримали можливість обирати між численними інструментами моніторингу біомаркерів

здоров'я із використанням штучного інтелекту, машинного навчання, яке дозволяє разом із biodata обробляти накопичені знання та робити рекомендації.

Під час війни також затребуваними стали застосунки, спрямовані на надання першої медичної допомоги. Так, український TacticMedAid навчає надавати першу домедичну допомогу під час війни – як цивільним, так і військовим.

Відповідно до аналізу системи дослідження ринку SMD (Support in Market Development), обсяг українського ринку виробів медичного призначення у 2022 році складав 10,5 млрд гривень. Частка вітчизняних виробників становила 44% від усіх реалізованих одиниць товарів, 57% від усіх реалізованих упаковок та 18% від грошових обсягів продажу. [10]

У 2021 рік, до початку повномасштабної агресії російської федерації, сільськогосподарський сектор становив більше 10% ВВП, а також 41% експорту України. З огляду на важливість сектора розробка та впровадження аграрних технологій може мати особливий великий ефект на підвищення продуктивності економіки та, як наслідок, економічного зростання. Технології допомагають агросектору працювати ефективніше, а під час кризи їхня цінність лише зростає. Йдеться про штучний інтелект, біотехнології, хмарні технології, Big Data і, звісно, про дрони. AgTech та FoodTech стартапи й надалі матимуть попит, враховуючи зростаючі ризики продовольчої безпеки. Мова йде як про технології для потреб аграрного господарства, так і «зелені» стартапи, орієнтовані на екологічність та збереження клімату.

Одним із пріоритетів інноваційного розвитку України визначено біотехнології. Biotech — міждисциплінарна галузь на стику біологічних, хімічних і технічних наук, що охоплює сфери від генної інженерії до біопалива.

Згідно з даними Precedence Research, ринок біологічних технологій у світі оцінюється в один трильйон 224 мільярди доларів. Із щорічним очікуваним зростанням на 12.8% у 2030 році він досягне колосального обсягу в 3 трильйони 210 мільярдів доларів. Таке стрімке зростання галузі зумовлене низкою трендів: можливістю редагування геному людини для боротьби з хворобами, розвитком персоналізованої медицини, технологій біодруку, штучного інтелекту, великих даних. [5]

В Україні презентували дослідження «Сфера біотехнологій у світі та Україні», яке підготовлено на замовлення Фонду миру та розвитку за участю Міністерства охорони здоров'я України. [11] Згідно з дослідженням, Україна посідає 46-те місце (з-поміж 156 країн) за кількістю публікацій з біохімії, випереджаючи країн сусідів, водночас за часткою фінансування - програє усім без винятку країнам ЄС, скоротивши витрати на науково-дослідні та дослідно-

конструкторські роботи майже вдвічі за останнє десятиліття (з 0,72-0,75% до 0,43% ВВП).

У дослідженні сфера біотехнологій визначається як великий і високотехнологічний ринок, перспективи якого повністю ще не реалізовані в Україні. Щоб змінити ситуацію, потрібна відповідна державна політика, яка сприятиме розвитку медико-біологічних досліджень, трансферу технологій з подальшим виробництвом вакцин та біосимілярів, використанню «лікарських засобів передової терапії» (advanced therapy products).

Невизначеність із навчальним процесом для школярів та високий попит на отримання нових кваліфікацій серед дорослих, починаючи ще з періоду пандемії covid-19 і, безперечно, під час війни надали поштовх розвитку численних українських EdTech-стартапів. EdTech — це галузь, яка охоплює рішення та інструменти з технологічною складовою, які використовуються задля досягнення навчальних цілей та для підтримки освітніх процесів будь-якого рівня та формату. Про успіх у цій сфері свідчить той факт, що у липні український стартап Preply залучив раунд серії С у розмірі \$50 млн, зібравши понад \$100 млн інвестицій з моменту створення. З освітнього стартапу Preply перетворилась на глобальну EdTech платформу, яка об'єднує найбільшу у світі спільноту з вивчення мов.

Для ефективного використання потенціалу технологічного підприємництва та спрямування його на досягнення конкурентоспроможності України після війни необхідна чітка політика щодо заохочення інновацій та подальшого розвитку освіти та науки. Потрібно розширювати інтеграцію країни в глобальні ланцюжки створення доданої вартості і інноваційні мережі. Україна має сформувати державну політику націлену на пошук та залучення талантів майбутнього, формування стимулів утримання кваліфікованої робочої сили в країні, що стане вирішальним фактором в укріпленні конкурентоспроможності країни та досягненні зростання добробуту населення. Для адаптації талантів, потрібен добре функціонуючий ринок праці, який захищатиме працівників та створюватиме стимули підтримки і мотивації співробітників в умовах невизначеності.

#### **Список використаних джерел:**

1. *Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: Науково аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. – К.: УкрІНТЕІ, 2023. – 94 с. URL: <http://surl.li/lqnrw>*
2. *Бутенко А. І., Шлафман Н. Л., Бондаренко О. В. Концепція формування системи технологічного підприємництва в Україні. Економічний вісник Донбасу № 1(47), 2017 – с.31-38*

2. Федоров М. ІТ під час війни: виклики, досягнення, перспективи. - Інформаційне агентство Інтерфакс Україна. – [Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/blog/881572.html>
3. Наказ Міністерства промислової політики України «Про затвердження методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств» від 08.02.2008 р. № 80. URL: <http://surl.li/tnymf>
4. Мельник О. Г. Системи фінансування високих технологій / О. Г. Мельник // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 47–52.
5. Стратегія розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року (проект). URL: <http://surl.li/sefmj>
6. Щербина В. Технологічне підприємництво: де США та Україна можуть допомогти один одному. URL: <http://surl.li/sefnr>
7. Концепція формування системи технологічного підприємництва в Україні / А.І. Бутенко, Н.Л. Шлафман, О.В. Бондаренко // Економічний вісник Донбасу. — 2017. — № 1 (47). — С. 31–38.
8. World Digital Competitiveness Ranking / IMD. 2021. URL: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital\\_2021.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf)
9. Які п'ять напрямків для стартапів будуть затребувані в Україні після війни. URL: <http://surl.li/kiixx>
10. Мінцифри представило Стратегію розвитку інновацій України — про що в ній ідеться. URL: <http://surl.li/sefny>
11. Сфера біотехнологій України – дослідження. URL: <http://surl.li/sefof>

## **1.12. Інноваційні форми симбіозу господарського самоуправління і державного управління в агропродовольчій системі**

**Молдаван Л.В.,**

*доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України,  
головний науковий співробітник відділу форм і методів  
господарювання в агропродовольчому комплексі,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

Особливості сільськогосподарської діяльності (територіальна розосередженість, ризики впливу непередбачених кліматичних умов, сезонний характер виробництва, обмеження в зберіганні більшості видів продукції, нееластичний попит на продовольчому ринку), а також формування складних виробничих інтеграційних структур у суміжних з сільським господарством сферах АПК, загострення конкуренції на світових ринках, монополізація великими транснаціональними компаніями експортних каналів збуту продукції обумовлюють зміни в господарському самоуправлінні і державному управлінні,

спонукаючи їх до взаємодоповнення та співпраці. Ці зміни породжують нові елементи і зв'язки, що ведуть до більш складних організаційних структур аж до революційного зламу старих систем і переходу їх на більш високий рівень – вертикальне самоуправління у партнерстві з державним управлінням. Зазначене демонструють сільськогосподарські палати цілого ряду європейських країн, органи управління сільським господарством на рівні графств у США, поширені у світовій практиці професійні та міжпрофесійні об'єднання в агропродовольчому комплексі й інші громадські саморегульовані організаційні структури, які охоплюють працівників усіх ланок ланцюжка просування продукції від виробника до споживача, забезпечуючи захист та узгодження інтересів своїх членів та суспільства в цілому.

Вивчення господарської системи управління в країнах усталеної ринкової економіки, її природи, функцій, повноважень, фінансування, взаємовідносин з сільськогосподарськими товаровиробниками і державою є важливим, оскільки такий підхід до симбіозу державного управління і господарського самоуправління в Україні відсутній як у правовому, так і практичному аспектах. Не приділяється достатньої уваги даній проблемі і в наукових дослідженнях. З огляду на очікуване членство України в ЄС важливо ознайомитися з досвідом вирішення даного питання в західноєвропейських країнах.

Центральною ланкою системи господарського управління французьким сільським господарством виступають *сільськогосподарські палати*. Відповідно до законодавства Франції, сільськогосподарські палати є громадськими організаціями, які представляють сільськогосподарські інтереси перед державними владними структурами. [1]. Вони перебрали на себе місію впровадження технічного і технологічного прогресу серед виробників, яку до 60-х років виконувало Міністерство сільського господарства Франції.

При цьому палати виконують функції не політичного, а господарського представництва, надають державним органам необхідну інформацію про стан справ у сільському господарстві і висловлюють свою думку щодо вирішення сільськогосподарських проблем. Сільськогосподарські палати наділені автономією у прийнятті рішень, їх цілі визначаються без втручання держави.

Водночас особливістю сільськогосподарських палат є те, що будучи громадськими закладами, вони функціонують у правовому полі законів для державних структур. Їх рішення контролюються державою. Їх бухгалтерія ведеться відповідно до інструкцій для державних бухгалтерій і контролюється Державною аудиторською службою.

Держава разом з Європейським Союзом і місцевими органами самоуправління (місцевими громадами) впливає на орієнтацію діяльності сільськогосподарських палат шляхом делегування їм виконання окремих програм за додаткове фінансування на контрактній основі. Кожна сільськогосподарська палата має право на маневри при виборі цілей діяльності залежно від особливостей регіону, в якому вона функціонує.

Система сільськогосподарських палат має вертикальну адміністративно-територіальну піраміду, основу якої формують департаментальні (районні) палати.

Основні функції департаментальних сільськогосподарських палат пов'язані з наданням конкретних послуг фермерам і включають:

- *надання технологічних рекомендацій* для організації виробництва різних видів сільськогосподарських культур і тваринницької продукції з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу;

- *управління фермерськими господарствами*. Сільськогосподарські палати мають центри бухгалтерського обліку, які ведуть цей облік у кожному господарстві, за його замовленням, по собівартості. Фермер може звертатися за цією послугою і до приватної служби, якщо вона не коштуватиме дорожче;

- *здійснення попереднього вивчення можливостей капіталовкладень* господарств та технологічні рекомендації щодо їх здійснення;

- *аналіз стану господарств* у випадку виникнення серйозних економічних і фінансових проблем та надання фермерам консультацій щодо виходу із ситуації;

- *професійне навчання фермерів*. Сільськогосподарська палата через постійно діючі Курси підвищення кваліфікації пропонує фермерам щорічне навчання на замовлені теми. Недільний, як правило, цикл таких занять дає можливість донести до фермерів інформацію щодо усіх нових техніко-технологічних розробок та можливостей їх впровадження в конкретних місцевих умовах.

На особливу увагу заслуговує робота сільськогосподарської палати щодо підтримки організації початку діяльності молодих фермерів, яка здійснюється в рамках загальнодержавної програми щодо «омолодження» фермерського корпусу. Очоливши ферму, молода людина звертається до сільськогосподарської палати із замовленням оцінити стан господарства і дати рекомендації щодо перспектив його розвитку.

Молодий фермер може підписати із сільськогосподарською палатою контракт на консультативне супроводження господарства необхідними спеціалістами упродовж перших 3-х років його становлення. Ця робота може

включати моніторинг технологій у виробництві продукції, на якій спеціалізується господарство, впровадження рекомендацій щодо способів обробітку ґрунту, спостереження за оновленням обладнання, допомогу у веденні бухгалтерського обліку й інш. Оплату компенсують державні субсидії, що виділяються на початок діяльності ферми.

Бюджет палати становить суму, яка приблизно відповідає 1% вартості сільськогосподарської продукції, що виробляється в департаменті. Джерелами надходжень до бюджету є: податок „сільськогосподарська палата”, який встановлюється державою і наповнює бюджет на 40%; оплата послуг сільськогосподарськими товаровиробниками становить 15% бюджету палати; на субсидії департаментального бюджету, держави та/або Європейського Союзу припадає 11%; решту бюджету наповнюють кооперативний банк, ряд державних сільськогосподарських установ та фінансовий прибуток від розміщення обігових коштів й інших джерел.

Наразі консолідований бюджет сільськогосподарських палат країни становить 750 млн євро [2].

Більша частина бюджету (60-65%) використовується на утримання штатного персоналу (55-60 спеціалістів департаментальної палати, 65% яких працює безпосередньо з фермерами, решта виконує адміністративну апаратну роботу). Всього в палатах країни зайнято 8200 співробітників, в тому числі 6150 спеціалістів сільського і лісового господарства [2].

Апаратом сільськогосподарської палати управляють самі товаровиробники через вибраних ними членів палати. Серед них в межах 70% є керівники господарств, делеговані фермерами, решта – це представники від власників лісових угідь, фермерів-пенсіонерів, землевласників, які не займаються сільськогосподарською діяльністю, та від найманих фермерами працівників. Члени сільськогосподарської палати поводять пленарні засідання 2-3 рази в рік. Між засіданнями рішення приймають Бюро палати і її Президент. Їх функції:

- представництво сільськогосподарської палати в офіційних органах;
- участь у роботі спеціальних суміжних комісіях, сформованих з представників адміністрації і різних сільськогосподарських професійних організацій, які розглядають справи щодо участі фермерів у програмах державних субсидій;
- вивчення застосування на практиці багаточисельних розпоряджень різних органів управління, що стосуються сільського господарства і діяльності фермерів;
- управління штатними службами сільськогосподарської палати.



– Для досягнення узгодженості дій департаментальні сільськогосподарські палати об'єднані на регіональному (обласному) рівні в регіональні сільськогосподарські палати, а на національному – у Постійну асамблею сільськогосподарських палат (APCA) [3]. Національною і регіональними структурами управляють представники сільськогосподарських палат департаментів.

– Департаментальні палати фінансують палати вищого адміністративного рівня і делегують їм функції:

– - представляти господарські інтереси галузі перед регіональними і національними органами влади;

– - надавати сільськогосподарським палатам департаментів необхідну їм для діяльності інформацію, економічні й інші наукові розробки;

– - вести з ними спільно справи фермерів, які виходять за межі компетенції департаментів.

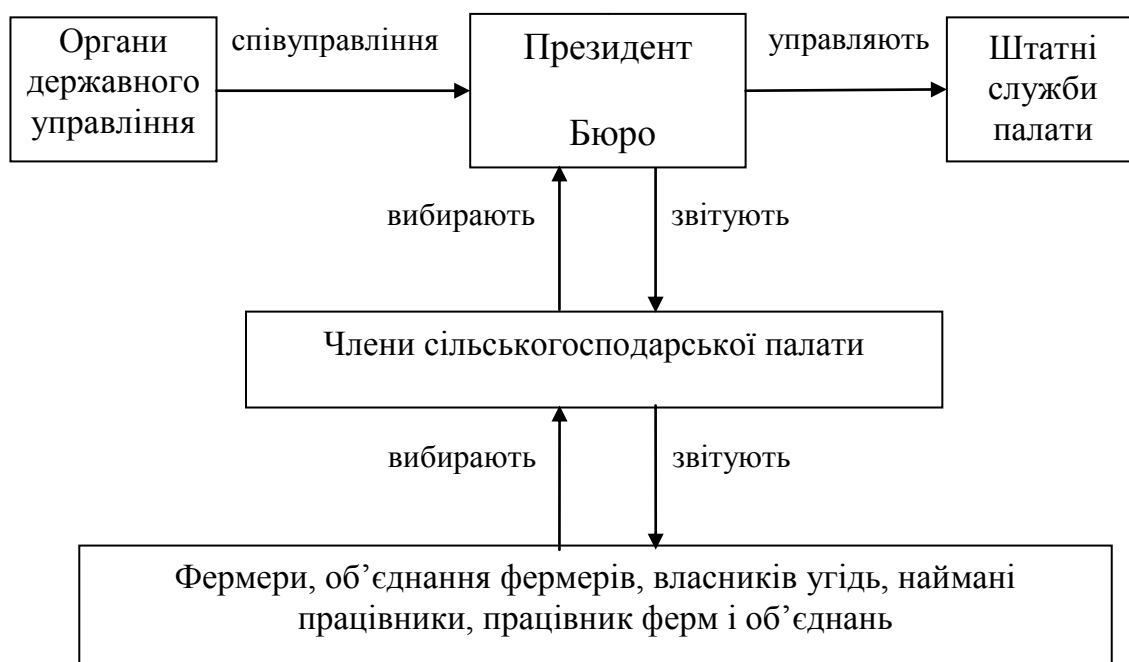


Рис. 1 – Управління в сільськогосподарській палаті департаменту

Отже, особливістю системи сільськогосподарських палат є те, що через них сільськогосподарські товаровиробники стають відповідальними за управління послугами, які їм необхідні для ефективної діяльності. Водночас вони при цьому свої дії мають узгоджувати з аграрною політикою держави. Держава, в свою чергу, має у своєму розпорядженні важливі засоби контролю діяльності палат. Палати мають кошти спеціального податкового походження, але це не означає, що вони можуть розпоряджатися ними безконтрольно. Прямі дотації держави також здійснюються на контрольній основі. Чим більше

державних замовлень виконують палати, тим більше коштів вони можуть залучити для надання фермерам послуг, найбільш ефективних з точки зору державних органів управління.

Завдяки державному забезпеченню значної частки фінансування сільськогосподарські палати можуть надавати фермерам послуги безоплатно, або за цінами, значно нижчими собівартості, що забезпечує їм більш високу конкурентоспроможність порівняно з приватними комерційними консультативними службами.

У кінцевому рахунку, система сільськогосподарських палат забезпечує дійовий контроль більшості сільськогосподарських послуг, які надаються сільськогосподарським товаровиробникам ними самими у співпраці з державними органами управління. Сільськогосподарські палати стали місцем, де здійснюється свого роду симбіоз між загальнодержавними і сільськогосподарськими інтересами щодо орієнтації сільськогосподарського виробництва.

Дещо інший підхід до організації низової ланки управління сільськогосподарським господарством в США. Тут структурні підрозділи Центрального апарату Міністерства сільського господарства мають на рівні графств свої офіси, які є одночасно структурами і державного управління, і самоуправління. Їх службовці не є, на відміну від вищих офісів штатів, федеральними службовцями. Крім штатних службовців, в штат офісів графств входять як адміністратори фермери, які обираються із сільськогосподарських виробників на загальних зборах. Вони працюють на своїх фермах, а в офісі засідають 1-3 рази на місяць (у залежності від потреби) для вирішення управлінських питань. Службовці офісів згідно своїх обов'язків працюють безпосередньо з кожним фермером, роз'яснюючи зміст федеральних програм, укладають контракти з виробниками продукції на участь в тій чи іншій програмі, ведуть із ними фінансові розрахунки, збирають відповідні статистичні та інформаційні дані тощо.

Завдяки такому принципу формування управління на рівні графств не тільки досягається узгодження інтересів державного і господарського управління, а й забезпечується правильна конструкція піраміди управління. Роботу спеціалістів графств доповнює наданням інноваційних технологічних, економічних й інших послуг фермерам добре структурована в системі університетів державна служба Extension.

В Україні відсутні структури, яким з переходом до ринкової економіки Міністерство аграрної політики та продовольства делегувало б функції, пов'язані з наданням допомоги товаровиробникам у впровадженні досягнень

технічного і технологічного прогресу безпосередньо в господарствах. Водночас виконувати ці функції районними управліннями розвитку агропромислового виробництва стало неможливим, оскільки вони, по-перше, вкрай обмежені кадрами, по-друге, в умовах ринку державне управління технологічними процесами об'єктивно обмежується повноваженнями приватних виробничих структур.

Спроба вирішити проблеми через дорадчі служби у вітчизняній інтерпретації, як і слід було очікувати, не увінчалась успіхом, оскільки вони не набули статусу ні європейських сільськогосподарських палат, ні американської служби Extension. На рівні районів ці служби практично відсутні. У результаті фермерські і особисті селянські господарства практично опинились поза межами економічного, юридичного, технологічного обслуговування з підтримкою держави, що потребує відповідних змін і доповнень до чинного законодавства у цій сфері.

В умовах глобалізації ринкової економіки і зростаючої конкуренції чи не найскладнішою для виробників проблемою є ефективний збут своєї продукції. Світова практика пройшла нелегкий шлях пошуку форм спільних дій товаровиробників з метою посилення своїх інтересів на ринку, серед яких на даному етапі найбільш поширеними стали *професійні господарські асоціації та їх об'єднання*. У Франції – це організації, які займаються просуванням збуту сільськогосподарської продукції, дотримуючись певних правил виробництва та умов продажу. Основною умовою збуту, зокрема, є зобов'язання виробника-члена професійної організації мінімум 3 роки збувати через свою організацію 100% своєї товарної продукції.

Повне уявлення про управлінські функції зазначених структур дає аналіз створення і функціонування Національного об'єднання виробників пшениці й інших зернових культур (надалі „професійне об'єднання”), організованого відповідно Розділу 3 „Про сільськогосподарські професійні організації” Закону Франції від 5 серпня 1960 р. щодо орієнтації розвитку аграрного сектора та доповнень до нього від 6 серпня 1962 р. [4].

Метою даного професійного господарського об'єднання є вивчення та захист економічних і соціальних інтересів своїх членів. У сфері виробництва і продажу пшениці й інших зернових об'єднання здійснює такі види діяльності:

- проводить моніторинг функціонування галузі, сприяє впровадженню агротехнічних інновацій, спрямованих на покращення якості, збільшення урожайності і зменшення собівартості пшениці й інших зернових, організовує навчання своїх членів;

- вивчає способи організації ринку пшениці й інших зернових;

- спрямовує зусилля на отримання ціни, яка б забезпечувала достатню винагороду для виробників пшениці, інших зернових;

- вивчає вартість виробництва і співвідношення, яке має існувати між вартістю пшениці, муки і хліба;

- збирає і розповсюджує відомості, корисні для виробників та споживачів, і надає органам державної влади інформацію про стан врожаю і запасів, ситуації на ринку;

- сприяє збільшенню обсягів продажу пшениці й інших зернових на внутрішньому ринку і при експорті;

- забезпечує представництво французьких виробників в органах державної влади Франції і ЄС, в національних, європейських і міжнародних професійних організаціях, а також в міжгалузевих організаціях.

Об'єднання складається з департаментальних (районних) відділів виробників пшениці й інших зернових, створених фермерами та їх громадськими і кооперативними структурами через призначених уповноважених представників.

Вищим органом управління професійного об'єднання є загальні збори представників від кожного департаменту, призначених відділом виробників зернових.

Кількість представників, призначених від кожного департаменту, встановлюється відповідно до встановлених представництв різних департаментів, які відповідають рівню виробництва зернових у департаментах.

Загальні збори наділені широкими повноваженнями для прийняття рішень, які пов'язані з діяльністю виробників зерна, заслуховують звіти і визначають стратегію організації, вибирають членів Адміністративної ради.

Рада наділена такими повноваженнями, перелік яких не є вичерпним:

- укладає будь-які договори коротко-, середньо- або довготривалого займу, або відкриває кредити на поточний рахунок у всіх касах „Credit Agricole " або в інших фінансових установах;

- представляє майно професійного об'єднання під будь-яку іпотеку, заставу або іншу форму гарантії відповідно до укладених договорів позики;

- набуває, обмінює будь-яке нерухоме майно, необхідне для досягнення мети професійного об'єднання, а також відчужує його;

- погоджує і приймає орендні договори, у тому числі ті, термін дії яких перевищує дев'ять років;

- дає свою згоду чи відмовляє у випадку вирішення питань судочинства;

- може створювати будь-які спеціальні підрозділи або суспільно корисні відділення і, у разі необхідності, призначати для них спеціальний бюджет.

Адміністративна рада засідає не менше одного разу в квартал. Вирішення поточних проблем доручається Президії і Президенту.

Джерелами фінансування професійного об'єднання є: членські внески окремих членів та організацій; різноманітні субсидії; всі інші джерела, відповідно до законодавства.

Професійні господарські об'єднання поширені у більшості країн світу. У Канаді, наприклад, вони легалізовані як маркетингові об'єднання. Діючи в межах своїх повноважень, дані організації охоплюють практично всі основні виробництва рослинницької і тваринницької продукції і відіграють важливу роль у формуванні регульованого аграрного ринку в країні, забезпеченні його стабільності і прогнозованості як для виробників, так і споживачів їхньої продукції. Законодавчо унормовано функції трьох груп маркетингових об'єднань: переговорних, з повноваженнями щодо встановлення ціни та правом регулювання виробництва. Об'єднання, що відносяться до першої групи, проводять переговори з покупцями продукції щодо мінімальної ціни, котра має бути забезпечена їх членами, а також якості продукції, обсягів продажу, схеми постачання й інших умов. Повноваження об'єднань другої групи дозволяє їм встановлювати ціну на продукцію, вироблену господарствами – їх членами, а також строки та умови її продажу. Маркетингові об'єднання третьої групи мають повноваження визначати для своїх членів кількість продукції, котру вони можуть виробити та продати.

Професійні об'єднання підтримуються державами, забезпечуючи їм законодавче поле, наділяючи їх відповідними повноваженнями та захищаючи від антимонопольного впливу. В Україні професійні господарські організації з вищезазначеними функціями і механізмами впливу на виробництво і збут сільськогосподарської продукції поки-що не легалізовані.

Функціонування одних професійних (в межах галузі) господарських організацій виявилось недостатнім для збалансування інтересів операторів аграрного ринку і споживачів продовольства. Асоціація виробників зерна, наприклад, на ринку стикається з інтересами асоціації трейдерів або виробників борошна, остання – з інтересами асоціації виробників хлібобулочних виробів і т.д. В умовах стихійних ринкових відносин політику цін, умов продажу, якості продукції й інш. диктує той, хто має сильніші економічні позиції. Ущемлення інтересів слабкіших веде до згортання виробничої діяльності в окремих сферах, що, у кінцевому рахунку, розбалансовує аграрний ринок.

В умовах організованих ринкових відносин, що сьогодні притаманно практично всім країнам усталеної ринкової економіки, для убезпечення суспільства від зазначених негативних явищ створюється законодавчо-

нормативна та інституційна база для ведення діалогу між галузевими представниками агробізнесу з метою урівноважування інтересів всіх учасників ланцюжка просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Одним із таких напрямів виступає законодавче унормування створення і функціонування *міжпрофесійних об'єднань* (у ряді країн – узгоджувальних комітетів, маркетингових центрів, продуктових рад).

Міжпрофесійне об'єднання є недержавною громадською структурою, яка об'єднує репрезентативні професійні об'єднання (репрезентативні професійні об'єднання – об'єднання, які відповідають встановленим законодавством вимогам) на початковому і наступних етапах виробництва продукту (виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку, розподільчу сферу), що представляють кожний конкретний сектор, а також асоціацію споживачів, з метою підвищення якості управління продовольчим ланцюжком, домовленостей щодо підходів до ціноутворення, сприяння прозорості ринкових відносин, збалансування попиту і пропозиції тощо. Для цього вона має в своєму розпорядженні засоби для прийняття рішення і отримує обов'язкове фінансування під контролем адміністрації. По кожному виду продукції або групі кількох видів на національному чи регіональному рівнях держава визнає лише одну міжпрофесійну організацію.

Міжпрофесійні об'єднання співпрацюють з державними агенціями з регулювання аграрного ринку, виконуючи окремі делеговані їм функції, в т.ч. інтервенційні. Ці організації виконують також роль координаційних центрів для проведення діалогу між учасниками ланцюжка виробництва і реалізації певного виду продукту та органами державної влади, які визначають аграрну політику. Міжпрофесійні об'єднання в агропродовольчому комплексі Франції легалізовані Законом, який був прийнятий в липні 1975 р. і доповнений Законом про угоди міжпрофесійних об'єднань від 9 липня 1999 р [5].

Зазначені правові акти забезпечують можливість створення міжпрофесійних організацій по одному виду, або групі кількох споріднених видів продукції. На національному чи регіональному рівнях держава визнає лише одну міжпрофесійну організацію. Нині тут нараховується більше 60 організацій, які мають міжпрофесійний характер і охоплюють майже всі основні види агропродовольчого виробництва.

Загальні завдання міжпрофесійних організацій:

- забезпечення механізмів збалансування попиту і пропозиції та розвитку контрактних відносин між суб'єктами продовольчих ланцюжків;
- узгодження технологій виробництва, переробки, розфасування, пакування, презентації товарів;

– виконання доручень державних органів з регулювання аграрного ринку;

– усунення диспропорцій міжгалузевих цін та їх стабілізація.

Ініціатором створення міжпрофесійного об'єднання може бути репрезентативна професійна організація будь-якої сфери ланцюжка просування товару у агропродовольчому комплексі. При зростанні ринкових цін на продовольчі товари ініціатором створення міжпрофесійного об'єднання може бути асоціація споживачів.

У разі, якщо створюється загрозна ситуація на ринку певного продукту (наприклад, ринку м'ясо – чи молокопродуктів) і виникають конфлікти інтересів учасників продовольчого ланцюжка, з пропозицією створення міжпрофесійного об'єднання може звернутися до потенційних її членів державна установа. Після розгляду заяви-прохання та за висновками вивчення документів приймається постанова Уряду про створення міжпрофесійного об'єднання в конкретному агропродовольчому секторі.

Міжпрофесійна організація по молоку (CNIEL) [6] - єдине визнане Урядом об'єднання у молочному продуктовому комплексі. Через репрезентативні професійні об'єднання у ній представлені молочні господарства, молочні фермерські кооперативи та приватні переробні молокозаводи. Сюди входять також представники асоціацій інших секторів молокопродовольчого комплексу. Міністерство сільського господарства та продовольчого суверенітету, Міністерство економіки, фінансів та промислового і цифрового суверенітету делегують своїх представників у ролі спостерігачів (Рис. 2).



Рис. 2. – Структура міжпрофесійної організації молочно-продуктового комплексу.

Основні функції CNIEL:

– *регулювання виробництва*. Протягом кожної компанії по збиранню молока, що починається в квітні і закінчується в березні наступного року, до всіх виробників застосовуються квоти на виробництво молока незалежно від того, постачають вони його на переробні підприємства чи реалізують напряду споживачам;

– *управління ринками*. CNIEL разом з державним агентством з регулювання ринку розробляють заходи по управлінню ринками, які потім урядові структури Франції будуть відстоювати у Європейській комісії, та забезпечують виплату допомоги, що надається Європейським фондом орієнтації і сільськогосподарських гарантій (FEOGA) і є частиною загальної підтримки ринку;

– *допомога при складуванні*: передбачає 2 види операцій: перший - за фінансування ЄС - закупівлю надлишків масла або порошкового молока з метою вилучення їх з ринку на невизначений термін; другий;

– *перерахування допомоги підприємствам*, які протягом певного періоду здійснюють приватне складування певних видів продукції, що дозволяє переносити реалізацію цієї продукції на наступний сезон, коли цінова кон'юнктура більш сприятлива;

– *допомога при експорті*, яка називається "відшкодуванням", призначена для компенсації різниці між ціною на внутрішньому і світовому ринках;

– *прогнозування і орієнтація виробництва*. CNIEL разом з агентством з регулювання ринку має прогнозувати, готувати і брати участь у змінах, що відбуваються в молочній галузі. Для цього воно постійно здійснює аналіз і веде спостереження за змінами виробництва, структурами господарств, ринком молочної продукції;

– *надання економічних послуг членам організації*, навчання персоналу, розповсюдження чіткої інформації про регламентуючі, частіше складні, документи, про ситуацію на ринку і перспективи його розвитку, що є запорукою успіху галузі.

Міжпрофесійна організація для здійснення своїх функцій має у своєму розпорядженні:

– лабораторії, які проводять аналіз молока, що служить базою для розрахунків з його постачальниками;

– Національний Міжпрофесійний центр економіки молочної галузі, що займається всіма економічними питаннями від оцінки вартості виробництва до аналізу перспективи ринку;

– Міжпрофесійний центр документації і інформації, що займається



питаннями успішного збуту молочної продукції.

Держава співпрацює з міжпрофесійними організаціями при вирішенні питань впровадження цивілізованих правил щодо конкуренції та прозорості ринків сільськогосподарської сировини і продукції її переробки для задоволення внутрішнього попиту та створення можливостей експортних операцій згідно правил міжнародної торгівлі. Для цього:

- міністерства сільського господарства та економіки і фінансів делегують своїх уповноважених з визначеними функціями для участі у роботі визнаної міжпрофесійної організації;
- закон наділяє визнану міжпрофесійну організацію повноваженнями співпраць з інтервенційними агентствами, які делегують їй виконання окремих завдань з регулювання аграрного ринку;
- держава через міжпрофесійні об'єднання здійснює окремі механізми фінансової підтримки розвитку аграрного ринку. (Рис. 3).

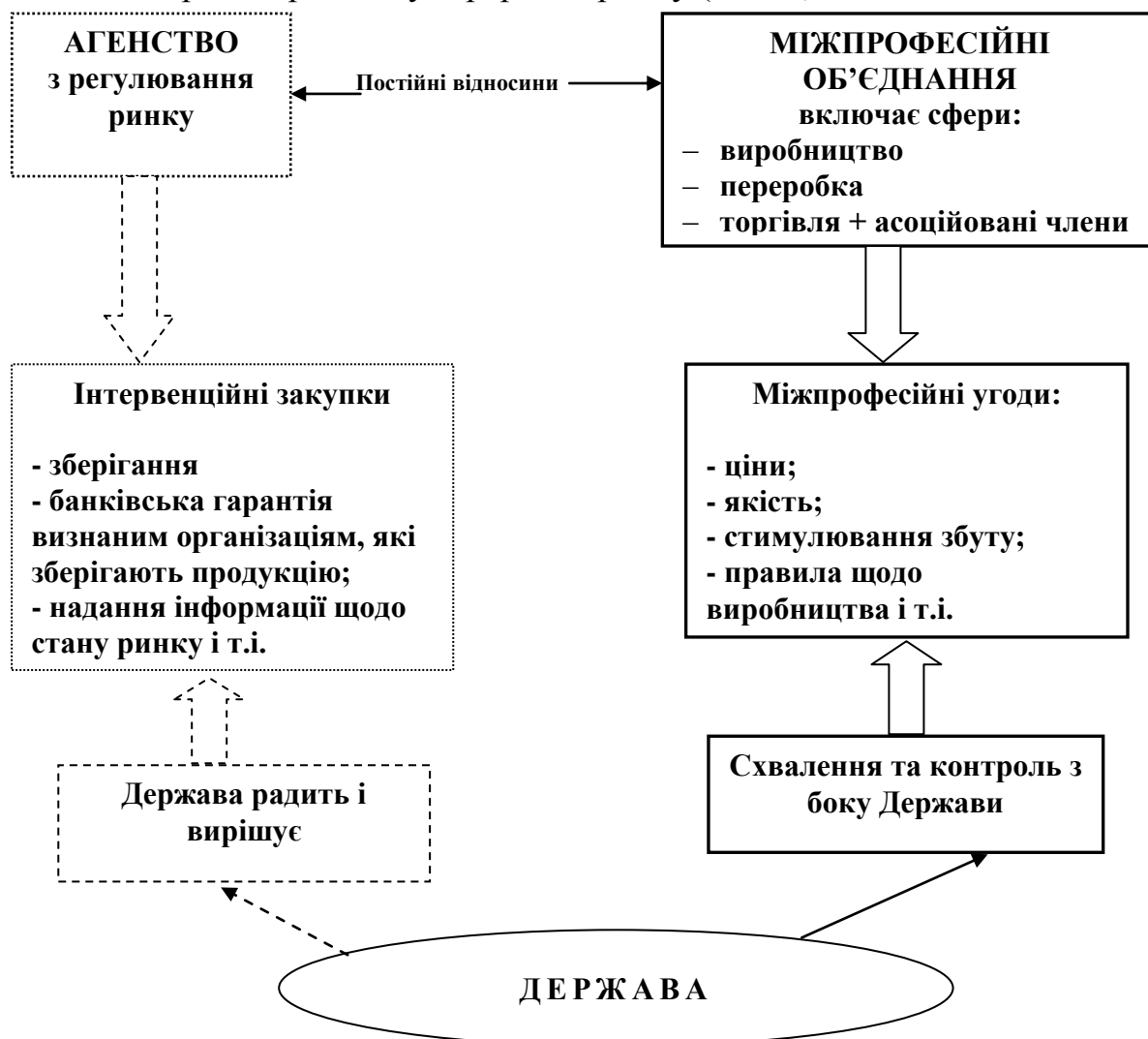


Рис. 3 – Схема взаємодії міжпрофесійної організації з державою та агентством з регулювання аграрного ринку

Основним документом, що характеризує сутність діяльності міжпрофесійної організації, виступає прийняття *економічної міжпрофесійної угоди*, яка передбачає:

- встановлення правил просування продукції на ринок;
- координацію пропозиції на продуктовому ринку;
- порядок укладання контрактів в межах продуктового підкомплексу;
- порядок здійснення процедур контролю якості продукції;
- принципи формування міжгалузевих цін.

Прийнята односторонньо міжпрофесійна економічна угода після підтвердження міністерствами сільського господарства і економіки та фінансів її відповідності чинному законодавству офіційно оприлюднюється і набуває *статусу акту, обов'язкового до виконання всіма учасниками аграрного ринку*.

Другим важливим документом є *фінансові міжпрофесійні угоди*, які передбачають критерії визначення розмірів, порядок здійснення міжпрофесійних зборів та перерахунку їх до міжпрофесійної організації.

Міжпрофесійні фінансові угоди розробляються на основі таких принципів сплати обов'язкових внесків, як: цільове призначення; пропорційність; річна сплата; солідарність.

Порядок збору обов'язкових добровільних внесків встановлюється за згодою всіх членів міжпрофесійної організації шляхом утримання цих зборів при здійсненні виплат виробникам за їх продукцію.

У випадку несплати, збори можуть бути стягнуті як цивільна або комерційна заборгованість – шляхом звернення до суду.

Місцем діалогу між державою і усіма професійними, міжпрофесійними, представницькими й іншими громадськими організаціями, що опікуються розвитком агропродовольчого комплексу Франції, стала Вища рада з орієнтації і координації сільського господарства і агропродовольчої промисловості при Міністерстві сільського господарства та продовольчого суверенітету Франції.

Склад Ради: виробники сільськогосподарської продукції (6 місць) і представники переробної промисловості (5 місць); торговці сільськогосподарською сировиною (2 місця); ремісники і незалежні торговці продуктами харчування (1 місце); представники профспілок робітників сільського господарства і агропродовольчої галузі (2 місця); делегат від об'єднання споживачів, представник спілки з захисту навколишнього середовища, землевласники – по 1 місцю; державні службовці - 10 місць.

Рада здійснює діяльність у трьох напрямках:

- сприяє діалогу між державою і представниками галузей щодо

основних напрямків у сільськогосподарській політиці, спільно з/або незалежно від різних комітетів і комісій, які займалися окремими аспектами такої політики;

-забезпечує прозорість під час прийняття рішень суспільного значення у сільському господарстві і агропродовольчій галузі, залучаючи при цьому представників інших секторів економіки, які пов'язані з сільськогосподарською діяльністю: споживачів, спілки з захисту навколишнього середовища, а також запрошуючи представників всіх професійних об'єднань сільськогосподарського виробництва, в тому числі і тих, які не беруть участі у міжпрофесійних об'єднаннях або ж в органах, що відповідають за певні аспекти сільськогосподарської політики;

-посилює позиції виробників сільськогосподарської продукції у відносинах з іншими секторами економіки, забезпечуючи їм державну підтримку під час розробки спільних правил поведінки на ринку.

Рада забезпечує зв'язок між: галузевими політиками в агропродовольчому комплексі щодо модернізації виробництва, напрямками розвитку галузей агропродовольчого комплексу та діями суб'єктів у сфері продуктового ланцюжка.

До її функцій відноситься координація дії державних інтервенційних агенцій з регулювання ринку і міжпрофесійних об'єднань, економічної політики щодо виробництва і географічної зони, розподілу дотацій, що виділяються на прикладні дослідження і на технічне забезпечення виробників сільськогосподарської продукції.

Рада визначає стратегію розвитку агропродовольчого комплексу і новітні напрями сільськогосподарської політики, розробляє правила введення в обіг продукції і договірних відносин між галузями продуктового ланцюжка. Нею приймаються розпорядження щодо:

– розподілу асигнувань з державного бюджету між різними підрозділами;

– організації роботи: призначення президента, розподіл завдань між членами Ради і міжпрофесійними об'єднаннями;

– рекомендацій з визнання міжпрофесійних об'єднань;

– затвердження об'єднань виробників, які зможуть скористатися допомогою ЄС;

-утворення робочих груп для поглибленого вивчення певних питань і тематичних груп для розробки звітів;

-проведення проміжних зустрічей між кожним засіданням за участю міністерських служб та керівників основних організацій для розгляду спірних питань та їх остаточного вирішення.

Таким чином, починаючи з сільськогосподарських палат, професійних господарських організацій через формування міжпрофесійних об'єднань та утворення Вищої ради держава завершила створення правових засад регулювання економічних відносин в агропродовольчому комплексі самими товаровиробниками у співпраці з партнерами по АПК та державою.

Міжпрофесійні об'єднання, які завершують зазначену систему в агропродовольчому комплексі, виступають одним із важливих факторів переходу від малорегульованого виробництва продукції до її виробництва з врахуванням реальної ситуації на конкретному і відкритому ринку. За допомогою правильного розподілу між різними етапами просування продукції від виробника до споживача при сприянні міжпрофесійних організацій досягається збалансування попиту і пропозиції, виробляються ті види продукції, які водночас забезпечують продовольчу безпеку країни, знижуються диспропорції міжгалузевих цін, забезпечується відповідна економічна ефективність виробництва продовольчих товарів.

Визнаючи ефективну роль поєднання господарського самоуправління і державного управління в системі соціально-економічного розвитку продовольчих ланцюжків, Європейський Парламент та Рада прийняли 17 грудня 2013р. Регламент [ЄС] № 1308/2013 "Про спільну організацію ринків сільськогосподарської продукції", яким встановлено загальноєвропейські умови визнання міжпрофесійних організацій, їх завдання, принципи організації і функціонування [7, 8].

При Міністерстві сільського господарства та продовольства України за ініціативи автора була створена робоча група з участю французьких спеціалістів для розробки проєкту закону, який імплементував практику країн ЄС щодо функціонування міжпрофесійних організацій. Проєкт Закону «Про професійні і міжпрофесійні об'єднання в агропродовольчій сфері» був переданий парламенту у встановленому порядку і пройшов перше читання, однак подальше його проходження припинено.

В контексті очікуваного членства України в ЄС парламентарям необхідно повернутися до завершення роботи над зазначеним вище законодавчим актом, оскільки без нього і названих у цьому дослідженні інших правових актів входження українських виробників сільськогосподарської продукції в регульований європейський ринок буде досить проблематичним.

**Список використаних джерел:**

1. *Chamber d'agricultur. Code rural. Livre V. TITR Premier.* – P. 897-904
2. *Le réseau des chambres d'agriculture* URL: <http://surl.li/tnyxz>
3. *Chambre d'agriculture France. (APCA).* URL: <http://surl.li/tnyxp>
4. *D'orientation Agricole. Loi n. 60-808 du 5 aout 1960. Code rural.* – P. 1791
5. *Accords interprofessionnels. Code rural.* – P. 2133 – 2138.
6. *Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière (CNIEL)* URL: <https://www.filiere-laitiere.fr/en/organizations/cniel>
7. *Regulation (EU) No 1308/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 establishing a common organisation of the markets in agricultural products and repealing Council Regulations (EEC) No 922/72, (EEC) No 234/79, (EC) No 1037/2001 and (EC) No 1234/2007/* URL: <http://surl.li/tnyxc>
8. *Cadilhon Jo. Dedieu Marie-Sophie.(2011) Les organisations interprofessionnelles : un outil répandu de gestion des filières. Centre d'études et de prospective. Analyse N° 31 - Juin 2011 p. 1-4* URL: <http://surl.li/tnyww>

**1.13. Особливості створення та просування бренду університету****Перерва П.Г.,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних  
економічних відносин,

**Мирошник Т.О.,**

здобувач вищої освіти третього рівня,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

В сучасному світі, де розвиток нових технологій набирає все більших темпів, кожна людина намагається не відставати від прогресу та вчиться кожного дня. У період навчання у школі, дітей навчають пізнавати світ та вивчати його з різних сторін, але і в цей період, кожного спонукають до вибору професії. Тому зараз дуже важливо зробити правильний вибір освітньої організації, в якій тебе будуть навчати. На сьогодні пропозицій на ринку освітніх послуг стало більше, зростає рівень конкуренції між навчальними закладами, між факультетами та навіть між кафедрами, тому задача виділитися, мати якісь особливі переваги стає надзвичайно актуальною. На нашу думку, саме технології бренд-менеджменту допоможуть правильно побудувати ринкову стратегію для пізнаваності на ринку освітніх послуг та залучити більше абітурієнтів саме до своєї професії, свого навчального закладу та свого структурного підрозділу.

На сьогоднішній день поняття «брендинг» - це наука про створення довгострокових відносин, довіри з клієнтами та значні конкурентні переваги в конкретному ринковому сегменті. Наразі не існує єдиної загальноприйнятої методології створення довгострокової споживчої переваги. Ці проблеми досліджують багато закордонних та вітчизняних вчених таких, як Кобелева Т.О. [1, 2, 10], Сорока О.В. [3], Мельник А.О. [4], Жегус О.В. [5], Борзенко В.І. [6], Старостіна А.О. [7], Коціські Д. [8], Верес Шомоші М. [11, 12], Гармаш С.В. [13], Нагі С. [14], Ткачова Н.П. [15], Ткачов М.М. [16] та ін. Не зважаючи на наявність низки наукових досліджень з цього приводу, проблеми формування і просування бренду навчального закладу залишається актуальним.

Роль бренду в освітньому середовищі надзвичайно важлива, адже він доносить великий обсяг важливої інформації та поною мірою гарантує стабільність якості і асортименту навчальних послуг; формує стабільні та довгочасові позитивні відносини з своїми споживачами; відтворює систему традицій, цінностей, стандартів університету [3, 5].

Використання бренду та системи бренд-менеджменту сприяє інноваціям у сфері виробництва та послуг. На жаль, із-за нестабільного економічного стану в країні та повномасштабного військово вторгнення росії в нашу країну, сам процес впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність університетів відбувається дуже повільно, йому не приділяється необхідна увага, що робить українські навчальні заклади на ринку освітніх послуг більш вразливими та неконкурентоспроможними.

В сучасних умовах, коли глобалізація досягла практично світових масштабів, вітчизняним підприємствам рекомендується більше часу та уваги приділяти проблемам формування і розвитку брендів, що відзначено в роботах вітчизняних і закордонних вчених [1-16]. З погляду фахівців у сфері бізнесу пострадянських країн зараз переважає «китайський підхід», в основі якого лежить пріоритетне значення низьких цін і всі зусилля підприємств спрямовуються на виробництво товару та послуг, а не на брендинг.

Спочатку поняття «бренд» або «бренд-нейм» розглядався як синонім термінів «торгова марка» або «торговий знак». Наприклад, широко використовується визначення бренду як образу торгової марки товару або послуги певної спрямованості у свідомості споживача, що виділяє його в ряді інших подібних торговельних марок. Бренд розділяється на дві частини: brand-name і brand-image, тобто власне ім'я бренду і його образ. З причини того, що бренд і бренд-менеджмент - відносно молоді напрямки наукового дослідження, до теперішнього часу немає єдиного і вичерпного визначення бренду. Відсутнє

системне уявлення його сутнісних характеристик в сфері надання низки послуг, зокрема, в сфері освіти.

Одне з перших визначень поняття «бренд» було сформульовано Американською асоціацією маркетингу (American Marketing Associations - АМА) [12]. Воно визначалося як знак, символ, дизайн або поєднання всього перерахованого, необхідні для відмінності продукції або послуг, наданих різними виробниками. На наш погляд, таке визначення недостатньо повно відображає сутність бренду, так як в ньому немає вказівки на споживача послуг або товарів. Таким чином, можна зробити висновок, що бренди представлені в свідомості окремих особистостей, а також в колективній свідомості. Це не що інше, як комплекс сприйняття в уяві споживача того, що уявляє собі потенційний споживач, коли чує назву продукту або бачить його логотип.

Таке розуміння феномену бренду ґрунтується на теорії суб'єктивного сприйняття інформації. Не випадково в багатьох практико-орієнтованих дослідженнях бренд-менеджменту відзначається, що споживач платить гроші не за сам продукт, а за своє уявлення про нього (суб'єктивізм продукту). Бренд-менеджери використовують цей фактор у своїх цілях. Навіть якщо бренд-менеджер не буде вибудовувати образ у свідомості споживачів, вони зроблять це самі. Але коли це відбувається стихійно і в свідомості споживачів складаються різні образи, тоді цей процес стає некерованим. Для того, щоб зважитися на покупку освітньої послуги, аудиторія потенційних споживачів повинна зрозуміти, які проблеми і потреби вона з її допомогою здатна вирішити.

Інший підхід до визначення бренду характеризується формулюванням триєдиної мети створення бренду: створення образу товаровиробника, просування товару на ринку, розширення професійно-комунікативного поля товаровиробника. Відповідно до такого підходу бренд розуміється як впізнаваний образ товару або послуги, унікальні додані цінності, яких відповідають найбільшим чином потребам споживача. Ще одне визначення характеризує бренд як торгівельну марку товару, з якою споживач пов'язує атрибути, цінності та характеристики цього товару або послуги [4].

Таким чином, продукт або послуга стають брендом тільки в тому випадку, коли вони набувають багатьох відчутних, невідчутних і психологічних факторів. Бренди не створюються виробниками, вони існують тільки у свідомості споживача (Charles Brymer). Попри всю "просунутість" нових ринків, та важлива роль, яку бренди грають в нашому житті, навряд чи радикально зміниться. Важливе значення при цьому мають функції бренду: розпізнання джерела, знак якості, зменшення рівня комерційного ризику,

цінова орієнтація, символізм. Вони не перестануть існувати, тому що є базовими орієнтирами, до яких споживачеві постійно необхідно буде звертатися, незалежно від характеру конкретної покупки, ринку, де це відбувається, або технічних можливостей, в умовах, яких відбувається прийняття рішення [7, 12, 15]. Відповідно, і та роль, яку відіграють бренди в гарантуванні відповідальності і уособлення якості, залишиться не менш важливою і в цей час.

Освітня установа - це відкрита організація, що взаємодіє з багатьма соціальними інститутами, соціально-педагогічна система, про яку все частіше говорять як про сферу послуг, вживаючи такі поняття, як конкурентоспроможність, сегмент ринку, освітня послуга, реклама і таке ін. [1, 9, 13]. Маркетинговий аспект освітньої установи є одним з напрямків оптимізації його навчально-методичної роботи. Менеджмент, як і будь-який вид діяльності, що будується на основі сукупності наукового знання з області економіки, соціології, психології, педагогіки, філософії та інших суміжних наук, має свої суперечності. Тому, його практичне застосування пов'язане з рядом актуальних проблем розвитку управління на будь-якому рівні і в різних сферах застосування, сформованих під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників.

У теорії менеджменту з'єднані два напрямки: комерційно-економічний (або організаційно-технічний) і психолого-педагогічний, які тісно пов'язані з соціально поведінковим управлінням людьми. Специфіка цих напрямків досить сильно проявляється в сфері менеджменту освітніх послуг. Освітній менеджмент розглядається як специфічний вид управлінської діяльності, спрямованої на розвиток освітньої установи та освітнього процесу в ньому. Суб'єкт менеджменту визначається на основі прогнозування розвитку освітньої організації, планування її діяльності, координації її дій з діями своїх стейкхолдерів (педагогів, учнів батьків і таке ін.) [9]. Основними об'єктами організаційного менеджменту виступають предметні і циклові комісії, педагогічний колектив, колектив студентів і органи їх самоврядування, обслуговуючий персонал і таке ін. В якості іншої тенденції можна виділити розширення поля управлінської діяльності та об'єктивне ускладнення структури освітнього менеджменту, в якому провідну роль в цей час приділено бренду навчального закладу (рис. 1).





Рис. 1 – Місце та роль бренду в складових менеджменту освітньої установи

*Джерело: розроблено авторами*

У якості складових структурних компонентів сучасного освітнього менеджменту можна виділити: організаційний менеджмент, управління фінансами, менеджмент якості, менеджмент знань, інформаційний менеджмент [3-5]. Нині організаційні структури освітніх установ відчувають ряд схожих проблем, пов'язаних з неефективною управлінською діяльністю, нехваткою даних та відомостей про стан ринку освітніх послуг, відсутністю моделей очікуваного результату, гострий брак фінансових коштів та таке ін.

Менеджмент якості освітніх послуг має тісний зв'язок з менеджментом знань та інформаційним менеджментом. Менеджмент якості ґрунтується на результатах поточного, проміжного та підсумкового контролю рівня знань студентів та спрямований на вдосконалення методик та технологій навчання.

Менеджмент знань є вторинною (результативною) ланкою в менеджменту якості освітньої установи. Його часто характеризують як менеджмент ресурсів загальної системи управління навчального закладу.

Актуальність управління інформацією пов'язана з динамічно зростаючим інформаційним потоком, необхідним для використання у практичній діяльності науково-педагогічного персоналу, оволодіння студентами нових інформаційних технологій в системі освіти. Основним результатом якісного управління інформацією можна назвати вирішення проблем інформаційної кризи, тобто протиріччя між інформаційною лавиною та інформаційним голодом. Об'єктами управління у інформаційному менеджменті виступають інформаційні потоки та

засоби надання інформації спрямовані на педагогів, учнів, батьківської громадськості та соціального оточення освітнього установи.

Освітній бренд надає гарантію від різних видів морального ризику, якого споживачі намагаються уникнути. Можливо, одним з найважливіших з них є ризик функціональності: побоювання, що даний вид освітніх послуг виявиться не таким, яким очікував його побачити споживач. Найчастіше ці сумніви зникають або не виникають зовсім, якщо освітня установа має авторитет в своєму регіоні, стабільну позитивну репутацію, підкріплену брендом [4, 7]. Успішний розвиток останніх залежить від багатьох факторів, головними з яких є: високий рівень розвитку матеріально-технічної бази освітньої установи для надання освітніх послуг, використання сучасних технологій та технічних засобів навчання, залучення до освітньої діяльності наукового потенціалу регіону та своєчасного, цілеспрямованого впровадження науково-педагогічних новацій у освітній процес. Всі ці фактори суттєво впливають на формування бренду освітньої організації і одночасно є його складовими (рис.2).

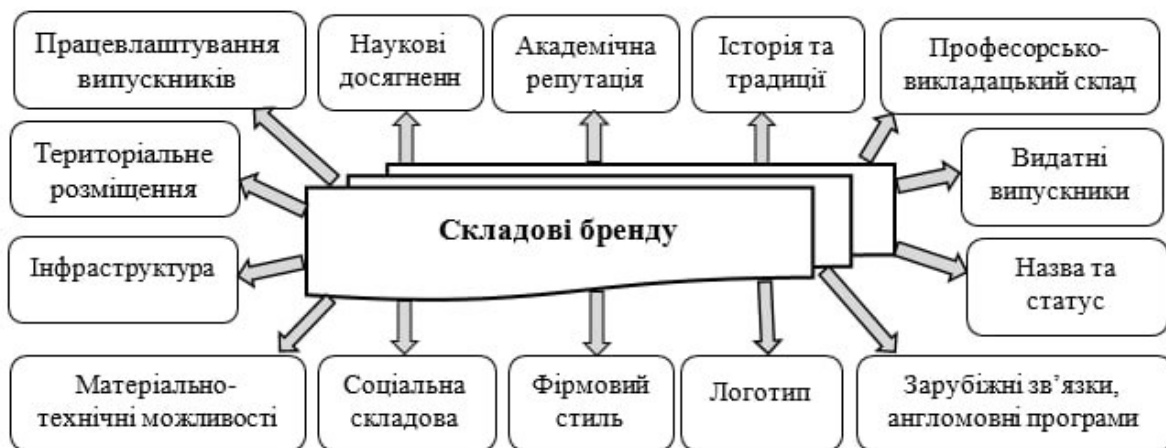


Рис. 2 – Складові бренду навчального закладу

*Джерело:* розроблено авторами з використанням [5].

Таким чином, бренд освітніх послуг відтворює підтриману споживачами громадську думку, яку досить легко приймають інші особи. Освітній бренд - це відома і популярна марка конкретного навчального закладу, від якої споживачі очікують відповідну якість освітніх послуг. Бренд в освіті, як поняття, виникає в результаті вдосконалення стратегій освітнього маркетингу та спирається на розуміння закономірностей масової свідомості. Для споживача бренд має соціальну значущість як знак приналежності до певного кола товариства. Споживачі освітніх послуг також цінують і професійне становлення роблять ставку і на престижність бренду одержаної освітньої послуги. До того ж бренд освітньої установи несе у собі елементи стилю, життя, оскільки відома марка

---

освітньої установи вказує на придбання та використання освітніх послуг найкращої якості [1-5].

Практика показує, що вдосконалення діяльності освітніх установ у названому напрямі пов'язано з брендингом освітніх послуг. Цінним для розробки моделі освітнього брендингу може бути виявиться світовий досвід бренд-менеджменту. Наразі загальноновизнаними є англо-американська та японська модель бренд-менеджменту.

Англо-американська модель передбачає одночасне існування декількох видів брендів: родинні бренди, бренди-парасольки, індивідуальні бренди Японська модель виділяє основний (базовий) бренд та підбренди, які існують до того часу, поки на них є попит. Аналіз західної та східної моделей бренду та їх зіставлення з реальними умовами організації та просування освітнього бренду взагалі і в Україні зокрема, дозволяє стверджувати, що ні західна, ні східна модель не може бути використана в українській системі освіти у чистому вигляді.

Освітня політика України, вітчизняна модель системи освіти та психологія вітчизняних споживачів освітніх послуг вимагають не просто інтеграції виділених моделей, а розробку інноваційних положень, відповідальних реалій українського ринку освітніх послуг [8, 10, 15].

Реалії сучасного життя такі, що уявлення населення про якість освітніх послуг більшості закладів освіти та перспективи подальшого професійного просування випускників досить поверхневі. Як показує практика, проведення ретельно спланованої PR-компанії здатне докорінно змінити існуючу ситуацію. При цьому істотну перевагу отримують ті освітні установи, які першими усвідомлюють перспективи цілеспрямованого впливу на масову свідомість потенційних споживачів [14]. Це пов'язано з тим, що останнім часом освіта все частіше сприймається як сфера послуг. Освітня установа у зв'язку з цим розглядають як підприємство, яке надає освітні послуги.

Важливим моментом мотивації вибору освітньої установи є «прозорість», тобто максимально доведення до споживача всіх характеристик та умов отримання освітньої послуги, що забезпечує передусім науково-педагогічний персонал. В цьому випадку одним з основних напрямків діяльності стає налагодження системи інформування та каналів зворотного зв'язку зі споживачем. Таким чином, при організаційному підході бренд має бути у полі уваги керівництва організації та забезпечувати активність організації на ринку послуг.

Крім того, необхідно орієнтуватися при створенні бренду не тільки на споживача, а й на співробітників освітньої організації. Це сприяє об'єднанню у

процесі створення та просування бренду інтересів виробника послуг, їх споживачів та можливих посередників між ними.

Наступний напрямок управління брендом має назву ринкового. Його теоретичне обґрунтування було дано Д.Траутом, який вважав, що найкращим варіантом для позиціонування бренду може бути лише спрямованість лідерство. Це пояснюється тим, що лише перші два кращих бренди, які лідирують на даному ринку, можуть відчувати себе впевнено, всі інші повинні прагнути до лідерства і для цього знаходити свої ніші, свої ринки збуту, враховуючи характеристики споживача, унікальні властивості брендovanого товару, його важливі для потенційного споживача характеристики [11].

Досягнення лідерства бренду передбачає проходження наступної послідовності дій: виділення сегментів ринку та визначення можливих сегментів, вибір ринкового сегменту для просування свого бренду, визначення його потенціалу для просування бренду, розробку та впровадження програми досягнення лідерства в сегменті, збереження лідерства. Ідеологічний напрям управління брендом передбачає створення організації такої обстановки, у якій будь-який співробітник освітньої організації відчуває, що він повинен зробити свій внесок у просування бренду послуги, що пропонується споживачеві освітньою організацією, щоб вона стала кращою за послуги, запропонованих конкуруючими освітніми організаціями.

Наведені вище підходи становлять сукупність методологічних основ діяльності навчального закладу зі створення та просування бренду освітніх послуг. В освіті процес створення бренду особливо складний, він має суттєві специфічні особливості, оскільки споживач зрештою оцінює якість послуг за кінцевим, нерідко відтермінованим результатом. В таких умовах кінцевий результат освітньої послуги тісно пов'язаний з соціально-економічною політикою держави та розвитком галузей виробництва.

Одна з головних проблем створення та просування бренду освітніх послуг установи освіти та самої цієї установи полягає в позиціонування наданих їм освітніх послуг як товару. При цьому потрібно не брати до уваги, що установи державного чи місцевого підпорядкування найчастіше за подання освітніх послуг грошей не одержують. Вони компенсують цей факт вигодами нематеріального характеру (залучення студентів, мотивованих на навчання, зміна їх статусу та таке ін.).

Суттєвою проблемою для навчальних закладів є складність у прогнозуванні результатів просування бренду та у прогнозуванні потреб у освітніх послугах. В результаті проведеного нами дослідження були розроблені методичні рекомендації щодо створення та просування бренду освітніх послуг

вищого навчального закладу, суть яких можна звести до виконання наступних послідовних етапів.

*Перший етап* – представлення бренду на ринку освітніх послуг, визначення його місця на ринку по відношенню до інших організацій, що надають аналогічні послуги, виявлення комплексу потреб та сприйняття споживачів, розробка компонента бренду, що забезпечує його принципову відмінність від конкурентів. На цьому етапі необхідно зібрати всі статистичні дані щодо ситуації на ринку освітніх послуг та в освітній установі, провести опитування науково-педагогічного персоналу та потенційних споживачів освітніх послуг. Тільки зібравши максимум даних, можна бути впевненим у правильності дій. В іншому випадку бренд може стати суб'єктивним вираженням різного роду «авторитетних» думок усередині освітнього установи чи думок з боку рекламних агентств, посередницьких організацій тощо.

*Другий етап* – вибір цільової аудиторії. Багато творців освітніх брендів заявляють, що їхня цільова аудиторія – потенційні учні (для навчальної установи – абітурієнти). Таке сегментування має право на життя. Однак – це далеко не повна сегментація. Важливо для освітньої установи правильно вибрати не тільки ядро майбутніх абітурієнтів, на яких спрямована брендова комунікація, а й провести вікове та гендерне сегментування. У світі є безліч брендів, які позиціонують себе як бренди тільки для дівчат і тільки для хлопців. Це і іграшки, і косметика, і канцелярські товари, і багато чого інше.

Інший сегмент освітнього бренду – батьки. В більшості випадків майбутні студенти – підневільні суб'єкти. Нерідко вибір навчального закладу та спеціальності їм диктується (а часто і нав'язується) батьками та близькими людьми. Батьки також повинні бути впевнені у надійності бренду. Крім того, молода людина, вбудовуючись з віком у навколишній світ, відчуває зростаючий тиск на нього ззовні. Бренд і герой, що втілює його, повинен запевнити майбутнього абітурієнта в тому, що запропоновані послуги дозволять йому відчувати себе впевненіше у майбутньому житті.

*Третій етап* – конструювання бачення бренду, що передбачає формулювання внутрішньої та зовнішньої мети та їх барвисте уявлення. Формулювання зовнішньої мети має бути досить конкретним, щоб споживач зрозумів, чому він повинен вибрати саме цю освітню послугу. Визначити зовнішню мету можна на трьох рівнях. Перший рівень – це потреба. При роботі на цьому рівні просто аналізуються потреби, які зараз мають місце у цільовій аудиторії. Більш ефективно визначати потреби на більш високому, проблемному рівні. Бренд-менеджер повинен мати представлення про те, чому у людей виникає така потреба, формулювати її і вносити до змісту бренду.

Робота на проблемному рівні складніша, але ефективніша, тому що виробник бренду перший, хто показує шлях вирішення проблеми. І споживач стає лояльним користувачем цього бренду. Підприємства, які працюють на ситуативний рівень, зазвичай, залишаються лідерами на ринку.

*Четвертий етап* полягає у забезпеченні системи прив'язки марочної індивідуальності, сталої дистрибуції та системи цінностей. Рішення цього триєдиного завдання забезпечує побудова пізнаваного бренду, формування у споживача «звикання» до послуги, створення кола спілкування, референтної групи. Освітня установа, яка будує бренд, повинна перебувати в сталому зв'язку з можливими споживачами її послуг, враховувати їхню думку та добиватися їхнього лояльного відношення. Тому навчальному закладу необхідно бути активним організатором та учасником масових профорієнтаційних подій та заходів, інформація про які обов'язково з'являтиметься у засобах масової інформації.

*Останнім етапом* пов'язаний з організацією управління знань, є створення та управління цінними знаннями (інтелектуальними активами) університету, для чого слід: відбирати та документувати інтелектуальні активи вишу, розробляти методологію управління процесами накопичення, передачі та закріплення знань, моделювати та удосконалювати процеси контролю знань, здійснювати безперервне підвищення кваліфікації працівників з метою поширення знань, підтримання рівня знань у випускників, концентрація знань тощо [9]. Під час створення бренду освітніх послуг навчального закладу необхідно брати до уваги, що виділяють два типи бренду в залежності від типу його на споживача: словесний товарний знак, має правову реєстрацію (brand-name); візуальний образ марки, його зображення, яке формується рекламою у сприйнятті покупця (brand-image). Вже з наведеного, досить повного переліку уявлень бренду зрозуміло, що товарні знаки стають брендами лише за умови, що вони набувають стійкої популярності на ринку і користуються довірою споживачів.

В якості матеріальних характеристик образу освітнього бренду можуть виступати [5, 8, 12]:

- образ майбутньої професійної діяльності з її матеріальними перевагами, сформований у свідомості майбутнього студента та його батьків;
- механізм диференціації результатів освітніх послуг (кар'єрне зростання, образ успішного випускника);
- індивідуальна корисність освітньої послуги;
- форми соціального забезпечення та заохочення;
- правовий інструмент функціонування навчального закладу;

- ідентифікація освітньої послуги її споживачем;
- ідентифікація образу навчального закладу та споживачів інтелектуального продукту;
- інтелектуальний потенціал навчального закладу.

Виходячи зі змісту розроблених пропозицій, освітній бренд можна охарактеризувати як сукупність елементів, що являють собою додану цінність (матеріалізовану духовну цінність), що забезпечує реальне уявлення про хід отримання освітньої послуги, її корисностей для споживача, перспективи та динаміки особистісного розвитку та зростання добробуту. Під впливом різних акцентів його форма може змінюватись, тоді як принцип функціонування та спрямованість залишаються незмінними. Рішення споживача про отримання конкретної освітньої послуги здебільшого залежить від повноти, характеру та достовірності бренду, а враження від самої освітньої послуги визначаються його внутрішнім змістом.

Таким чином, ключовим моментом сприйняття освітньої установи споживачем його послуг стає рівень надійності якісний показник, що спирається комплекс факторів. Рейтинг цікавий освітній установі не лише як детальна оцінка його діяльності, він також впливає на формування позитивного іміджу. Рейтинг відображає ставлення потенційного споживача на ринку освітніх послуг, часто та їх відповідність міжнародним стандартам. Потенційний клієнт має можливість порівнювати освітні установи між собою і дізнаватися про надійність того чи іншого навчального закладу. Для сучасного університету важливим критерієм та фактором просування бренду є його економічна ефективність. Це пов'язано з тим, що у сфері освіти задіяні менші капіталовкладення, ніж у сферах матеріального виробництва та, відповідно, ефективний бренд може сприяти збільшенню фінансових потоків до вузу та підвищувати його репутацію [7,14]. Відсутність правильно збудованої цілеспрямованої політики брендингу може призвести до того, що бренд навчального закладу формуватиметься спонтанно і не так, як очікує навчальна установа. Аналогічного управління вимагає процес розвитку простору системи відкритої освіти на різних рівнях (макро-, мікро, мезорівні), інакше він не забезпечить відповідність новій освітній парадигмі та інтеграцію освітньої установи у світовий освітній простір [3, 15]. Характеризуючи сутність бренду освітніх послуг, слід пам'ятати, що послуги не можна відчутти, спробувати на смак, доторкнутися до них чи побачити, як ми це робимо з товарами, хоча у них завжди є ті чи інші матеріальні компоненти, які допомагають клієнтам оцінювати послуги. Оскільки природа освітньої послуги спочатку абстрактна,

бренд повинен посилювати реальність пропозиції через демонстрацію сигналів, які свідчать про матеріальні характеристики.

**Список використаних джерел:**

1. Мирошник Т., Кобелева Т., Перерва П. *Складові успіху бренду університету [Електронний ресурс] // Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики : матеріали 10-ї Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, 09 листопада 2023 р. / гол. оргком. О.Зоря; Полтав. держ. аграр. ун-т. Електрон. текст. дані. Полтава, 2023. С. 212-214. URL: <http://surl.li/segew>*
2. Мирошник Т.О., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. *Формування бренду університету засобами PR // Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали 8-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 27-28 листопада 2023 р. / орг. ком.: О. І. Маслак [та ін.]; Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського [та ін.]. Електрон. текст. дані. Кременчук: КрНУ, 2023. С. 748-752. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/72861>*
3. Сорока О.В., Кривцова М.С. *Бренд закладу вищої освіти – основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19. С. 65–70.*
4. Мельник А.О., Сапьян А.С. *Емоційний брендинг на ринку освітніх послуг України як засіб профорієнтації // Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 18. С.157–162.*
5. Жегус О.В., Михайлова М.В., Чміль Г.Л. *Особливості формування бренду закладу вищої освіти // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. - № 5. С. 111-114.*
6. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. *Маркетингова політика і стратегія збуту інновацій на ринку промислової продукції // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27 (1199). С. 77-81. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25752>*
7. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. *Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>*
8. Старостіна А.О. *Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.*
9. Перерва П.Г. *Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.*
10. Кобелева Т. О. *Комп'ютер-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>*
11. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) *Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.*



---

12. *Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.*

13. *Garmash S., Pererva P. (2020) New challenges of modernity for Ukrainian tourist industry (compliance program within the framework of logistics management in the conditions of crisis) // Management and Entrepreneurship: Trends of Development. Vol. 1, iss. 11. P. 41-52. <http://surl.li/segdv>, free.*

14. *Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10p. URI: <http://surl.li/seged>*

15. *Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // Marketing and Management of Innovations. №4. C.67-74.*

16. *Kobieliava T.O, Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // Менеджмент і маркетинг інновацій. №3. С.79-86.*

---

**РОЗДІЛ 2.**  
**ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ :**  
**МАКРО-, МЕЗО- ТА МІКРОРІВЕНЬ**

**2.1. Потенціал розвитку фінансового сектору України**

***Мороз Н.В.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

Загрози безпеки, викликані повномасштабною війною, є основним системним ризиком фінансового сектору України. Економіка держави має значну залежність від міжнародної фінансової допомоги, яка суттєво зменшується в обсягах і ритмічності надходжень, створюючи загрози макростабільності. При цьому фінансовий сектор працює злагоджено, отримує прибутки та роль його в економіці зростає.

Сучасні виклики перед українським фінансовим ринком та інноваційні напрями його розвитку досліджували Татарин Н. Б., Половко Д.М. [1], а також Теслюк С., Михальчук Б. [2]. Оцінювання системного ризику фінансового сектору як важливого елементу макропруденційного регулювання здійснила Батрак О.В. [3]. Сундук Т.Ф., Бабенко-Левада В.Г., Скорба О.А., Чорновол А.О. [4] присвятили своє дослідження питанням розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі. Особливості діджиталізації на ринку фінансових послуг описано у статті Данилишин В., Синиця С. [5]. Кіберзагрози фінансового сектору в умовах війни досліджено у науковій праці Гончаренко І. [6].

Кількість надавачів фінансових послуг щороку зменшується (рис. 1), проте обсяг їхніх активів зростає (табл. 1). Упродовж 2019-2022 рр. кількість банків зменшувалася на 2 од. щороку та за 2023 рік ринок покинули ще 4 банки. Активи банківські зростали з кожним наведеним у табл. 1 періодом, найвищий темп зростання – 22,1 % спостерігався у 2020 році.

Кількість страховиків зменшилася удвічі із початку 2020 року, упродовж 2021 року темп спадання сягнув 26,2 % і в цей же рік відбулося зменшення активів страховиків на 300 млн грн, решта періодів характеризуються зростанням їх активів.

Фінансові компанії зменшилися у кількості від 986 одиниць станом на 31.12.2019 р. до 594 одиниці станом на 30.09.2023 р., зокрема упродовж 2022 року з фінансового ринку вийшли 162 компанії, попри це активи їх зростали щороку. Кількість кредитних спілок зменшилася більш як удвічі з кінця 2019

року, від 337 од. до 143 од. станом на кінець третього кварталу 2023 року, за 2022 рік фінансовий ринок покинуло 116 спілок, а також 78 ломбардів.

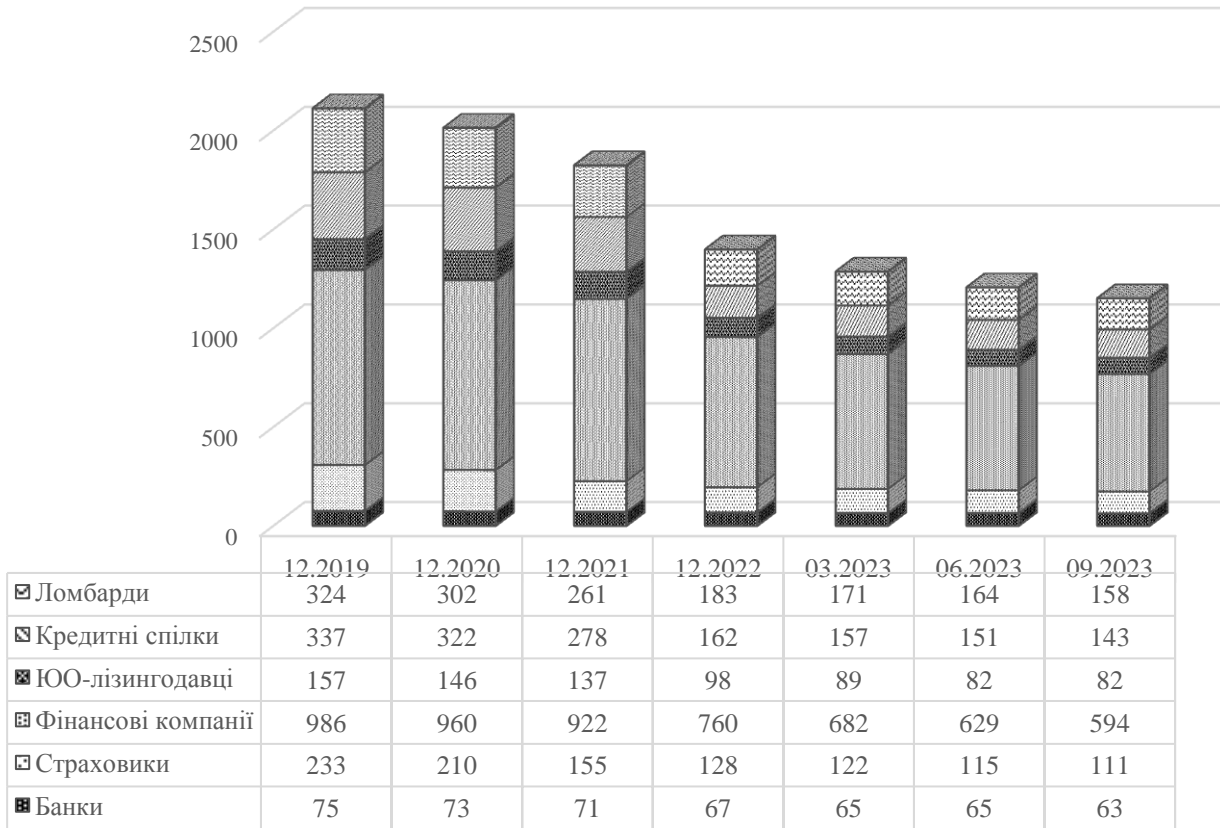


Рис. 1 – Кількість надавачів фінансових послуг, 12.2019-09.2023 рр., одиниць  
Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [7]

Таблиця 1

### Динаміка активів фінансового сектору, 12.2019-09.2023 рр., млрд грн

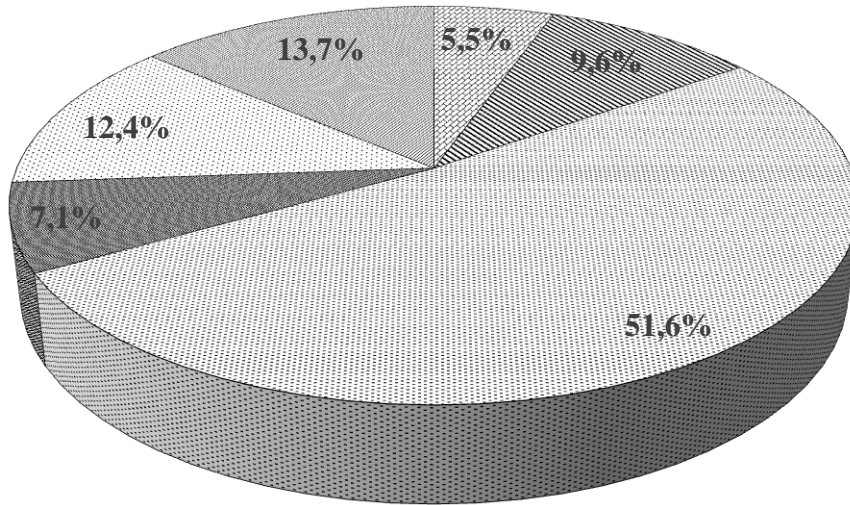
Установи / період	12.2019	12.2020	12.2021	12.2022	03.2023	06.2023	09.2023
Банки	1 493,3	1 822,8	2 053,2	2 353,9	2 427,2	2 562,1	2 647,6
Страховики	63,9	64,9	64,7	70,3	70,5	70,8	73,4
Кредитні спілки	2,5	2,3	2,3	1,4	1,4	1,4	1,4
Фінансові компанії	162,2	186,5	216,4	244,0	259,3	237,4	251,3
Ломбарди	4,3	3,9	4,3	4,1	4,3	4,5	4,6

Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [7]

Найменші чисельні учасники фінансового ринку – банки, займають лише 5,5 % ринку, проте частка їхня у структурі активів є найбільшою і станом на 30.09.2023 р. становить 88,9 %.

Фінансові компанії за кількістю переважають у структурі учасників фінансового ринку – 51,6 % станом на 30.09.2023 р., але частка їх активів становить 8,44 %. Частка ломбардів за кількістю становить 13,7 %, за активами – 0,15 %; кредитних спілок за кількістю – 12,4 %, за активами – 0,05 %;

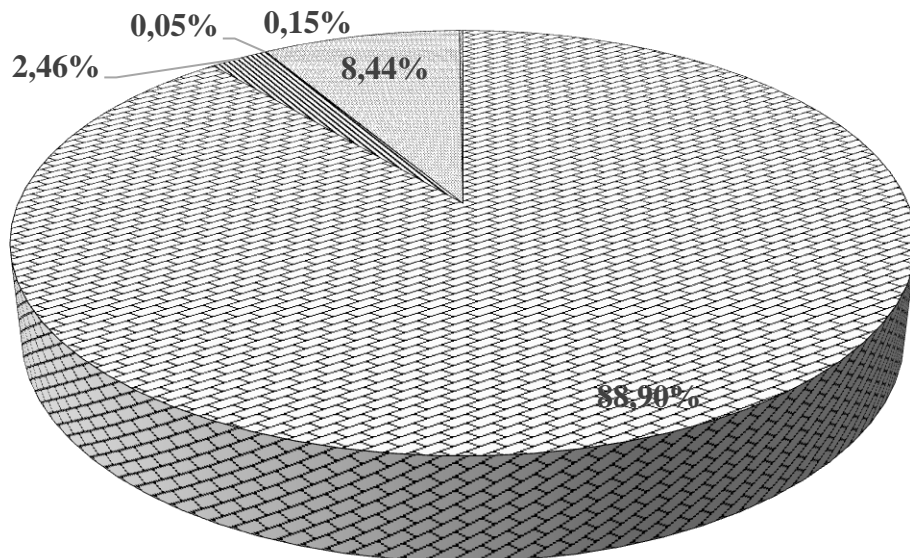
страховиків за кількістю – 9,6 %, за активами – 2,46 % станом на 30.09.2023 р. (рис. 2-3).



- ☑ Банки
- ☑ Страхувиків
- ☑ Фінансові компанії
- ☑ ІОО-лізингодавці
- ☑ Кредитні спілки
- ☑ Ломбарди

Рис. 2 – Структура фінансового сектору за його учасниками, станом на 30.09.2023 р., %

Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [7]



- ☑ Банки
- ☑ Страхувиків
- ☑ Кредитні спілки
- ☑ Фінансові компанії
- ☑ Ломбарди

Рис. 3 – Структура активів фінансового сектору, станом на 30.09.2023 р., млн грн

Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [7]

Страховики за січень-вересень 2023 року отримали 2 459 млн грн чистого прибутку, що на 29 % менше, ніж за аналогічний період попереднього року. У структурі страхових премій переважали види автострахування, які були стимуляторами відновлення ринку.

Прибутковість кредитних спілок за три квартали 2022 року становила 21 млн грн і 20 млн грн за три квартали 2023 року, зростання прибутку дозволило збільшити розміри капіталу.

Фінансові компанії, попри скорочення у кількості, заробили 7 405 млн грн прибутку за січень-вересень 2023 року, що на 244 % більше ніж у попередньому такому ж періоді, у якому розмір чистого фінансового результату становив 2 152 млн грн.

Діяльність ломбардів у перші 9 місяців 2022 року була збитковою у розмірі 172 млн грн, проте за 9 місяців 2023 року вони отримали 151 млн грн чистого прибутку (рис. 4).

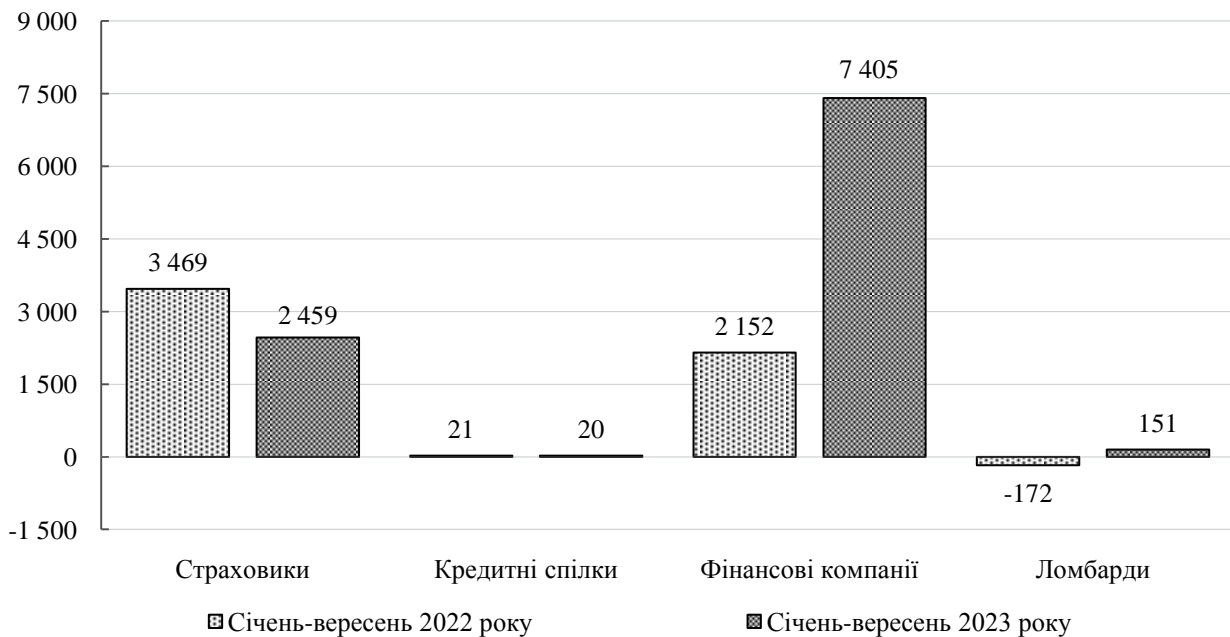


Рис.4 – Чистий фінансовий результат надавачів небанківських фінансових послуг, млн грн

Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [7]

Від початку 2019 року спостерігається (табл. 2) поступове зростання активів банків і коштів клієнтів. Капітал банківського сектору зменшився лише упродовж 2022 року на 15,5 %, але упродовж 2023 року зріс на 56,3 % у порівнянні з попереднім роком. Кошти клієнтів є основним джерелом фондування банків, частка їх зростає у зобов'язаннях банківського сектору, станом на 09.2023 р. кошти суб'єктів господарювання становлять 49,4 %, а кошти фізичних осіб – 43 % зобов'язань.

Таблиця 2

**Показники банківського сектору, 01.2019-12.2023 рр., млн грн**

Назва показника	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.12.2023
Активи	1 359 703	1 493 298	1 822 814	2 053 232	2 351 678	2 748 813
Капітал	154 960	199 921	210 640	255 514	215 840	337 407
Кошти суб'єктів господарювання	406 367	498 157	646 491	758 434	889 526	1 142 474
Кошти фізичних осіб	508 457	552 115	682 029	726 898	933 240	1 034 224

Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [8]

Більше половини усіх активів банківської системи належать державним банкам – 53,3 % станом на 09.2023 р. (801 млрд грн) та 65 % коштів населення, при цьому Приватбанку належить 36,2 % депозитів фізичних осіб. У структурі активів переважають кредити – 24 %, частка ОВДП становить 23,4 % станом на 09.2023 р. [8].

Обсяги кредитування зменшувалися упродовж 2019 року на 7,6 % та упродовж 2020 року на 7,1 %, у 2021 році кредити банків зросли на 10,9 % та на 9,1 % у 2023 році (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка банківських кредитів, 01.2019-12.2023 рр., млн грн**

Назва показника	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Кредити надані клієнтам	1 118 860	1 033 430	960 597	1 065 347	1 036 213	1 130 774
- органам державної влади	2 865	4 724	11 641	26 973	24 809	18 361
- суб'єктам господарювання	919 071	821 936	749 335	795 513	801 413	828 444
- фізичним особам	196 859	206 737	199 561	242 633	209 943	240 825
- небанківським фінансовим установам	66	33	60	228	48	2

Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [8]

Найбільші суми кредитів видано юридичним особам, зміни яких і вплинули на загальні тенденції кредитування. У 2023 році внаслідок зростання активності бізнесу відбулося зростання попиту на кредити у гривні. Попитом користуються не лише пільгові кредити, оскільки кредитні портфелі зросли у багатьох банків, незалежно від їх участі у державних програмах. Для підтримки кредитування потрібно активувати механізми розподілу кредитних ризиків за допомогою інструментів міжнародних фінансових організацій або державної

програми гарантій. Кредитування фізичних осіб зростає значною мірою завдяки іпотечній програмі від держави «ЄОселя», проте реалізація програми здійснюється лише п'ятьма банками. Також зростають обсяги незабезпечених споживчих позик, особливо активно це відбувається на рівні двох банків, які вже відновили розміри своїх портфелів до обсягів, які мали до початку повномасштабної війни [9].

Частка непрацюючих кредитів зменшилася від 52,9 % на початку 2019 р. до значення 30,0 % на початок 2022 р., упродовж 2022 року зросла до 38,1 % і станом на 01.01.2024 р. становила 37,4 % (рис. 5).

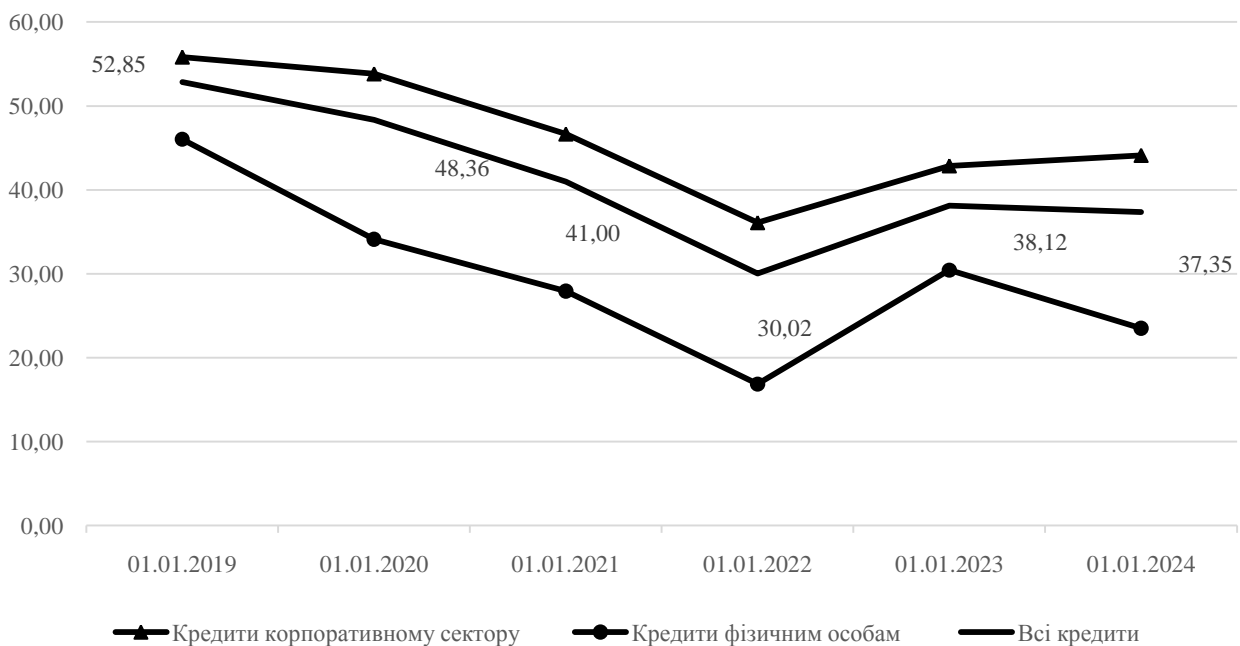


Рис. 5 – Динаміка частки непрацюючих кредитів банківського сектору України, 01.19-01.24 рр., %

Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [8]

Кредити корпоративному сектору мають найбільшу частку непрацюючих кредитів – 44,4 %. Банки із державною часткою мають найбільшу частку непрацюючих кредитів – 50,87 % станом на 01.01.2024 р., банки іноземних груп мають найменшу частку NPL – 15,86 % [8].

Діяльність банківського сектору була рентабельною від початку 2019 року до кінця 2023 року, найвищий показник рентабельності активів становив 5,6 %, рентабельності капіталу – 52,8 % станом на 01.12.2023 р. (рис. 6).

Облікова ставка НБУ починаючи із середини 2023 року поступово знижувалася та становить 15 % (рис. 7) і продовжує утримувати привабливість гривневих фінансових продуктів. Зниження ставки обґрунтоване сповільненням інфляції у 2023 році, відновленням економіки, зростанням ВВП, зростанням міжнародних резервів України.

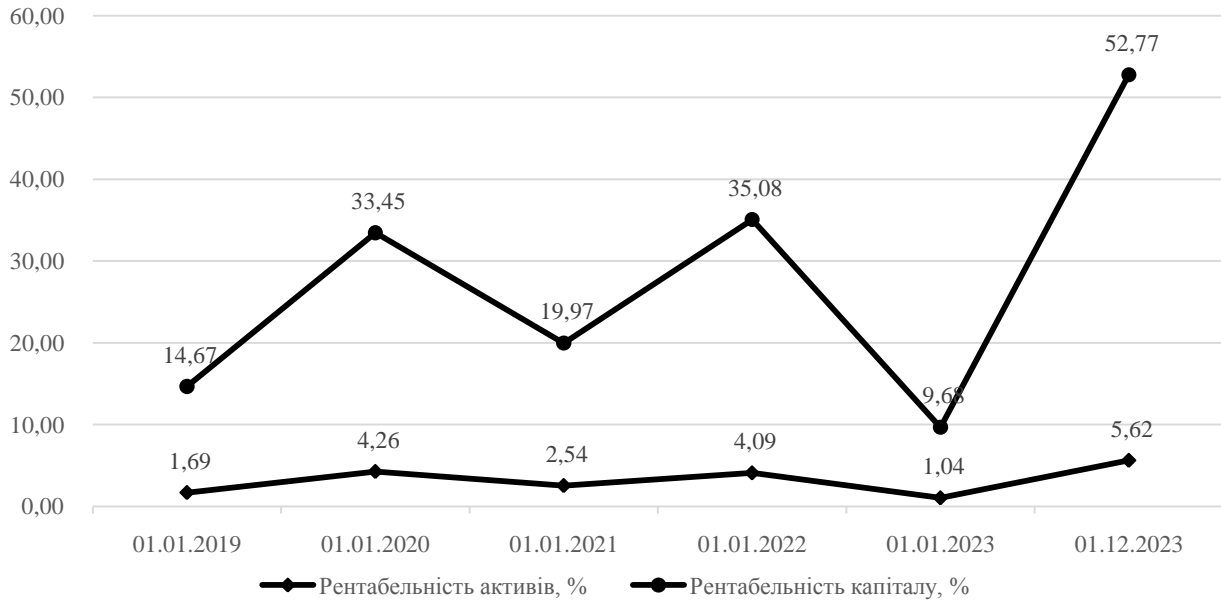


Рис. 6 – Динаміка показників рентабельності банківського сектору, 01.01.2019-01.12.2023 рр. , %

Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [8]

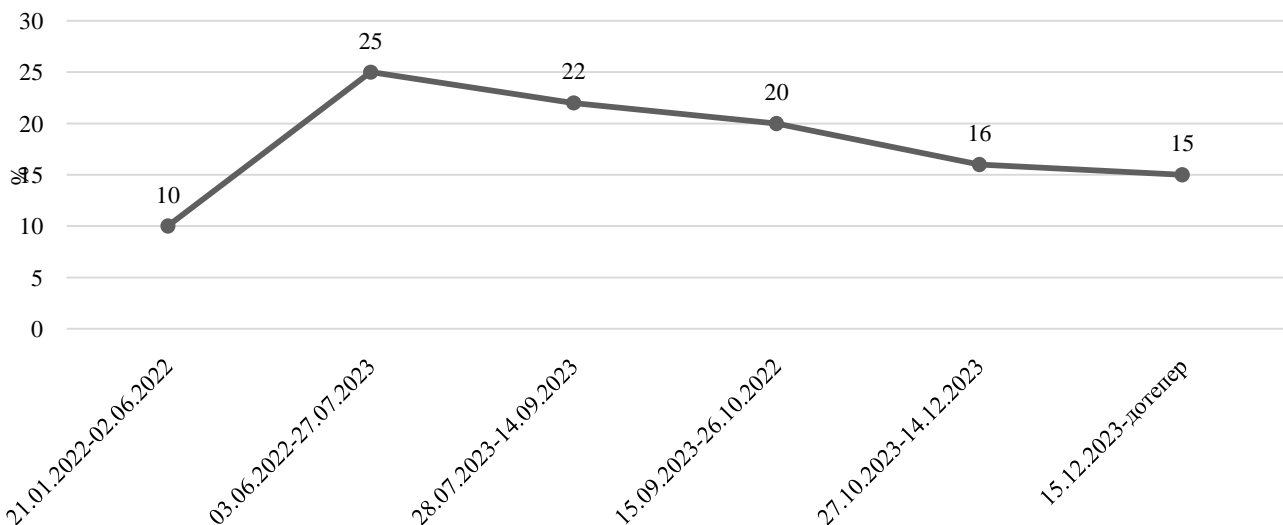


Рис. 7 – Динаміка облікової ставки НБУ, %

Джерело: Складено автором на основі даних НБУ [10]

Зниження облікової ставки найбільше вплинуло на ставки за депозитними сертифікатами, частка яких скоротилася у процентних доходах банків. Натомість зростає частка доходів від кредитування, хоча ставки за кредитами для бізнесу знижуються. Дохідність портфеля ОВДП теж зростала останні місяці, умови їх розміщення є досить привабливими за рахунок отримання банками премії за строковість інвестицій [9].



---

Із початку 2024 року введено в дію нові закони про фінансові послуги і фінансові компанії, страхування, кредитні спілки. Це матиме позитивний вплив для:

- фінансових установ через спрощення процесів виходу на ринок і ліцензування;
- стійкості та якості фінансового сектору через запровадження вимог до фінансових показників, корпоративного управління, структур власності, інших якісних показників;
- НБУ через упровадження ризик-орієнтованого регулювання та нагляду за установами.

Для забезпечення, в умовах воєнного стану, стабільності фінансового сектору та економіки органам державної влади потрібно спрямувати зусилля на запровадження європейських стандартів і підходів в українське законодавство та державну економічну політику. Враховуючи важливість міжнародної фінансової допомоги, органи державної влади повинні і надалі сприяти своєчасності надходження цих коштів.

Завдання для Національного банку України щодо стабільності та подальшого розвитку фінансового сектору:

- гармонізація пруденційних вимог із європейськими стандартами і підходами;
- адаптація вимог до фінансових установ із можливими змінами умов.

Завдання для фінансових установ щодо стабільності та подальшого розвитку:

- приведення діяльності небанківських фінансових установ у відповідність до нових вимог регулятора;
- дотримання нормативів та вимог НБУ;
- розроблення стратегій і планів розвитку та дотримання їх;
- проведення виваженої, ефективної кредитної політики банками;
- управління ризиками;
- удосконалення технологій та посилення їх безпеки.

Банківський сектор характеризується високою довірою населення, зростанням активів, коштів клієнтів, обсягів кредитування, високим рівнем прибутковості. Небанківський фінансовий сектор характеризується зменшенням учасників через невідповідність вимогам регулятора, що позитивно впливає на стійкість цього сектору. Введення в дію нових законів спонукатиме трансформації небанківського фінансового сектору.

**Список використаних джерел:**

1. Татарин Н.Б., Половко Д.М. Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 78–88.
2. Теслюк С., Михальчук Б. Вплив трансформаційних тенденцій та стратегічних викликів у сфері фінтех-інновацій на фінансовий сектор України. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. 2024. 3, 35. 61–67.
3. Батрак О.В. Оцінювання системного ризику фінансового сектору країни. *European Scientific e-Journal. Actual Issues of Modern Science*. 2023. 24. 16-32. – URL: <http://tuculart.eu/journals/esej/articles/ecn>
4. Сундук Т. Ф., Бабенко-Левада В. Г., Скорба О. А., Чорновол А. О. Щодо розвитку цифрових технологій в фінансовому секторі (український кейс). *Академічні візії*. 2023. (17). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/253>
5. Данилишин В., Синиця С. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. *Трансформаційна економіка*. 2023. (3 (03)). 16-20.
6. Гончаренко І. Кіберзагрози фінансового сектора в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82>
7. Огляд небанківського фінансового сектору, листопад 2023 року (Національний банк України). URL: <http://surl.li/tnzli>.
8. Огляд банківського сектору, листопад 2023 року URL: <http://surl.li/tnzlm>
9. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 року. URL: <http://surl.li/qmddn>
10. Облікова ставка Національного банку (Національний банк України). URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>).

**2.1. Роль менеджменту та маркетингу у розвитку соціально-економічних систем**

*Лебедєва Н. А.,  
кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
в. о. завідувача кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет*

Війна в Україні стала справжнім випробуванням потенціалу держави, її нації та народу. Військовий конфлікт вдарив по кожному без винятку громадянину країни, спричинив хаос у її життєдіяльності, що посприяло високому рівню злочинності, бідності, інфляції, безробіття та створення боргів. Після закінчення війни перед країною постає завдання реконструкції та відновлення її економічного потенціалу та соціального благополуччя. Україна, витримавши виклики війни, стоїть на критичному етапі своєї історії, готова

прокласти шлях до стабільності та процвітання. Ефективне врегулювання кризових ситуацій у поєднанні зі стратегічними ініціативами щодо відновлення є обов'язковими для відродження країни у післявоєнний період. У даній роботі розглядається роль кризового менеджменту у врегулюванні кризових ситуацій, відновлення України після війни, висвітлюються ключові стратегії та ініціативи, необхідні для сприяння стабільного та процвітаючого майбутнього нашої країни.

Кризовий менеджмент відіграє ключову роль у відновленні країни після війни шляхом оцінки потреб, мобілізації підтримки, відновлення основних послуг, сприяння економічному відновленню, відбудови інфраструктури, надання психосоціальної підтримки та сприяння процесам перехідного періоду. Завдяки цим зусиллям управління кризами допомагає відновити громади, підвищити стійкість і створити шлях до сталого миру та розвитку.

Аналіз літературних джерел науковців та експертів з менеджменту та маркетингу вказує, що ця проблема в сучасних умовах є актуальною і багато відомих західних і вітчизняних вчених присвятили їй свої праці. Зокрема, Ф. Котлер, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, П. Друкер, А. В. Шегда, В. В. Стадник, С. О. Савченко, І. Б. Чудаєва та інші. Однак, залишилися питання стосовно впливу кризового менеджменту та маркетингу на розвиток соціально-економічних систем, саме цим питанням та невирішеним проблемам присвячується означена наукова робота.

Наслідки війни створили складні виклики для України, вимагаючи стратегічного планування, ефективного управління та надійного врегулювання криз. В цій роботі розглядається ключова роль кризового менеджменту у врегулюванні кризових ситуацій у відновленні України після війни, висвітлюються стратегії та ініціативи, необхідні для сприяння стабільного та процвітаючого майбутнього. Досліджуючи шляхи вирішення кризового стану нашої держави, слід першочергово дослідити саме значення «криза» та його природу.

З точки зору експертів, криза - це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісного нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системі (частково або повністю).

Криза не виникає раптово, і має власний механізм розвитку, головні характеристики якого полягають в наступному:

- існує не один, а декілька ланцюгів або шляхів, по яких поширюється імпульс-каталізатор кризи та кризові явища в межах підприємства як економічної системи;

- ланцюги розвитку кризи не є ізольованими один від одного, між ними існують зв'язки, через які імпульси розповсюджуються та взаємно посилюються;

- запуск імпульсу-катализатора кризи зумовлений не лише впливом зовнішніх факторів, але переважно внутрішніми характеристиками господарської системи та якістю її управління;

- поглиблення кризи відбувається кумулятивно, що означає, що швидкість її розвитку посилюється.

Управління в умовах кризової ситуації може бути визначене як процес здійснення діяльності під тиском обставин, за яких керівництво здатне аналізувати, планувати, організовувати, керувати та контролювати послідовні операції з метою прийняття швидких та обґрунтованих рішень у відповідь на невідкладні проблеми, що виникають перед підприємством. Кризовий менеджмент – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [1]. Основні характеристики кризового менеджменту включають наступне:

- фокус на виведенні підприємства з кризового стану, заздалегідь прогнозуючи та запобігаючи неплатоспроможності, базуючись на реалізації програми для підвищення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення;

- здатність ефективно та оперативно реагувати на зміни, що загрожують нормальному функціонуванню підприємства;

- розробка оптимальних стратегій виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей, координація дій персоналу та досягнення ефективності в умовах кризи;

- передбачення можливих кризових ситуацій, розробка протидійних заходів та швидке реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Кризовий менеджмент - це комплексна система управління підприємством, спрямована на розв'язання потенційних та існуючих проблем у діяльності, шляхом розроблення та впровадження спеціальної програми з використанням сучасних методів управління. Основні принципи цієї системи включають:

1. Ранню діагностику кризових ситуацій на підприємстві.
2. Термінове реагування на різноманітні кризові явища.
3. Адекватне реагування на ступінь реальної загрози для підприємства.

4. Максимальне використання внутрішнього потенціалу для подолання кризових ситуацій [2].

Ключовим фактором в успішному кризовому менеджменті є людський фактор. Усвідомлені дії працівників дозволяють виявляти шляхи виходу з кризових ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем та використовувати накопичений досвід. Основною метою кризового менеджменту є досягнення планованих або випадкових результатів через ефективне управління, базоване на організованому управлінні персоналом та комунікаціями.

Кризовий менеджмент містить: розробку та впровадження заходів, спрямованих на зменшення кризового впливу, а також профілактику та вирішення кризових ситуацій.

Наслідки війни створюють величезні виклики для будь-якої нації, вимагаючи ретельного планування, координації та стійкості для відновлення зруйнованої інфраструктури, відновлення соціальної єдності та відновлення економіки. У випадку України, яка виходить з періоду конфлікту, ефективно врегулювання криз відіграє ключову роль у вирішенні складнощів реконструкції та закладанні фундаменту для сталого розвитку.

Експерти не намагаються достовірно спрогнозувати масштаби економічної кризи. Однозначної відповіді на це питання наразі ніхто не може надати. Вирішальним фактором у відповідь на це питання є тривалість війни. Залежно від тривалості активних конфліктів і їх закінчення можна прогнозувати відновлення і розвиток економіки регіонів і країни в цілому, однак деякі негативні наслідки вже очевидні. Проведемо аналіз деяких з них:

1. Рівень ВВП різко впав. Війна завжди поглинає велику кількість капіталу, що призводить до високого бюджетного дефіциту. Зруйновано великі промислові підприємства, які становлять високий відсоток ВВП країни.

2. Зменшився людський капітал. Сотні тисяч професіоналів у різних галузях залишили роботу та виїхали за кордон. Деякі території практично повністю обезлюдніли, і ці території ще довго не зможуть повернутися до процесу соціально-економічного та культурного розвитку країни.

3. Виникнення дефіциту продовольства. Значна частина території країни, яка завжди була основою сільськогосподарського комплексу, ніколи не використовувалася під час посіву і не вводилася в експлуатацію, на період оєнного стану.

4. Рівень безробіття збільшився через втрату підприємств, які забезпечували робочі місця, а також збільшення кількості біженців з

окупованих територій у більш ніж безпечні місця країни, і вони конкурують на ринку праці з місцевими жителями.

Кризове управління починається з комплексної оцінки збитків, завданих війною, включаючи руйнування інфраструктури, економічні втрати та соціальне переміщення. Необхідно розробити стратегічний план реконструкції, який би визначив першочергові нагальні потреби та заклав основу для довгострокового відновлення та розвитку. Взаємодія з міжнародними партнерами, неурядовими організаціями та місцевими громадами має важливе значення для формулювання інклюзивних та стійких стратегій реконструкції.

Відбудова основної інфраструктури, зокрема доріг, мостів, комунікацій та закладів охорони здоров'я, є наріжним каменем післявоєнної реконструкції. Управління кризою передбачає координацію зусиль для прискорення відновлення інфраструктури, використовуючи як внутрішні ресурси, так і міжнародну допомогу. Інноваційні підходи, такі як державно-приватне партнерство (ДПП) і використання технологій, можуть підвищити ефективність і результативність реконструкції інфраструктури.

Подолання соціально-економічних наслідків війни вимагає цілеспрямованих втручань для підтримки засобів до існування, сприяння можливостям працевлаштування та сприяння економічному відродженню. Стратегії управління кризою мають включати ініціативи щодо стимулювання розвитку малого бізнесу, залучення інвестицій та сприяння підприємництву, особливо в регіонах, уражених конфліктом. Мережі соціального захисту, програми професійної підготовки та схеми мікрофінансування, а також гранти можуть надати людям і громадам можливість перебудувати своє життя та зробити внесок у загальні зусилля з відновлення.

Зміцнення структур управління та інституцій є життєво важливим для забезпечення прозорих, підзвітних та інклюзивних процесів реконструкції. Управління кризою передбачає реформування законодавчої бази, посилення спроможності державного управління та боротьбу з корупцією для зміцнення довіри та впевненості в процесі реконструкції. Розбудова стійких інституцій, здатних реагувати на майбутні кризи та сприяти сталому розвитку, є основною метою зусиль післявоєнної реконструкції.

Психологічні шрами війни глибокі та стійкі, вимагаючи спеціальних втручань для усунення травм, сприяння зціленню та сприянню примиренню. У стратегіях кризового менеджменту пріоритетом має бути надання послуг психосоціальної підтримки, включаючи консультування, громадські ініціативи та культурні заходи. Сприяння міжнаціональному діалогу, виховання

толерантності та вшанування пам'яті жертв є важливими складовими зусиль післявоєнного примирення.

Відбудова післявоєнної України потребує комплексної та послідовної стратегії, спрямованої на вирішення взаємопов'язаних викликів, що постають перед країною (рис.1).



Рис. 1. – Стратегія відновлення економіки та забезпечення стрімкого економічного зростання України на поствоєнному етапі  
Джерело: складено автором за даними [3, с. 10]

Ключові елементи стратегії реконструкції включають:

1. Розвиток інфраструктури: Інвестиції в відновлення та модернізацію інфраструктури мають важливе значення для покращення зв'язку, сприяння економічному зростанню та покращенню рівня життя. Це включає відновлення доріг, мостів, шкіл, лікарень та комунальної інфраструктури для задоволення потреб громад по всій країні.

2. Реінтеграція переміщених осіб: сприяння безпечному поверненню та реінтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і біженців має вирішальне значення для відбудови громад і відновлення соціальної єдності. Надання підтримки для забезпечення житлом, освітою, охороною здоров'я та отриманням засобів до існування має важливе значення для того, щоб переміщене населення могло відновити своє життя та зробити свій внесок у процес відновлення.

3. Економічна диверсифікація: сприяння економічній диверсифікації та стійкості має важливе значення для зменшення залежності від нестабільних секторів і сприяння сталому розвитку. Інвестиції в такі сектори, як сільське господарство, відновлювані джерела енергії, інформаційні технології та виробництво, можуть створити можливості для працевлаштування, сприяти інноваціям і стимулювати економічне зростання.

4. Регіональний розвиток: усунення регіональних невідповідностей і сприяння інклюзивному розвитку має важливе значення для зменшення соціальної напруги та сприяння національній єдності. Реалізація стратегій регіонального розвитку, які віддають пріоритет інвестиціям в інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я та економічний розвиток, може допомогти подолати розрив між міськими та сільськими територіями та сприяти збалансованому зростанню по всій країні.

5. Міжнародне співробітництво: залучення підтримки міжнародної спільноти має вирішальне значення для успіху зусиль з відновлення післявоєнної України. Зміцнення партнерства з країнами-донорами, міжнародними організаціями та гуманітарними установами може мобілізувати ресурси, досвід і технічну допомогу для підтримки проєктів реконструкції та ініціатив з розбудови потенціалу. Завдяки узгодженій міжнародній підтримці та непохитній відданості стійкості та примиренню Україна може подолати виклики війни та стати сильнішою та стійкішою, ніж будь-коли. Загалом допомогу Україні в тій чи іншій формі надають понад 30 іноземних компаній, а також низка міжнародних організацій. Фінансову підтримку надали Велика Британія, Данія, Канада, США, Латвія, Японія Німеччина та інші країни Європи, Азії, Північної та Південної Америки [6].

Український фонд солідарності (УСФ) дозволяє у майбутньому акумулювати кошти на грантових засадах. Спонсором цього фонду є Європейська рада. У короткостроковій перспективі кошти фонду можуть бути спрямовані на фінансування потреб державних органів, оборони, а також фінансування основних потреб громадян у сфері житла, харчування та охорони здоров'я. У довгостроковій перспективі уряд України спрямовує виділені кошти на масштабні інвестиції у відбудову економіки. Джерелом фінансування має бути Міжнародна конференція донорів.

Очікувані середньострокові результати для України у післявоєнний період також представлені у Проєкті відновлення України від Національної ради відновлення України від наслідків війни [5]:

- Збільшення виробництва товарів (особливо промислових) та послуг, будівництво нових інноваційних підприємств.



- 
- Розвиток сировинної бази.
  - Розширення логістичних потужностей.
  - Розвиток експорту.
  - Модернізація виробничих потужностей.
  - Підвищення наукової якості продукції.
  - Збільшення зайнятості населення.
  - Збільшення іноземних інвестицій.
  - Розширення доступу до фінансування для малих та середніх підприємств.
  - Легалізація трудових відносин.
  - Імплементация європейського економічного права.
  - Досягнення всіх економічних передумов для відкриття чотирьох свобод для України (вільний рух товарів, послуг та капіталу, вільний рух робочої сили, підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС).

Ці результати вимагатимуть наполегливих зусиль та співпраці всіх сфер суспільства для досягнення стабільності, розвитку та процвітання, а отже ефективного застосування методів та принципів кризового менеджменту.

В умовах ринкової економіки неможливе ефективне функціонування соціально-економічних систем без застосування інструментів менеджменту та маркетингу. Філософія управління маркетингом ототожнюється з орієнтацією на споживача. Вона розуміє, що будь-яка організація повинна поставити потреби та бажання клієнтів у центрі своїх маркетингових рішень. Орієнтація на споживачів включає розуміння та аналіз їх потреб, створення цінності для споживачів, встановлення довгострокових відносин і задоволення їх очікувань. Загалом управління маркетингом полягає в створенні основного комплексу завдань з покращення роботи насамперед маркетингового відділу, розробки стратегій, аналізу ефективності, а також розподілу бюджету. Одне з основних завдань успішного управління полягає в проведенні систематичного маркетингового контролю обсягу запиту, з метою того, щоб компанія змогла досягти своїх стратегічних цілей. Систематичному мають контролю підлягати основні маркетингові показники, які в свою чергу можуть варіюватися в залежності від поставлених конкретних цілей та формування розвитку стратегій бізнесу. Серед основних маркетингових показників, які часто використовуються можна виділити: зростання продажів; кількість нових клієнтів; долю ринку; затрати на залучення клієнта; середній чек; конверсію та деякі інші. Насамперед, необхідно визначити найбільш значимі показники, які будуть важливими саме для такого конкретного бізнесу. До них можуть бути віднесені такі показники, як зростання продажів, кількість нових клієнтів, доля

---

ринку тощо, а тому необхідно переконатися, що саме ці показники виражені в вимірjuвальних і кількісних значеннях. Оптимальним в цьому випадку є використання аналітичних інструментів, таких як дані Google Analytics або інші CRM-системи, з метою отримати доступ до маркетингової інформації та показників. Застосування таких та інших інструментів надає змогу контролювати трафік на веб-сайті, конверсії та інші показники, пов'язані з маркетинговими дослідженнями. Ефективний менеджмент полягає також в створенні плану та проведенні моніторингу в режимі реального часу маркетингових показників, саме розробка такого плану надає змогу визначити, які показники і як часто необхідно будете відслідковувати. Це також допоможе організувати процес перевірки і отримання своєчасної інформації. Ефективність інструментів менеджменту також полягає в розробленні плану мотивації, який може включати різні фактори, які враховують його професійні досягнення, результати роботи та вклад у компанію. Саме до таких можливих складових схеми мотивації також можна віднести базову зарплату, фіксовану суму, яка виплачується маркетологу за його основну роботу; бонуси за досягнення цілей, адже маркетолог може отримувати бонуси або премії за досягнення конкретних цілей; комісійні, в залежності від специфіки роботи маркетолога, йому можуть виплачуватися комісійні для залучення нових клієнтів, укладання договорів або досягнення певних показників, частина від прибутку, деяким маркетологам можуть надаватися долі від прибутку, які компанія отримує завдяки своїм маркетинговим зусиллям. Необхідною умовою успішного функціонування бізнесу в сучасних умовах сьогодення є професійний розвиток, маркетолог може бути стимульований мотивацією через можливості професійного розвитку, такі як оплачувані тренінги, участь у конференціях, сертифікації, а також кар'єрний зріст, що надає можливості для кар'єрного просування всередині компанії і може також бути одним із факторів мотивації.

Таким чином, менеджмент та маркетинг відіграють важливу роль у формуванні соціально-економічних систем, ефективно управління маркетинговими інструментами допомагає встановити унікальний ідентифікаційний бренд і підкреслити його особливості. В свою чергу, бренд дозволяє компаніям виділитися на фоні конкурентів, створювати відомість і викликати позитивні асоціації у споживачів. Крім того, менеджмент та маркетинг дозволяють ефективно аналізувати ринок, вивчати потреби споживачів та здійснювати моніторинг конкурентів в режимі реального часу. Менеджмент, а також організація та проведення маркетингових досліджень в

---

соціально-економічних системах поєднують в собі практику використання всіх наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей і завдань.

Головним завданням ефективного функціонування різних форм соціально-економічних систем є визначення головних цілей, створення ефективних стратегій і оптимальний розподіл ресурсів. Ефективний менеджер з управління маркетингом завжди передбачає координацію, моніторинг та прогресивне забезпечення результативної роботи всіх співробітників компанії. Менеджмент та маркетинг є важливими інструментами для розвитку сучасних соціально-економічних систем, оскільки саме ефективне ринкове управління допомагає досягати поставлених цілей і завдань, а також максимально ефективно використовувати всі наявні ресурси: виробничі, фінансові, людські, технологічні та інші для отримання максимального прибутку. Крім того, такий розвиток допомагає розвивати відносини зі споживачами товарів та послуг, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Напрямки менеджменту в соціально-економічних системах включають стратегічне управління, операційне управління, фінансове управління та управління людськими ресурсами. Управління ризиками в бізнесі також важливе, саме воно направлене на мінімізацію ризиків, втрат і оптимізацію всього потенціалу для отримання прибутку та успіху.

У сучасному світі все чіткіше проявляється тенденція до інтеграції в міжнародний економічний простір. Це проявляється в тісній взаємозалежності виробництва і міжнародної торгівлі. Сьогодні більшість товарів потрапляє на ринок через зовнішню торгівлю або виробляється з сировини, що імпортується з-за кордону.

Процес економічної інтеграції є неоднозначним. Ефективність виробництва зростає завдяки поглибленню спеціалізації. Розширення торгівлі стимулювало економічну активність у багатьох країнах.

Процес входження України в систему світогосподарських зв'язків значною мірою залежить від якості управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародна підприємницька діяльність, як і внутрішня, є результатом специфічних управлінських дій, таких як прогнозування та планування, організація, мотивація, керівництво та контроль. Звичайно, всі ці управлінські функції у зовнішньоекономічній діяльності мають важливі особливості. Наприклад, процес планування повинен враховувати міжнародні відносини, які впливають на вибір партнерів. Маркетинг зовнішньоекономічної діяльності базується на вивченні міжнародних ринків і специфічних вимог іноземних клієнтів, а зовнішнє просування товарів і послуг враховує місцеві традиції та низку обмежень. Функції організацій у

---

зовнішньоекономічній діяльності різноманітні. Наприклад, компанія, яка виходить на зовнішній ринок, одразу ж стикається з питанням, чи варто їй створювати власний підрозділ за кордоном, чи шукати іноземного посередника. Це особливість організації зовнішньоекономічної діяльності, тоді як внутрішню діяльність організувати набагато простіше і менш ризиковано. Подібні проблеми виникають і в інших аспектах управління зовнішньоекономічною діяльністю. Як наслідок, рано чи пізно, зі збільшенням обсягів міжнародних операцій, відносно самостійні підсистеми управління зовнішньоекономічною діяльністю стануть відокремленими від загальної системи управління. Управління зовнішньоекономічною діяльністю пов'язане із застосуванням загальних ідей і концепцій менеджменту в усіх формах зовнішньоекономічної діяльності (імпорт та експорт товарів і послуг, лізингові операції, прямі інвестиції тощо). Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в поєднанні всебічного вивчення і моделювання міжнародного середовища та налагодженої взаємодії всіх підрозділів і персоналу організації для продуктивного досягнення конкретної зовнішньоекономічної стратегії. У світлі вищезазначеного, зосередимо увагу на наступних моментах:

По-перше, управління зовнішньоекономічною діяльністю - це певний процес, який, насамперед, передбачає вивчення та проектування елементів міжнародного середовища, тобто іноземних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і практик тощо. Ця частина процесу зосереджена не лише на аналізі та оцінці майбутніх міжнародних операцій, але й на проектуванні взаємовідносин на основі певних процедур. На цю управлінську складову припадає майже половина факторів успіху в міжнародному бізнесі.

По-друге, необхідно досягти ефективної взаємодії не тільки між співробітниками зовнішньоекономічного сектору, а й між усіма службами компанії, які визначають її успіх на міжнародному ринку. Тому управління ЗЕД неодмінно включає в себе зусилля інших співробітників, спрямовані на просування товарів компанії на зовнішніх ринках. Наприклад, керівник відділу технічного менеджменту організовує систему перевірки відповідності експортованих товарів умовам зовнішньоторговельних контрактів, що є важливою ланкою управлінської функції контролю ЗЕД. У разі успіху на міжнародному ринку особа, відповідальна за відповідний адміністративний підрозділ, повинна отримувати такий самий рівень винагороди, як і працівник відділу зовнішньоекономічної діяльності.

По-третє, акцент має бути зроблений на продуктивному досягненні обраних зовнішньоекономічних цілей організацією в цілому. Іншими словами, критерієм якості в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю є не тільки

успішність досягнення самих цілей, але й ціна цього успіху, тобто споживання і продуктивність ресурсів.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язаний з міжнародним менеджментом. Останній є нічим іншим, як управлінням багатонаціональними підприємствами. Зовнішньоекономічна діяльність передбачає взаємодію між національними підприємствами, тобто взаємодію між зовнішньоекономічними одиницями та міжнародними філіями. Водночас, віддають перевагу універсальному міжнародному підходу, і їхні дії в кожній країні є результатом цього підходу. У цьому відношенні зовнішньоекономічна діяльність має суперечливі характеристики. Основна з них полягає в тому, що вона представляє внутрішні операції підприємства, тоді як міжнародна діяльність є результатом успіху на внутрішньому ринку. Що стосується таких категорій, як міжнародні фінанси, міжнародна логістика та міжнародне право, то кожна з них має власну функціональну основу та закономірність. Міжнародний вимір відіграє важливу роль.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств будь-якої країни не може ігнорувати закономірності кожної з вищезгаданих функцій міжнародного бізнесу (фінанси, логістика, право, людські ресурси тощо). Тому управління зовнішньоекономічною діяльністю базується на функціональних складових міжнародного бізнесу в тій мірі, в якій вони мають відношення до діяльності даного підприємства. Водночас, сам менеджмент зовнішньоекономічної діяльності також базується на певних принципах. Управлінська діяльність завжди ґрунтується на базових правилах, яких дотримуються керівники та експерти в органах управління в процесі прийняття тих чи інших рішень. Ці правила можуть бути задекларовані в спеціальному документі або бути своєрідною традицією, нормою чи звичаєм. Часто вони є поєднанням того й іншого. Розрізняють три рівні принципів зовнішньоекономічної діяльності: загальні принципи, індивідуальні принципи та національні принципи. Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності - це невелика кількість правил, які є загально визнаними в усьому світі і стали свого роду відомою істиною, якої повинні дотримуватися всі учасники міжнародної торгівлі. Ці принципи можуть відрізнятися в різних виданнях, але в кінцевому підсумку їх можна узагальнити. Науковість зовнішньоекономічної діяльності означає, перш за все, що ця діяльність повинна розвиватися відповідно до об'єктивних економічних законів. Для дотримання цього принципу в практиці управління міжнародними бізнес-операціями організаціям необхідно визначити співвідношення між попитом і пропозицією на свою продукцію за кордоном, рівнем цін і витратами в країні-експортері. Знання існуючої теорії міжнародної торгівлі може

допомогти бізнес-менеджерам уникнути серйозних прорахунків та обґрунтовано передбачити зміни на міжнародних ринках. Цей принцип особливо важливий у міжнародних фінансових розрахунках, які повинні враховувати коливання валютних курсів. Сучасна теорія пропонує низку теоретичних моделей, які є корисними для прогнозування валютних курсів. На основі цих моделей на практиці розроблено безліч корисних і різноманітних інструментів для управління валютним ризиком: операційні, трансляційні та економічні. Використання цих та інших інструментів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю є незаперечним доказом застосування наукових принципів. Системний характер зовнішньоекономічної діяльності означає, перш за все, наявність тісних взаємозв'язків між окремими її складовими. Складові самої зовнішньоекономічної діяльності можна виокремити за різними критеріями. Одним з найважливіших, безсумнівно, є договір (контракт) зовнішньоекономічної діяльності. Виходячи з цієї ознаки, необхідно забезпечити належний взаємозв'язок між усіма договірними положеннями, такими як якість товару, базисні умови поставки і ціна, валюта ціни, валюта розрахунків і форма платежу, умови поставки і транспортування, предмет контракту і арбітраж.

Системні відносини також існують між укладанням та виконанням контрактів. Принцип системності також означає, що керівники підприємств повинні розуміти, що зовнішня торгівля - це лише частина їхнього бізнесу. І якщо внутрішні операції організовані недостатньо ефективно, вони можуть загрожувати міжнародним операціям. Помилки, прорахунки та збитки компанії у внутрішніх операціях є серйозним сигналом для її міжнародних бізнес-партнерів. Керівництво завжди має пам'ятати, що міжнародні партнери оцінюватимуть діяльність компанії насамперед за її поведінкою на внутрішньому ринку. За інформацію з таких питань відповідні експерти отримують значні гонорари, які відносяться до категорії "консультаційні послуги". Принцип узгодженості зовнішньоекономічної діяльності також передбачає взаємозв'язок міжнародних операцій компанії з міжнародним бізнесом загалом. Навіть великі підприємства (не кажучи вже про малі підприємства в Україні) повинні адаптуватися до законів цього бізнесу, оскільки вони становлять незначну частину від загального обсягу міжнародного бізнесу. Система зовнішньоекономічної діяльності підприємств є лише невеликою частиною міжнародного бізнесу як більшої мега системи. На перший погляд, принцип взаємної вигоди у зовнішній торгівлі не здається особливо складним. Однак тривалість часу, необхідного для здійснення операцій, коливання валютних курсів, наявність різноманітних зв'язків між

окремими зовнішньоекономічними операціями та використання бартерних угод роблять дотримання цього принципу непротимим. Тому дотримання принципу взаємної вигоди вимагає ретельного аналізу і розгляду, а також розмежування різних потоків доходів і витрат.

Крім цих загальних принципів управління зовнішньоекономічною діяльністю, існує низка специфічних принципів, яких необхідно дотримуватися. Специфічні принципи зовнішньоекономічної діяльності закріплені у відповідних міжнародних правових актах, які є обов'язковими для виконання всіма країнами, що підписали той чи інший закон.

Продукція, вироблена в країнах, що розвиваються, має преференційний режим порівняно з аналогічною продукцією з розвинених країн; торговельні поступки країнам-членам, таким як ЄС, не поширюються на країни, що не є членами; немає зобов'язання надавати режим найбільшого сприяння країнам, які вживають довільних дискримінаційних заходів щодо продукції певних країн. Винятки також запроваджуються під час війни або підвищеної міжнародної напруженості. Слід також додати, що ГАТТ надала світові основні принципи, на яких ведуться торговельні переговори та контролюється їх виконання. На регіональному рівні застосовується низка специфічних принципів.

Нижче наведено деякі з найважливіших аспектів нової структури: контроль та адміністрування транскордонних товарів; свобода пересування осіб з метою працевлаштування або постійного проживання в будь-якій країні; гармонізація технічних норм і стандартів; відкриття споживчих ринків; лібералізація фінансових послуг; поступове відкриття ринків інформаційних послуг; лібералізація транспортних послуг; створення сприятливих умов для промислової кооперації з урахуванням законодавства про права інтелектуальної власності та права промислової власності; а також створення сприятливих умов для промислової кооперації з урахуванням законодавства про права інтелектуальної власності та права промислової власності, а також усунення фінансових бар'єрів. Принципи кожної країни щодо зовнішньоекономічної діяльності закріплені в законодавчих актах кожної країни. В усіх країнах тією чи іншою мірою прийнята система державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, тому існує відповідна правова база для таких дій. Для зовнішньоекономічної діяльності українських компаній принципи закріплені у статті 2 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Крім того, ці принципи поширюються і на діяльність іноземних компаній в Україні. Сукупність цих принципів включає суверенітет, свободу, юридичну рівність і недискримінацію, верховенство права, захист ділових інтересів та

еквівалентність обміну. Законодавство інших країн також містить принципи, яких повинні дотримуватися як вітчизняні, так і іноземні підприємства. Принцип суверенітету означає, що громадяни України можуть самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на власній території та неухильно виконувати всі міжнародні договори та зобов'язання. Свобода зовнішньоекономічної діяльності передбачає добровільність дій у цій сфері суб'єктів такої діяльності, різні форми дотримання вимог законодавства та виключну власність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на всі отримані результати. Принципи юридичної рівності та недискримінації включають такі правила, як рівність перед законом усіх учасників зовнішньоекономічної діяльності, включаючи державу, та заборона будь-яких обмежень, не передбачених законом, незалежно від форм власності, місцезнаходження тощо. Верховенство права покликане усунути вплив підзаконних актів, які негативно впливають на зовнішньоекономічну діяльність порівняно з українським законодавством. Захист інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності означає захист цих інтересів державою відповідно до норм міжнародного права та положень усіх ратифікованих міжнародних договорів, а також відповідно до національного законодавства України та інших країн. Принцип рівного обміну виключає демпінг при імпорті та експорті товарів.

Зовнішньоекономічна діяльність охоплює комерційні операції, вона включає імпорт та експорт, а також купівлю та продаж іноземної валюти. Зовнішньоекономічна діяльність охоплює відносини між суб'єктами господарської діяльності України та іноземними суб'єктами господарської діяльності і може здійснюватися як на території України, так і за її межами (ст. 1 Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність»). Зовнішньоекономічна діяльність включає такі операції (ст. 4 Закону про ЗЕД): імпорт та експорт товарів, капіталів та робочої сили; надання консультаційних, страхових, транспортно-експедиторських, виробничих, юридичних та інших послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності та отримання таких послуг від іноземних суб'єктів господарської діяльності; науково-технічне співробітництво з іноземними суб'єктами господарської діяльності, в тому числі кредитні операції міжнародні фінансові операції; спільна діяльність з іноземними суб'єктами господарювання в Україні та за її межами. Прикладами є створення спільних підприємств, спільна діяльність без створення юридичної особи, товарообмінні (бартерні) операції з іноземними суб'єктами господарювання. Зовнішньоекономічна діяльність також може здійснюватися без ввезення товарів в Україну та вивезення їх з території України. Це впливає з пункту 12 статті 1 Закону про ЗЕД. Наприклад, товар купується за межами



України в одного нерезидента і продається іншому нерезиденту, також за межами України. Метою управління підприємством є кінцевий бажаний результат, який досягається не тільки внутрішніми факторами економічного зростання, а й зовнішніми (міжнародними) факторами. Управління зовнішньоекономічною діяльністю, яке є невід'ємною частиною управління підприємством, має з ним деякі спільні риси. Перш за все, це стосується загальної стратегії підприємства. Принципи та функції менеджменту, техніка прийняття рішень та основні методи управління також є спільними як для внутрішнього, так і для зовнішнього менеджменту.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю - це систематичний вплив на об'єкт (виробничу структуру, підприємство, організацію, колектив людей) з метою забезпечення його життєздатності, узгодженості роботи та досягнення кінцевих результатів. Під управлінням зазвичай розуміють вплив системи, якою управляють (суб'єкта управління), на систему, якою управляють (об'єкт управління), з метою досягнення запланованих результатів. Зміст менеджменту визначається, по-перше, його сферою, тобто предметом, про який йдеться. До цієї сфери належать виробництво, транспорт, торгівля, фінанси, інвестиції та зовнішньоекономічна діяльність. По-друге, рівнем управління, тобто рівнем, на якому здійснюється управління цим об'єктом або сферою. Цей рівень може бути національним, регіональним, галузевим або рівнем виробничого підприємства. Якщо сфера управління визначає певний тип управління, то рівень управління привносить свою специфіку в цей тип управління.

Маркетингова діяльність: дослідження ринків купівлі-продажу товарів; імпорт та експорт товарів; облік показників діяльності конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках; прогнозування світових тенденцій в економіці, міжнародних відносинах та зовнішньоекономічній діяльності; виставкова діяльність; підготовка та реклама своєї продукції; дослідження цінової політики та кон'юнктури ринку; збір інформації про ціни, якість та обсяги продажу товарів конкурентів та її обробка, укладання контрактів; зовнішньоторговельні фірми є посередницькими організаціями для фірм та інших підприємств. Вони мають юридичну незалежність і надають широкий спектр послуг, пов'язаних з імпортом та експортом товарів.

Таким чином, ефективне застосування інструментарію менеджменту, маркетингу та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків у складі соціально-економічних систем сприятимуть формуванню та залученню іноземних інвестицій для відбудова повоєнної України. Це є складною справою, яка вимагає скоординованих зусиль на національному, регіональному та міжнародному рівнях. Дотримуючись принципів ефективного врегулювання

кризових ситуацій і впроваджуючи комплексну стратегію відновлення, яка включає такі заходи, як розвиток інфраструктури, економічні реформи та соціальні програми, спрямовані на відбудову громад і відновлення засобів до існування, Україна може подолати кризу та стати сильнішою, витривалішою та краще оснащеною для реалізації своїх прагнень до мирного та процвітаючого майбутнього. Одним із основних важелів відновлення країни є також міжнародна підтримка. Визначено, що більшість країн підтримують Україну та надають фінансову допомогу, технічну експертизу, гуманітарну допомогу, зусилля з розбудови миру та політичну підтримку, щоб допомогти Україні відновити економіку від руйнівних наслідків конфлікту.

**Список використаних джерел:**

1. Дука, А. П., Г. В. Старченко. "Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України." *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* №6. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06>
2. Пухальська, Я. П. *Особливості функціонування механізму кризового менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки* 4 (2), 2015. С. 108-111.
3. Сунгуровський М. *Перспективи кризового менеджменту в Україні. Центр Разумкова. Кризовий менеджмент.* URL: [https://razumkov.org.ua/upload/1434698994\\_file.pdf](https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf)
4. *Проект Плану відновлення України / Національна рада з відновлення України від наслідків війни, Київ. 2022.* URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>
5. Обіход, Т. В., О. М. Бородіна. "Трансформація економіки України після війни." *Трансформаційні процес в умовах війни та післявоєнного періоду.* 2022. С.41-43. URL: <http://surl.li/tnzsy>
6. Сухарський В. С., Сухарський В. В., Охота В. І. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, 2020.* - 465с.
7. Хмарська, І., Кучерява, К., Клімова, І. *Особливості післявоєнного відновлення економіки України. Економіка та суспільство, 2022.* С - 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>

### 2.3. Інтеграція локально-регіональної системи індустрії туризму України у гео економічний простір Європи

*Цвілий С.М.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,  
Національний університет «Запорізька політехніка»*

З настанням гео економічної ери на початку століття значно зріс інтерес до конкретних регіонів і дестинацій. Враховуючи, що гео економічне становище включає значення політичних і економічних ресурсів доцільно підкреслити, що: гео економіка надає оцінку відносин між економікою та географією на основі просторових, тимчасових та політичних аспектів, а також пояснює економічний потенціал націй саме через зазначені відносини [1]. Гео економіка виходить на перший план у випадку, коли економічні потенціали країн повністю (частково) пов'язані з географічними особливостями. Гео економіка є новим середовищем міжурядових комунікацій, у якому реалізуються національні інтереси держав. У гео економіці роль міжнародного партнерства та ефективність держав залежить від ресурсів й економічного потенціалу, які визначають адаптаційні стратегії на географічних територіях. За наявності потенціалів регіональні гравці можуть брати участь у глобальній економіці (виробники, дистриб'ютори) [2]. Сектором економіки, у якому географія грає ключову роль, є індустрія туризму. Завдяки підвищенню добробуту населення країн і швидкого технологічного розвитку сьогодні туризм є однією з найбільш важливіших і швидко зростаючих світових галузей. При оцінці потенціалу міжнародного співробітництва слід враховувати факт, що глобальний туризм існує в кризових умовах гео економічного простору.

Під впливом наддержавних регіонально-економічних структур, які мають в глобальній стратегічній ієрархії стійку позицію й розширюють геополітичний простір формування зовнішньоекономічної доктрини успішного міжнародного співробітництва в індустрії туризму, поступово збільшується роль та значення державних суверенітетів й національних управлінських структур. При цьому, гео економічний простір індустрії туризму через систему економічних атрибутів та важелів поширюється за межі національних кордонів (розмиває або ліквідує межі між зовнішньою і внутрішньою сферами суб'єктів туристичної діяльності, а також між зовнішньою і внутрішньою політиками держави), стимулюючи при цьому до міжнародного співробітництва в процесі соціалізації й економізації життя суспільства на засадах зважених фінансово-економічних інструментів. В свою чергу, економізація потенціалу міжнародного співробітництва в індустрії

туризму є джерелом трансформації зовнішньоекономічних зв'язків України й її згуртування зі світом, яке залежать від наднаціональних економічних структур індустрії туризму, їх співпраці й інтеграції в Європейський Союз, Північно-Американський Союз й Тихоокеанський регіон (АПЕК), як зони сприятливого і сталого розвитку. Регіональну інтеграцію має сенс розглядати у якості важливої проміжної умови створення оптимального гео економічного простору індустрії туризму. Комплексність світової системи передбачає формування міжнародної туристичної структури на основі теорії мондіалізму, який визначає глобальний розвиток за принципом неминучості повної інтеграції при переході від великої кількості держав, національних економік, туристичних дестинацій, культур, локацій, міст, етносів, мов до уніфікованого туристичного простору із єдиними традиційно-етнічними та культурними кордонами. Саме тому, цілком логічно, що потенціал міжнародного співробітництва нашої країни в гео економічному просторі індустрії туризму – відсутність транскордонний бар'єрів на шляху та в процесі розвитку міжнародних економічних відносин, регіоналізації економіки, інтенсифікації співпраці, інтеграція у гео економічний простір світу та Європи.

Значне посилення впливу національної дипломатії в культурній площині при формуванні привабливого іміджу індустрії туризму за межами України, як визначальний фактор модифікації міжнародних відносин, забезпечує взаємодію у всіх сферах туристичного бізнесу і сприяє просуванню національних інтересів у міжнародному середовищі, активізує процеси розвитку економіки держави та адаптує її інтеграцію у гео економічний простір. Вивченню теорії та методології глобалізації, розвитку співробітництва та партнерства на міжнародному ринку туристичних послуг присвячено наукові праці таких вчених, як: О. Любіцева [4], Н. Трусова, Т. Чернявська, С. Пасека, В. Грановська, О. Пристемський, В. Демко [6], І. Фарсарі [10], Ч. Джі, Е. Файос-Сола [11], Дж. Коккранікал, П. Кроньє, Р. Батлер [13], Н. Прем [16]. Дослідженням аспектів впливу науки геополітики на розвиток індустрії туризму, як складової безпеки міжнародного співробітництва країн, займалися такі науковці, як: Н. Гончаренко, Я. Склярєнко [3], К. Чен [9], Д. Хол, М. Сміт, Б. Марцишевська [12], І. Свиноус [31–32] та інші вчені, які вивчали просторову детермінанту в межах її здатності розширювати масштаби туристичного потенціалу, а також напрями інтеграції індустрії туризму України.

Гео економічний простір (ГЕП) представляє організаційно-функціональне середовище індустрії туризму, яке проявляється у формі взаємодії традиційно-культурологічних процесів розвитку міжнародного співробітництва держави на різних ієрархічних рівнях. Дані рівні розподіляються між макро-регіональними й локально-регіональними системами. Тобто, на різних рівнях функціонування

базовими компонентами ГЕП є наступні сфери життєдіяльності суспільства: соціально-економічна, територіальна (просторова), демографічна, управлінська, культурно-релігійна. Геоелектронічний простір індустрії туризму є суспільно-географічною системою (за системним підходом), яка за законом трансформації змін «кількість у якість», формує адекватні величини потенціалу міжнародного співробітництва держави в світовій ієрархії. При цьому забезпечується якісна трансформація території за рахунок мобілізації значного обсягу ресурсів [3].

Розширення у геоелектронічному просторі індустрії туризму інтенсифікує розвиток інформаційно-комунікаційного потенціалу (транспорт, інформаційні технології), а також сприяє підвищенню ефективності комунікацій між різними країнами та регіонами у міжнародному середовищі. При цьому, даний процес формує потенціал міжнародного співробітництва, як органічну єдність певної економічної моделі, де існують внутрішні зв'язки між складовими елементами макро-регіональних та локально-регіональних туристичних систем [4; 5].

Локально-регіональні туристичні системи формуються на перетині трьох окремих підсистем (населення, виробництво і надання послуг, природа) і містять у компоненти: рекреанти (формальна тимчасова суспільна група); туристи та трудові ресурси (обслуговування локально-регіональної системи в межах певної території); природні ресурси; матеріально-технічні, енергетичні й інформаційні засоби [6]. Відповідно, при формуванні відтворювальної моделі потенціалу міжнародного співробітництва, вкрай необхідним є виокремлення індикаторів туристичної локально-регіональної системи та визначення її величини (рис. 1).

Геоелектронічний простір індустрії туризму вимагає розробки методики оцінки потенціалу міжнародного співробітництва однієї країни з певним рівнем ефективного використання локально-регіональної системи й макро-регіональних систем країн шляхом вимірювання функціонального симбіозу на туристичному ринку, який об'єднує велику кількість виробників туристичної продукції з реальними та потенційними покупцями в постійно зростаючому тренді процесу туристичних поїздок, які мають прямий вплив на геоелектроніку країни [7; 8]. При цьому, ефективним способом оцінювання функціональних зв'язків між сферами діяльності суб'єктів міжнародного ринку, що забезпечують синергетичність незмінних факторів геоелектронічного простору індустрії туризму країни, є прогнозування очікуваного результату [9]. Прогнозування базується на методі екстраполяції ринкових тенденцій та індикаторів. Точність і надійність прогнозу залежить від багатфакторності і розміру вибірки індикаторів у часі.



Рис. 1.- Індикатори величини та рівня ефективності використання туристичної локально-регіональної системи в економіці країни

*Джерело: розроблено автором*

При цьому, використання багатфакторного аналізу дозволяє здійснити гео економічний аналіз факторів впливу на якість результату міжнародного співробітництва країни в функціонуючих локально-регіональних і макро-регіональних системах індустрії туризму [10]. З позиції розвитку країни ефективність функціонування потенціалу міжнародного співробітництва в європейському гео економічному просторі її індустрії туризму пропонується здійснювати за формулою темпів приросту кінцевого продукту, алгоритм розрахунку якого є інтегрований в країнах Європи та дозволяє визначити індикатори гео економіки [11; 12].

Етапи оцінювання і реалізації потенціалу міжнародного співробітництва країни в європейському гео економічному просторі індустрії туризму мають наступну послідовність: 1) визначення аналітичних індикаторів, що формують інтегрований індекс міжнародного співробітництва країни; 2) стандартизація аналітичних індикаторів за методом найбільшої середньої; 3) розрахунок інтегрованого індексу міжнародного співробітництва країни; 4) співставлення інтегрованого індексу міжнародного співробітництва країни в європейському гео економічному просторі індустрії туризму із індикаторами ефективності залучення прямих іноземних інвестицій країн Європи для відновлення

потенціалу локально-регіональних, макро-регіональних систем; 5) кластеризація матриці країн Південно-Східної Європи, які є мотивованими до міжнародного співробітництва з країною в європейському геоeкономічному просторі індустрії туризму та використовують прямі іноземні інвестиції на ресурсне забезпечення локально-регіональних та макро-регіональних систем [3; 11; 12].

В геоeкономічному просторі масштаб забезпечення індустрії туризму країни прямими іноземними інвестиціями визначається на рівні туристичних фірм із врахування змінних «торгових витрат». Тобто, розраховується відстані між змінними, які є «диференціалом доходу на одного працівника», й та, яка є контрольною змінною для різниці між факторами-пропорціями та ВВП приймаючої країни [13]. Контрольна змінна зосереджена на горизонтальних прямих інвестиціях й є ключовим фактором присутності суб'єктів міжнародного ринку туристичних послуг в локально-регіональних та макро-регіональних системах приймаючої країни [14; 15]. Модель міжнародного співробітництва країни в індустрії туризму формує змінні: індекс подібності країн за розміром, географічну відстань між партнерами і межу «геоeкономічного простору» між країнами за заданою величиною ВВП. Остання змінна додається, щоб врахувати «ринковий» аспект прямих іноземних інвестицій (ПП). Тобто, коли інвестори виробляють туристичні продукти за кордоном для продажу на приймаючому ринку іншої країни, вони, таким чином, збільшують частку на міжнародному ринку. Додаткові змінні (спільна мова, спільний кордон або пільгові торговельні угоди), можуть знизити витрати на виїзд за кордон, але, водночас, можуть бути введені до «торгових витрат» за допомогою фіктивних змінних [16; 17]. З позиції динаміки приросту залучення прямих іноземних інвестицій та схожості певних країн за виробітком туристичних продуктів економічна модель міжнародного співробітництва оцінюється за методом двосторонніх туристичних потоків [18].

Відновлення вітчизняної індустрії туризму в Україні, як імпульсного прискорювача розвитку потенціалу міжнародного співробітництва країни в геоeкономічному просторі, орієнтується на паралельні процеси: радикальні зміни міжнародних економічних відносин та поточні структурні глобалізаційні трансформації. Однак, у порівнянні з іншими світовими державами вітчизняна індустрія туризму відроджується нерівномірно у розрізі окремих її територій. Це пояснюється низьким рівнем активності виробників комплексного продукту в туризмі щодо надання пропозицій в дестинації відносно подорожей, рекреації та відпочинку, який спричинено відносно затяжним періодом пандемії в світі, очікуванням нового штаму коронавірусної хвороби та воєнною агресією росії

по відношенню до України [6; 19]. Зазначені негативні події призвели вже до посилення кризи й кризових явищ всередині країни, а також до неспроможності здійснення диверсифікації туристично-рекреаційних процесів в період чинності причин, викликів, загроз. Протягом 2022–2023 років Україна частково втратила міжнародні зв'язки на ринку туристичних послуг, таким чином, ускладнивши своєчасність швидкого відновлення ресурсної компоненти в обслуговуванні туристів та рекреантів на міжнародній арені, збільшила інвестиційні ризики та послабила позиції національної індустрії туризму. Україна зараз знаходиться в «стресовому» воєнному періоді, однак, за оцінкою міжнародних туристичних організацій, намагається відновити модель подальшого розвитку туризму [20].

З причин воєнних дій в Україні ускладнюється розширення просторових меж існування і функціонування локально-регіональних систем в туризмі. При досягненні певної межі заповнений геоелектронічний простір індустрії туризму починає деградувати, що знаходить прояв в скороченні займаної території.

Наша країна у якості функціонуючої туристичної локально-регіональної системи в площині інтегрованого геоелектронічного простору враховує інтереси, норми та пріоритети ключових гравців світової індустрії туризму [15; 21].

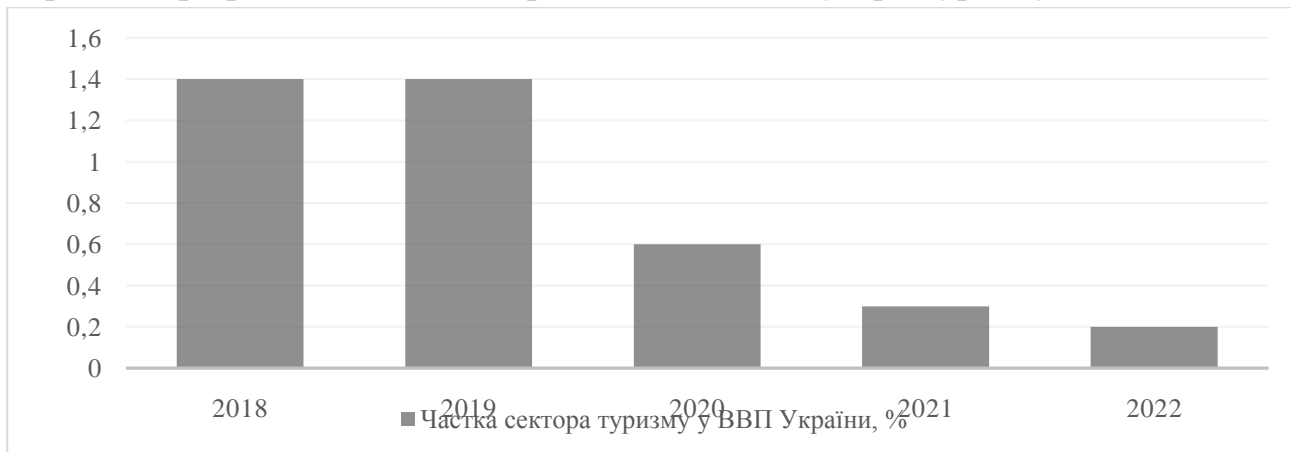


Рис. 2. – Частка сектора туризму у ВВП України у 2018–2022 рр., %

*Джерело: побудовано автором за [22–24]*

В індустрії туризму знижується рівень потенціалу міжнародної співпраці та співробітництва України, що унаочнює скорочення частки сектора туризму у ВВП від 0,6% у 2020 р. до 0,2% у 2022 р.; це у 16,7 разів нижче за доковідний рівень світової геоелектроніки (середньорічний показник 10%) й у 25 разів нижче рівня світової геоелектроніки (5%), яка існувала в умовах COVID-19 (рис. 2).

З метою відновлення макро-регіональної системи індустрії туризму на вітчизняній території своєчасно та логічно запровадити стабілізаційні заходи.

Впровадження стабілізаційних заходів розвитку потенціалу міжнародного співробітництва України у світовому середовищі з метою формування високої



позитивної динаміки обсягу експорту-імпорту комплексного продукту індустрії туризму шляхом зменшення кількості обмежень на лібералізацію і трансфертні технології франчайзингу при співробітництві суб'єктів туристичних дестинацій знайшло висвітлення в моделі функціонального симбіозу макро-регіональної та локально-регіональної туристичної системи під впливом рівня лібералізації та трансфертних переваг франчайзингу в міжнародному співробітництві суб'єктів індустрії туризму в кризових умовах геоекономічного простору (рис. 3).

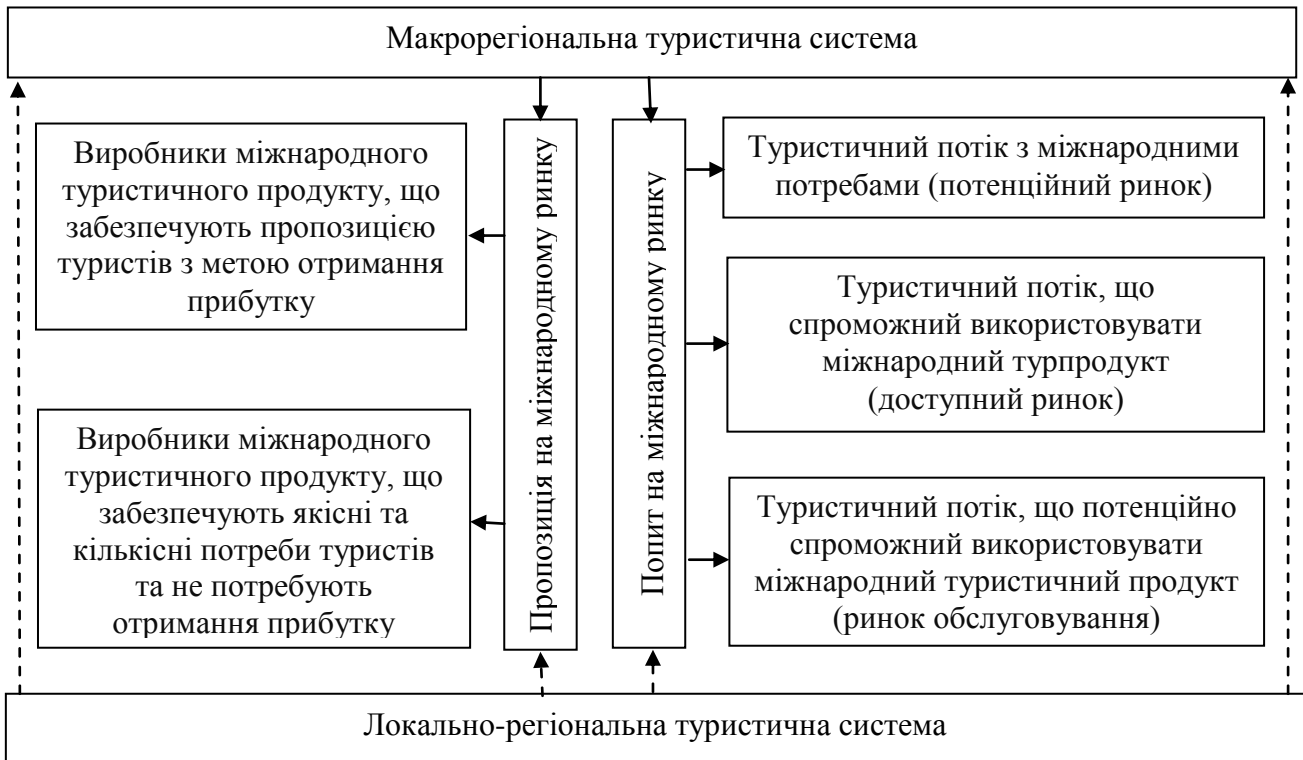


Рис. 3. – Симбіоз макрорегіональної і локально-регіональної системи туризму  
Джерело: побудовано автором за [19]

В геоекономічному просторі динаміка відновлення країни з локально-регіональною системою індустрії туризму обумовлена зростанням попиту з боку країн з лише внутрішніми туристичними дестинаціями (або тільки розвиваються, або відроджуються в постконфліктному періоді). Тобто, доцільно зазначити: зберігається залежність потенціалу міжнародного співробітництва української індустрії туризму від макрорегіональних систем розвинених країн. Так, країни Європи ще залишаються базовим центром культурно-пізнавального туризму. Однак, останнім часом все більшого значення для реалізації даного виду туристично-рекреаційного потенціалу набуває Азія, зокрема, Індія і Китай [20].

Розвиток міжнародного ринку туристичних послуг демонструє негативну стабільність у 2021–2022 рр., оскільки за період маємо факти [24–29]: 1) частка

індустрії туризму у структурі світової економіки скоротилася майже у два рази за два роки: до 5,5% у 2021 р. з 10,4% у 2019 р. (до світової пандемії COVID-19 індустрія подорожей і туризму створювала 10,6% всіх робочих місць у світі (було задіяно 334 млн. осіб) та забезпечувала 10,4% світового ВВП (що складало 9,2 трлн. дол. США); 2) на 73,9% скоротились міжнародні туристичні перевезення; 3) під загрозою звільнення опинилося близько 100–120 млн. працівників світової індустрії туризму; 4) орієнтовні сукупні втрати у структурі світового ВВП перевищили 2 трлн. дол. США; 5) сукупні втрати експортних надходжень від організації міжнародного туризму оцінено у розмірі 1,3 трлн. дол. США.

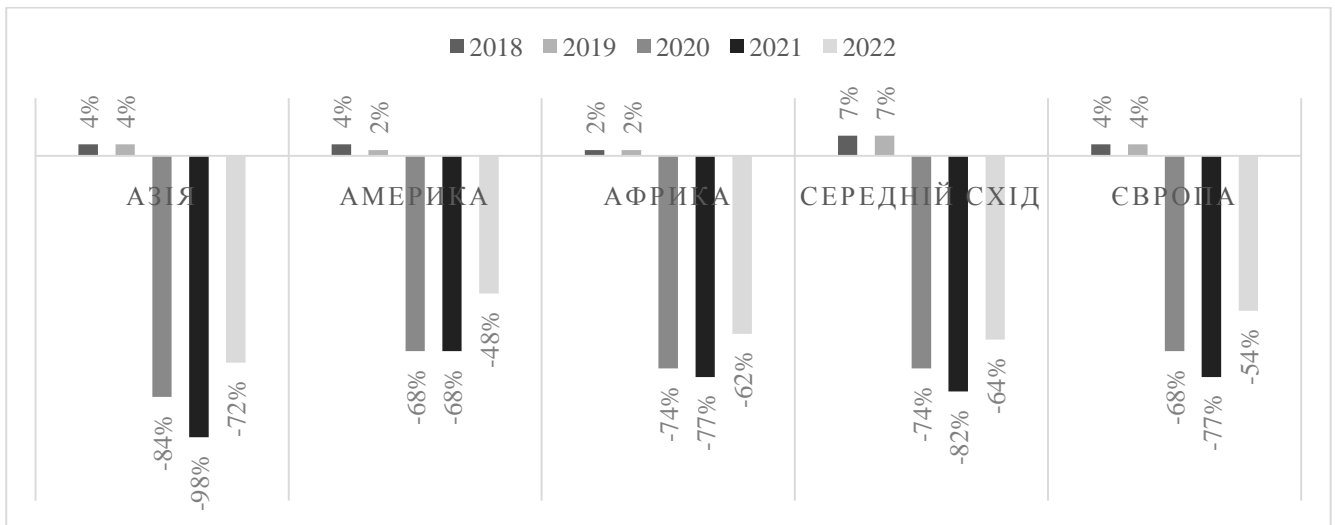


Рис. 4. – Динаміка змін ринку міжнародного туризму у 2018–2022 рр., %  
Джерело: побудовано автором за [24–29]

Світова індустрія туризму у 2022 р. скоротилась на 18,5%, втративши 62 млн. робочих місць; на 45% скоротились витрати часу на організацію турів для внутрішніх споживачів туристичних послуг; на 69,4% – міжнародних (рис. 4).

У 2022 р. темпи скорочення ринку міжнародного туризму перевершили попередні кризові події (Глобальна світова економічна криза у 2008–2009 рр. та епідемія SARS у 2003 р.), які також спричинили негативний вплив на світову індустрію туризму (рис. 5). Кількість міжнародних туристичних переміщень у 2022 р. у порівнянні з 2019 р. (докризовим) скоротилась. За даними Всесвітньої організації туризму ООН (UNWTO) за 2022 р. кількість міжнародних туристів скоротилась на 20–30%. З цих причин відбулося скорочення світового доходу від організації міжнародного туризму на 300–450 млрд. дол. США [20–21].

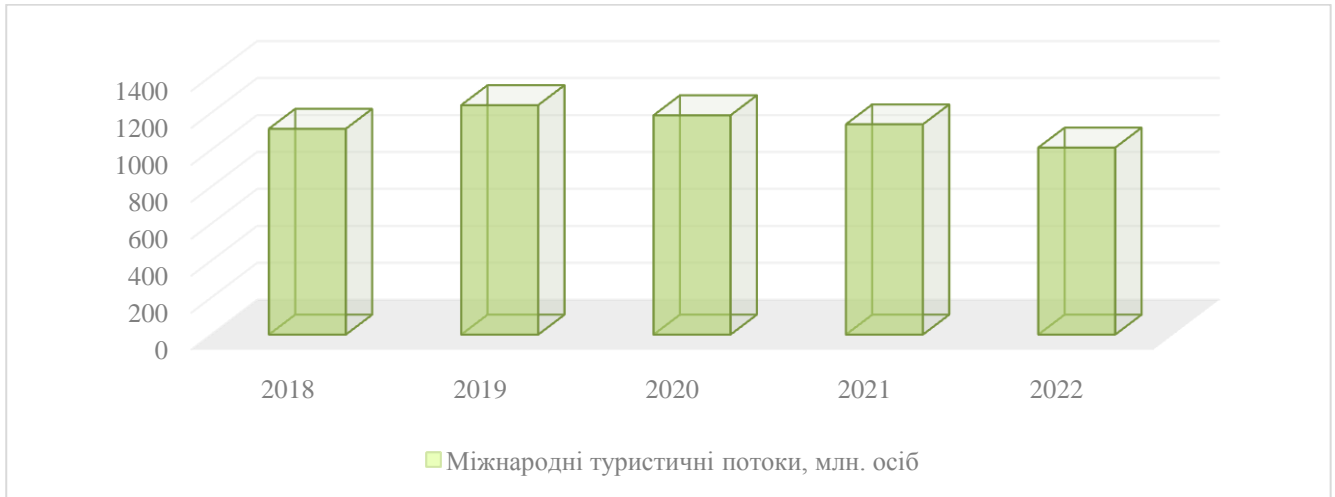


Рис. 5. – Міжнародні туристичні потоки: динаміка за 2018–2022 рр., млн. осіб  
*Джерело: побудовано автором за [23; 24; 30]*

Знайти підґрунтя цьому можна у різних рівнях соціально-економічного позиціонування макро-регіональних та локально-регіональних систем. Сьогодні архітектура геоeкономіки побудована таким чином, що сталий розвиток країн Західної Європи залежить від розвитку індустрії туризму, яка забезпечує біля 70% доходної частини бюджету, в країнах Північної та Південної Америки ця доля складає 20%, в Азії, в країнах Африки та Австралії – 10% [20].

У кризових умовах геоeкономічного простору, воєнного стану в Україні, демографічної специфіки та структури держави, а також враховуючи внутрішні міграційні процеси (переміщення громадян нашої держави до Західних регіонів: Вінницького, Волинського, Закарпатського, Івано-Франківського, Львівського, Рівненського, Тернопільського, Хмельницького, Чернівецького; і Центральних вітчизняних регіонів: м. Києва, Житомирського, Київського, Кіровоградського, Полтавського, Сумського, Черкаського, Чернігівського), визначено сучасний геоeкономічний простір бізнесу локально-регіональних систем країни, як ядра розвитку потенціалу міжнародного співробітництва між країнами Європи [30].

Здійснено кластеризацію макро-регіональних та локально-регіональних систем з позиції динаміки приросту залучення прямих іноземних інвестицій країн Європи в розвиток індустрії туризму вітчизняних Західних і Центральних регіонів (схожі за створенням комплексного туристичного продукту). Також за розрахунками побудовано економічну модель міжнародного співробітництва на основі двосторонніх туристичних потоків. Алгоритмом кластеризації є метод повних зв'язків – включає нові об'єкти з заданими відстанями [6; 19] (табл. 1).

Таблиця 1.

**Структура туристичних кластерів макро-регіональних систем Європи та локально-регіональних системи України (за методом Уорда)**

Туристичні макро-регіональні системи Європи	Клас -тер	Локально-регіональні системи України
Великобританія, Нідерланди, Франція	К1	м. Київ, Житомирський, Київський
Іспанія, Італія, Німеччина	К2	Черкаський, Чернігівський
Ірландія, Люксембург	К3	Івано-Франківський, Львівський, Тернопільський
Австрія, Греція, Данія, Португалія, Фінляндія, Швеція	К4	Кіровоградський, Полтавський, Сумський
Латвія, Литва, Естонія	К5	Вінницький, Чернівецький
Бельгія, Болгарія, Польща, Румунія	К6	Волинський, Закарпатський
Словаччина, Словенія, Угорщина, Хорватія, Чехія	К7	Рівненський, Хмельницький

*Джерело: побудовано автором за [6; 19; 30–32]*

Перспективи інтеграційного розвитку індустрії туризму України в контексті геополітичних подій в умовах кризи і у посткризовому періоді слід пов'язувати з ефективним партнерством з країнами Європейського Союзу [33]. При цьому є сенс врахувати наступне: можливість просування національного комплексного туристичного продукту на європейський ринок за тісної співпраці з компаніями країн ЄС; формування сприятливого цифрового простору для споживачів та підприємств індустрії туризму; створення дружнього клімату та інформаційно-комунікаційного середовища для співпраці; прокладання транснаціональних мереж й коридорів для залучення більшої кількості міжнародних мандрівників; запровадження передового світового досвіду організації туристичного бізнесу; посилення євроінтеграційних процесів в країні. Транскордонне співробітництво з європейськими країнами-сусідами є перспективним стратегічним напрямком для реалізації концепції сприятливого, ефективного та безпечного туристичного відпочинку. Відновлення стратегічного потенціалу України і його перспективи розвитку є обґрунтованими відносно зміцнення туристичного співробітництва з країнами Близького Сходу та Азії. Тут важливо спростити візові формальності з окремими країнами або групою країн. Полегшення процедури в'їзду в країну та отримання віз сприятиме зростанню обсягів міжнародних прибуттів в Україну.

Слід звернути увагу на той факт, що має значний потенціал створення в локально-регіональних системах України систем стратегічного управління щодо раціонального розподілу-використання залучених прямих іноземних інвестицій від партнерів макро-регіональних туристичних систем Європейського Союзу.

Зазначений потенціал може бути використаний для підвищення продуктивності праці, прискорення темпів економічного розвитку індустрії туризму, посилення імпульсу зростання вітчизняної економіки, реалізації потенціалу міжнародного співробітництва України в індустрії туризму країн ЄС з метою зближення з європейськими туристичними фірмами для забезпечення приблизно 4,3 млн. робочих місць, що складе 5% від загальної зайнятості в країні. Крім того, це дозволить збільшити на 21% просування українських туристичних продуктів на міжнародних ринок та збільшити на 19% додану вартість послуг в цих країнах. Забезпечення безпечного рівня функціонування макрорегіональної туристичної системи України дозволить призупинити падіння попиту на туристичні продукти та прискорити отримання прибутку суб'єктами вітчизняної індустрії туризму.

В цілому, інтеграція локально-регіональної системи індустрії туризму країни у гео економічний простір Європи має базуватися на концепції створення і сталого розвитку конкурентних переваг комплексного туристичного продукту локально-регіональної системи. Сьогодні у наукових дослідженнях авторами приділяється велика увага кластерної концепції конкурентоспроможності. В аспекті вивчення розвитку індустрії туризму дана концепція розглядає конкурентоспроможність підсистем локально-регіональної системи індустрії туризму країни у взаємозв'язку з іншими системами, тобто з формуванням кластера взаємозалежних систем.

За умов інтеграції локально-регіональної системи індустрії туризму країни у гео економічний простір Європи доцільно сформуванню систему інформаційного забезпечення розвитку кластерів (табл. 1), яка має включати елементи: систему інформаційного забезпечення як функціонального комплексу, що забезпечує органічний взаємозв'язок технічних засобів, інструментів, методів та технологій роботи з інформацією; систему інформаційного забезпечення, яка враховує інформаційні потреби користувачів туристичного продукту; інформацію про стан та параметри функціонування об'єктів локально-регіональної системи індустрії туризму України, що надходить через проміжки часу або відповідно до потреб.

Взагалі, прагнення отримати максимальну вигоду від інтеграції локально-регіональної системи індустрії туризму України у гео економічний простір Європи дозволить у повоєнному періоді відновлення вітчизняної економіки відродити стратегічний потенціал міжнародної співпраці індустрії туризму з урахуванням поляризаційних аспектів гео економічного простору, який в умовах глобалізації національних економік країн Європи досяг значних масштабів і розглядається як самостійна сфера зовнішньоекономічних відносин із значною зміною структури.

**Список використаних джерел:**

1. Đukić A, Jerković S. *Geoeconomic guidelines of development of tourism: Model of Dubrovnik. Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic*. 2007. SASA. P. 193–201.
2. Mercille J. *The radical geopolitics of US foreign policy: Geopolitical and geoeconomic logics of power. Political Geography*. 2008. Vol. 27. P. 570–586.
3. Гончаренко Н. І., Склярєнко Я. І. Теоретико-методологічні основи дослідження туристичної політики Європейського Союзу. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Туризм»*. 2017. № 6. С. 161–166.
4. Любіцева О. О. *Ринок туристичних послуг (геокоосмічні аспекти)*. Київ: Альтерпрес, 2002. 255 с.
5. Калініна Л. *Державна політика у сфері туризму: туристично-рекреаційні спеціальні економічні зони. Туризм: право та економіка*. 2006. № 5. С. 23–27.
6. Trusova N. V., Cherniavska T. A., Pasieka S. R., Hranovska V. Hr., Prystemskyi O. S., Demko V. S. *Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist recreational destination. GeoJournal of Tourism and Geosite*. 2020. Vol. 33(3). P. 1126–1134.
7. Carlisle S., Johansen A., Kunc M. *Strategic foresight for (coastal) urban tourism market complexity: The case of Bournemouth. Tourism Management*. 2016. №54. P. 81–95.
8. Sklyarenko Ya., Khanova O. *Analysis of factors of influence on the development of tourism area of European Union. Technology audit and production reserves*. 2018. №5(43). P. 9–14.
9. Чен К. К. *Система підтримки прийняття рішень щодо розвитку туризму: системно-динамічний підхід. Журнал комп'ютерних інформаційних систем*. 2004. Вип. 45 (1). С. 104–112.
10. Farsari I. *The Development of a Conceptual Model to Support Sustainable Tourism Policy in North Mediterranean Destinations. Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2012. Vol. 21 (7). P. 710–738.
11. Джі Ч. Й., Файос-Сола Е. *Міжнародний туризм: глобальна перспектива*. Мадрид: Всесвітня туристична організація, 1997.
12. Хол Д., Сміт М., Марцішевська Б. *Туризм у Новій Європі: виклики та можливості розширення ЄС*. Воллінгфорд, Оксфордшир; Бостон, Массачусетс: SABI SABI, 2006.
13. Коккранікал Дж., Кроньє П., Батлер Р. *Туристична політика та маркетинг напрямків у країнах, що розвиваються: ланцюжок впливу. Планування та розвиток туризму*. 2011. Вип. 8(4). С. 359–380.
14. Kamkhaji J. C. *Crisis, learning and policy change in the European Union. European Public Policy*. 2016. №24(10), P. 714–734.
15. Matsuka V.M. *Assessment of Ukraine's competitiveness on the world tourist market. Bulletin of the Mariupol State University. Series: Economy*. 2018. №16. P. 93-102.

- 
16. Прем Н. Д. Міжнародний туризм: нові виклики та перспективи на майбутнє. Ташкент: Канішка, 2000. 152 с.
17. Kozmenko O. *Analysis of countries' investment attractiveness in the field of tourism industry. Investment Management and Financial Innovations*, 2015. №12(3-1). P. 56–63.
18. United Nations Statistics Division. *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*. 2008. URL : <http://surl.li/tnzww>
19. Tsviliy S.M., Ogloblina V.O., Demko V.S., Pavliuk A.A., Pisetskyi M.M. *Potential of international cooperation of Ukraine in the geoeconomic space of the tourist industry. GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2023. №49(3). Pp. 946–961.
20. UNWTO *Tourism Dashboard*. UNWTO *Tourism Dashboard – Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional and national levels*. 2023. URL: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard>.
21. Trusova N., Tsviliy S., Gurova D., Demko V., Samsonova V. *Budget Instruments for Stimulating the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry in Ukraine. Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. № 01s. P. 253–269.
22. Туристичний портал України. URL : <http://www.stejka.com/ukr>
23. *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. 2021. URL: <https://www.bloomconsulting.com/journal/bloom-consulting-international-data-partner-for-the-2021-travel-tourism-competitivenessreport-ttcr-for-the-world-economic>.
24. *Tourist streams 1999-2020*. URL: <http://surl.li/toaez>
25. Міжнародний туризм, витрати. URL: <http://surl.li/toagb>
26. Міжнародний туризм, витрати на пасажирський транспорт. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.TRNX.CD>.
27. Міжнародний туризм, витрати на предмети подорожей. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.TVLX.CD>.
28. Міжнародний туризм, надходження. URL: <http://surl.li/toafv>
29. UNWTO. *Барометр світового туризму*, 20(5), 2022. С. 1–5. URL: <https://webunwto.s3.eu-west1.amazonaws.com/s3fs-public/2022>
30. United Nations Statistics Division. *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*. 2008. URL: <http://surl.li/toafn>
31. Демко В.С., Свиноус І.В. Потенціал міжнародного співробітництва України в геоелектронічному просторі туристичної галузі. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). №2(48). 2023. С. 38–50.
32. Демко В.С., Свиноус І.В. Макроекономічний аналіз туристичного потенціалу України в міжнародному співробітництві. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). №3(49). 2023. С. 40–51.
33. Charkina T., Pikulina O., Zadoja V., Tsviliy S. *Improvement of the tourism industry management due to introduction of new trends and types of tourism. Philosophy, economics and law review : Scientific Journal. Dnipro : DSUIA*, 2022. Volume 2, no. 1. Pp. 108–117.

## 2.4. Управління районами Одеської області на основі оцінки наявного ресурсного потенціалу

*Балджи М.Д.,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет*

Управління територіальними об'єктами, до яких належать адміністративні райони і об'єднані територіальні громади Одеської області, має базуватись на визначенні наявного потенціалу. Останній визначається як сукупність наявних ресурсів, використання яких сприятиме розвитку цих об'єктів. Цілеспрямоване вивчення і оцінювання ресурсного потенціалу обумовлена потребами пошуку нових можливостей для розвитку Одещини при використанні наявних на території переваг та можливостей у повоєнний час.

Одеська область – найбільша за площею адміністративна територіальна одиниця України, що займає територію Північно-Західного Причорномор'я від гирла Дунаю до Тилігульського лиману (довжина морської берегової лінії в межах області перевищує 300 км) і тягнеться від моря на північ, вглиб суші, на 200-250 км. Її площа становить 33,3 тис. км<sup>2</sup>, що є 5,5% від території України. Довжина державного кордону протягнулась на 1362 км. Постійне населення (до лютого 2022 р.) складало 2 млн. 379,5 тис. осіб [1].

Одеська область характеризується високим агровиробничим потенціалом та має багаті рекреаційні ресурси. Географічне положення у лісостеповій та посушливій степовій зонах зумовлює маловодність та малу лісистість.

Активна господарська діяльність і заселення притаманне Одеській міській агломерації, що підтверджувалось яскравістю нічного освітлення за 2014-2021 роки та усередненого значення щільності населення. Ці дані підібрано з Проєкту USAID «ГОВЕРЛА» [2].

Одеська область розташована на перетині міжнародних водних шляхів:

- Дунайський водний шлях після завершення будівництва в 1992 році каналу Рейн-Майн-Дунай є найкоротшим виходом країн Європи до Чорного моря, далі – у Середземномор'я, на Близький Схід;
- ріка Дністер пов'язує з Молдовою, а Дніпро – з Центральними областями України, а після завершення реконструкції Дніпровсько-Бузького і Дніпровсько-Неманського каналів – з Польщею і країнами Балтії.

«Найближчий чорноморський порт до Одеси – Констанца в Румунії. І там намагаються допомогти Україні. На баржах через дельту Дунаю залізницею та



вантажівками до Констанци переправляється українське зерно, попри обстріли» [3].

Незважаючи на блокування одеських портів, з 1 липня по 28 серпня 2023 року Україна експортувала 4,157 млн тон зернових та зернобобових, а на 27.10.2023 р. експорт склав 8721 млн тон, що в 1,4 рази менше, ніж на цю ж дату у 2022 році. У 2023/2024 маркетинговому році (з 1 липня по 27 жовтня 2023 року) Україна експортувала 4,399 млн тон пшениці; 669 тис. тон ячменю; 0,9 тис. тон жита та 3,531 млн тон кукурудзи. Борошна пшеничного експортовано 40,4 тис. тон, іншого борошна – 1,4 [4].

Як показують статистичні дані, цьогоріч по всім показникам, крім кукурудзи, простежується зменшення експорту зернових, що пов'язано з блокуванням одеських портів росією (рис. 1). На 27 жовтня 2023 р. борошна пшеничного також експортовано більше, ніж на таку ж дату у 2022 році, порівняння іншого борошна – навпаки, менше, ніж у попередньому році.

Головне природне багатство області – її земельні ресурси, які представлені, переважно, чорноземними ґрунтами з високою природною родючістю. Разом з теплим степовим кліматом вони формують високий агропромисловий потенціал регіону. Посівні площі озимих культур під урожай 2022 року подані на рис. 2.

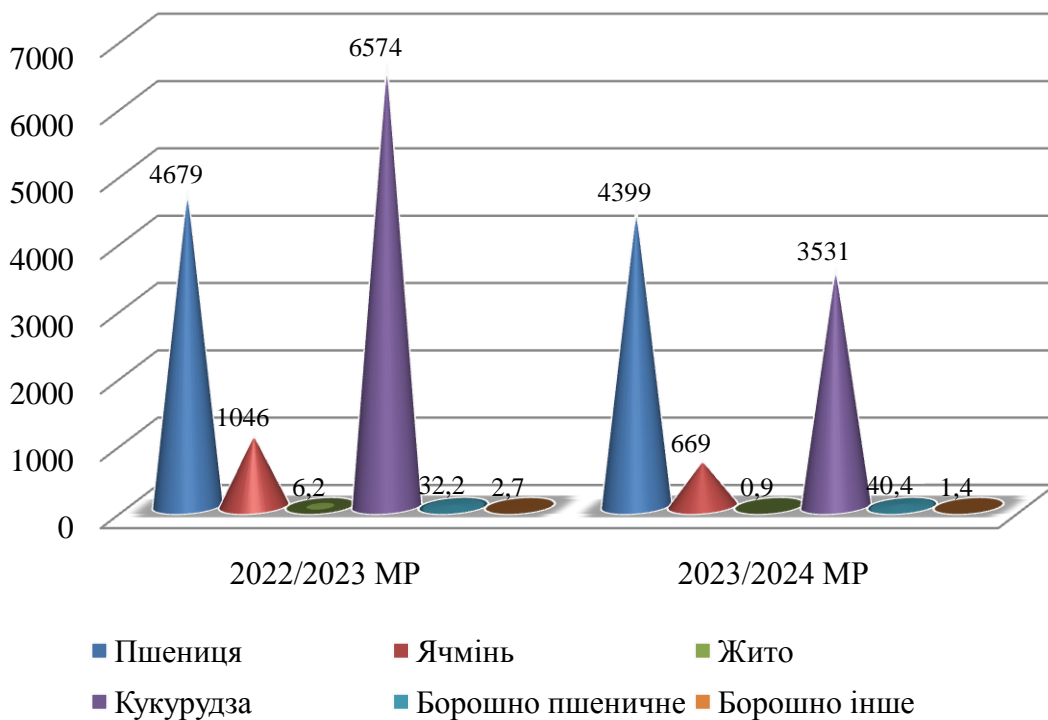


Рис. 1. – Експорт зернових та борошна у 2022/2023 і 2023/2024 МР, тис. т  
Джерело: побудовано за даними [4].

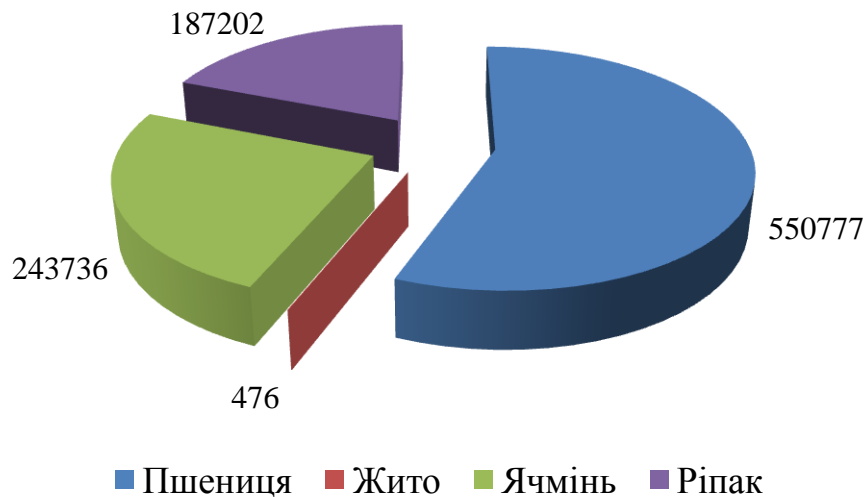


Рис. 2. – Посівні площі озимих культур під урожай 2022 року, га  
*Джерело: побудовано за даними [5].*

Тепле море, лікувальні грязі, мінеральні води, морські пляжі створюють винятково високий рекреаційний потенціал Одещини. Але мінування Чорного моря росією призвело до обмеження користування морськими пляжами, адже під час навіть незначних штормів, міни рухаються до берега і вибухають на узбережжі. Користування водами Дністровського лиману також небезпечно, бо він має прямий вихід у Чорне море і вже були випадки знаходження вибухонебезпечного знаряддя у водах цього лиману. Інші лимани (Тилигульський, Куяльницький, Хаджибєєвський) – перекриті від моря дамбами і користування їх ресурсами повністю небезпечно.

До найбільш відомих лікувальних вод відноситься хлориднонатрієва мінеральна вода «Куяльник», видобуток якої ведеться в межах Одеської агломерації.

До місцевих корисних копалин, які використовуються в промисловості, відносяться будівельні матеріали – піски, суглинки, гравій, галька, граніти, вапняк. Значні родовища нафти і газу знаходяться на шельфі Чорного моря.

Аналіз демографічної ситуації Одеської області за 2017-2021 роки свідчить про існування негативних тенденцій у зазначеній сфері, зокрема таких, як: скорочення чисельності наявного населення. Протягом 2017-2021 рр. зберігається тенденція до скорочення наявного населення (табл. 1). Так, з 2017 по 2021 рр.. чисельність наявного населення скоротилась з 2 383,1 тис. осіб до 2 351,4 тис. осіб. Обсяги скорочення наявного населення відповідно до попереднього року набули свого піку у 2021 році (-16,7 тис. осіб). На даний показник вплинуло:

- збільшення обсягів природного скорочення населення (перевищення кількості померлих над кількістю народжених). У 2017-2021 роках показник природного скорочення мав тенденцію до збільшення та набув свого піку у 2021 році (- 23,1);

- зменшення народжуваності населення. Протягом останніх довоєнних років в області спостерігалась негативна тенденція до зменшення народжуваності населення. Так, щорічні обсяги народжуваності відповідно до попереднього року зменшувались від 25,2 тис. осіб у 2017 році до 19,3 тис. осіб у 2021 році;

Таблиця 1

## Склад чисельності наявного населення Одеської області

Показник	Період				
	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022
Наявне населення, тис. осіб	2383,1	2380,3	2377,2	2368,1	2351,4
Відхилення до попереднього року:					
абсолютне, тис. осіб	- 3,4	- 2,8	- 3,1	- 9,1	-16,7
відносне, %	- 0,14	- 0,12	- 0,13	- 0,4	- 0,7
Кількість народжених, тис. осіб	25,2	23,1	20,9	20,6	19,3
Кількість померлих, тис. осіб	33,4	33,6	33,1	34,9	42,4
Природне скорочення	- 7,2	- 8,2	- 12,2	- 14,3	- 23,1
Міграційний приріст, тис. осіб	+ 4,7	+ 7,7	+ 9,1	+ 5,1	+ 6,4
Щільність наявного населення	71,7	71,6	71,5	71,1	70,6

*Джерело: побудовано за даними [6].*

- збільшення смертності населення. Аналіз свідчить, що у 2017-2020 рр. показники смертності населення коливались від 33,4 тис. осіб до 34,9 тис. осіб у 2020 році. У 2021 році кількість померлих зросла відповідно до 2020 року на 7,5 тис. осіб і становила 42,4 тис. осіб;

- наявність міграційного приросту населення. Протягом 2017-2021 рр.. в області спостерігається міграційний приріст населення, який коливався від 4,7 тис. осіб у 2017 році до 6,4 тис у 2020 році.

Війна різко змінила ситуацію. Так, станом на 28 грудня 2022 року в Одеській області зафіксували 137 165 офіційно зареєстрованих переселенців, однак їх кількість поступово зростає. Найбільше людей переїхали після звільнення Херсона. З вимушено переміщених осіб близько 30% складають діти (39 330) та 5% людей з інвалідністю (5 058). Спостерігається нерівномірне розселення по районах області (рис. 3).

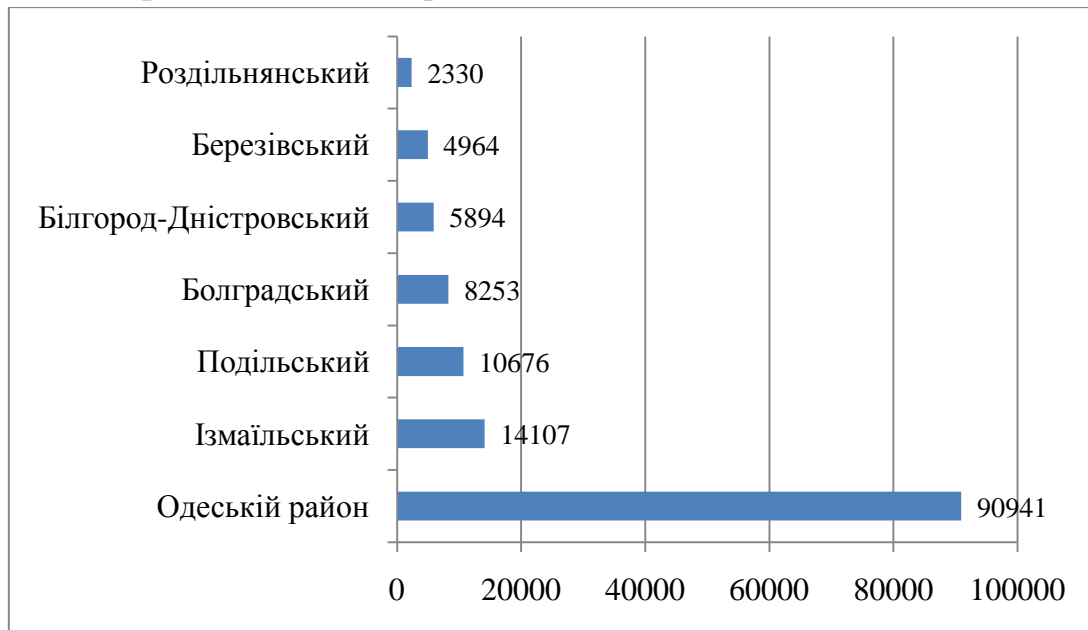


Рис. 3. – Розселення вимушено переміщених осіб по районах Одеської області  
Джерело: побудовано за даними [6].

За даними Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради за 2022 рік в умовах воєнного стану до районних управлінь соціального захисту населення м. Одеси звернулись та отримали довідки про взяття на облік 59 368 внутрішньо переміщених осіб. Станом на 01.01.2023 року проведено нарахування допомоги внутрішньо переміщеним особам на проживання на загальну суму 1 млрд. 172,1 млн грн. [6].

З 03.06.2022 року здійснює свою діяльність Муніципальний центр сприяння працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб під гаслом: «Одеський ринок праці – Заякорись в Одесі». За час роботи Центру та його філій звернулись 1705 осіб, з них працевлаштовані – 538 або 32,0%, з яких на підприємства, установи та заклади комунальної власності територіальної громади міста Одеси – 303 особи, до інших суб'єктів господарювання – 235. Найбільше працевлаштованих спостерігалось у сферах промисловості, транспорту, будівництва, зв'язку та водопостачання – 120, у медичні установи –

99, заклади освіти – 92, житлово-комунальні сервіси та комунальні підприємства – 90, торгівлі – 71 [7].

За даними Координаційних гуманітарних штабів при районних РВА за грудень 2022 р. на території Одеської області гуманітарну допомогу отримали 83 755 осіб [8].

Отже, кількість населення в області збільшилась за рахунок внутрішньо переміщених осіб, які виїхали з південних областей України, і про їх повернення немає й мови.

Проведений аналіз про стан господарювання, особливості територіального розміщення, наявності природних і трудових ресурсів свідчить про потреби визначення перспективних напрямків для повоєнного регіонального розвитку Одеської області.

Нами пропонуються наступні:

1. Стратегічне планування розвитку територій.
2. Оптимізація ресурсів, впровадження безвідходного виробництва та інноваційних технологій.
3. Формування рівня відповідальності та громадянській активності кожного члена територіальної громади.

Стратегічне планування розвитку територій має базуватись на аналізі і оцінці наявного природно-ресурсного і територіального потенціалу та людського капіталу кожної територіальної громади. Визначення реального потенціалу надасть уявлення громадам про власні можливості щодо перспектив його подальшого використання.

Для оцінки потенціалу обрано методика з визначенням чотирьох підіндексів, апробовану вітчизняними науковцями [9], яка включає: бюджетну ефективність використання природно-ресурсного потенціалу; бюджетну ефективність використання природно-ресурсного потенціалу за рентними платежами; територіальне зосередження мінерально-сировинних ресурсів; забезпеченості населення земельними ресурсами. Основним критерієм групування ОТГ виступив рівень дотаційності громад. Дослідження проводилось на 82 територіальних громадах 7 районів Одещини.

Графічне зображення бального оцінювання потенціалу районів Одещини за методикою з визначенням чотирьох підіндексів (рис. 4) свідчить про потребу перегляду ефективності використання потенціалу і перегляд щодо забезпеченості населення земельними ресурсами. Останнє, на наш погляд, дозволить переселенцям зосереджуватись не в агломераціях і приморських територіях, а й у сільських місцевостях.

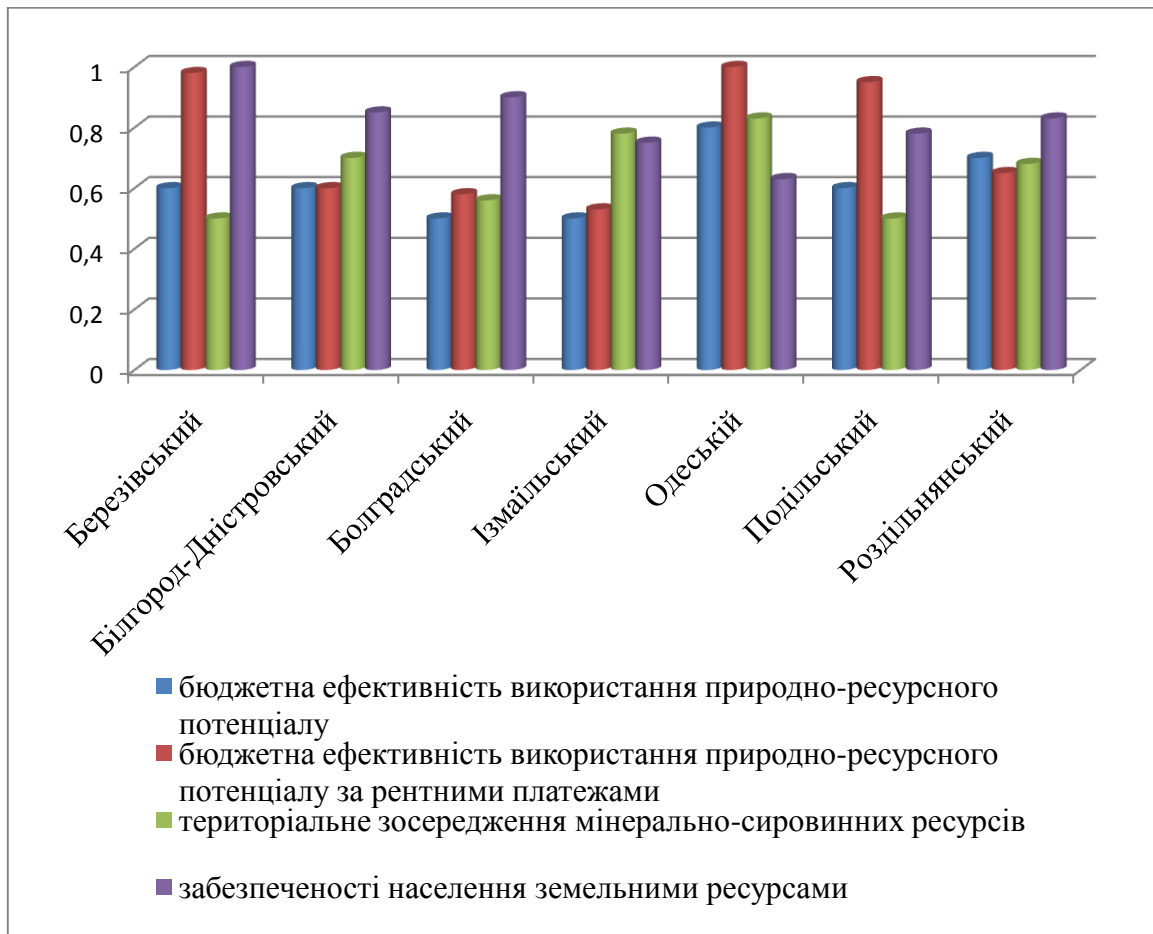


Рис. 4. – Оцінювання потенціалу районів Одещини за методикою з визначенням чотирьох підіндексів

*Джерело: побудовано автором.*

Наступні два напрями тісним чином пов'язані з першим, адже перегляд ефективності використання природно-ресурсного потенціалу і заселення територіальних громад обумовить потребу в оптимізації ресурсів, можливості впровадження безвідходного виробництва та залучення інноваційних технологій для господарської діяльності. Поряд з цим, це визначить становлення рівня відповідальності та громадянській активності кожного члена територіальної громади, які будуть зацікавлені, як власники і користувачі потенціалу і нового обладнання у розвитку громад та районів Одеської області.

Отже, проведені дослідження дозволяють сформулювати наступні пропозиції, пов'язані з удосконаленням управління територіальними об'єктами:

1. Дослідження ресурсного потенціалу Одеської області свідчить про наявні територіально-географічні, природничі та людські можливості розвивати територію у післявоєнний час на основі внутрішнього потенціалу.

2. Плюсами Одещини виступають напрямки: туризм, транспорт, технології, торгівля і траст (фінанси і банківська сфера), що може бути задіяне в системі подальшого розвитку області і на перспективу.

3. Дослідження переваг розвитку Одеської області свідчить про збільшення внутрішньо переміщених осіб, що обумовлює наявність людського капіталу. Але простежується низький рівень залучення людських ресурсів.

4. На основі проведеного аналізу переваг господарювання, особливостей територіального розміщення і наявності природних та людських ресурсів, а також оцінювання потенціалу районів Одещини за методикою з визначенням чотирьох підіндексів, якими виступили: бюджетна ефективність використання природно-ресурсного потенціалу; бюджетна ефективність використання природно-ресурсного потенціалу за рентними платежами; територіальне зосередження мінерально-сировинних ресурсів; забезпеченості населення земельними ресурсами, запропоновані перспективні напрямки для повоєнного регіонального розвитку Одеської області. Ними виступили: стратегічне планування розвитку територій; оптимізація ресурсів, впровадження безвідходного виробництва та інноваційних технологій; формування рівня відповідальності та громадянської активності кожного члена громади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегія розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки. URL: <http://surl.li/kutaz>
2. Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування «ГОВЕРЛА». URL: <http://surl.li/rqqzt>
3. Власенко В., Везель Б. Експорт зерна з України: чи є альтернатива морським портам? URL: <http://surl.li/epail>
4. Міністерство аграрної політики та продовольства. URL: <http://surl.li/fjtaf>
5. Головне управління статистики в Одеській області. URL: <http://surl.li/rqraa>
6. Стебловська А. В Одеській області понад 137 тисяч офіційно зареєстрованих переселенців: статистика за районами. URL: <http://surl.li/rqrae>
7. Звіт про діяльність Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради за 2022 рік в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/rqrai>
8. На Одещині зростає кількість переселенців. URL: <http://surl.li/rqraj>
9. Попадинець Н.М., Патицька Х.О., Питюлич М.М., Керецман Н.І. Аналіз ефективності використання природно-ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 3 (94). С. 65-76.

## 2.5. Значення інновацій в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності

*Куліш Д.В.,*

*кандидат економічних наук, докторант,  
Запорізький національний університет*

Широкомасштабна агресія Росії проти України посилює довгострокову тенденцію недостатнього інвестування в дослідження та розробки (НДДКР) в Україні через пряме знищення фізичної інфраструктури та людського капіталу, пов'язане з війною, а також прискорене відтік мізків. Станом на серпень 2022 року приблизно чверть дослідницької робочої сили покинула країну, і відбулося масштабне руйнування наукової інфраструктури, що посилює спадщину застарілої та недостатньої дослідницької інфраструктури скороченням інновацій.

Сучасні виклики науково-дослідних розробок в Україні є результатом відсутності стратегічного підходу до науки та інновацій, низького пріоритету, який надається видаткам на науково-дослідні розробки, поганій координації наукової та інноваційної політики в уряді, викликів людського капіталу, дефіциту інфраструктури, недостатнього розвитку прикладні дослідження, слабкі зв'язки між бізнесом та академією та обмежене міжнародне співробітництво. Визначаючи свій Національний план відновлення та розвитку, Україна могла б спиратися на свою конкурентну перевагу у сфері послуг інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), яка ґрунтується на передових наукових досягненнях у таких галузях, як інформатика, інженерія, математика та фізика. Навіть до повномасштабного вторгнення Росії Україна не повністю реалізувала свій дослідницький та інноваційний потенціал. Дане зумовило інтерес до дослідження того як місце займають інновації в процесі розроблення стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

В економічній літературі було розроблено дві теоретичні течії, які розглядають взаємозв'язок між інноваціями та експортом на макроекономічному рівні. Перша течія зосереджується на аналізі взаємозв'язку інновації та торгівлі, та розглядає наявність факторів як джерело конкурентних переваг. Згідно з ним, різна забезпеченість країн факторами виробництва повинна пояснювати їхні різноманітні експортні можливості [16].

Друга теоретична течія зосереджена на моделях неотехнологій, які базуються на теорії життєвого циклу продукту і враховують його вплив на рішення про експорт. Інший аспект цієї течії базується на теорії технологічного розриву, яка підкреслює роль, яку відіграють стійкі технологічні розриви між



країнами. Цей аспект припускає, що моделі торгівлі країн є результатом їхніх технологічних відмінностей; закономірності, які мають тенденцію посилюватися з процесами інновацій та дифузії [17].

На макроекономічному рівні інноваційна діяльність є ключовим фактором для зростання виробничих секторів, одночасно роблячи їх більш конкурентоспроможними на зовнішніх ринках. З іншого боку, на підприємстві інновації є важливим показником для вимірювання конкурентної переваги та є важливим для визначення потенціалу для зростання та, у деяких випадках, навіть виживання. У той час, існує велика кількість емпіричних доказів взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та експортом.

Стосовно досліджень, які постулюють взаємозв'язку інновацій та експорту, деякі автори повідомили про позитивний і значний вплив. Хьюз проаналізував роль витрат на НДДКР у визначенні складу експорту та порівнянні його з роллю кваліфікованої робочої сили. Грунтуючись на цьому аналізі, він припустив, що існує одночасний зв'язок між експортом та інноваціями, і створив одночасну модель для оцінки впливу технологій і навичок на структуру експорту Великобританії. Він дійшов висновку, що технологічний аспект, технологічний розрив і кваліфікована робоча сила позитивно впливають на експорт. Їхні результати підтверджують, що вдосконалення НДДКР є важливим елементом у рішеннях, які підприємства приймають щодо експорту.

Так, станом на 2023 рік витрати на НДДКР в Україні скоротилися менш ніж вдвічі порівняно з рівнем 2003 року, а продуктивність залишилася на місці, тоді як у той самий період деякі центральноєвропейські сусіди майже подвоїли витрати на НДДКР і зазнали значного зростання продуктивності. Зрозуміло, що з початком війни відбулися подальші різкі скорочення. Попри нещодавні покращення, Україна слабо інтегрована в європейський та світовий дослідницький простір, частково через обмежені знання англійської мови дослідниками та недостатню підтримку міжнародної співпраці.

Незважаючи на нещодавні покращення, показники України в НДДКР є відносно скромними у світовому порівнянні як за кількістю, так і за якістю наукової продукції. Загальна наукова продукція на мільйон населення є дуже скромною, а відсоток публікацій серед 10% найбільш цитованих також нижчий за середньосвітовий показник, хоча в цілому порівнянний з іншими країнами Центральної та Східної Європи (рис. 1). Існують сильні області спеціалізації, такі як інформатика, де Україна має вдвічі більше публікацій, ніж середня наукова продукція, а 11% публікацій входять до 10% найбільш цитованих, що перевищує середній світовий показник [1].

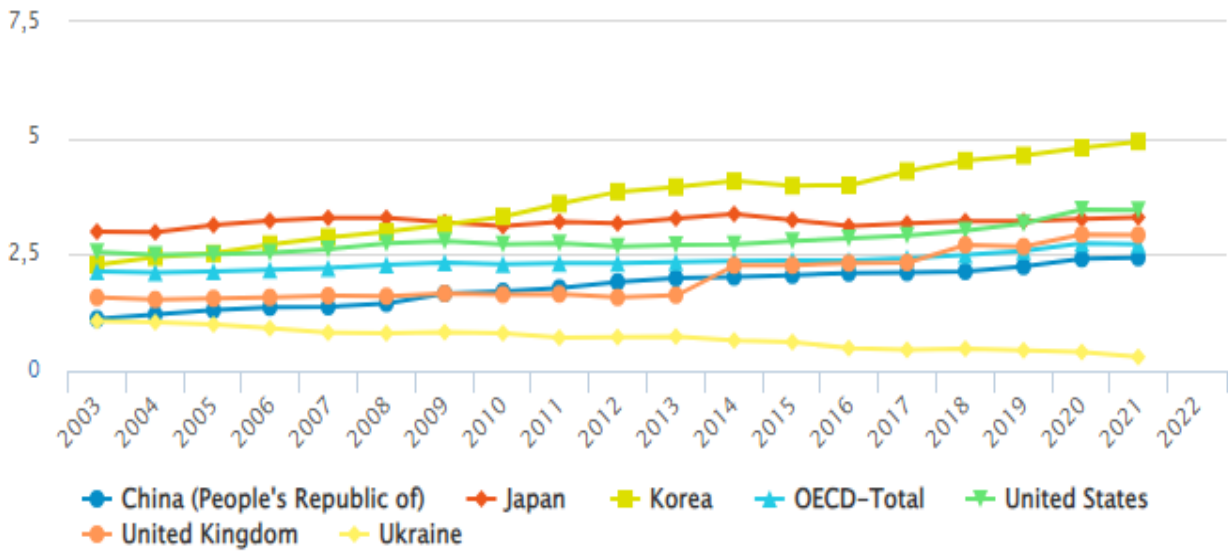


Рис.1. – Наукова продукція України у світовому порівнянні

Джерело : OECD, Main Science and Technology Indicators, <http://oe.cd/msti> , July 2022.

Експорт послуг інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в Україні стрімко зростає. З ледве 100 мільйонів доларів США у 2004 році вони досягли 7,1 мільярда доларів США у 2021 році, що становить 38% від загального обсягу експорту послуг [2]. Цю спеціалізацію часто порівнюють із сектором ІКТ в Індії, провідному світовому аутсорсингу ІКТ. На душу населення, український експорт ІКТ-послуг майже вдвічі перевищує експорт Індії. Однак, основна частина українського сектору ІКТ зосереджена на сегментах ланцюжка створення вартості ІКТ з низькою доданою вартістю, таких як базова ІТ-підтримка фрілансерами або невеликими МСП, які надають аутсорсинг програмного забезпечення, і лише кілька історій успіху пропонують більш передову розробку програмного забезпечення, проектування та створення до специфікаційних рішень, таких як Grammarly, Lookserg та Innovesc, які почалися в Україні та розширилися по всьому світу. Щоб просунути вгору по ланцюжку створення вартості, українські підприємства повинні прагнути вдосконалити свої управлінські та технічні можливості, щоб мати можливість конкурувати на більш розвинених західних ринках.[3]. Інші наукомісткі сектори послуг не демонструють такого ж динамізму. Наприклад, експорт страхових і фінансових послуг скорочується і становив менше 1% експорту послуг у 2021 році. Надходження зборів за використання інтелектуальної власності становлять лише 69 мільйонів доларів США у 2023 році, порівняно зі 167 мільйонами доларів США у 2013 році. Та є малим порівняно з сусідньою Польщею, яка у 2021 році зареєструвала дохід у 1,48 мільярда доларів США від таких зборів, що у 21 раз перевищує дохід України [4]. Що стосується

інноваційної політики, то Україна демонструє неоднозначні показники. Відносна сильна сторона України – освіта з відносно високим фінансуванням, що виділяється на цей сектор, і 83% охопленням вищими навчальними закладами, активною патентною діяльністю та великою кількістю нематеріальних активів (тобто корисних моделей, торгових марок і промислових зразків). Слабкі сторони стосуються інституцій, включаючи політичне середовище, бізнес-клімат і верховенство права, застарілу інфраструктуру (включаючи ІКТ, а також загальну інфраструктуру), слабкий захист інвесторів, низький рівень кредитування приватного сектору, інноваційні зв'язки та творчі товари та послуги [5].

Наука, технології та інновації ще мають продемонструвати підтримку сталого розвитку, що є головним викликом для України. Широкомасштабна агресія Росії проти України пролила світло на давні перешкоди для досягнення досконалості в наукових дослідженнях, поширення знань у суспільстві та сприяння конкурентним дослідженням, розробкам та інноваціям у промисловому секторі України. Під час обміну з українськими науковцями в контексті підготовки Національного плану відновлення та розвитку України у травні-червні 2022 року було визначено наступні виклики:

- Відсутність комплексної імплементації національної інноваційної стратегії. Хоча Україна прийняла у 2019 році Національну інноваційну стратегію до 2030 року, її план дій не впроваджувався з різних причин, зокрема через недостатнє фінансування та відсутність механізму моніторингу;

- низький пріоритет надається витратам на НДДКР, які вважаються витратами, а не інвестиціями. Велика кількість літератури показує, що знання, створені в результаті НДДКР, які виконують підприємства, державний сектор та іноземні фірми та є визначальним фактором довгострокового зростання продуктивності. (Guillec and van Pottelsberghe de la Potterie, 2004[7]). В Україні спостерігалось постійне зниження витрат на НДДКР, тоді як зростання продуктивності було нижчим за потенційне (рис. 2).

Витрати на НДДКР різко скоротилися – з 1,07% ВВП у 2003 році до 0,41% у 2023 році, попри ціль у 1,7%, зазначену в статті 48 Закону «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 2015 року. Цей спад ще більше ускладнюються пов'язаними з війною скороченнями бюджету, які призводять до зриву незавершеної роботи, скорочення наукового персоналу в науково-дослідних установах і вільних економічних зонах, а також відтоку персоналу з галузі та країни загалом.

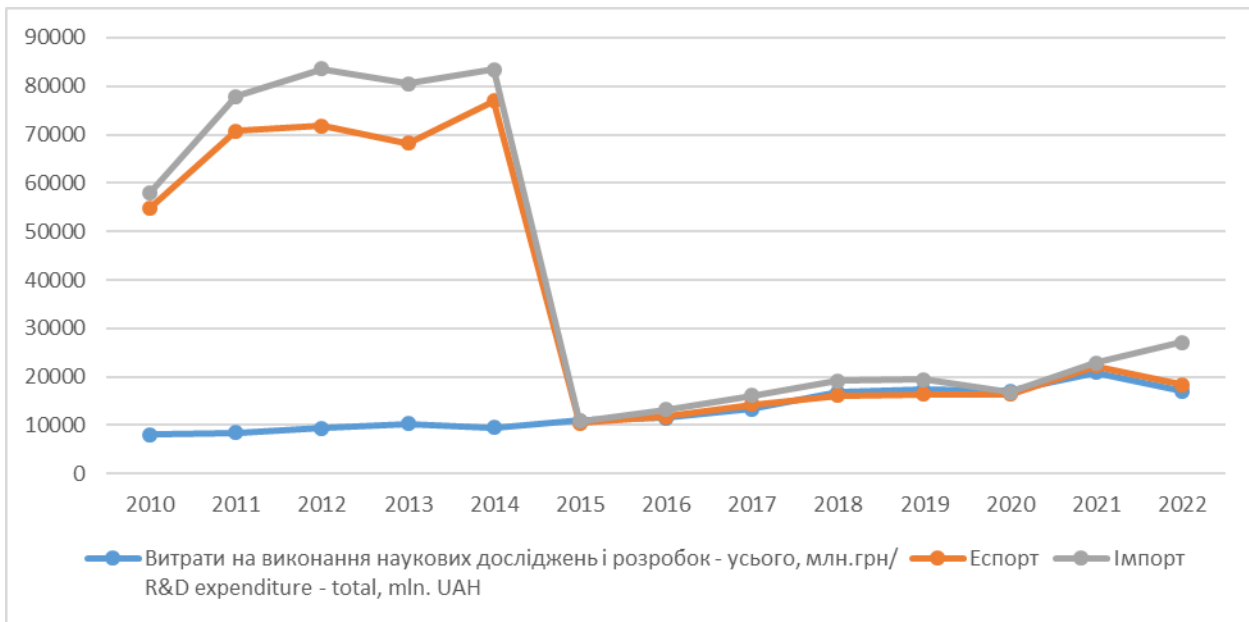


Рис. 2. – Динаміка витрат на НДДКР, експорт та імпорт в Україні

*Примітка.* Порівняльний показник був побудований як просте середнє для чотирьох центральноєвропейських країн-членів. ОЕСР: Чехії, Естонії, Польщі та Словенії.

*Джерело :* Витрати на дослідження та розробки з банку даних Світового банку, вихід на одного працівника з Міжнародної організації праці

Установи, які приймають рішення (зокрема, Міністерство фінансів, яке відповідає за підготовку бюджету) не віддають перевагу науковій та інноваційній сфері для державних витрат і застосовують підхід залишкового фінансування науки з державного бюджету, що призводить до недостатнього фінансування як базових потреб, так і витрати на розвиток. Порівняння з розвитком сусідніх центральноєвропейських країн ОЕСР показує, що Чеська Республіка, Естонія, Польща та Словенія вирішили збільшити витрати на НДДКР за останні два десятиліття, наближаючись до середнього рівня в Європі та ОЕСР, і влдночас продуктивність праці значно зросла.

Витрати бізнесу на НДДКР зазвичай складають 60% або більше загальних витрат на НДДКР у країнах ОЕСР, але в Україні вони становлять лише 20% витрат на НДДКР, або 0,08% ВВП у 2022 році, на відміну від 0,88% у сусідній Польщі, 1,21% у Чехії та середнього показника по ЄС 1,53%<sup>7</sup>. Навіть такі скромні видатки значною мірою фінансуються підприємствами (85% за рахунок власних коштів і менше 2% з державного бюджету), як основні інструменти політики, такі як інноваційні ваучери та відповідні гранти не були введені. Крім того, такий низький рівень витрат бізнесу на НДДКР, ймовірно, пов'язаний із проблемами з рамковими умовами, про які далі йдеться. Тому, необхідно переглянути та вдосконалити інструменти управління та

---

фінансування, зокрема щодо встановлення науково-технологічних пріоритетів. До основних проблем інноваційної політики належать:

- Недостатнє фінансування досліджень, пов'язаних з обороною, призвело до того, що сектор НТІ не готовий підтримувати військові зусилля в надзвичайних умовах відбувається переорієнтація пріоритетів.

- Проблеми управління: орган, відповідальний за координацію політики в галузі НТІ, Національна рада з питань розвитку науки і технологій, збирається дуже рідко та не забезпечує ефективної міжвідомчої координації між МОН, Національною та галузевими академіями наук, Національним фондом наукових досліджень та центральними органами виконавчої влади. Розподіл ролей між численними ієрархічними та колегіальними органами є нечітким, а нормативна база є частково застарілою та іноді суперечливою. Систему оцінювання та забезпечення якості також необхідно оновити відповідно до передової міжнародної практики, використовуючи баланс кількісних та якісних показників. Крім того, слабка координація з Міністерством економіки України, яке відповідає за бізнес-інновації.

- Проблеми з людським капіталом. Станом на 19 жовтня 2022 року 7,7 мільйона українців втекли від конфлікту, що становить 19% довоєнної загальної чисельності населення; близько 6,2 мільйона були переміщені всередині країни. Наслідки війни полягають у доповненні до втраті 4,2% населення між 2011 і 2021 роками, порівняно зі зростанням населення на 5,9% у країнах ОЕСР та 15,4% у країнах із доходом нижче середнього за той самий період. Зменшення чисельності населення зумовлене як сильною міграцією за кордон, так і дефіцитом народжуваності [8]. Щодо дослідників, то втрата є ще серйознішою, оскільки приблизно одна чверть дослідницької робочої сили покинула країну до серпня 2022 року порівняно з 13,5% у загальній популяції. [9]. Ще до війни існувала прогалина в навичках наукових досліджень, зокрема на рівні доктора філософії. Існує також брак навичок в державному управлінні, відповідальному за політику в області ІНТІ. Недостатній зв'язок між дослідженнями та освітою на середньому та вищому рівнях, як правило, закріплює прогалини в навичках.

- Проблеми з інфраструктурою: відбулося масштабне руйнування наукової інфраструктури, як-от обстріл джерела нейтронів Харківського фізико-технічного інституту в березні та червні 2022 року. Таке руйнування посилює спадщину застарілої та недостатньої дослідницької інфраструктури, що є результатом тривалої недоінвестиції. Це стосується будівель, наукового обладнання та цифрової інфраструктури. Ситуація ускладнюється втратою наукових архівів і даних, а також труднощами з переміщенням дослідницької

діяльності. Труднощі ускладнюються відсутністю ефективних механізмів для спільного використання дослідницької інфраструктури та недостатньою гнучкістю закупівлі обладнання. Недостатня фінансова гнучкість ускладнює або унеможлиблює внесення змін до запланованих закупівель обладнання, використання позабюджетних коштів або прийняття використаного наукового обладнання в рамках міжнародної допомоги.

- Слабкі зв'язки між бізнесом та науковими колами: високотехнологічний експорт становить лише 5,9% експорту промислової продукції України, порівняно з 12,9% у країнах із рівнем доходу нижче середнього та 18,2% експорту членів ОЕСР у 2020 році. [8]. Низько технологічна структура економіки обмежила масштаби інноваційної діяльності в промисловості та, відповідно, попит на вітчизняну науку та технології, оскільки підприємства віддають перевагу закупівлі стандартних готових рішень, що ще більше обмежує стимули для партнерства бізнесу та академії. Війна погіршила це через закриття корпорацій і скорочення інвестицій корпораціями, хоча деякі підприємства виявилися стійкими, переміщуючи в межах України чи за кордон, щоб уникнути закриття. До конфлікту існували численні ініціативи, зокрема наукові парки, технопарки, індустріальні парки, центри трансферу технологій, інноваційні центри, центри комерціалізації інтелектуальної власності та інноваційні інкубатори. Однак загальний вплив цих структур на загальну ефективність інновацій залишається нижчим за очікування, а деякі не працюють через брак фінансування або недостатню кількість інноваційних проєктів [5].

- Недостатній розвиток прикладних досліджень: державні науково-дослідні інститути орієнтовані на фундаментальні дослідження, а в Україні бракує прикладних науково-дослідних інститутів і науково-технічних організацій (таких як німецьке Товариство Фраунгофера).

- Міжнародне співробітництво залишається недостатнім: попри нещодавні покращення, Україна слабо інтегрована в європейський та світовий дослідницький простір. Міцні зв'язки були налагоджені, зокрема, з Польщею, і до 2020 року кількість спільних публікацій з польськими інституціями перевищила кількість публікацій із Росією. Тим не менш, низький рівень володіння англійською мовою серед дослідників є сильною перешкодою для інтеграції у світову дослідницьку спільноту. Несумісність нормативно-правової бази, а також бюрократичні та фінансові обмеження є перешкодами для участі в міжнародних проєктах. Загалом Україні бракує стратегічного підходу для підтримки участі в іноземних фінансових інструментах – наприклад, українські підприємці та науковці в програмах «Єврика» та «Горизонт Європа» мають

низький рівень охоплення та успіху. Відсутні також системні зв'язки з науковою діаспорою.

Кілька міжнародних ініціатив запропонували екстрену підтримку української системи ІНТІ. У травні 2022 року Європейська комісія запустила схему MSCA Ukraine для підтримки переміщених науковців, а також цільове фінансування та тендери в рамках Horizon Ukraine. У червні 2022 року академії наук Польщі, України, США, Німеччини, Данії, Великої Британії та Європейська федерація ALLEA опублікували заяву з планом дій із 10 пунктів на підтримку українських досліджень [1].

Крім цих надзвичайних заходів, оскільки уряд завершує роботу над Національним планом відновлення та розвитку, цей момент може бути використаний як можливість перепроектувати науково-технічну та інноваційну систему України, щоб зробити кращий внесок у післявоєнну відбудову її економіки та суспільства. Досвід ОЕСР вказує на значну роль науки, технологій та інновацій у післявоєнній відбудові. Вивчаючи розвиток 39 європейських країн і Японії після Другої світової війни, Комін і Хобійн виявили, що технологія може частково пояснити різницю в економічному відновленні, допомагаючи їм не тільки відновитися, але й перейти до більш високого шляху зростання, ніж до конфлікту [10].

Досвід країн-членів ОЕСР вказує на наступні основні пріоритети подальшого розвитку науково-дослідної галузі в Україні:

- Розробити та впровадити консенсусну загальнодержавну стратегію НТІ.
- Поступово збільшувати бюджетну підтримку НДДКР, беручи до уваги обмеження, а також той факт, що НДДКР є ключовим рушієм зростання у 21 столітті.
- Переглянути і вдосконалення механізмів міжміністерської координації.
- Скласти комплексну карту дослідницької інфраструктури України та залучити кошти для післявоєнної відбудови.
- Розвивати зв'язки та співпрацю з українською науковою та підприємницькою діаспорою, прагнучи поступово зупинити відтік мізків і створити «циркуляцію мізків» шляхом створення сприятливих умов для репатріантів.
- Розробити політику на користь інновацій у бізнесі та спільної творчості промисловості та академії.
- Підтримувати активніше залучення українських науковців та підприємців до європейської та міжнародної співпраці.
- Удосконалити систему та процес оцінки досліджень та інновацій.

Вищезазначене має важливі наслідки для політики сприяння експорту на основі інновацій. Перешкоди, з якими стикаються підприємства та інші пов'язані з їх міжнародним впровадженням, можуть бути усунені, принаймні частково з більшою здатністю диференціювати себе за допомогою інновацій або науково-дослідницької діяльності чи вивчення ринку. Важливо, щоб підприємці приділяли увагу розвитку, особливо з погляду маркетингу, разом із науково-дослідною діяльністю, щоб вони могли диверсифікувати та додати цінність експортній пропозиції країни. Крім того, результати цього дослідження можуть керувати урядом у розробці інструментів, які сприятимуть інноваціям та зовнішньоекономічній діяльності через експорт підприємств. Ці політичні наслідки можуть бути дійсними не лише для аналізованого випадку, але також можуть бути актуальними для інших економік, що розвиваються, чия стратегія полягає в кращій інтеграції свого виробництва на міжнародному рівні. Таким чином, державне заохочення виробничих підприємств до інновацій та проведення науково-дослідної діяльності або вивчення ринку, серед іншої інноваційної діяльності, здається відповідним способом спроби збільшити їхній експортний потенціал.

**Список використаних джерел:**

1. ОЕСР (2022), *Майбутнє науки в Україні: теперішні дії вплинуть на післявоєнне відновлення*.
2. Світовий банк (2022), *Експорт послуг ІКТ (BoP, поточний долар США) - Україна*, <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.CCIS.CD?locations=UA>
3. Аріді, А., К. Хейтер та С. Радошевич (2021), «Вікна можливостей для наздоганяння: аналіз розвитку сектору ІКТ в Україні», *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 46, стор. 701-719, <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09795-5>.
4. Світовий банк (2022), *Збори за використання інтелектуальної власності, квітанції*, <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.ROYL.CD?locations=UA>.
5. ЄЕК ООН (2020), *Перспективи субрегіональної політики 2020: Східна Європа та Південний Кавказ*, [https://unece.org/sites/default/files/2021-06/UNECE\\_Sub-regional\\_IPO\\_2020\\_Publication.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2021-06/UNECE_Sub-regional_IPO_2020_Publication.pdf).
6. МЕА (2021), *Net Zero by 2050 - A Roadmap for the Global Energy Sector*, <https://doi.org/10.1787/c8328405-en>.
7. Геллек, Д. та Б. ван Поттельсберге де ла Поттері (2004), «Від науково-дослідних робіт до зростання продуктивності: чи мають значення інституційні налаштування та джерело фінансування науково-технічних розробок?», *Оксфордський бюлетень економіки та статистики*, том. 66/3, стор. 353-378.
8. Світовий банк (2022), *Показники світового розвитку*, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>.



9. *Nature* (2022), «Українським науковцям потрібна допомога, щоб перебудувати свою дослідницьку систему», *Nature*, Vol. 609/7, doi: <https://doi.org/10.1038/d41586-022-02760-2>.
10. Комін, Д. та Б. Гобайн (2010), «Поширення технологій і післявоєнне зростання», робочий документ NBER, том. 16378, <https://doi.org/10.3386/w16378>.
11. Кінг, А. (1965), *Science in the OECD*, OECD Publishing, <http://surl.li/toanr>.
12. Paic, A. and C. Viros (2019), «Governance of Science and technology policies», *Oecd Science, Technology And Industry Policy Papers Papers*, Vol. 84, <https://doi.org/10.1787/2b3bc558-en>.
13. Borowiecki, M. and C. Raunov (2018), «Як організована дослідницька політика в ОЕСР?», *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, Vol. 55, стор. 64, <https://doi.org/10.1787/23074957>.
14. ESFRI (2021), Стратегічний звіт щодо Дорожньої карти дослідницьких інфраструктур на 2021 рік Публічний посібник, <http://surl.li/toanv>.
15. Гімон, Дж. (2019), «Політичні ініціативи щодо посилення впливу державних досліджень: сприяння досконалості, передачі та спільному створенню», *Документи ОЕСР з питань науки, технологій і промисловості*.
16. ОЕСР (2019), «Політичні ініціативи щодо посилення впливу державних досліджень, які сприяють досконалості, передачі та спільному створенню – тематичні дослідження», <https://community.oecd.org/docs/DOC-161272>.
17. Полякова, Ю. (2020). Інноваційний компонент експортної діяльності. *Підприємництво та інновації*, (11-1), 32-36. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.5>
18. *Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints, and geographic diversification on SMEs' export growth*. M. Bodlaj, S. Kadic-Maglajlic, I. Vida *Journal of Business Research*, 108: 466-475, 2020
19. *Microeconomics of competitiveness. Core concepts and course structure* M. E. Porter *Microeconomics of competitiveness. Core concepts and course structure: Faculty Workshop, Boston*, 2012
20. *Exportações e inovação: uma análise para America Latina e Sul-Sudeste da Ásia* M. J Braga *Revista de Economía Política*, 33: 120- 145, 2013
21. *The relationship between innovation and export behaviour: The case of Galician firms* Ó. Rodil, X. Vence, M. C. Sánchez *Technological Forecasting y Social Change*, 113: 248-265, 2016
22. *Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants* S. Roper, J. Love *Research Policy*, 31: 1087-1102, 2002
23. *Innovations and export performance: Firm-level evidence from Poland* A. Cieślík, J. J. Michalek, K. Szczygielski *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4: 11-28, 2016

## **2.6. Оцінка інвестиційних можливостей бізнесу як головної детермінанти розвитку соціально - економічної системи**

**Жувагіна І.О.,**

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри економіки, обліку та підприємництва,*

*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

Сучасне складне й динамічне ринкове середовище, зростаючий інтерес до проблем якості вимагає від українського бізнесу постійного удосконалення систем управління, зокрема управління ресурсами і можливостями.

Наявність різноманітних джерел невикористаних можливостей покращення результатів діяльності підприємства та складного механізму взаємодії між ними зумовили введення в економічну науку поняття потенціал [1]. Дослідження опублікованих наукових робіт свідчить про відсутність серед науковців і дослідників єдиного погляду щодо питання визначення потенціалу, розуміння його сутності та структурних елементів.

Виходячи з твердження, що внутрішній інвестиційний потенціал характеризує ефективне освоєння отриманих підприємством інвестиційних і фінансових ресурсів, наявних компетенцій і можливостей щодо інвестиційної діяльності, було запропоновано використовувати під час його оцінювання критерії достатності і перспективності, які характеризують здатність підприємства до простого та розширеного відтворення.

При проведенні оцінювання внутрішнього інвестиційного потенціалу підприємства необхідно дотримуватися таких вимог:

- обґрунтувати вибір найбільш важливого показника, який надав би оцінку відтворювальним можливостям підприємства;
- забезпечити можливість здійснювати розрахунок показника (показників) за даними поточного обліку і фінансової звітності підприємств;
- використати зіставлення даних за однаковий звітний період.

Дані для оцінювання повинні бути доступними, достовірними і порівняними, для чого потрібно використовувати показники стандартної фінансової звітності підприємства, що характеризує склад активів та капіталу підприємства, фінансові результати господарської діяльності та трудові ресурси. Основним джерелом для оцінювання внутрішнього інвестиційного потенціалу підприємства є баланс, що характеризує стан майна і капіталу підприємства, звіт про фінансові результати та звіт про працю.

Головною метою оцінки інвестиційного потенціалу для внутрішніх користувачів підприємства є визначення рівня забезпеченості його простого та/або розширеного відтворення; а для зовнішніх споживачів – визначення

---

рівня доходу (норми прибутковості) на вкладений капітал [2].

Так, інвесторів підприємства цікавить насамперед максимальний рівень показника доходу на капітал, що було вкладено. Власників бізнесу даний показник також цікавить, проте з позиції виявлення можливостей та доцільності здійснення простого та/або розширеного відтворення.

Існують два основні шляхи до вирішення поставленого завдання:

1) у разі, якщо рівень доходу на капітал підприємства залишається на середньогалузевому рівні або перевищує його, тоді доцільним є розширене відтворення, оскільки даний вид бізнесу характеризується високою привабливістю;

2) ситуація, коли рівень доходу на капітал досліджуваного підприємства є меншим за середньогалузевий та/або за середній рівень за спорідненими галузями, свідчить про низьку інвестиційну привабливість даного підприємства у порівнянні із іншими суб'єктами галузі, або навіть даного бізнесу у порівнянні зі спорідненими видами.

Процес оцінювання внутрішнього інвестиційного потенціалу підприємства пропонується проводити за низкою послідовних етапів, наведених у вигляді алгоритму на рис. 1.

I етап. Розрахунок рівня доходу на вкладений капітал підприємства та середньогалузевого рівня доходу на вкладений капітал за видами бізнесу проводиться з метою виявлення основних тенденцій його динаміки, складу та динаміки його основних джерел, і впливу на ефективність їх залучення та використання.

Для отримання більш достовірних і повних результатів рекомендується усі відповідні розрахунки (на рівні окремого підприємства та сфери бізнесу) здійснювати на основі використання даних не менше, як за три попередні періоди.

Під час розрахунку рівня доходу на вкладений капітал важливо визначитися з алгоритмом визначення даного показника.

Вважаємо, що найбільш адекватним для цілей дослідження є розрахунок рівня доходу за показником рентабельності, що дозволяє оцінити спроможність підприємства приносити дохід на вкладений в нього капітал.

У методичній літературі вказується на існування групи показників рентабельності, які формуються як відношення прибутку до різних показників авансованих коштів, із яких найбільш важливими є: сукупні активи (капітал) підприємства; акціонерний (власний) капітал; інвестиційний капітал [4].

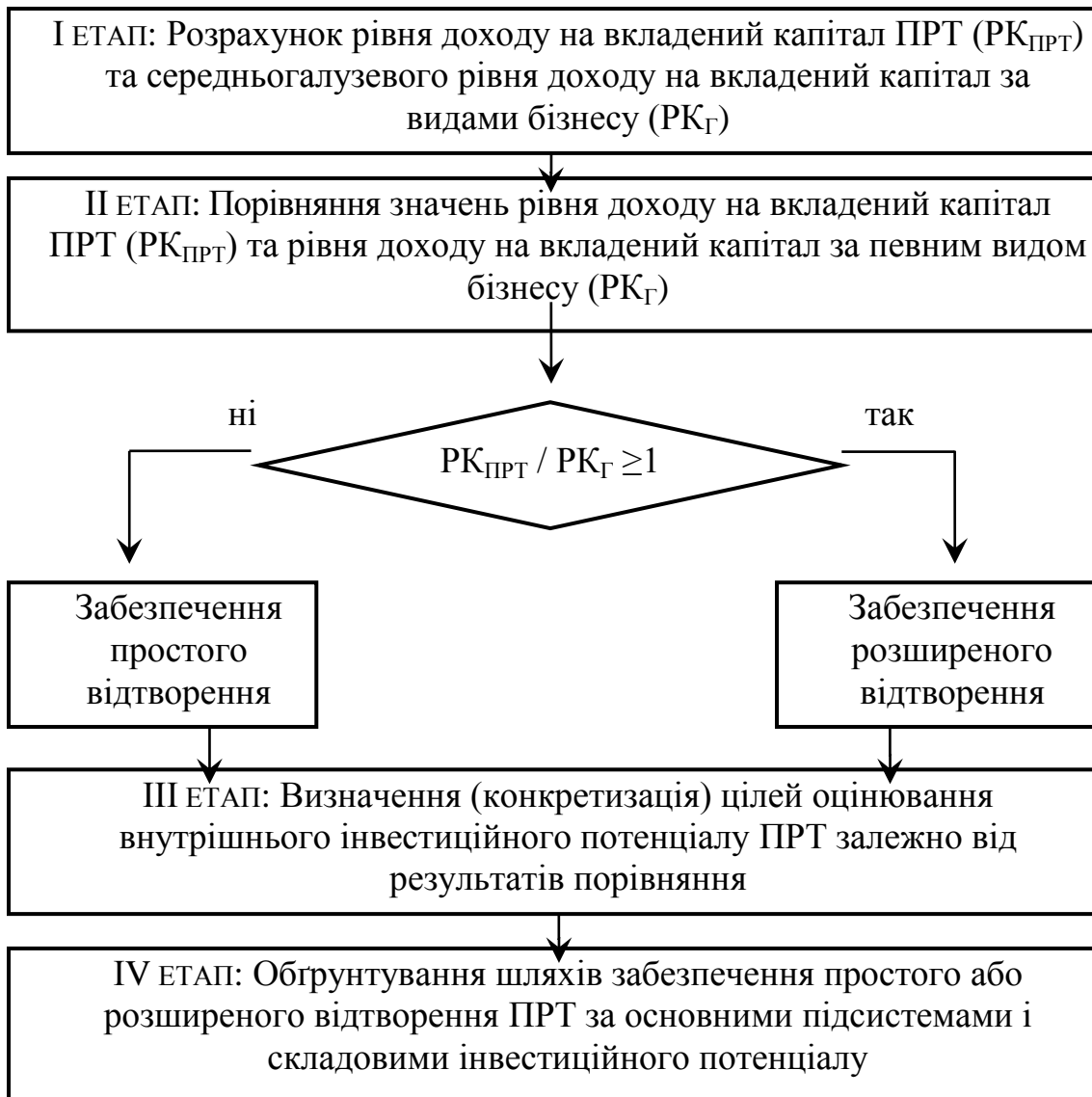


Рис. 1. – Методичний підхід до оцінки інвестиційного розвитку бізнесу  
 Джерело : розроблено автором

Показник рентабельності активів характеризує прибутковість діяльності підприємства, яка забезпечується двома групами джерел формування його активів: власними та залученими коштами (капіталом). Прибуток підприємства забезпечується залученням саме всього комплексу джерел формування його активів, тобто капіталом його власників і кредиторів.

Показник рентабельності власного капіталу характеризує ефективність діяльності власників підприємства з інвестування коштів в нього і управління цими інвестиціями. Така інтерпретація даного показника є наслідком реалізації принципу майнової відособленості організації в її економічній інтерпретації, що уможливорює окреме оцінювання економічної ефективності діяльності власників підприємства і самого підприємства, яким вони володіють [10].

Інвестиції власників втілюються у сформованому статутному капіталі (фонді) і реінвестованому прибутку. Прибуток власників є саме чистим прибутком підприємства, який вони можуть отримати у вигляді дивідендів.

Виділення як самостійного показника коефіцієнта рентабельності інвестиційного капіталу вважається досить спірним.

Інвестиційний капітал розглядається в економічній літературі як сукупність саме довгострокових джерел формування активів (власних коштів і довгострокових зобов'язань) [11].

Однак галузевою особливістю підприємств є фінансування їх діяльності як за рахунок довгострокових, так і за рахунок короткострокових залучених коштів (кредиторської заборгованості). Будь-яка стаття кредиторської заборгованості з економічної точки зору являє собою кредит, отриманий підприємством у товарній або нетоварній формах [12].

Таким чином, логічним вважаємо у розрахунках показника рівня доходу на капітал використовувати саме показник сукупного капіталу, вкладеного в формування активів підприємства.

Щодо визначення виду прибутку, який слід прийняти в розрахунок, поширеною є думка, що рентабельність активів (капіталу) слід визначати як відношення до активів (капіталу) саме прибутку до оподаткування, оскільки активи (капітал) беруть участь в отриманні всього прибутку підприємства [13]. Інші дослідники пропонують у розрахунках рентабельності відносити до суми активів виключно чистий прибуток [14].

Вважаємо, що під час розрахунку показника доходу на капітал слід використати саме прибуток до оподаткування.

Під час інтерпретації результатів розрахунку, потрібно врахувати, що зіставляючи величину отриманого прибутку з капіталом не слід мати на увазі окупність капіталу. Як справедливо відзначають низка дослідників, прибуток і активи, виходячи з методології їх обчислення, є величинами, які не можна зіставляти. Активи підприємства призначені для отримання доходів, тому масштаби господарської діяльності буде відображати саме відповідь на питання - «скільки прибутку припадає на 1 гривню активів».

З урахуванням викладеного вище, під час розрахунку рентабельності капіталу необхідно виходити з таких положень:

- 1) відсутній універсальний показник рентабельності активів (капіталу) і кожен показник має своє функціональне призначення;
- 2) при розрахунку рентабельності необхідно максимально використовувати наявну фінансову звітність, а не вдаватися до додаткових і спеціальних розрахунків;

3) показники рентабельності повинні забезпечувати порівнянність рентабельності конкретного підприємства і середньогалузевої рентабельності.

Показник рівня доходу на вкладений капітал за спорідненим видом бізнесу визначається за даними статистичної інформації, що надається Державним Комітетом Статистики України щодо даного виду бізнесу. Показник рівня доходу на вкладений капітал підприємства розраховується на основі даних його фінансової (бухгалтерської) і статистичної звітності.

Серйозним дестабілізуючим фактором для вітчизняної економіки, який по-різному впливає на інвестиційні можливості підприємства і на його поточний фінансовий стан, є інфляція.

Розрахунки можуть проводитися у фактичних показниках або з урахуванням впливу інфляції. Прогнозні розрахунки діяльності підприємства і повинні базуватися на реальних (очищених від впливу інфляції) значеннях використовуваних показників. Також плануючи діяльність на перспективу, необхідно оцінювати розрахункові значення фінансових результатів у майбутні періоди, враховувати можливі втрати внаслідок інфляції.

Негативний вплив інфляції у поточній діяльності підприємства призводить до збитків за грошовими активами, змін вартості інших активів і пасивів.

Для підприємств характерно існування проміжку часу між продажем товарів та їх оплатою покупцями. За період такого розриву купівельна спроможність (цінність) доходів зменшується приблизно на величину відсотків, які підприємство могло б одержати, якби кошти, що надійшли в момент покупки, були покладені на депозит у банку.

Під час інфляції зростає вартість товарів, сировини, матеріалів, величина фінансових потреб підприємства. При відтермінуванні платежів інфляція фактично зменшує реальну вартість придбання товарних запасів.

З метою захисту підприємство намагається збільшити середній період кредиторської заборгованості над середнім періодом дебіторської заборгованості. Таким чином, з одного боку, підприємства виграють від інфляції, оскільки виплати за заборгованістю перед кредиторами здійснюються «знеціненими» грошима. З іншого боку, через невідповідності статей у балансі підприємств виникають порушення ліквідності і кредитоспроможності.

У цілому вплив інфляції в розрахунках під час оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства зводиться до:

- заниження реальної вартості основних засобів, матеріалів, витрат через амортизацію;
- необґрунтованого завищення величини прибутку, у тому числі податку

на прибуток, що порушує процес відтворення;

- необ'єктивної оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та кредитоспроможності;
- неможливості накопичення грошових коштів у обсягах, необхідних для здійснення інвестицій;
- пріоритетності короткострокових інтересів, планів підприємства перед довгостроковими інтересами, що особливо стосується формування його інвестиційного потенціалу.

Основним показником інфляції, який вимірює зміну цін товарів і послуг, що входять до споживчого кошику, є індекс споживчих цін [15].

II етап. Порівняння значень рівня доходу на вкладений капітал бізнес та рівня доходу за обраним видом бізнесу.

За результатами порівняння, виходячи зі стратегічних цілей розвитку підприємства, визначається, чи перевищує фактичний рівень доходу на капітал досліджуваного підприємства середньогалузевий рівень за певний період, і визначається відповідна динаміка.

З урахуванням визначеної динаміки показників, власники підприємства повинні застосувати один із трьох варіантів стратегії, яка буде найбільш ефективною і придатною для його бізнесу за певних умов.

Якщо рівень доходу на капітал досліджуваного підприємства значно нижче за середній рівень на фоні стабільної динаміки до зниження або навіть одержання ним збитків протягом тривалого періоду, то власникам доцільно розробити стратегію виживання, яка використовується за кризового стану діяльності підприємства [14]. Якщо рівень доходу на капітал підприємства коливається відносно середнього рівня на фоні коливання прибутків, то необхідно застосувати стратегію стабілізації бізнесу. У випадку, коли рівень доходу на капітал перевищує середній рівень за стабільного зросту прибутків, то власники повинні застосувати стратегію зростання (стратегію зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу, закріплення конкурентної позиції на ринку тощо).

Під час проведення даного аналізу пропонується використовувати коефіцієнт порівняння рентабельності, алгоритм розрахунку якого наведений нижче:

$$K_{\text{снів.рент}} = \frac{PK_{\text{ПРТ}}}{PK_{\Gamma}}, \quad (1)$$

де  $PK_{\text{ПРТ}}$  – рівень доходу на вкладений капітал підприємства;

$PK_{\Gamma}$  – рівень доходу на вкладений капітал середньогалузевий або за

спорідненими видами бізнесу.

Схематично вибір конкретної стратегії розвитку бізнесу для підприємства залежно від результатів розрахунку коефіцієнта порівняння рентабельності та оцінювання динаміки його прибутку за ряд попередніх років наведено на рис. 2.

III етап. Визначення цілей оцінювання внутрішнього інвестиційного потенціалу підприємства залежно від результатів порівняння.

Залежно від результатів аналізу визначаються цілі оцінювання внутрішнього інвестиційного потенціалу: забезпечення простого або розширеного відтворення. Якщо рівень доходу на капітал досліджуваного підприємства є меншим за середньогалузевий рівень даного показника ( $K_{\text{спів.рент.}} < 1$ ), то даний вид бізнесу є не вигідний (неефективний) для власників підприємства. З урахуванням цього власникам необхідно зосередитися на забезпеченні простого відтворення.

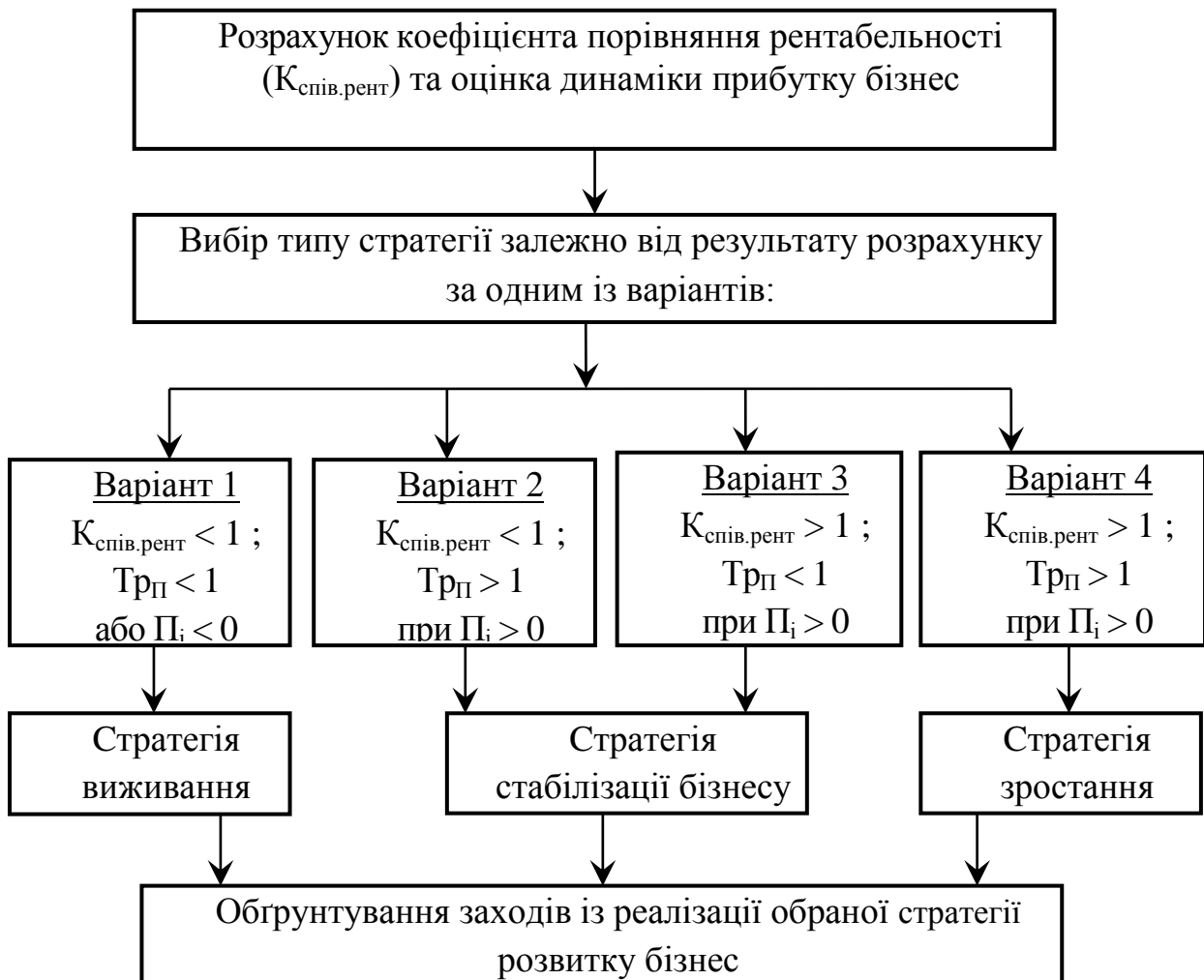


Рис. 2. Обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу:

Тр<sub>п</sub> – темп зміни прибутку, у частках одиниці;

П<sub>і</sub> – величина прибутку за період.

Джерело: розроблено автором



Якщо рівень доходу на капітал досліджуваного підприємства дорівнює або перевищує середньогалузеве значення даного показника ( $K_{\text{спів.рент.}} \geq 1$ ), то існують можливості до розширеного відтворення господарської діяльності підприємства.

IV етап: Обґрунтування шляхів забезпечення простого або розширеного відтворення підприємства за основними підсистемами і складовими інвестиційного потенціалу. В основі процесу адекватного оцінювання інвестиційного потенціалу лежить не тільки вибір мети, але й уміння обґрунтовувати шляхи забезпечення простого або розширеного відтворення в практичній діяльності досліджуваного підприємства.

Розглянемо даний етап більш докладно.

Поняття «відтворення» використовується в економічній думці стосовно активів підприємства переважно у формі основних засобів [10], необхідність відтворення яких виникає перед підприємством через їх схильність до зносу. Однак у контексті дослідження інвестиційного потенціалу саме підприємств вважаємо за необхідне враховувати не лише необоротні, але й оборотні активи, які в сукупності є основою для забезпечення реалізації товарів та послуг, а отже певного розміру товарообороту.

У спеціалізованій літературі виділяються різні види і типи відтворення відповідно до наступних критеріїв:

- характеру використання отриманого доходу;
- якісної характеристики застосування факторів виробництва.

Відповідно до першого критерію розрізняють просте, звужене та розширене відтворення. Згідно з другим критерієм в економічній теорії розрізняють: екстенсивне і інтенсивне відтворення.

Досліджуючи механізм відтворення не можна залишити поза увагою факт кругообігу капіталу підприємства. Під кругообігом капіталу слід розуміти один цикл його руху, який охоплює процес обігу товарів і завершується поверненням капіталу в його вихідну грошову форму. Здійснюючи кругообіг, капітал підприємства послідовно проходить три стадії та змінює три функціональні форми.

Вихідною умовою для початку здійснення підприємством господарської діяльності є наявність певного обсягу грошових ресурсів, які повинні бути спрямовані на придбання відповідних активів. Таким чином, перша стадія кругообігу здійснюється безпосередньо у сфері обігу, де грошовий капітал перетворюється на виробничий: на авансовані кошти купуються засоби виробництва (необоротні та оборотні активи, які стають власністю підприємства) та робоча сила, що є основою для здійснення підприємством

діяльності та досягнення запланованого обсягу реалізації.

Друга стадія кругообігу здійснюється у сфері виробництва. При цьому виробнича форма капіталу перетворюється на товарну форму: виробничі фактори поєднуються у господарському процесі торговельного підприємства. Вартість товарних запасів збільшується на суму витрат виробництва і обігу та прибутку бізнес.

Третя стадія кругообігу капіталу також належить до сфери обігу – відбувається реалізація товарів кінцевому покупцю. Товарний капітал зі збільшеною вартістю перетворюється на грошовий капітал, який містить прибуток.

Обов'язковими умовами забезпечення безперервності руху капіталу є: по-перше, безупинний перехід капіталу із однієї його форми в інші; по-друге, у кожний момент капітал повинен одночасно знаходитися у грошовій, виробничій і товарній формах та на всіх стадіях кругообігу, що означає забезпечення безперервності господарського процесу.

Звичайно у процесах кругообігу основного і оборотного капіталу існують певні відмінності, що пояснюється особливостями функціонування необоротних і оборотних активів.

Також важливо пам'ятати про переважаючу роль у формуванні власних фінансових ресурсів підприємств торгівлі саме оборотного капіталу. Усе це необхідно взяти до уваги під час оцінювання інвестиційного потенціалу бізнес.

Так, у випадку авансової сплати за матеріальні активи у бізнес виникає дебіторська заборгованість постачальників. Під час реалізації товари, за умови повної сплати їх вартості покупцями, знову приймають грошову форму, завершуючи цикл руху оборотних активів. Якщо реалізація товарів здійснюється на умовах відстрочки платежу, товари трансформуються у дебіторську заборгованість покупців. Завершення циклу кругообігу оборотних активів також відбувається погашенням цієї заборгованості в грошовій формі. Швидка зміна оборотними активами своєї речової форми призводить до виникнення прибутку, який збільшує власні фінансові ресурси підприємства.

З урахуванням викладеного вище, більш доречним вважаємо наступне розуміння простого відтворення. Просте відтворення має місце у випадку, коли обсяги факторів виробництва, що використовуються, у тому числі капіталу і праці, у даному періоді залишаються незмінними. Відповідно розміри діяльності та обсяг товарообороту підприємства за тої ж продуктивності факторів не змінюються.

Виходячи з цього, дослідження механізму кількісного оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства базується на тому, що його

обчислення повинно здійснюватися шляхом підсумовування розміру потреби в інвестиціях у підприємство за трьома напрямками:

- інвестиції у поповнення оборотного капіталу (у межах існуючого обсягу товарообороту);
- інвестиції в основний капітал (у ремонт основних засобів або заміну застарілих основних засобів підприємства новими);
- інвестиції в трудові ресурси (підвищення кваліфікації, матеріальне і нематеріальне стимулювання).

Під час визначення величини обсягів інвестицій у оборотний капітал як складової матеріально-фінансової підсистеми інвестиційного потенціалу підприємства необхідно звернути увагу на те, наскільки раціонально сформовані оборотні активи на підприємстві, зважаючи на специфіку галузі, що передбачає виконання наступних завдань [10]:

- визначити раціональні (оптимальні) обсяги окремих складових оборотного капіталу підприємства, насамперед, запасів товарно-матеріальних цінностей, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; скоригувати величину оборотних активів на суму простроченої дебіторської заборгованості та надлишкових грошових коштів; визначити раціональний розмір сукупної величини оборотного капіталу підприємства;

- визначити раціональну структуру джерел фінансування потреби в оборотних засобах за допомогою прийнятих нормативів показників ліквідності та платоспроможності підприємства.

Послідовність розрахунку потреби в інвестиціях для простого відтворення основних засобів, зважаючи на потреби підприємства, передбачає здійснення таких основних завдань [5]:

- провести оцінку ступеня зношеності основних засобів підприємства, надати висновок про доцільність проведення ремонту або повної заміни фізично зношених елементів основних засобів за кожним їх елементом та вибрати найкращий варіант такої заміни;

- визначити сукупну потребу в коштах, необхідних для заміни застарілих основних засобів або ремонту частково зношених за всім їх переліком;

- визначити джерела задоволення потреби в коштах для заміни або ремонту основних засобів підприємства.

У викладених вище пропозиціях врахована динамічна природа взаємодії двох категорій – активів і капіталу, із якої виходить, що активи не можуть існувати окремо від капіталу, також як і наявність капіталу завжди передбачає його вкладення в конкретні активи. Під час визначення джерел задоволення потреби в інвестиціях потрібно спиратися на одне з основних правил

---

фінансового менеджменту [11], відповідно до якого фінансування необоротних активів повинно здійснюватися за рахунок власного та довгострокового позикового капіталу, а фінансування оборотних активів – переважно за рахунок короткострокових позикових коштів.

Розрахунок потреби в інвестиціях для простого відтворення трудових ресурсів як складової управлінської підсистеми інвестиційного потенціалу підприємства полягає у:

- оцінці кількості та якості трудових ресурсів підприємства, ступеня задоволення ними існуючого обсягу товарообороту;
- розрахунку сукупної потреби в коштах, необхідних для відтворення трудових ресурсів у таких кількісних і якісних характеристиках, використання яких забезпечувало б досягнення того ж самого обсягу реалізації;
- визначенні джерел задоволення потреби в коштах для простого відтворення трудових ресурсів підприємства.

Розширене відтворення, на відміну від простого, передбачає приріст одного або декількох факторів виробництва, який здійснюється, як правило, за рахунок нових капітальних вкладень, що за інших рівних умов веде до зростання масштабів та ефективності господарської діяльності.

Оцінка інвестиційного потенціалу підприємства за критерієм перспективності, тобто можливості забезпечувати розширене відтворення, має бути заснована на врахуванні наступних напрямів вкладення інвестицій, а саме:

- інвестиції у поповнення оборотного капіталу (у межах запланованого збільшення обсягу товарообороту);
- інвестиції в основний капітал (в оновлення основних засобів підприємства та розширення обсягів діяльності);
- інвестиції у нематеріальні активи;
- інвестиції у трудові ресурси (у межах запланованого збільшення обсягу товарообороту).

Визначення раціональної величини додаткових обсягів інвестицій у поповнення оборотного капіталу з метою забезпечення потреб розширеного відтворення підприємства повинна базуватися на виконанні таких основних завдань:

- встановлення раціональних (за можливості оптимальних) обсягів окремих складових оборотного капіталу бізнес, насамперед, запасів товарів, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; визначення раціонального розміру сукупної величини оборотного капіталу підприємства (на підставі результатів розрахунків, проведених на попередньому етапі);
- встановлення додаткової потреби в оборотних коштах підприємства

---

внаслідок запланованого зростання обсягів реалізації товарів; визначення сукупної потреби в додаткових оборотних коштах на підприємстві як різниці між раціональним сукупним їх розміром (з урахуванням запланованого зростання обсягів товарообороту) та фактичного (наявного на конкретну дату) їх розміру;

– знаходження раціональної структури джерел фінансування потреби в додаткових оборотних коштах із урахуванням чинних нормативів показників ліквідності та платоспроможності підприємства.

Визначення потреби в інвестиціях для забезпечення розширеного відтворення в частині основних засобів підприємства, передбачає наступне:

– визначення попереднього переліку фізично зношених та морально застарілих елементів основних засобів та визначення можливих варіантів заміни цих основних засобів на новіші та прогресивніші; оцінювання доцільності заміни застарілих основних засобів на нові за кожним їх елементом та вибір найкращого варіанта такої заміни;

– складання плану оновлення основних засобів підприємства, який, серед іншого, повинен містити остаточний перелік основних засобів, які доцільно замінити на нові, терміни такої заміни, а також результати визначення сукупної потреби в інвестиціях, необхідних для реалізації цього плану;

- встановлення додаткової потреби в основних засобах підприємства з метою забезпечення запланованого зростання обсягів реалізації товарів; визначення сукупної потреби в додаткових основних засобах як різниці між раціональним сукупним їх розміром (з урахуванням запланованого зростання обсягів товарообороту) та фактичного (наявного на конкретну дату) їх розміру;

– визначення джерел задоволення потреби в інвестиціях для здійснення програми розширеного відтворення основних засобів підприємства.

Розрахунок потреби в інвестиціях для забезпечення потреб розширеного відтворення в частині трудових ресурсів підприємства передбачає:

– оцінку кількості та якості трудових ресурсів підприємства;

– розрахунок сукупної потреби в коштах, необхідних для відтворення трудових ресурсів у таких кількісних і якісних характеристиках, використання яких забезпечувало б досягнення запланованого збільшення обсягу реалізації;

– встановлення додаткової потреби підприємства в трудових ресурсах з метою забезпечення запланованого зростання обсягу реалізації;

– визначення джерел задоволення потреби в коштах для розширеного відтворення трудових ресурсів підприємства.

Розглянуті вище особливості співвідношення видів відтворення та розміру товарообороту втілено у представленому на рис. 3 порядку визначення

потреби підприємства в простому або розширеному відтворенні.

ПРОСТЕ ВІДТВОРЕННЯ	РОЗШИРЕНЕ ВІДТВОРЕННЯ
$TO_1 = TO_0$	$TO_1 > TO_0$
$MP_1 = MP_0$	$MP_1 > MP_0$
$HA_1 = HA_0$	$HA_1 \geq HA_0$
$\Phi P_1 = \Phi P_0$	$\Phi P_1 > \Phi P_0$
$TP_1 = TP_0$	$TP_1 > TP_0$
$P_1 = P_0$	$P_1 > P_0$

Рис. 3. – Схема видів відтворення підприємства

*Джерело: розроблено автором*

*де  $TO$  – обсяг товарообороту підприємства;*

*$MP$ ,  $HA$ ,  $\Phi P$ ,  $TP$  – відповідно обсяг матеріальних, нематеріальних, фінансових та трудових ресурсів підприємства;*

*$P$  – обсяг сукупних ресурсів підприємства;*

*$1$ ;  $0$  – цифра показника періоду дослідження:  $1$  – звітний період,  $0$  – базисний період.*

Таким чином, просте відтворення відповідає умові збереження обсягу товарообороту на незмінному рівні, що забезпечується відповідними (незмінними) значеннями матеріальних, фінансових і трудових ресурсів підприємства.

Розширене відтворення підприємства передбачає збільшення обсягу його товарообороту у порівнянні з базисним значенням, забезпеченням чого є зростання величини використовуваних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Звужене відтворення підприємства характеризує відновлення процесу його господарської діяльності в скороченому, зменшеному розмірі.

Звужене відтворення має місце під час скорочення обсягів реалізації і може бути викликано нестачею ресурсів, нераціональним і неефективним їх використанням, погіршенням якісного стану наявних ресурсів.

Виділення двох підсистем та низки складових факторів дозволяє побудувати загальну систему оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства. Оцінку внутрішнього інвестиційного потенціалу підприємства для забезпечення цілей простого та/або розширеного відтворення доцільно проводити шляхом співставлення наявних ресурсів та потреб у них.

Розрахунки необхідно проводити за кожним елементом матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Порівнюючи значення потреби у відповідних ресурсах підприємства із

реальними значеннями, можна визначити його можливості щодо простого та/або розширеного відтворення. Таке порівняння доцільно здійснювати використовуючи індекси відповідних ресурсів, а саме:

$$I_{MP} = \frac{MP}{MP_{\text{прогн}}}, \quad (2)$$

$$I_{\Phi P} = \frac{\Phi P}{\Phi P_{\text{прогн}}}, \quad (3)$$

$$I_{TP} = \frac{TP}{TP_{\text{прогн}}}, \quad (4)$$

де  $I_{MP}$  – індекс матеріальних ресурсів  $i$ -го підприємства;

$I_{\Phi P}$  – індекс фінансових ресурсів  $i$ -го підприємства;

$I_{TP}$  – індекс трудових ресурсів  $i$ -го підприємства;

$MP$  – обсяг наявних матеріальних ресурсів  $i$ -го підприємства;

$\Phi P$  – обсяг наявних фінансових ресурсів  $i$ -го підприємства;

$TP$  – обсяг наявних трудових ресурсів  $i$ -го підприємства;

$MP_{\text{прогн}}$  – прогнозований обсяг (величина потреби) матеріальних ресурсів  $i$ -го підприємства для простого відтворення;

$\Phi P_{\text{прогн}}$  – прогнозований обсяг (величина потреби) фінансових ресурсів  $i$ -го підприємства для простого відтворення;

$TP_{\text{прогн}}$  – прогнозований обсяг (величина потреби) трудових ресурсів  $i$ -го підприємства для простого відтворення.

Якщо:

$I_{MP} = 1, I_{\Phi P} = 1, I_{TP} = 1$ , то інвестиційний потенціал підприємства за відповідною складовою є достатнім для забезпечення простого відтворення;

$I_{MP} > 1, I_{\Phi P} > 1, I_{TP} > 1$ , то інвестиційний потенціал підприємства перевищує потреби простого відтворення;

$I_{MP} < 1, I_{\Phi P} < 1, I_{TP} < 1$  означає, що інвестиційний потенціал підприємства є не достатнім для забезпечення простого відтворення, тобто наявні ресурси є менші за потреби в них.

Існують інші комбінації індексів, виходячи з загальної спрямованості кожного індексу; відповідно до чого буде відрізнятися їх трактування.

Важливим завданням оцінювання внутрішнього інвестиційного потенціалу є визначення обсягу потреби підприємства в інвестиційних ресурсах.

Пропонуємо наступну послідовність дій щодо визначення потреби

підприємства в розрізі інвестиційних ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) на майбутній період у вигляді схеми на рис. 4.

Етап I. Ідентифікація виду відтворення підприємства (звужене, просте, розширене) шляхом визначення динаміки обсягу товарообороту з урахуванням впливу інфляції. Порівняні значення показника товарообороту розраховуються шляхом приведення фактичних значень відповідного року до базисного за допомогою індексів інфляції.



Рис. 4. – Схема визначення потреби підприємства в інвестиційних ресурсах  
Джерело: розроблено автором

На основі виявленої динаміки обсягів діяльності підприємства робиться висновок про вид відтворення:

якщо  $TO_n < TO_{n-1}$  – має місце звужене відтворення діяльності;



якщо  $TO_n = TO_{n-1}$  – має місце просте відтворення діяльності;  
якщо  $TO_n > TO_{n-1}$  – відтворення є розширеним.

З метою конкретизації висновків щодо виду відтворення експертним шляхом визначено відхилення показника товарообороту і-го бізнес у наступних межах:

1) якщо відхилення обсягу товарообороту підприємства в поточному періоді ( $TO_n$ ) від обсягу товарообороту базисного періоду ( $TO_{n-1}$ ), виражене у відсотках, знаходиться в межах  $[\infty ; -5]$ , то відтворення є звуженим;

2) якщо відхилення товарообороту підприємства поточного періоду ( $TO_n$ ) від товарообороту базисного ( $TO_{n-1}$ ), виражене у відсотках, знаходиться в межах  $[-5 ; 5]$ , то відтворення є простим;

3) якщо відхилення товарообороту підприємства поточного періоду ( $TO_n$ ) від товарообороту базисного ( $TO_{n-1}$ ), виражене у відсотках, знаходиться в межах  $[5 ; \infty]$ , то відтворення вважається розширеним.

Етап II. Визначення типу відтворення бізнес.

Тип відтворення залежить від якісної характеристики застосування факторів виробництва підприємства і буває екстенсивним та інтенсивним.

Екстенсивне відтворення являє собою процес розширення масштабів господарської діяльності за рахунок залучення додаткових ресурсів на колишній технологічній основі [8]. Серед шляхів екстенсивного відтворення в торгівлі можна виділити: зростання чисельності торгово-оперативного персоналу, збільшення робочого дня, зростання обсягу інвестицій і капіталовкладень, введення нових торговельних площ тощо. Продуктивність праці та ефективність засобів виробництва залишаються незмінними.

Інтенсивне відтворення – це процес збільшення обсягу виробництва за рахунок якісного поліпшення технологій і техніки, що застосовуються в діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Для даного типу відтворення характерні наступні шляхи забезпечення: оновлення торгової і складської техніки, більш ефективного використання ресурсів, підвищення кваліфікації торгово-оперативного персоналу, зміцнення трудової дисципліни, інтенсифікація управління тощо.

У чистому вигляді екстенсивний та інтенсивний типи відтворення не існують, тому можна говорити лише про переважно екстенсивний або переважно інтенсивний тип відтворення.

Таким чином, ідентифікація типу відтворення господарської діяльності бізнес повинна проводитися на базі аналізу ефективності використання ним матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Послідовність такого аналізу наступна.

По-перше, оцінюється ефективність використання інвестиційного потенціалу підприємства.

Ґрунтуючись на тому, що той або інший вид відтворення визначається динамікою основного показника господарської діяльності підприємства, який у свою чергу досягається використанням різного роду ресурсів, то під час оцінки ефективності інвестиційного потенціалу підприємства за основний показник ефективності було обрано товарооборот на 1 м<sup>2</sup> торговельної площі (ТО<sub>1</sub>):

$$TO_1 = \frac{TO}{S}, \quad (5)$$

де TO – обсяг товарообороту;

S – розмір торговельної площі, м<sup>2</sup>.

По-друге, ідентифікується тип відтворення підприємства в кожному році дослідження. Відзначимо, що виділення екстенсивного та інтенсивного типу відтворення характерно лише для розширеного його виду. Однак під час дослідження виникає також необхідність у визначенні міри ефективності простого відтворення. Тому з метою забезпечення рівнозначущості результатів подальшого дослідження пропонується виділяти саме ефективний і неефективний типи простого і/або розширеного відтворення.

Ідентифікація типу відтворення проводиться на основі визначення розміру коливання значення показника товарообороту на 1 м<sup>2</sup> торговельної площі від середнього значення в групі за конкретний рік.

Етап III. Прогнозування обсягу товарообороту і величини інвестиційних ресурсів підприємства на наступний рік.

Такий крок передбачає прогнозування інвестиційного потенціалу у кількох варіантах залежно від визначеного виду і типу відтворення діяльності у передпрогнозний період, які схематично наведені на рис. 5.

Таким чином, якщо вид відтворення у поточному році визначено як простий, то для підприємства може бути прогнозовано як просте, так і розширене відтворення на наступний рік. У випадку, якщо тип відтворення підприємства у поточному році визначено як неефективний, то прогноз на наступний рік повинен визначатися саме як «ефективний».

Пропонуємо наступну послідовність дій щодо визначення прогнозу бізнес в розрізі інвестиційних ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових).

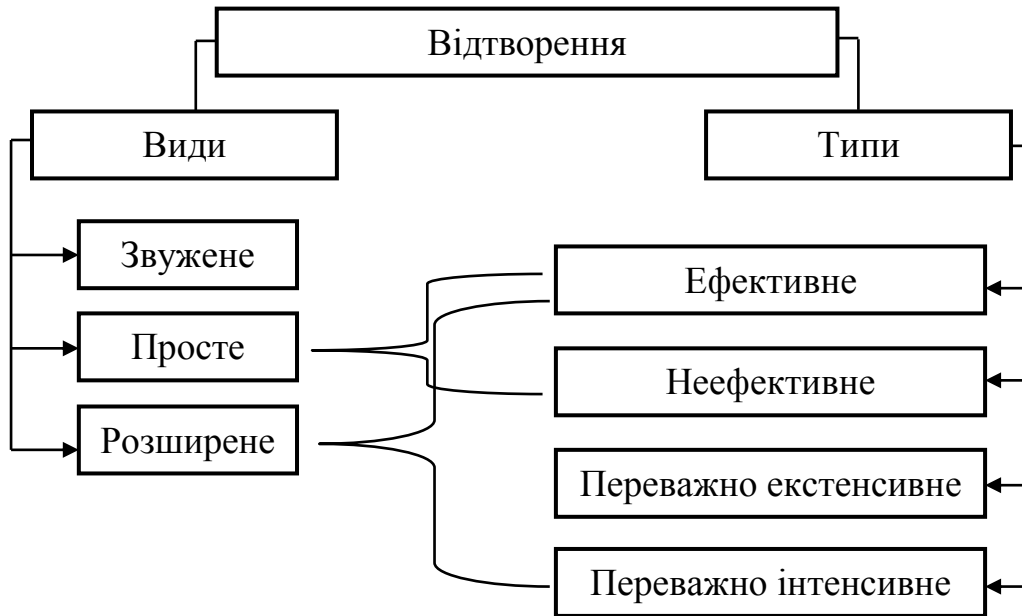


Рис. 5. – Види і типи відтворення підприємства

Джерело: розроблено автором

По-перше, визначаємо прогнозний обсяг товарообороту бізнес на наступний рік за формулою:

$$TO_{\text{прогн}} = TO_{1, \text{макс(сер)}} \times Si \times K_{\text{нопр}} \times I_{\text{ц}}, \quad (6)$$

де  $TO_{\text{прогн}}$  – прогнозний обсяг товарообороту і-го підприємства, інвестиційний потенціал якого оцінюється, у цінах минулого року;

$TO_{1, \text{макс(сер)}}$  – максимальне (або середнє за групою) значення показника товарообороту в розрахунку на  $1 \text{ м}^2$  торговельної площі (залежно від цілей прогнозування);

$Si$  – розмір торговельної площі і-го підприємства, яке досліджується;

$K_{\text{нопр}}$  – коригувальний коефіцієнт, що враховує тенденції зміни обсягу товарообороту і-го підприємства. Розраховується у випадку відсутності відхилень у розмірі торговельної площі підприємства:

$$K_{\text{нопр}}^* = \frac{\Delta TO_n + \Delta TO_{n+1} + \dots + \Delta TO_m}{m}, \quad (7)$$

де  $\Delta TO_n, \Delta TO_{n+1}, \dots, \Delta TO_m$  – ланцюгові темпи зміни обсягу товарообороту і-го підприємства протягом періоду  $m$ , інвестиційний потенціал якого оцінюється;

$m$  – загальна тривалість періоду дослідження, що передує прогнозу;

$I_{\text{ц}}$  – індекс цін для приведення значення обсягу товарообороту у

приведених цінах до реальних цін.

По-друге, визначаємо прогнозні значення ресурсів для  $i$ -го підприємства.

Такий розрахунок ведеться за допомогою показників ресурсовіддачі, які відображають ефективність використання відповідних видів ресурсів та визначають їх достатність або недостатність по відношенню до поточного або прогнозного обсягу продажу. Справа в тому, що надлишкові вкладення в ресурси зменшують вільний грошовий потік та вартість фірми, а недостатність інвестицій – призводить до зменшення обсягу продажу, що також зменшує вільний грошовий потік та вартість фірми.

Розрахунок ведеться за кожним видом інвестиційних ресурсів за формулами:

$$PB_{MPn} = \frac{TO}{MP}, \quad (8)$$

$$PB_{\Phi Pn} = \frac{TO}{\Phi P}, \quad (9)$$

$$PB_{TPn} = \frac{TO}{TP}, \quad (10)$$

де  $PB_{MPn}$  – відповідно коефіцієнт віддачі матеріальних ресурсів  $i$ -го підприємства в поточному році;

$PB_{\Phi Pn}$  – відповідно коефіцієнт віддачі фінансових ресурсів  $i$ -го підприємства в поточному році;

$PB_{TPn}$  – відповідно коефіцієнт віддачі трудових ресурсів  $i$ -го бізнес в поточному році;

$MP$  – обсяг матеріальних ресурсів  $i$ -го бізнес;

$\Phi P$  – обсяг фінансових ресурсів  $i$ -го бізнес;

$TP$  – обсяг трудових ресурсів  $i$ -го бізнес;

$TO$  – обсяг товарообороту  $i$ -го бізнес.

Під час розрахунку прогнозних значень інвестиційних ресурсів бізнес приймається, що ресурсовіддача в прогнозному періоді не зміниться, тобто:  $PB_n = PB_{\text{прогн}}$ .

Звідси прогнозні значення інвестиційних ресурсів визначаються за формулами:

$$MP_{\text{прогн}} = \frac{TO_{\text{прогн}}}{PB_{MPn}}, \quad (11)$$

$$\Phi P_{\text{прогн}} = \frac{TO_{\text{прогн}}}{PB_{\Phi P_n}}, \quad (12)$$

$$TP_{\text{прогн}} = \frac{TO_{\text{прогн}}}{PB_{TP_n}} \quad (13)$$

де  $TO_{\text{прогн}}$  – прогнозовий обсяг товарообороту і-го бізнес, інвестиційний потенціал якого оцінюється, у цінах минулого року;

$MP_{\text{прогн}}$  – прогнозовані значення матеріальних ресурсів і-го бізнес;

$\Phi P_{\text{прогн}}$  прогнозовані значення фінансових ресурсів і-го бізнес;

$TP_{\text{прогн}}$  прогнозовані значення трудових ресурсів і-го бізнес.

Таким чином можна визначити потребу бізнес в матеріальних, фінансових і трудових ресурсах ( $\Pi_i$ ) для забезпечення простого та/або розширеного відтворення.

Для вирішення поставленого завдання пропонуємо використовувати матрицю «Достатність – Перспективність» оцінки інвестиційних ресурсів бізнес для забезпечення потреб інвестиційного розвитку, квадранти якої характеризують певний стан відповідної складової внутрішнього інвестиційного потенціалу бізнес, за якого аналітичні показники наявних ресурсів і потреб набувають певних значень (рис. 6).

Матриця «достатність – перспективність», як один із інструментів ефективного оцінювання інвестиційного потенціалу, являє собою двовимірну модель, яка порівнює наявні інвестиційні ресурси бізнес із потребою в них для забезпечення цілей простого і розширеного відтворення.

Таким чином, можливі три варіанти значень запропонованих індексів: коли значення індексу є більшим за 1; коли значення наближається або дорівнює 1; коли значення індексу перевищує 1.

Застосування матриці вимагає використання для розрахунку індексів даних не менше ніж, за два роки, оскільки передбачає порівняння значень наявних ресурсів та їх потреби в динаміці [8].

Динамічне оцінювання полягає в аналізі співвідношення динаміки обсягів наявних інвестиційних ресурсів ( $Hi$ ) та потреби в них ( $\Pi i$ ) для забезпечення цілей простого і/або розширеного відтворення (у вигляді індексів відповідних аналітичних показників):

$$I_{Hi} = \frac{Hi_1}{Hi_0}, \quad (14)$$

$$I_{\Pi i} = \frac{\Pi i_1}{\Pi i_0}, \quad (15)$$

де  $I_{Hi}$ ,  $I_{Pi}$  – індекси зміни наявних і прогнозних обсягів  $i$ -тих інвестиційних ресурсів бізнес відповідно;

$H_{i1}$ ,  $H_{i0}$  – обсяг  $i$ -тих інвестиційних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) бізнес відповідно у звітному і базисному періоді;

$P_{i1}$ ,  $P_{i0}$  – потреба в  $i$ -тих інвестиційних ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових) бізнес відповідно у звітному і базисному періоді.

$I_{Hi} \backslash I_{Pi}$	$I_{Hi} < 1$	$I_{Hi} = 1$	$I_{Hi} > 1$
$I_{Pi} < 1$	1 $I_{Hi} < 1$ $I_{Pi} < 1$	2 $I_{Hi} = 1$ $I_{Pi} < 1$	3 $I_{Hi} > 1$ $I_{Pi} < 1$
$I_{Pi} = 1$	4 $I_{Hi} < 1$ $I_{Pi} = 1$	5 $I_{Hi} = 1$ $I_{Pi} = 1$	6 $I_{Hi} > 1$ $I_{Pi} = 1$
$I_{Pi} > 1$	7 $I_{Hi} < 1$ $I_{Pi} > 1$	8 $I_{Hi} = 1$ $I_{Pi} > 1$	9 $I_{Hi} > 1$ $I_{Pi} > 1$

Рис. 6. – Матриця «Достатність – Перспективність»

*Джерело: розроблено автором,*

$I_{Hi}$  – індекс наявних ресурсів бізнес;

$I_{Pi}$  – індекс потреби бізнес в  $i$ -тих ресурсах.

Знаходження бізнес в квадранті 1 свідчить про скорочення не лише наявних інвестиційних ресурсів в цілому (або їх певного виду), але й потреби в них. Таке становище може пояснюватися згортанням діяльності бізнес, що проявляється у зниженні обсягів товарообороту, виходу з ринку тощо.

Квадрант 2. Обсяги інвестиційних ресурсів бізнес залишаються незмінними ( $I_H = 1$ ) при зменшенні потреби в них ( $I_P < 1$ ). Тобто, підприємство володіє більшим обсягом ресурсів, ніж це потрібно для здійснення ефективної інвестиційної діяльності.

Квадрант 3. Така ситуація є продовженням попередньої і може негативно характеризувати використання інвестиційного потенціалу, оскільки при зменшенні потреби в ресурсах, їхня кількість зростає, що може негативно відобразитися на результируючих показниках діяльності й показниках ефективності через надлишок ресурсів і підвищені витрати на їх використання.

Квадрант 4. Обсяги наявних інвестиційних ресурсів знижуються, що говорить про погіршення ефективності діяльності бізнес й може пояснюватися зниженням обсягів реалізації, зменшенням частки ринку тощо; а незмінна динаміка обсягів потреби в даних ресурсах підтверджує висновок про низький

інвестиційний потенціал підприємства.

Квадрант 5. Позичування в даному квадранті матриці свідчить про наявність у підприємства можливостей для простого відтворення, що позитивно характеризує інвестиційний потенціал за критерієм достатності. Однак розширене відтворення не забезпечується через брак відповідних ресурсів.

Квадрант 6. Зростання наявних інвестиційних ресурсів при незмінному обсязі потреби в них можливе за умов використання підприємством роздрібною торгівлі можливостей для розширеного відтворення. Звичайно таке зростання повинно супроводжуватися й збільшенням товарообороту.

Квадрант 7. Зниження наявних інвестиційних ресурсів при зростанні потреби в них говорить про неефективне формування і використання підприємством не лише інвестиційного, але й загального економічного потенціалу при досить сприятливій ситуації на споживчому ринку.

Квадрант 8. Обсяги наявних ресурсів бізнес знаходяться на незмінному рівні. Проте потреба в цих ресурсах збільшується, що свідчить про відсутність можливостей або небажання підприємства здійснювати розширене відтворення.

Квадрант 9. Обсяги наявних інвестиційних ресурсів і потреби в них мають позитивну динаміку і свідчить про розширене відтворення в підприємстві роздрібною торгівлі та позитивно характеризує інвестиційний потенціал за критерієм перспективності.

Такі порівняння дозволяють надати оцінку інвестиційного потенціалу з позиції достатності окремих видів ресурсів для цілей простого та/або розширеного відтворення. [16]

Проте в господарській діяльності підприємства виникають ситуації, коли за результатами порівняння значення індексів зміни коефіцієнтів ресурсів можуть бути різними, тобто  $I_{Hi} \{<, =, >\} 1$ ; де позначення  $\{\leq, =, \geq\}$  говорить про можливість одного із знаків «менше», «дорівнює» або «більше».

Тому для забезпечення однозначності результатів розрахунків зроблено наступні припущення:

якщо  $I_{Hi} > 1$  або  $I_{Hi} \rightarrow \infty$ , то вважаємо, що йому буде відповідати значення  $1, a$ ; де  $a$  – будь-яке натуральне число;

якщо  $I_{Hi} = 1$  або  $I_{Hi} \rightarrow 1$ , то йому буде відповідати значення  $1$ ;

якщо  $I_{Hi} < 1$ , то йому відповідатиме значення  $0, a$ ; де  $a$  – будь-яке натуральне число.

З урахуванням наведеного вище, математичну задачу оцінювання внутрішнього інвестиційного потенціалу було сформульовано таким чином:

$$f(\bar{X}) = f(I_{MP}, I_{\Phi P}, I_{TP}), \quad (16)$$

де  $f(\bar{X})$  – математичний запис критерію достатності або перспективності – цільова функція;

$$\varphi(I_{MP}, I_{ФР}, I_{ТР}) \{<, =, >\} \overline{0, \alpha; \infty}. \quad (17)$$

Оцінювання внутрішнього інвестиційного потенціалу бізнес доповнюється визначенням узагальнюючого показника, алгоритм розрахунку якого випливає з формули [17]:

$$ІП = \sqrt[3]{I_{MP} \times I_{ФР} \times I_{ТР}}, \quad (18)$$

де ІП – інтегральний показник внутрішнього інвестиційного потенціалу бізнесу.

Пропонується наступна шкала інтерпретації значень показника ІП для підприємств:

ІП < 1 – означає відсутність можливостей до простого відтворення;

ІП  $\rightarrow$  1 – характеризує просте відтворення господарської діяльності, але можливості для розширеного відтворення відсутні;

ІП > 1 – просте та розширене відтворення діяльності бізнесу.

Застосування запропонованої методики дозволяє: по-перше, одержати однозначну відповідь щодо достатності інвестиційного потенціалу для забезпечення цілей простого та/або розширеного відтворення бізнесу як у конкретний період часу, так і в динаміці; по-друге, виявити місце і-го підприємства за рівнем інвестиційного потенціалу у групі аналогічних підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жувагіна І. О., Флакей М. Д. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України // *The 6 th International scientific and practical conference “Progressive research in the modern world” (March 2-4, 2023) BoScience Publisher, Boston, USA. 2023. 663 p. – 2023. – С. 567.*

2. Коробко Я. А., Жувагіна І. О. Глобалізація в умовах сучасних міжнародних відносин // *Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах Євроінтеграційних викликів. – 2020. – Т. 240.*

3. Жувагіна І. О. Інвестиції та економіка України // *Україна наукова: матеріали IV всеукр. наук.–практ. інтерн.–конф. – 2016. – С. 24-26.*

4. Iryna Zhuvahina War in Ukraine and its economic consequences // *The 12 th International scientific and practical conference “International scientific innovations in human life” (June 8-10, 2022) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom. 2022. 991 p. – 2022. – С. 843.*



5. Жувагіна І. О. Сучасний стан та тенденції розвитку іноземного інвестування в Україні //Сборник научных трудов SWorld. – 2011. – Т. 23. – №. 4. – С. 51-52.
6. Zhuvahina I. et al. Accelerating the Development of the Digital Economy in Ukraine in the Framework of the Course of European Integration //Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. – 2023. – Т. 15. – №. 3. – С. 107-118.
7. Жувагіна І., Науменко М., Науменко В. Цифровий розвиток економіки в рамках плану відбудови України : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». – С. 738.
8. Zhuvahina I. A., Kolisnichenko A. A. Механізм управління розвитком та ефективним використанням трудового потенціалу підприємства //Науковий погляд у майбутнє. – 2018. – №. 09-03. – С. 88-93.
9. Жувагіна Т. Б., Жувагіна І. О. Цінова політика як найважливіший механізм забезпечення економічного розвитку підприємства //Збірник наукових праць. – ТОВ "Науковий світ", 2009. – Т. 5. – №. 4. – С. 14-15.
10. Hryshyna L., Filipishyna L., Zhuvahina I. Conducting investment research and trading using artificial intelligence. – 2021.
11. Жувагіна, І. О., Прокопів А. Ф. "Інноваційна парадигма розвитку підприємств промисловості. "The 5th International scientific and practical conference "European scientific discussions"(March 28-30, 2021) Potere della ragione Editore, Rome, Italy. 2021. 683 p. 2021.
12. Філіпішина, Л. М., Жувагіна І. О. Особливості оцінки виробничого потенціалу промислових підприємств. Вісник економічної науки України, 2016.
13. Iryna Taranenko, Iryna Zhuvahina, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Honcharenko Management of the Process of E-Commerce Development in Business on the Example of the European Union. / Journal: Estudios de Economa Aplicada : Monograph Special Issue : Innovations in the Economy and Society of the Digital Age, Volumen:39-5 // ISSN: 1133-3197.
14. Жувагіна, І. О. Диверсифікація як пріоритетний напрям пливу на економічний розвиток підприємства. «Інтеграційні фінансово-економічні напрями розвитку України», 2013.
15. Chorna, M., Buhrimenko, R., Smirnova, P., Shynkar, S., Zhuvahina, I. Use of consolidation strategies in order to improve the corporate security: Methodological aspect / Journal of Security and Sustainability Issues, 2019, 8 (4), p. 783–798.
16. Жувагіна І. О. Тенденції інноваційного розвитку соціально-орієнтованої економіки країни / Електронний науковий журнал «Ефективна економіка» : ТОВ "ДКС Центр", 2021.
17. Жувагіна І. О., Козутенко К. С. Загальнонаукові підходи до формування економічного потенціалу підприємств торгівлі URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6302>.

## **2.7. Розвиток потенціалу відновлювальної енергетики як елементу соціально-економічної системи України: проблеми і перспективи у поствоєнний період**

*Завербний А.С.,*

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

Сьогодні неможливо уявити жоден процес життєдіяльності (безумовно, й бізнес-процес) без активного застосування енергетичних ресурсів. При чому обсяги потреб в енергоресурсах постійно зростають, а невідновлювальні (так звані, «традиційні») енергетичні ресурси (нафта, природний газ, вугілля, горючі сланці, уранові руди тощо) вичерпуються високими темпами. Також присутнє втрачання частини первинної енергії в процесі перетворення її на корисні для суспільства види. Саме тому, на зламі тисячоліть перед нашою країною (як і перед іншими країнами), зважаючи на «глобальні зміни кліматичних умов, зростання обсягів забруднення навколишнього природного середовища, зниження біорізноманіття, актуальним постала проблема стабільного (гармонійного) розвитку потенціалу відновлювальної енергетики» [11, 19, 23]. Це відбувається задля як задоволення сучасних так і мінімізування шкоди для майбутнього [11, 19, 23]. Для України енергетичні проблеми суттєво ускладнилися через війну із загарбницькою росією. Значна частина основних фондів паливно-енергетичного комплексу країни (в тому числі й потужності відновлювальної енергетики) постраждала, або була повністю знищена (приміром, Каховська ГЕС) російськими окупантами.

Через це цінність енергетичних джерел (зокрема, й відновлювальних) для України трансформувалась із енергетичної, екологічної до безпекової, економічної [13]. Саме тому відбудова, відновлення у поєднанні із розпочатим ще до війни трансформуванням вітчизняної енергетичної системи із урахуванням всіх сучасних вимог, викликів, загроз тощо повинні виступати пріоритетними напрямками для подальшого розвитку України.

Зокрема, про це було проголошено у Енергетичній стратегії України (розробленій до 2035 р.), яка носила назву «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [19]. Однак, особливої ваги потреба у реформуванні, трансформуванні, відновленні та відбудові енергетичного сектору України набула після повномасштабного вторгнення росії, через масштабне руйнування нею енергетичної інфраструктури. Це було також підтверджено та уточнено у новій Енергетичній стратегії України (до 2050 р.) [21].

Проблематиці розвитку потенціалу відновлювальної енергетики як одного із ключових елементів у соціально-економічних системах є присвяченою значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців (теоретиків та практиків). Серед зарубіжних дослідників потенціалу відновлювальної енергетики та можливостей щодо його ефективного реалізування доцільно виділити праці таких фахівців як Амброз Й. [27], Баджаві Р. [28], Бокліш Т. [29], Боте В.П. [33], Вакульчук Р. [35], Гернандез-Ескобедо К. [32], Іонеску Л. [30], Лопез-Пуялте Ц. [33], Малік Т. [28], Моя-Анегон Ф. [33], Оверланд І. [35], Переа-Морено А.Й. [32, 33], Переа-Морено М.А. [32, 33], Ромо-Фернандез Л.М. [33], Самерун-Манзано Е. [33], Тачі І. [30], Шолтен Д. [35] та багато інших.

Серед вітчизняних дослідників потенціалу відновлювальної енергетики України та можливостей щодо його ефективного реалізування доцільно відзначити таких як: Алимов О.М. [17], Амоша О.І. [17], Андрійчук І.В. [1], Андрусевич Н. [15], Балик О. [8], Белякова В. [15], Білоус Ю. [10], Витвицька У.Я. [1], Вознюк М.А. [5], Данилишин Б.М. [6], Дорогунцов С.І. [6], Дячук О. [8], Жарикова А. [9], Завербний А.С. [10], Кісь М. [10], Клопов І.О. [12], Козоріз М.А. [1], Конеченков А. [13], Крамаренко О. [15], Кудря С.О. [4, 14], Ляшенко В.І. [17], Матейчук Є. [15], Міщенко В.С. [6], Омельченко В. [13], Павленко О. [15], Павлов К.В. [16], Павлова О.М. [16], Павлюк С. [15], Писанко С.В. [16], Пеккоєв В. [8], Подолець Р. [8], Романюк Р.В. [16], Рожелюк М.М. [22], Рябика М. [15], Сімонсен М. [8], Сотник І.М. [23], Стельмашенко Ю.О. [24], Стоян О.Ю. [25], Суходоля О.М. [26], Філіппова В.Д. [24], Юхимець Р. [8] та багато інших, набагато ж більше також досліджень з'явиться після перемоги України над окупантами.

Україна сьогодні виступає стратегічним гравцем у сфері транзиту енергії. Також є потужним виробником вуглеводнів регіону. Тому важливим елементом для формування і реалізування енергетичної політики України повинно виступати реформування цієї сфери шляхом застосування передового світового (в тому числі європейського) досвіду шляхом адаптування його до вітчизняних умов. Реформування саме енергетичного сектору (передусім відновлювальної енергетики, як однієї із потенційних видів) повинне залишатися ключовим чинником для зростання, гармонійного розвитку економіки країни. Це підтверджується нормативними актами, їх чіткою хронологічною послідовністю та відношенням до відновлювальної енергетики [11, 19, 21].

Аналізуючи світові тренди, потрібно констатувати, що у 2023 р. глобальні потужності відновлюваної енергетики протягом останніх десятиліть зросли найшвидшими темпами. Це сприятиме досягненню глобальної ключової

кліматичної цілі вже до кінця 2030 р. [27]. При цьому глобальна відновлювана енергетика у 2023 р. зросла аж на 50 % у порівнянні зі 2022 р. Протягом всього третього століття відбувається нарощування потужностей відновлюваних джерел і у 2023 р. знову встановило новий рекорд (510 ГВт) [27]. Задекларовані темпи зростання відновлювальної енергетики сприятимуть досягнення у 2030 р. потроєння її світових потужностей, мінімізувавши споживання традиційних енергетичних ресурсів (викопного палива) [9]. Тобто досягнути одну із п'яти основних кліматичних цілей [9]. Зокрема, за прогнозами [9], до 2028 р. на відновлювані джерела енергії припадатиме понад 42% світового виробництва електроенергії.

Досліджуючи ж географію диверсифікування енергетичних джерел у напрямку відновлювальних, потрібно виділити такі регіони і країни: ЄС, США, Бразилія та Китай (перш за все за рахунок китайських сонячних електростанцій, що перевершили у 2023 р. загальносвітовий приріст) [9]. При цьому саме сонячна енергія (передусім за рахунок вказаних країн) становила 75 % всіх нових світових потужностей відновлюваної енергії, встановлених у 2023 р. [9]. Не дивлячись на суттєві світові досягнення, все ж залишається величезний нереалізований потенціал, не лишень теоретичний, але й практично досяжний (табл. 1).

Таблиця 1

### Глобальний енергетичний потенціал відновлювальної енергетики

Види відновлювальних енергетичних джерел	Обсяги енергетичного потенціалу					
	Теоретичні		Технічно-досяжні		Економічно-доцільні	
	млрд. т у. п. / рік	ТВт*год.	млрд. т у. п. / рік	ТВт*год.	млрд. т у. п. / рік	ТВт*год.
Сонячна енергія	86000	700126	5	40,705	0,1	0,8141
Вітрова енергія	860	7001,3	5	40,705	1	8,141
Гідроенергія	6,1	49,7	3	24,423	1,5	12,2115
Енергія біомаси	40	325,64	2,6	21,1666	2	16,282
Геотермальна енергія	16	130,256	0,4	3,2564	0,2	1,6282

*Джерело: розраховано автором на основі [4, 7, 13]*

Оскільки, світова спільнота рідше використовує прийняте в Україні (спадково від колишнього союзу) мірило обсягів енергетичних ресурсів (тон умовного палива (т у.п.), то доцільніше здійснити також перерахунок у сприйнятливішу та глобально зрозумілішу величину – терават \* год (ТВт\*год.).

Значно меншим є енергетичний потенціал встановлених потужностей відновлювальної енергетики України (табл. 2).

Таблиця 2

**Енергетичний потенціал встановлених потужностей відновлювальної енергетики України**

Види відновлювальних енергетичних джерел	Потенціал	
	тис. т у. п. / рік	МВт
Сонячна енергія	10,167	82768
Вітрова енергія	84,513	688000
Гідроенергія	7,616	62000
Енергія біомаси	11,311	92078
Геотермальна енергія	1,328	10810

*Джерело: розраховано автором на основі [4, 7, 13]*

*Примітка: станом на початок 2022 р., оскільки поки неможливо розрахувати обсяг руйнацій російських окупантів.*

Якщо розглядати енергетичний потенціал встановлених потужностей відновлювальної енергетики України до 2022 р. в розрізі областей, то найвищі показники за сонячної енергією припадали на південно-східні області, за енергією вітру – північно-східні, геотермальною – центральні, західні та східні, енергією біомаси – центральні, гідроенергією – центральні, західні (для малих річок) [4].

В розрізі всіх (сумарно) видів відновлювальних джерел за встановленими потужностями у 2021 р. лідирували Дніпропетровська область (1350 МВт), Херсонська область (1140 МВт), Миколаївська область (1121 МВт), Запорізька область (978 МВт) [13]. Вказані лідери постраждали (частина залишається й зараз) від російської окупації та систематичних обстрілів. Тому говорити про сучасні потужності просто не можливо. Моніторинг можна буде здійснити після перемоги України. Якщо ж проаналізувати технічно-досяжний потенціал відновлювальної енергетики України, то він значно перевищує встановлені потужності (табл. 2, 3).

Таблиця 3

**Технічно-досяжний енергетичний потенціал відновлювальної енергетики України**

Види відновлювальних енергетичних джерел	Потенціал	
	млн. т у. п. / рік	МВт
Сонячна енергія	6,0	48846
Вітрова енергія	28,0	227948
Гідроенергія	13,0	105833
Енергія біомаси	31,0	252371
Геотермальна енергія	12,0	97692

*Джерело: розраховано автором на основі [7]*

Аналізуючи енергетичну стратегію України (до 2035 р.) [19], оскільки інформативні дані про стратегію 2050 р. [21] у зв'язку із війною є поки недоступними, можна виокремити ключові стратегічні орієнтири розвитку вітчизняної енергетики (рис. 1).

Позитивним аспектом є орієнтування на 2025-2035 рр. саме на відновлювальні джерела енергії (рис. 1).

Зрозуміло, що 2022-2024 рр. внесли суттєві корективи у структуру (пов'язано це із переорієнтуванням експортних напрямків отримання енергоресурсів, їх диверсифікування, знищенням енергетичних потужностей, передусім відновлювальної енергетики тощо).

Останнім звітним роком є 2021 р., оскільки із 2022 р. та до перемоги України всі стратегічні дані (в т.ч. й ті, що стосуються відновлювальної енергетики) є засекреченими (передусім від російського ворога). Але й вони репрезентативно показують основні тенденції щодо поступового переходу саме до активного використання різних видів відновлювальних джерел (рис. 1).

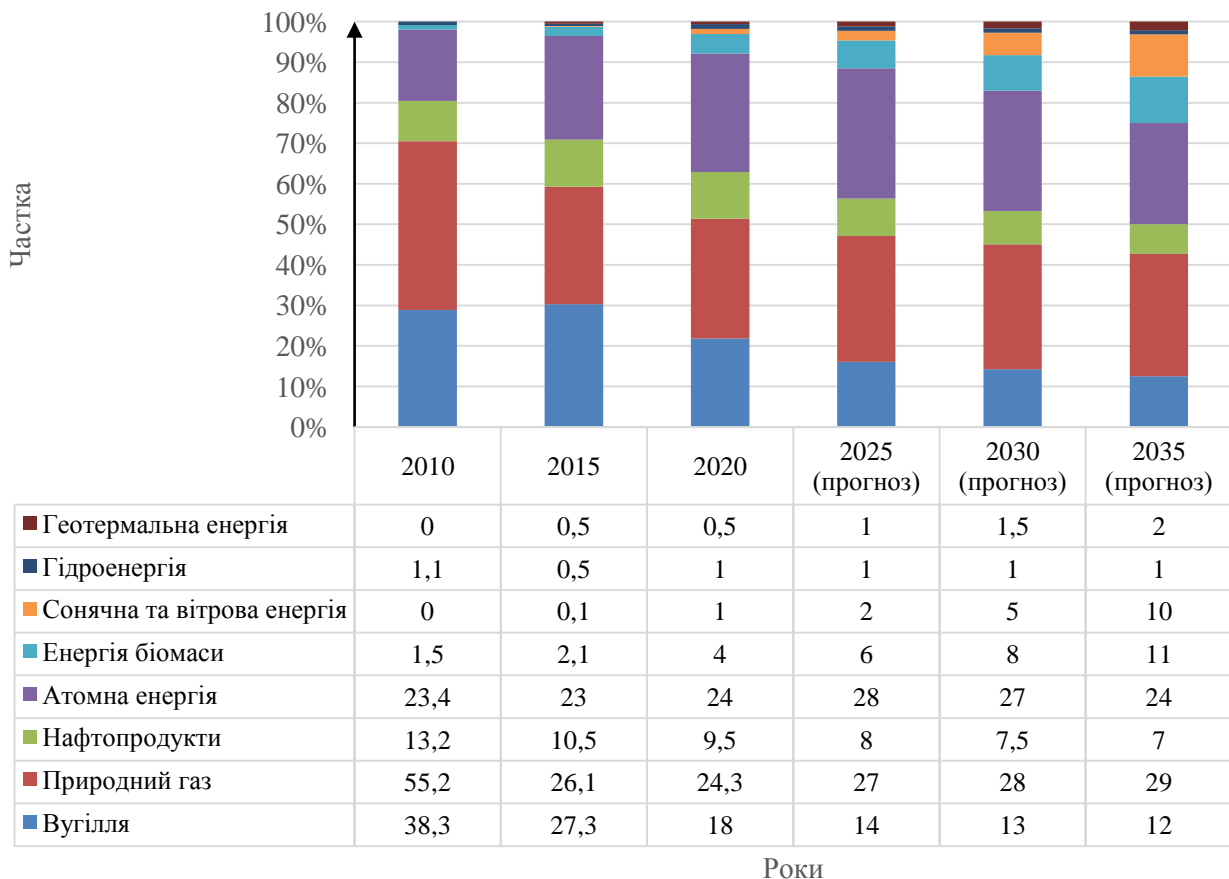


Рис. 1. – Структура паливно-енергетичного комплексу України за 2010-2020 рр. та прогнози на 2025-2035 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [4, 7, 19].

Проаналізувавши основні види відновлювальної енергії можна говорити про їх перспективи розвитку, переваги та недоліки до впровадження в паливно-енергетичному комплексі України. При цьому можливим також є перейменування згодом і сам вітчизняний комплекс (за умови переважання відновлювальних джерел над традиційними – паливними).

Проаналізувавши всі види відновлювальної енергії та потенціали їх використання в Україні систематизуємо їх у табл. 4.

Таблиця 4

**Характеристика потенційних можливостей розвитку різновидів відновлювальних джерел енергії в Україні**

Види енергоресурсів	Характеристика потенціальних можливостей розвитку в Україні
Біопаливо	Сьогодні значні обсяги біомаси (придатної для генерування енергії) в країні або знищують, або вивозять на звалища. Україна володіє високим біоенергетичним потенціалом, значними потенційно можливими темпами зростання біоенергетики. Перспективним є те, що установки із анаеробного перероблювання біомаси із отримання біогазу, одночасно виконують роль очисних споруд (переробляючи органічні відходи у нейтральні мінеральні продукти).
Енергія сонячного випромінювання	Потенціал генерування енергії із сонячного випромінювання є достатньо високим для впровадження у вітчизняне теплоенергетичне, фотоенергетичне обладнання. Зокрема, сумарний середньорічний обсяг сонячної енергії, що припадає на 1 км <sup>2</sup> території, у північних областях країни становить 1070 кВт·год., у південних - понад 1400 кВт·год. Розвивання потенціалу даної енергії забезпечується власною науковою, промисловою базами тощо.
Гідроенергетика	Досяжним є забезпечення розвитку гідроенергетики спорудженням гідроелектростанцій потужністю 20-50 МВт, малих гідроелектростанцій на існуючих водоймищах, магістральних каналах, об'єктах водозабезпечення, водовідведення тощо.
Енергія вітру	Значна перспектива розвивання вітроенергетики через освоєння вітрового потенціалу степових, гірських районів. Перспективне виробництво електроенергії генерованої вітроелектричними установками може сягати 15-20% у загальному балансі електроенергії. Україна володіє достатнім досвідом проєктування, будівництва, експлуатування, обслуговування вітрових електростанцій.
Геотермальна енергетика	За прогнозами фахівців, річний теплоенергетичний потенціал становить 400 млн Гкал, а експлуатаційні ресурси термальних вод є еквівалентними 10-12 млн т умовного палива щороку.

*Джерело: систематизовано автором на основі [4, 16, 19]*

Зрозуміло, що нами виокремлено лишень ключові моменти, оскільки перспектив та можливостей відновлювальної енергетики висвітлити на кількох сторінках просто неможливо. Особливо якщо мова йде про техніко-економічне обґрунтування розвивання енергетичного потенціалу вітчизняної відновлювальної енергетики (табл. 4, 5), зокрема й у післявоєнний період, період відновлення і відродження всієї економіки.

Систематизуємо також ключові переваги та недоліки для розвитку потенційних джерел відновлювальної енергетики в Україні (табл. 5).

Таблиця 5

**Переваги і недоліки гармонійного розвивання застосування різновидів відновлювальних джерел енергії в Україні**

Види енергоресурсів	Недоліки	Переваги
Біопаливо	Фактично – немає.	Можливість використовувати відходи виробництв, побічної продукції рослинництва. Установки для використання вітрової/сонячної енергій є «пасивно» чистими, то саме біогазові – «активно» чисті. Зменшення екологічної небезпеки тих продуктів, що використані як джерело.
Енергія сонячного випромінювання	Суттєвий рівень залежності потужності сонячних електростанцій від географічної широти, часу доби, пори року, погодних умов, клімату, висока ціна сонячних фотоелементів.	Загальнодоступність, невичерпність джерела енергії, повна безпека для навколишнього середовища (крім того, що у процесах виробництва фотоелементів використовуються шкідливі речовини).
Гідроенергетика	Руйнування природного ландшафту, затоплення великих площ родючих земель.	Постійно відновлюваний природою запас енергії, простота експлуатування, безпека щодо забруднення навколишнього середовища.
Енергія вітру	Створення шуму високої частоти, потреба великих земельних площ для свого розміщення, незручності мешканцям населеним пунктам, які розташовані поруч, генератори великих вітродвигунів перешкоджають міграції комах, птахів.	Екологічна чистота (не забруднює атмосферу, не споживає палива, не спричинює теплового забруднення довкілля).



Види енергоресурсів	Недоліки	Переваги
Геотермальна енергетика	Низький рівень термодинамічної якості, використання тепла неподалік місця його видобування, зростання вартості розроблення свердловин зі збільшенням їх глибини.	Температура теплоносія є значно меншою від температури при спалюванні палива, тому оптимальним способом використання є комбінований (видобуток електроенергії плюс обігрів).

*Джерело: систематизовано автором на основі [4, 16, 19]*

Попри позитивну динаміку (2010-2021 рр., за винятком 2020 р.), темпи нарощування інвестиційного забезпечення українських підприємств не відповідали існуючим потребам.

Зовсім інша ситуація припала на наступні роки. Зрозуміло, що доведеться після переможного закінчення війни відновлювати відновлювальні джерела енергії (Україна вже станом на початок 2024 р. через російську військову агресію втратила близько 80% потужностей вітрогенерування [7, 9]). Тому першочерговим завданням стане інвестування у дані процеси, при чому не просте залучення коштів, а обґрунтування та встановлення пріоритетності цього процесу.

Адже за попередніми оцінками експертів, за останні місяці 2023 р. збитки енергетичної сфери становили понад 7,5 млрд. дол. США. При цьому дослідники визнали, що загальна сума збитків є вищою (розрахунок здійснювався виключно на інформації, отриманої із відкритих джерел) [2].

Тому суттєво перегляду вимагатимуть потреби інвестування відновлювальної енергетики. У мирний час, зокрема, в енергетичній стратегії [20] закладалися загальні інвестиційні можливості для нових вітчизняних енергетичних потужностей складають 383 млрд дол. США (зокрема вітрової генерації – 134, сонячної – 62, водневих технологій – 72, енергетичного накопичення – 25, атомної генерації – 80, систем передавання – 5, гідроенергетики – 4,5. Післявоєнний період до зазначених величин додасться потреба у фінансуванні відновлення пошкоджених та повністю знищених потужностей.

Ключовим вектором повинне стати формування та реалізування стратегії інвестування гармонійного розвитку відновлювальної енергетики України у післявоєнний період (рис. 2).

Зрозуміло, що жодне із джерел відновлюваної енергії не є універсальним та може бути придатним для використання будь-якої ситуації. Це

визначатиметься передусім конкретними природними умовами, потребами суспільства (конкретною ситуацією).

В основу управлінського рішення щодо використання певного виду відновлюваних джерел енергії зазвичай покладаються результати багаторічних спостережень (моніторингу) в даній місцевості (зокрема, стосовно стану навколишнього середовища, кліматичних змін тощо).



Рис. 2. – Пропонований поетапний процес формування і реалізування стратегії інвестування гармонійного розвитку відновлювальної енергетики України у післявоєнний період

Джерело удосконалено автором на основі досліджень [4, 10, 13, 14, 15, 16].

Це буде також базою для інвестування даного виду відновлювальної енергетики. При цьому важливо, щоб одержуваний при моніторингу масив інформації включав всі параметри, які є необхідними для розроблення конкретної енергетичної системи, потреб для її фінансування, період окупності тощо.

Реалізування кожного із запропонованих (рис. 2) етапів формування і реалізування стратегії інвестування гармонійного розвитку відновлювальної енергетики України у післявоєнний період є обов'язковим задля отримання оптимальних результатів.



Рис. 3. – Рекомендації щодо послідовного реалізування наявного потенціалу для розвитку відновлювальної енергетики України у післявоєнний період

*Джерело: удосконалено та розвинуто автором на основі досліджень [10, 11, 15, 16].*

Як показує аналізування, дослідження реформаційних процесів в енергетиці України, був досягнутий значний прогрес у відновлювальній енергетиці, в тому числі й узгодження із законодавством Європейського Союзу [3, 11, 20, 21].

І якщо до початку 2022 р. відновлювані джерела енергії вважались у світі, передусім, інструментом боротьби із невідворотною зміною клімату та

скорочення викидів вуглецю тощо, то вже зараз (протягом 2022-2024 рр.), сонячна, вітрова, геотермальна, біо, гідро, воднева та інші «нетрадиційні» види енергетики виступають запорукою для високого рівня енергетичної безпеки, економічної та політичної незалежності країн. При чому собівартість значно нижча за викопне паливо. До неї також додається й атомна енергетика, однак даний вид енергії неможливо однозначно відносити до відновлювальної, оскільки, приміром, запаси уранових руд є вичерпним ресурсом.

Ще у 2021 р. українська відновлювана енергетика виборювала «право функціонувати за справедливих умов, гарантованих державою», але вже із початку 2022 р. повинна готуватися стати основою для післявоєнної відбудови України», подальшого розвитку, нарощування енергетичної незалежності нашої держави [3, 10, 11, 15, 16, 20, 21].

Задля послідовного реалізування наявного потенціалу для розвитку відновлювальної енергетики України у післявоєнний період доцільно дотримуватися таких рекомендацій (рис. 3). Їх систематизовано на основі оцінювання передових досліджень, нормативно-правових та практичних аспектів [10, 11, 15, 16] у сфері розвитку вітчизняної відновлювальної енергетики в умовах війни та післявоєнного періоду.

Акцент на розвивання потенціалу відновлювальної енергетики України у післявоєнний період потрібно робити як з екологічної так і з економічної, безпекової сторін. Адже саме відновлювальні енергоресурси є невичерпними, екологічними, дозволятимуть поступово забезпечувати енергонезалежність нашої країни (не потребуватимуть постійної закупівлі палива (урану, газу, вугілля, нафти тощо).

Відновлювана енергетика сприятиме забезпеченню достатнього виробництва теплової, електроенергії для промисловості, домогосподарств, транспортної галузі, сільського господарства та інших життєвих потреб, поступово замішуючи традиційні джерела. Саме вона дозволить також створювати нові робочі місця (виготовлення, встановлення (монтування), обслуговування обладнання, проведення енергоаудиту будівель, споруд тощо.

Завершуючи, потрібно констатувати, що навіть за умов сьогоденної тяжкої війни, постійних ракетних обстрілів всієї країни вітчизняна зелена енергетика рухається вперед (будуються нові станції, помалу, але відновлюються й ті, які були пошкоджені (знищені) внаслідок бойових дій, запускаються різні проєкти у сфері відновлювальної енергетики тощо.

Паралельно з виробничими процесами також вносяться необхідні зміни до вітчизняного законодавства, щоб гармонізувати його із європейським та стимулювати розвиток даної галузі. Як приклад можемо вказати Закон «Про

внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» [11]. Також розроблена і схвалена [21] енергетична стратегія для нашої країни. Дана стратегія за часовим діапазоном є найдовшою серед всіх прийнятих стратегій України [20, 21] перевершивши попередній варіант на 15 років.

А завдячуючи природному потенціалу наша країна володіє всім необхідним для подальшого підсилення власної енергосистеми саме відновлювальними джерелами. Це також посилюватиме й європейську енергосистему (експортування надлишкових вітчизняних потужностей), гарантуватиме незалежність від російських ресурсів (ЄС планує повністю стати незалежним від російських окупантів до 2030 рр.).

Тому вже сьогодні спостерігається значна кількість зацікавлених компаній зі всього світу у відновлювальній енергетиці України, які прийдуть на ринок після нашої перемоги. Тому важливо підготувати нормативно-правове поле, побудувати стратегію розвивання потенціалу вітчизняної відновлювальної енергетики, розробити тактичні кроки для її реалізування тощо, що не втратити отримані шанси.

#### **Список використаних джерел:**

1. *Альтернативні паливно-енергетичні ресурси: економічні засади. За ред. Андрійчука І.В., Витвицької У.Я., Козоріз М.А. Івано-Франківськ: ПП Сунрун, 2008. 190 с.*
2. *Виробництво «зеленої» енергії у розрізі об'єктів та розмір «зелених» тарифів. 2023. URL: <http://surl.li/todjb>*
3. *Виконання міжнародних зобов'язань України у сфері відновлюваної енергетики. URL: <https://sae.gov.ua/sites/default/files/Kovaliov.pdf>*
4. *Відновлювані джерела енергії. Монографія за заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ. 2020. 392 с.*
5. *Вознюк М.А. Регіональна інвестиційна політика енергозбереження: монографія. Львів: ІРД НАН України ім. М.І.Долішнього, 2015. 416 с.*
6. *Данилишин Б.М., Дорогунцов С.І., Міщенко В.С. Природноресурсний потенціал сталого розвитку України: навч. пос. Київ: РВПС України, 1999. 716 с.*
7. *Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Офіційний сайт. 2024. URL: <https://sae.gov.ua/uk/activity/vidnovlyuvana-enerhetyka/potentsial>*
8. *Дячук О., Подолець Р., Юхимець Р., Пеккоєв В., Балік О., Сімонсен М. Заключний звіт. Довгострокове енергетичне моделювання та прогнозування в Україні: сценарії для плану дій реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2035 року. Київ-Копенгаген. 2019. URL: <http://surl.li/todxc>*

9. Жарикова А. Глобальні потужності "зеленої" енергетики зросли на 50%: досягнення кліматичних цілей стало реальним. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/11/708627/>
10. Завербний А., Кісь М., Білоус Ю. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проєкти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та суспільство*. 51. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2460>
11. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» від 30 червня 2023 року № 3220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text>
12. Клопов І.О. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку відновлювальної енергетики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 13. Частина 2. С. 142–147.
13. Конеченков А., Омельченко В. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. 2022. URL: <http://surl.li/gyzai>.
14. Кудря С.О. Стан та перспективи розвитку відновлюваної енергетики в Україні. *Вісник НАН України*. № 12. 2015. С. 19-26.
15. Павленко О., Андрусевич Н., Павлюк С., Матейчук Є., Белякова В., Крамаренко О., Рябика М. Позиційний лист щодо проєкту плану відновлення: наразі документ не виглядає як “Український зелений курс”. 2022. URL: <https://dixigroup.org/analytic/poziczijnij-list-shhodo-proektu-planu-vidnovlennya>.
16. Писанко С.В., Романюк Р.В., Павлов К.В., Павлова О.М. Стратегія та ризику при реформуванні ринку електроенергетики в регіонах України. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. 2021. №1(25). С.16-27
17. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми. Алимов О.М., Амоша О.І. та ін.; за заг. ред. Ляшенка В.І. ІЕП НАН України. КПУ. Запоріжжя, 2014. 798с. URL: <http://surl.li/todxg>
18. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг «Про схвалення Меморандуму про взаєморозуміння щодо врегулювання проблемних питань у сфері відновлюваної енергетики в Україні» від 17 червня 2020 року № 1141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1141874-20#Text>
19. Потенціал відновлюваних джерел енергії в Україні. *AGROEXPERT*. 2017. URL: <https://agroexpert.ua/potencial-vidnovlivanih-dzerel-energii-v-ukraini/>
20. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» від 18 серпня 2017 р. № 605-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text>
21. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року» від 21 квітня 2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#n6>

- 
22. Рожелюк М.М. Досвід використання регенеративних джерел енергії в Україні та країнах Європи. Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти: збірник матеріалів круглого столу. Під заг. ред. Храпкіної В.В., Піччик К.В. НУ «Києво-Могилянська академія». Київ: НаУКМА. 2023. С. 84–95.
  23. Сотник І.М. Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління. Монографія. Університетська книга. 2023. 247 с.
  24. Стельмашенко Ю.О., Філіппова В.Д. Державна політика розвитку водневої енергетики як альтернативного джерела енергії. Вісник ХНТУ № 1(84), 2023. С. 244-249.
  25. Стоян О.Ю. Державне регулювання розвитку сфери відновлювальної енергетики в Україні: теорія, практика, механізми: монографія. Миколаїв:2014.387 с.
  26. Суходоля О.М. Енергоефективність національної економіки: умова такритерій економічної безпеки України. Економіка та держава. 2008. 7. С. 64-67.
  27. Ambrose J. World's renewable energy capacity grew at record pace in 2023. *The Guardian*. 2024. URL: <http://surl.li/todxn>
  28. Badwawi R.A., Mallick T.K. A Review of Hybrid Solar PV and Wind-Energy System. *Smart Science*. 2015. V.3. Pp. 127-138.
  29. Bocklisch T. Hybrid energy storage systems for renewable energy applications. *Energy Procedia*. 2015. 103 p.
  30. Ionescu L. Urban Greenhouse Gas Accounting for Net-Zero Carbon Cities: Sustainable Development, Renewable Energy, and Climate Change. *Geopolitics, History, and International Relations*. 14(1). 2022. pp. 155–171. URL: <http://surl.li/togdj>
  31. István Táczai. Overview of the Energy Storage Possibilities to Support the Electrical Power System. Research paper ERRA Budapest. 2016. 47 p.
  32. Lund J.W. 100 Years of geothermal power product. *Proceedings, Thirtieth Workshop on Geothermal Reservoir Engineering Stanford University, Stanford, California, January 31 - February 2, 2005*. URL: <http://surl.li/todyr>.
  33. Perea-Moreno M.A., Hernandez-Escobedo Q., Perea-Moreno A.J. Renewable Energy in Urban Areas: Worldwide Research Trends. 2018. URL: <http://surl.li/togeb>
  34. Perea-Moreno M.A., Samerón-Manzano E., Perea-Moreno A.J. Biomass as renewable energy: Worldwide research trends. *Sustainability*. 2019. 11(3). 863. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/863>.
  35. Romo-Fernández L.M., López-Pujalte C., Bote V.P.G., Moya-Anegón F. Analysis of Europe's scientific production on renewable energies. *Renewable energy*, 36(9). 2011. pp. 2529–2537. URL: <http://surl.li/todzk>
  36. Vakulchuk R., Overland I., Scholten D. Renewable energy and geopolitics: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 122, 109547. 2020. URL: <http://surl.li/togdp>

## 2.8. Вплив мови на післявоєнне економічне відновлення України

*Жовнір-Василенко К.В.,*

*викладач кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,*

*Петухова О.В.,*

*викладач кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,*

*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні,*

*Запорізький національний університет*

Відновлення України у післявоєнний час має відбуватись за підтримки всіх сфер суспільного життя та економіки. Надалі життєздатною може бути така економічна система, яка враховуватиме соціальні аспекти життя суспільства, фактори та передумови, цінності, які справді сприяють виживанню, збереженню та розвитку людства, зміцненню його єдності, розкриттю його потенціалу. З огляду на це розвиток української мови та формування української культури на загальнолюдських принципах в умовах дії нових тенденцій соціокультурного та економічного розвитку є однією з найгостріших сучасних проблем.

Актуальність теми обумовлена тим, що мова, культура та інші цінності виступають важливими чинниками традиційного та інноваційного розвитку економіки, є регулятором економічної поведінки людей та мають вагомe значення для «соціальної пам'яті» економічного розвитку, що є важливим для післявоєнного періоду для України.

В навчальній літературі з макроекономіки йдеться про набір з п'яти показників, що дозволяють проаналізувати глобальні наслідки кризи та процесу економічного відновлення країни [6, с. 72]:

- 1) взаємозв'язок між зростанням ВВП, зайнятістю та безробіттям;
- 2) еволюція ключових складових елементів сукупного попиту: експорту, споживання та інвестицій;
- 3) наслідки політичних стимулів до зайнятості;
- 4) прогнозовані потенційні можливості зростання ВВП та розширення зайнятості в майбутньому;
- 5) модель збалансованості між державним та приватним секторами, яка допомагає роз'яснити політичний вибір щодо стабільності бюджетної політики.

Наслідки кризи та економічного відновлення фіксуються за допомогою трьох основних трансмісійних механізмів: експорту, споживання та інвестицій. Отже, для України, яка стала на шлях післявоєнного відновлення, слід забезпечити зростання експорту, споживання всередині країни та надходження іноземних інвестицій. Також необхідно зазначити, що в основі економічного



розвитку лежить мовна політика держави. Важливим завданням постає визначення впливу мови на економіку в контексті створення середовища для бізнесу, мови як активу та мови як конкурентної переваги чи, у деяких випадках, торговельного бар'єру [5].

Справедливим є твердження про те, що однією з основних особливостей нації, що привертають увагу, є мова. Кожен, хто вважає себе частиною якогось етносу, насамперед має говорити мовою цього етносу. Людина, яка не володіє рідною мовою, не заслуговує на жодну довіру, скільки б не стверджувала про свою прихильність до культури власного народу. Мова – найважливіший засіб спілкування, за допомогою якого люди передають один одному свої почуття та думки.

Завдяки мові, у суспільстві формується єдність та рівність, які є важливими чинниками економічного відновлення. У суспільствах, сформованих людьми, які не розуміють одне одного, завжди панує хаос та нерозуміння. Національна мова, національна самосвідомість кожної нації мають домінувати у її житті. Отже, національна мова та національна самосвідомість є єдиним цілим. Тоді вони взаємодоповнюють одне одного. У суспільстві, що говорить однією і тією ж мовою, легко забезпечити єдність та взаєморозуміння. Людина може знати про своє минуле лише з літературних та історичних джерел, що дійшли до нас. Якщо нація не може розвивати свою мову, вона приречена, бо не зможе знайти собі місце, як у літературі, так і в історії. Українці повинні боротися за свою мову та історію, щоб національна мова залишилася живою. Мова – вкрай важлива та є дієвим засобом у розвитку суспільства та економіки України. Нація, яка втратила свою мову, разом із нею втратила і себе. Мова є засобом передачі почуттів та думок, а також вона є найбільшою культурною цінністю, що запобігає процесу перетворення спільнот на сірі натовпи, що підіймає їх до рівня нації – «єдності почуттів та думок». До того ж мова – фундамент культури та її носій. Якщо знищити мову, то не залишиться ані національної культури, ані національного духу. Тому зберігати мову, вжити заходів щодо її захисту – обов'язок кожної людини, яка вживає її. Національне почуття можна формувати за допомогою цієї нації. Зв'язок між національним почуттям та мовою дуже сильний. Основним чинником розвитку мови є його національний колорит та насиченість. Тому що кожна нація бачить, що завдяки мові зберігається її самобутність, мораль, традиції, інтереси, словом все. Мова є серцем нації. Нація є єдністю історії, географії, батьківщини, роду, ідеї, а найголовніше, нація є єдністю мови.

Те, якою мовою говорять люди, впливає на їхнє уявлення про світ і економічну поведінку. Мова впливає і на економіку: цей вплив вивчає

економіка мови, відносно нова міждисциплінарна галузь знань, що перебуває на стику економіки, психології, соціолінгвістики, когнітивної нейробіології. У середині ХХ століття американський лінгвіст Джозеф Грінберг запропонував вивчати мовну різноманітність, щоб розуміти, як вона співвідноситься з політичними, економічними, географічними, історичними та іншими нелінгвістичними чинниками [8]. Американський економіст Джейкоб Маршак, один із «батьків економетрики» (і володів десятима мовами), вперше визначив та застосував економічний підхід у лінгвістичному аналізі, вказавши, що мові притаманні економічні характеристики: цінність, корисність, витрати та вигоди [9, с. 14].

Водно час на відновлення економіки України в післявоєнний час в умовах глобалізації та інтеграції світогосподарських зав'язків, зокрема шляхом розвитку зовнішньоекономічних зав'язків та зовнішньої торгівлі, впливатиме не тільки національна мова, а й інші мови. «Всі ми народжуємося (зазвичай) з однією мовою, яку цінуємо, але у нас також є економічні та культурні стимули для вивчення інших мов, щоб вижити у світі, що розширюється», – зазначено в огляді наукових праць, присвячених економіці мови [7, с. 52].

Торгівля ще з давніх-давен була основним економічним стимулом вивчення мов. У сучасному світі чим ближче мови двох країн, тим більший у них торговельний оборот один з одним, а спільна мова (рідна чи офіційна) збільшує торговельні потоки в середньому майже в півтора раза. У свою чергу, інтенсифікація торгівлі веде до зростання кількості охочих вивчити мову країни – торгового партнера, як це з'ясували Вебер та Гінзбург: у середньому подвоєння торговельного обороту підвищує вивчення мови із ймовірністю 13% [7, с. 54]. Зростання торгівлі Китаю з англомовними країнами має, по ідеї, сприяти вивченню китайської мови у цих країнах та англійської – у Китаї, але яка з мов «виграє битву», передбачити складно, пишуть Вебер і Гінзбург. Однак вища народжуваність в арабських та іспаномовних країнах спонукатиме все більше людей вивчати саме ці мови, а населення арабських та іспаномовних країн, навпаки, вивчатиме іноземні мови дедалі менше, зазначають вони. Оцінки за 20 параметрами показують, що у 2050 р. англійська залишиться домінуючою у світі мовою.

Закордонна співпраця України з метою експорту та залучення іноземних інвестицій передбачає використання на рівні зовнішньоекономічних зв'язків іноземних мов, зокрема англійської, французької тощо. За різними джерелами, англійська мова є офіційною мовою в 55 країнах. Другою за поширеністю є французька, визнана на державному рівні у 29 країнах, арабська – у 26 країнах, іспанська – у 21, португальська – у 10 та німецька у 6 країнах. Проте такий

розподіл визначає лише поширеність серед держав, і аж ніяк не за кількістю мовців, де перші сходинки посідають англійська, китайська (мандаринська), хінді, іспанська та французька мови [5].

Для відновлення економіки України великого значення набувають іноземні інвестиції та їх обсяг у післявоєнний період. Мова, на якій компанії подають свої звіти, впливає на рішення інвесторів, як це показало дослідження економістів Каліфорнійського університету та Гельсінської школи економіки. Інвестори вважають за краще вкладати кошти в організації, які розмовляють з ними в буквальному значенні однією мовою. Для роботи вчені використовували дані біржових торгів у Фінляндії, де фінська та шведська є офіційними мовами (шведською говорить близько 7% населення, фінською – 93%). Крім того, вони визначили, до якої культури належить та чи інша компанія, виходячи із імені її генерального директора. З'ясувалося, що шведськомовні інвестори більше вкладалися в акції публічних компаній, які публікували свої звіти шведською мовою і асоціювалися зі шведською культурою, а фіномовні надавали перевагу «своїй» мові та культурі. Серед інвесторів, які говорять шведською, фірми, які «спілкувалися» із зовнішнім світом шведською мовою, були приблизно в 15 разів популярнішими, ніж компанії з фінською мовою комунікації, і навпаки [7, с. 59]. Дві фінські компанії у вибірці публікували звітність тільки шведською мовою, і в обох переважна більшість інвесторів були шведами. Аналогічні висновки щодо кореляції між поведінкою інвесторів та мовними відмінностями були зроблені на прикладі Бельгії, де основні дві мови – французька та голландська. Франкомовні інвестори частіше купують акції французьких компаній та компаній із країн, де поширена французька мова. Ті, хто розмовляє голландською, активніше інвестують в активи, пов'язані з Нідерландами. Це підтверджує необхідність володіння крім української мови іншими іноземними мовами для проведення зовнішньоекономічної політики на рівні компаній та на рівні держави взагалі.

Джерелом інвестицій є заощадження, які здійснюються різними суб'єктами ощадного процесу: домогосподарствами, фірмами, муніципалітетами, регіонами, державою [3, с. 141]. Однією з проблем, що стоять сьогодні перед Україною, є забезпечення економічного зростання на основі структурної перебудови економіки. Світовий досвід показує, що ця мета досягається, перш за все, шляхом залучення значних інвестиційних ресурсів у реальний сектор економіки, а також за рахунок організації механізму їх ефективного використання. Значні масштаби і не цілком сформована структура інвестиційного ринку дозволяють припустити, що стимулювання процесу

трансформації заощаджень в інвестиції (і, як наслідок, збільшення інвестицій) могло б стати мультиплікатором розвитку і одним з факторів економічного розвитку [1, с. 44]. Механізм трансформації заощаджень в інвестиції є сукупністю цілеспрямованих та певним чином керованих процесів формування і переходу заощаджень населення в форму інвестиційних ресурсів, зміст, методи та організаційні форми реалізації яких визначаються мотивами домогосподарств та індивідуальних економічних агентів й факторами функціонування і розвитку національної економіки. Мета механізму трансформації заощаджень на інвестиції – мобілізація ресурсної бази для процесів відтворення в національній економіці, в її основі лежить фундаментальний кругообіг вартості у вигляді доходів та витрат, ресурсів та товарів, який складає основу економічної діяльності взагалі [2, с. 86]. Те, як у мові утворюється майбутній час, впливає на схильність людей до заощаджень. Залежно від того, чи відрізняються в мові майбутній і теперішній час, мови поділяються на слабо і сильно прив'язані до майбутнього (weak-FTR, future time reference, і strong-FTR). До перших, наприклад, відносяться німецька та китайська, в яких можна використовувати одну і ту ж форму дієслова в теперішньому та майбутньому часі, до других – англійська та іспанська.

Ті, хто говорить на «безмайбутній» мові, в середньому зберігають на 31% на рік більше, а до моменту виходу на пенсію накопичують більше на 39%. Коли ми говоримо про майбутній час в іншій граматичній формі, воно відчувається віддаленішим – і ми менш мотивовані, щоб зберігати гроші для забезпечення фінансового комфорту в майбутні роки [4]. Крім того, люди розмовляють мовами, де немає майбутнього часу, уважніше ставляться до свого здоров'я: курять менше на 24%, на 29% більше займаються фізичною активністю і на 31% рідше страждають на ожиріння [1, с. 50]. Форми дієслова мають і макроекономічний ефект. Країни, де розмовляють мовами, які мають форми майбутнього часу, загалом зберігають на 6% ВВП на рік більше проти державами, у мовах яких майбутнє має спеціальну форму.

Лінгвістична дистанція (те, наскільки одна мова схожа на іншу) впливає на поширення технологій та винаходів. Наприклад, у Європі після отримання патенту в Європейській патентній організації заявник повинен підтвердити цей патент у кожній країні, де він хоче захистити своє право на винахід, а для цього необхідний переклад документів, що може бути досить дорогим. Чим вища мовна дистанція, тим нижчою є ймовірність реєстрації патенту: збільшення різниці між мовами на кожний 1% скорочує таку ймовірність на 16%.

Етнолінгвістична різноманітність може негативно відбиватися на ефективності інститутів та політичній стабільності, а також підвищувати рівень

корупції через лобіювання інтересів численних зацікавлених груп, зазначав Паоло Мауро, заступник директора департаменту з бюджетних питань МВФ [10]. Внаслідок корупції знижуються інвестиції, що у свою чергу уповільнює економічне зростання. Один із прикладів уповільнення зростання – «трагедія розвитку Африки», яку вивчали економісти Вільям Істерлі та Росс Левін. Вони порівняли країни Азії, де налічується близько 2300 живих мов, та Африки, де мов близько 2100 – проте в африканських країнах мовна диверсифікація набагато вища: у більшості з них близько 90% населення не розмовляє вдома офіційною мовою. Дослідження показало, що висока етнолінгвістична різноманітність корелює з недостатньо високим рівнем освіти, слабким розвитком фінансової системи та неефективністю інфраструктури. 14 з 15 країн з найвищою етнічною різноманітністю знаходяться в Африці, дві найшвидше зростаючі східноазіатські економіки – Японія і Гонконг – входять до найбільш етнічно гомогенних [10].

Проте є й позитивні приклади лінгвістичної різноманітності. Так, швидкий розвиток і процвітання Кремнієвої долини наприкінці 1990-х років пов'язаний з великою кількістю вчених, інженерів та підприємців, які приїхали до Каліфорнії з Індії, Китаю, Тайваню, Ізраїлю: культурна та мовна диверсифікація сприяє успіху бізнес-команд. Міські агломерації з більш високим ступенем різноманітності у плані освіти, культурного походження, сексуальної орієнтації та країни походження мешканців позитивно корелюють із вищим рівнем економічного розвитку [10].

Таким чином, для післявоєнного економічного відновлення України мова відіграватиме велике значення, що стосується як української мови, так і іноземних мов. Вплив української мови на економічне відновлення України полягає у створенні середовища для бізнесу, використання мови, як активу та мови, як конкурентної переваги чи, у деяких випадках, торговельного бар'єру. Для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків на рівні держави та компаній великого значення набувають іноземні мови. Водночас, різноманітність мов може негативно відбиватись на ефективності українських інститутів, політичній стабільності та підвищувати рівень корупції через лобіювання інтересів численних зацікавлених груп. Мовна політика держави, яку запровадить уряд України у післявоєнний час значно впливатиме на процес економічного відновлення України.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Вдовиченко А.М. Визначення детермінантів заощаджень та споживання населення України на основі емпіричного дослідження // *Економіка України*. – 2009. – № 9 (574). – С. 40–52

---

2. Жупанин В. Кошти населення як основне джерело ресурсів банківської системи України // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.-2008.- №3.- С. 84-90.

3. Жупанин В. Необхідність забезпечення взаємозв'язку економічного зростання та формування доходів і заощаджень населення: матеріали Четвертої Всеукр. наук.-практ. конф. аспірантів та молодих вчених [“Розвиток фінансово-кредитної системи України: здобутки, проблеми, перспективи”], (Львів, 27-29 вересня 2008 р.). - Львів, 2008. – С. 141-143.

4. Козак Т. Виклики поширення англійської мови, які світового засобу міжнародної комунікації. URL: [https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/evrpol\\_2015\\_2\\_4\\_12.pdf](https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/evrpol_2015_2_4_12.pdf)

5. Українська мова в культурному просторі держави. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayinska-mova-i-russkiy-mir/31349956.html>

6. Уманців Ю. М., Сонько Ю. А., Лазебна І. В. Макроекономічний аналіз : навч. посіб. / Ю. М. Уманців, Ю. А. Сонько, І. В. Лазебна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.

7. Ginsburghruen V, Weber S. *How Many Languages Do We Need?: The Economics of Linguistic Diversity*. Princeton University Press, 2011. 256 с.

8. Greenberg Joseph H. *Usage-based models of language*. Stanford: Center for the Study of Language and Information. URL: <https://www.unm.edu/~wcroft/JHGfiles/JHGobit.pdf>

9. Marschak J. *Economic Aspects of Atomic Power*. URL: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.113.2938.441>

10. Mauro P. *Ethics in public finance*. URL: <https://www.imf.org/Publications/fandd/issues/2022/03/Adding-ethics-to-public-finance-Mauro>

---

## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### 3.1. Роль інновацій у стратегіях розбудови: ревіталізація та моделі післявоєнного відновлення України

**Гарафонова О.І.,**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,*

**Янковой Р.В.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та  
публічного адміністрування,*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Жосан Г.В.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

У відчайдушній боротьбі за свою територіальну цілісність та національну безпеку, Україна стала свідком найпродовжуванішого в історії пострадянського простору збройного конфлікту, який розпочався ще у 2014 році і триває донині. Ця війна вже змінила обличчя нашої країни, негативно вплинувши на всі аспекти її функціонування, включаючи соціальні, економічні, інфраструктурні, і екологічні. Вплив воєнного конфлікту на регіони України та їхні природні ресурси став предметом серйозного дослідження, оскільки він має важливий вагомий вимір як на національному, так і на міжнародному рівні.

Війна, розв'язана терористичною Росією проти України, має зверх катастрофічний вплив на абсолютно всі сфери життя нашої країни, у тому числі на її природні ресурси. Внаслідок бойових дій, руйнування інфраструктури та екологічних катастроф, що спричинені ними, регіони України зазнають постійно суттєвих втрат. Найважчі наслідки відчувають регіони, які були найбільше зачеплені бойовими діями, зокрема Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька, Миколаївська та Херсонська області.

Українці стали живими свідками нових випробувань у ХХІ столітті через агресивне вторгнення Росії, що шокувало світ своєю безглуздістю. Це подія, яка змусила переосмислити цінності та принципи багатьох людей по всьому світу. Дух перемоги став символом розвинутої, сильної та миролюбної держави, а його наявність вказує на шлях України стати сучасною та розвинутою країною.

Хоча війну не можна повністю контролювати, вона відкриває можливість виявити сильні та слабкі сторони державного управління та адміністрування. Це стимулює пошук нових політичних та практичних рішень, спрямованих на захист країни та її мешканців від руйнівних наслідків війни. Багато з цих рішень будуть залучені до відновлення країни та розвитку територій, відповідно до трансформацій суспільства на шляху досягнення саме Цілей сталого розвитку. Парадигма сталого розвитку охоплює вимоги щодо охорони навколишнього середовища, соціальної справедливості та уникнення расової та національної дискримінації. Головна мета полягає у покращенні якості життя суспільства. У країнах, де ігноруються ці вимоги на державному рівні, концепцію сталого розвитку намагаються змінити, втрачаючи справжній зміст. В Україні термін «сталий розвиток» часто використовується для позначення лише економічного зростання без уваги до збереження довкілля та поліпшення умов проживання та праці людей.

Глобальні цілі сталого розвитку включають 17 цілей, прийнятих ООН у вересні 2015 року, які встановлюють загальні пріоритети для сталого розвитку на планеті. Охоплюють широкий спектр економічних, соціальних та екологічних аспектів, спрямовані на розв'язання глобальних проблем і поліпшення якості життя людей, подані на рисунку 1.



Рис. 1 - Глобальні цілі сталого розвитку\*

\*Джерело:[1]

Виокремлюють 5 основних принципів концепції сталого розвитку:

- Забезпечення потреб сучасного покоління без ушкодження можливостей майбутніх поколінь.
- Обмеженість використання природних ресурсів пов'язана з технологічним рівнем та здатністю біосфери до відновлення.



---

– Задоволення елементарних потреб для всіх людей є необхідною умовою для сталого розвитку.

– Необхідність балансу між рівнем життя людей та використанням ресурсів.

– Співвідношення росту населення з потужністю глобальної екосистеми Землі [1].

Принципи сталого розвитку у післявоєнній відбудові України можна буде застосовувати не тільки теоретично, а й на практиці. Відновлення енергосистеми України має бути спрямоване на використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та гідроенергетика. Це допоможе зменшити залежність країни від імпортової енергії та зменшити викиди парникових газів.

Відновлення житлового фонду України має бути спрямоване на енергомодернізацію будівель. Це допоможе зменшити витрати на енергію та зробити будинки більш комфортними та безпечними для мешканців.

Відновлення транспортної інфраструктури України має бути спрямоване на розвиток громадського транспорту. Це допоможе зменшити залежність від приватного транспорту та покращити якість повітря в містах.

У всіх сферах відновлення України мають бути впроваджені екологічні технології. Це допоможе зменшити викиди шкідливих речовин та захистити навколишнє середовище [2].

Процес відновлення та подальший розвиток України має охопити всі аспекти управління сталим територіальним розвитком на різних рівнях - державному, регіональному, місцевому та локальному. Визначення стратегічних та інноваційних цілей та завдань повинно враховувати не тільки глобальні орієнтири, але і принципи сталого розвитку та суспільну думку стосовно майбутнього розвитку країни. Світовий досвід свідчить, що успіх у суспільному прогресі залежить від збалансованості цілей економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, екологічної безпеки та зменшення соціальних нерівностей.

Не всі аспекти відновлення можуть бути одночасно відбудовані. Вибір спочатку саме регіональних проєктів, що отримують фінансування від уряду та донорів, а також повинні бути чітко розставлені пріоритети відновлення інфраструктури на національному та регіональному рівнях, що визначатимуть темпи відновлення та розвитку різних територіальних громад.

Україна до початку військових дій мала достатньо великий потенціал для розвитку своєї економіки, навіть попри постійний військовий конфлікт, окупацію територій та проблеми, такі як від'ємна демографія, головною

частиною своєї економіки був сировинний експорт та високий рівень корупції. Тим не менш, спостерігався стабільний ріст середніх заробітних плат, збільшення обсягу експорту, стабільний ріст ВВП, проводилися різні реформи, зменшувалося втручання держави у вітчизняний бізнес, покращувалися позиції на міжнародній дипломатичній арені та інше. Все було на стадії розвитку, а тепер країна вимушена виживати в складних воєнних умовах сьогодення.

Однак війна суттєво змінила стратегію розвитку країни, що була побудована управлінням держави. Наразі важливо прогнозувати і планувати подальші політичні та зовнішньоекономічні дії для швидкого відновлення країни після війни. Цей процес потребує гнучкості та здатності адаптуватися до майбутніх змін не лише для вищого керівництва, але й для звичайних громадян. Важливим стає розгляд перспектив відбудови України, пошук інновацій, інвестицій та міжнародної підтримки, прийняття відповідних рішень на законодавчому рівні, активна участь ініціативної частини уряду, перегляд логістичної та торгівельної сфер, реформування енергетичного сектору та проведення необхідних реформ для інтеграції у Європейський Союз.

У більшості своїй, стратегія післявоєнної відбудови України залежатиме від міжнародної допомоги, інвестицій у промисловість, виробництво та внутрішні економічні процеси. Щоб увійти у Європейський Союз, Україні потрібна стійка економіка та конкурентоспроможний ринок, тому важливо розглядати економічні тенденції в світових державах, які можуть стати можливим шляхом для розширення українського ринку [3].

Сьогодні тема відновлення після війни є так само важливою для суспільства, як і власне хід бойових подій. Про неї говорять всюди – як представники влади, так і громадські організації і звичайні люди. Кожен мріє про світле своє майбутнє та країни після страждань війни. Це майбутнє, де ми зможемо відновити свою країну та розпочати шлях інтенсивного економічного зростання. Це схоже на те, як після Другої світової війни країни Західної Європи змогли відновитися, об'єднатися і досягти високого рівня життя для своїх громадян. Цей шлях чекає і на Україну в майбутньому. Після закінчення військових конфліктів країна завжди стикається з руйнуванням інфраструктури та спадом економіки. Проблема відновлення держави в цілому та регіонів зокрема, в цих умовах завжди є актуальною.

Ключовими елементами відновлення країни було і є залучення зовнішнього фінансування у різних форматах, проведення економічних реформ та підтримка відновлення приватного бізнесу.

Справді, успіх у процесі відбудови не можна гарантувати, оскільки він залежить від багатьох факторів, що визначатимуть кінцевий результат. Однак

одними з найважливіших аспектів у підготовці до відбудови є розробка того, яким чином цей процес може пройти і повинен виглядати, а також чітке визначення пріоритетів держави щодо того, що слід відновлювати у першу чергу. Наразі системний підхід та повне уявлення про цей процес виявляються складнішими для виконання, ніж просто низка заяв на цю тему. Однак уже є перші спроби створення державної політики щодо відбудови, переважно це ініціативи уряду, відповідального за економіку та розвиток держави.

Розпочато процес формування та оновлення державної стратегії регіонального розвитку, після чого можна буде перейти до регіональних стратегій інноваційного розвитку в країні. Також існує амбітний комплексний План відновлення України, проєкт якого розроблено, проте не допрацьовано та офіційно не затверджено.

Сьогодні українська влада стоїть перед важливим завданням – розробити оптимальну стратегію відновлення економіки після війни, яка не лише забезпечить поступовий вихід країни із кризи, а й врахує масштаби втрат внаслідок війни, що охоплюють фінансові та людські втрати, руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, підірваний природний потенціал, зупинені інвестиційні проєкти, зменшений попит населення, руйнування транспортної мережі, блоковані порти, обмеження на міжнародні валютні операції та обмеження імпорту енергоресурсів.

Другий аспект полягає в обмеженні ресурсів, які можуть бути використані для залучення фінансових ресурсів для підтримки процесів відновлення економіки України. Ця обмеженість, передбачувана у контексті жорстокої війни, призвела до дестабілізації світової економіки, і в даний час значна кількість країн світу перебуває у стані, який сигналізує про неминучу глобальну соціально-економічну кризу. При розгляді використання внутрішніх ресурсів для фінансування процесів відновлення української економіки, важливо враховувати не лише втрати прибутку суб'єктами бізнес-середовища, але й зниження активності банків, заморожування інвестиційних проєктів, повну або часткову зупинку або банкрутство комерційних компаній тощо.

По-третє, відбуваються значні трансформації у структурі людського капіталу, які включають високий рівень безробіття, масовий відтік фахівців за кордон та ризик того, що значна частина емігрантів, які покинули країну, можуть не повернутися, шукаючи тимчасового притулку за кордоном. Крім цього, спостерігаються неprecedентні зміни у розподілі робочої сили між регіонами.

Основними стратегічними напрямками післявоєнної відбудови повинні бути:

---

– відновлення економіки країни, а саме післявоєнна відбудова передбачає необхідність стабілізації економіки, відновлення та оновлення потенціалу промисловості, сільського господарства, торгівлі та інших галузей економіки. Це, в свою чергу, означає створення нових робочих місць, впровадження інновацій, залучення інвестицій та міжнародної допомоги, що сприятиме економічному зростанню, підвищенню рівня життя населення та зміцненню обороноздатності країни;

– відновлення інфраструктури країни, такої як дороги, мости, комунікації, енергетичні системи та житловий фонд. Це все становить критичний і головний аспект процесу післявоєнної відбудови. Це допомагає підтримати економічний розвиток та забезпечити належні умови для життя населення;

– відновлення соціальної сфери включає відновлення систем охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та культурних установ. Саме це є важливим для покращення якості життя громадян та забезпечення їх соціальної стабільності;

– відновлення політичної стабільності включає в себе відновлення та імплементація політичних інститутів, створення передумов для розвитку демократії та забезпечення верховенства права. Метою цього процесу є відновлення довіри до державних установ і політичної системи, що є важливим кроком для стабілізації ситуації в країні;

– відновлення правової системи держави включає в себе реформування її структури, захист прав і свобод громадян, а також забезпечення справедливості та прозорості судових процесів;

– відновлення культурного спадку включає в себе охорону та відновлення культурних пам'яток, музеїв, архівів та бібліотек, які постраждали внаслідок конфлікту. Збереження культурної спадщини сприяє національній єдності та ідентичності;

– екологічне відновлення передбачає вирішення проблем екології країни, відновлення пошкоджених або забруднених екосистем та запобігання подальшим зруйнуванням довкілля після війни.

Післявоєнна відбудова країни є складним і надто тривалим процесом, який вимагає значних зусиль та ресурсів. Однак вона є необхідною умовою для відновлення нормального життя в країні та зміцнення її національної безпеки, як в цілому, так і по регіонах.

Післявоєнна відбудова – це не лише відновлення фізичних об'єктів, а й відновлення економічної та політичної систем, правової системи, культурного спадку та довкілля країни. Післявоєнна відбудова має на меті відновити

---

політичні інститути, які були зруйновані або пошкоджені внаслідок війни. Це включає в себе створення всіх необхідних умов для демократичного розвитку та забезпечення верховенства права. Відновлення довіри до державних установ і політичної системи є важливим кроком для стабілізації ситуації та національної безпеки в країні.

Післявоєнна відбудова країни базується на відновленні всіх регіонів. Післявоєнна відбудова регіону включає в себе також реформування правової системи, яка повинна відповідала демократичним стандартам. Це включає в себе захист прав і свобод громадян, забезпечення справедливості та прозорості судових процесів. Рівність перед законом і справедливість є важливими для відновлення довіри до держави та зміцнення громадянського суспільства.

Не останнє місце займає екологічна післявоєнна відбудова в країні, яка полягає у відновленні забруднених або пошкоджених екосистем, а також запобігання подальшим шкодам для довкілля. Це є важливим для відновлення здоров'я людей і довкілля.

Держава відіграє надвирішальну роль у післявоєнній відбудові. Вона має координувати всі процеси, забезпечувати належне фінансування та контроль за виконанням відповідних програм. Держава також відповідає за співпрацю з міжнародними організаціями та донорами, що надають фінансову та технічну допомогу в процесі відбудови.

Післявоєнна відбудова – це тривалий і складний процес, який вимагає зусиль і співпраці всіх зацікавлених сторін. На рис. 2 наведено реформи, які вкрай необхідно проводити та структурні реформи в різних галузях, щоб забезпечити ефективну роботу державних інститутів та підвищити конкурентоспроможність країни в цілому.

Сучасні погляди на відновлення після війни відзначають важливість моделі сталого розвитку та збереження середовища. Ця концепція передбачає розвиток економіки, що узгоджує економічний ріст, соціальну справедливість та екологічну стійкість. Модель сталого розвитку (спираючись на основні принципи, наведені на рис. 1) включає в себе такі принципи, як розвиток енергоефективних технологій, застосування кругової економіки та підвищення якості соціальної інфраструктури, що забезпечує однаковий доступ до освіти, охорони здоров'я та житла.

Також, важливим є те, що відновлення після війни потребує активної участі міжнародних організацій, регіональних співтовариств та донорів. Модель міжнародної співпраці може передбачати надання фінансової, технічної та інституційної підтримки, сприяння міжнародній торгівлі, інвестиціям та обміну технологіями. Інтеграція в міжнародні економічні і політичні системи також сприяє стабільності та довгостроковому розвитку країни.



Рис. 2 – Принципи відбудови України\*

\*Джерело: складено за [4]

Кожна з цих теоретичних моделей має свої унікальні особливості та може бути пристосована до конкретних умов та потреб країни, яка переживає післявоєнне відновлення. Ключовим елементом успішного планування та реалізації відновлення після війни є гнучкість, адаптивність та здатність коригувати стратегії відповідно до змінних умов та турбулентних викликів.

Розвиток культури, економіки та безпекових рішень є важливими аспектами для майбутнього України після війни. Потрібно розробляти стратегії і програми, які сприяють культурному відродженню, економічному зростанню та забезпеченню національної безпеки громадян. Ключовим є інтегрований підхід та співпраця всіх зацікавлених сторін для досягнення цих цілей, як це видно на рис. 3.

Нарешті, варто пам'ятати, що наше майбутнє залежить не лише від військових рішень, але і від ефективних та злагоджених політичних, економічних та культурних дій. Україна може стати успішною країною після Перемоги лише завдяки розумним та обґрунтованим рішенням, співпраці та відданості розвитку та покращенню якості життя своїх громадян.

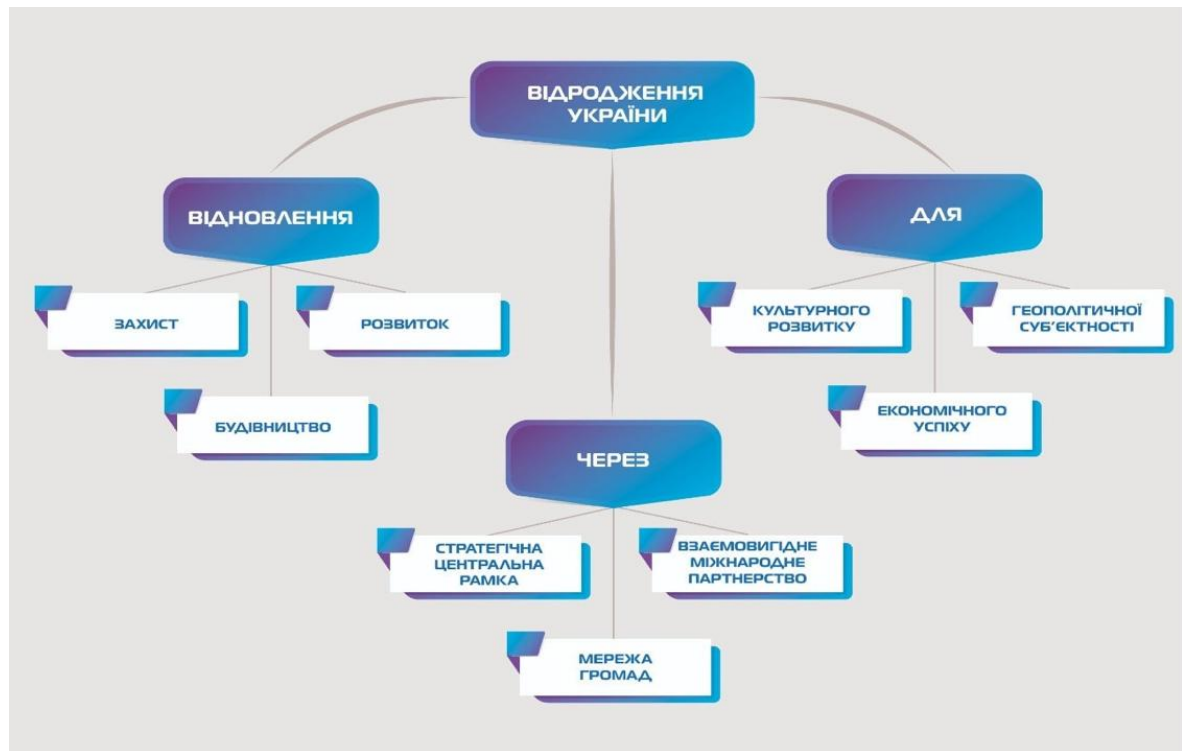


Рис. 3 – Модель відродження України\*

\*Джерело: [5]

Отже, відновлення після війни – це комплексний набір різних заходів і процесів, спрямованих на відновлення країни в цілому та регіону зокрема після конфлікту, охоплюючи економічні, соціальні, політичні та культурні сфери життя. Основна мета післявоєнного відновлення полягає в тому, щоб повернути країну до стану миру, стабільності і процвітання, відновити інфраструктуру, інституції, соціальні зв'язки і врегулювати наслідки війни. Ефективна післявоєнна реконструкція потребує координації дій на різних рівнях, особливо на регіональному, а також активної участі всіх верств суспільства.

Для досягнення сталого розвитку конкретних територій потрібно визначати стратегії для окремих галузей та підприємств, які впливають на стан біологічних, географічних, економічних та соціальних об'єктів. Згідно з концепцією сталого розвитку (рис. 1), ці об'єкти повинні розглядатися як взаємопов'язана «соціо-еколого-економічна система», де всі її компоненти розвиваються урівноважено. Стійкість та збалансованість окремих складових є ключовими ознаками сталого розвитку системи в цілому.

Швидкий темп промислового розвитку та зростання міських територій, технологічний прогрес і світова інтеграція – ці чинники спрощують наше життя, але також мають негативний вплив на нас та майбутні покоління. Це змусило світ задуматися над збереженням природи та соціальною відповідальністю, а також пошуком шляхів для покращення умов життя чи ж

для збереження сучасного стану, щоб не допустити подальшого погіршення.

Концепція сталого розвитку, особливо повоєнної відбудови регіону, передбачає таке використання ресурсів, щоб вони залишалися доступними й наступним поколінням. Це означає, що ми, сучасне покоління, повинні використовувати ці ресурси більш відповідально, щоб залишити чисту планету з відновлювальними ресурсами для наших нащадків.

Концепція сталого розвитку спрямована на гармонізацію життя людини та розвиток суспільства з природними процесами, щоб зберегти глобальний баланс і уникнути катастроф. Багато людей асоціюють сталий розвиток виключно з охороною природи, але ця концепція розглядає світ як цілісну систему, де кожен її елемент є надважливий (рис. 1). Таким чином, до комплексу сфер та проблем, які розглядаються у контексті сталого розвитку, відносяться: економічний розвиток, соціальна сфера, екологія, сталий розвиток промисловості, забруднення атмосферного повітря, освіта тощо.

Отже, під час дослідження було виявлено, що для вирішення проблеми забезпечення сталого розвитку промислових підприємств важливо враховувати стан біологічних, географічних, економічних та соціальних об'єктів у конкретній країні (або території), галузі чи підприємства. Також необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища та умови, які на нього впливають. Вирішення глобальних проблем потребує узгодження стратегій та дій на всіх рівнях - від глобальної спільноти до окремих країн, від рівня промисловості до конкретних підприємств. У результаті системного підходу до вирішення економічних, екологічних та соціальних проблем на різних рівнях може бути досягнутий сталий розвиток та економічна стабільність в країні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цілі сталого розвитку – майбутнє нашої країни. URL: <http://www.gs.dp.ua/language/uk/цiлi-сталого-розвитку>.
2. Чабанюк О. М. Проблеми рекреації та сталий розвиток економіки. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 440 с.
3. Мего-Інфо-Юридичний портал №1. Прогнозування та планування економічного і соціального розвитку. URL: <http://mego.info/>.
4. Більшість українців вважають, що відбудова України триватиме до 10 років та більше — опитування URL: <http://surl.li/togju>
5. Відновлення України: що, як і задля чого мають зробити центральна та муніципальна влада URL: <http://surl.li/togjy>



### 3.2. Маркетинг територій у системі соціально-економічного розвитку регіонів

**Бурцева О.Є.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,*

**Шашко В.О.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту*

*Донбаської державної машинобудівної академії*

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року, яка була затверджена у 2020 році, стала головним планувальним документом державної регіональної політики України на подальші 7 років з синхронізацією українського планувального циклу із європейським [1]. У територіальному управлінні відбуваються перетворення, спрямовані на його адаптацію до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зокрема шляхом децентралізації управління. Останні зумовлені процесами глобалізації господарських відносин та ринків, економічної інтеграції, загострення конкуренції до масштабів всесвітнього суперництва, перенасичення ринків споживчими товарами [2].

Через повномасштабну війну державна регіональна політика потребує повного переосмислення: нова типологія територій, новий підхід до податкового регулювання та стратегій громад, зміни в адміністративно-територіальному устрої. Перед керівниками державних установ і організацій постає завдання формувати сучасну систему менеджменту та маркетингу, яка б базувалась на використанні новітніх технологій і дозволяла ефективно використовувати наявні ресурси.

Досліджуючи етимологію терміну «території» можна дістати висновок про те, що у її сутності присутні елементи маркетингу, які дозволяють визначити територію як об'єкт просування складного продукту, який містить в собі взаємопов'язані між собою соціально-економічні, просторово-географічні, історичні та культурні характеристики. Особливістю території є той факт, що вона є не тільки носієм природньо-ресурсного потенціалу та матеріально-речовинних об'єктів, а ще й місцем проживання та ведення діяльності людини. Звідси витікає формування та існування на території комплексу різних форм соціально-економічних відносин. Тому, в економічній літературі територія розглядається як особливий вид природних ресурсів - узагальнюючий ресурс, який містить елементи економічної системи, що використовуються в процесі споживання та на якому формується територіальний продукт.

Територіальний продукт, будучи комплексним поняттям, містить:

конкретні характеристики і ресурси території; конкретне місце, де людина отримує і витрачає доходи; систему управління територією.

У зв'язку з цим, територіальний продукт, що сприймається індивідом або суспільством як об'єкт економічних і соціальних інтересів можна уявити і як узагальнюючий ресурс територій, що схематично зображено на рис. 1.

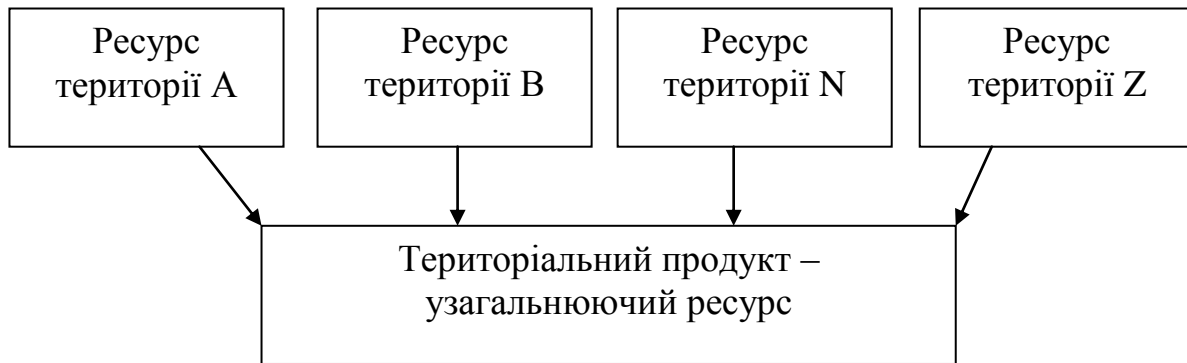


Рис.1. – Формування територіального продукту як узагальнюючого ресурсу

Для дослідження маркетингу територій в системі соціально-економічного розвитку території необхідно вивчити не тільки територію з позиції ресурсної складової, а й зрозуміти економічну сутність і основу дефініцій «регіон», «територіальне утворення», що і актуалізує подальші дослідження даного питання [3].

Будь-яка економічна система має три тенденції свого існування:

- 1) функціонування - підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики;
- 2) розвиток - безповоротна, спрямована, закономірна зміна об'єктів, придбання нової якості, що змінює життєдіяльність системи в умовах середовища, що змінюється;
- 3) трансформація, що сприймається як певний етап розвитку.

Ототожнюючи процес розвитку з рушійною силою прогресу, необхідно відмітити, що розвиток - це процес удосконалення тих або інших елементів громадських стосунків або матеріально-речових елементів суспільства, перехід до принципово нових якісних характеристик. Розвиток завжди має спрямованість, визначувану метою або системою цілей.

Серцевиною розвитку є економічний розвиток, який включає кількісне збільшення населення і багатства, появу якісно нових капітальних благ і цінностей, явищ і процесів, глибоку модернізацію і перебудову усієї економічної і соціальної системи [4]. Територіальний розвиток - це складний і комплексний процес, який має: власний зміст - процес виробництва і відтворення; матеріально-речові носії - чинники економічного зростання;

кількісні і якісні показники, що характеризують соціально економічний результат як громадське багатство в різних його формах

Таким чином, існування будь-якої соціально-економічної системи, включаючи і територіальну, обумовлене прогресивною зміною її просторової структури продуктивних сил, процесом збалансованого і ефективного використання людського, природно-ресурсного і матеріально-технічного потенціалів територій, економіко-географічною діяльністю, спрямованою на формування і якісне перетворення територіально-господарських систем [5], траєкторія якого задається управлінням соціально-економічним розвитком. У економічній літературі під управлінням соціально-економічним розвитком розуміють спеціально організовані системні дії, спрямовані на забезпечення стійкого і збалансованого відтворення соціального, господарського і природного потенціалів території при позитивній динаміці параметрів рівня і якості життя населення. У свою чергу, територіальне управління визначається політичним і адміністративно-територіальним устроєм країни і спрямоване на успішне виконання функцій території.

В якості генеральної мети управління соціально-економічним розвитком виступає поліпшення якості життя населення, проте смислове навантаження цього процесу має три складові:

- 1) підвищення доходів, поліпшення здоров'я населення і підвищення рівня його освіти;
- 2) створення умов, сприяючих зростанню самоповаги людей в результаті формування соціальної, політичної, економічної і інституціональної систем, орієнтованих на повагу людської гідності;
- 3) збільшення ступеня особистої свободи людей, у тому числі їх економічної свободи.

Враховуючи стратегічні цілі соціально-економічного розвитку території, слід визначити пріоритети розвитку території за наступними параметрами:

- види діяльності для розвитку і підтримки на території;
- чинники розвитку території;
- можливості забезпечення стійких конкурентних переваг території.

До засадничих чинників, сприяючих розвитку економіки і, як наслідок, зростанню добробуту населення, відносяться [3]:

- загальні чинники (географічне положення, демографія, клімат);
- чинники просторового розвитку (система розселення, інфраструктура, каркас розвитку території);
- чинники ресурсної забезпеченості (природні умови і забезпеченість природними ресурсами, екологічні умови і стан довкілля);

- чинники ресурсної забезпеченості (природні умови і забезпеченість природними ресурсами, екологічні умови і стан довкілля);
- чинники економічного розвитку (чинники виробництва, виробничий і фінансовий капітал) і соціальні активи (соціально політична стабільність, приватно-державне партнерство, кваліфікація і трудові ресурси, соціальна інфраструктура).

Для визначення положення маркетингу територій в системі соціально-економічного розвитку необхідно досліджувати підходи до управління соціально-економічним розвитком. У практиці управління соціально-економічним розвитком виділяють наступні науково обґрунтовані підходи:

1) територіально-проблемний, такий, що отримав розвиток в період переходу вітчизняної економіки на ринкові механізми. Особливістю його застосування стало створення і розвиток територіальних великих народногосподарських комплексів і рішення великомасштабних галузевих і регіональних народногосподарських проблем із застосуванням сучасних для того часу досягнень науково-технічного прогресу і використанням природноресурсного потенціалу регіонів. Ключовим чинником розвитку територій служили раціональне територіальне розміщення продуктивних сил, інструментом - державні програми щодо створення великих народногосподарських комплексів.

2) системний, такий, що базується на цілісному баченні досліджуваних об'єктів, явищ або процесів. При цьому територія розглядається як соціально економічна система, що має поєднання елементів, пов'язаних між собою механізмом взаємодії на основі раціональних стосунків. На практиці він проявляється в тому, що підприємства, фірми, держава, виконуючи властиві їм ролі, потребують один одного, вступають у ділові відносини з метою досягнення поставлених цілей.

Важливо зазначити, що система виступає як щось ціле відносно довкілля. Обурюючим діям довкілля протистоять внутрішні зв'язки між елементами системи, і чим ці зв'язки сильніші і стійкіші, тим стійкіша система до зовнішніх обурень. Іншими словами, система повинна мати механізм імунітету відносно до деструктуючих сигналів зовнішнього середовища, і про це потрібно потурбуватися при формулюванні завдання і розробці моделі управління територіальним розвитком.

Цілісне бачення території як системи, що вивчається, сприяє:

- точному формулюванню кінцевої мети розвитку території, основних результатів, заради яких здійснюється управлінська дія;
- тісній ув'язці із загальними принципами управління і напрямками їх

зміни (відображення зв'язку системи з середовищем);

- вибору арсеналу заходів, що дозволяють успішно досягати поставлені цілі, передбачення усіх можливих наслідків від реалізації цих заходів, визначення міри готовності об'єкту і середовища до процесу реалізації;

- вибору чітких пріоритетів розвитку, поставлених цілей, що наближають досягнення, відображення стратегічних напрямів розвитку, іманентно властивих цьому етапу [4].

3) системно-інституціональний, активно застосовується нині для розвитку і згладжування, як окремих сфер території, так і для вирішення пріоритетних завдань територіальної політики.

У широкому сенсі термін «інститут» має на увазі норми і правила, що охоплюють певний круг стосунків між суб'єктами, тому специфіка системно-інституціонального підходу полягає в управлінні територією як системою. При цьому створюється комплекс інститутів, що сприяють створенню умов для розвитку усіх сфер життєдіяльності: соціальної, культурної, економічної, екологічної тощо.

Інституційна складова задає «правила» гри, що дозволяють організувати стосунки між людьми, створює мотивацію для корисної взаємодії між ними шляхом системи узгодження інтересів. Саме при узгодженні інтересів між людьми інститути впливають на функціонування економічних систем, а в довгостроковій перспективі здатні вплинути на соціально-економічний розвиток.

Процесний підхід - як результат еволюційної трансформації територіально-проблемного, системного і системно-інституціонального підходів, є таким, що управляє соціально-економічним розвитком в якості сукупності процесів, набір яких визначається структурою і складом елементів територіальної (регіональної) системи, функціями, які виконуються, цільовими установками, закріпленими у документах стратегічного і тактичного характеру.

Розглядаючи управління соціально-економічним розвитком як процес, необхідно відмітити, що воно має бути організоване на основі науково обґрунтованих концепцій розвитку (наприклад, концепції стійкого розвитку) і відповідних закономірностей і правил (рис. 2, 3).

Принципи управління соціально-економічним розвитком повинні лягти в основу принципів маркетингу територій, оскільки з точки зору дій, що реалізуються, і очікуваних результатів, наслідування їх формує основу стратегічного планування розвитку території. Орієнтація на споживача припускає забезпечення задоволеності, яка, у свою чергу, формує споживчу лояльність.

Процесний підхід показав доцільність його застосування в управлінні обмеженими ресурсами, як об'єктивній необхідності раціонального їх використання з урахуванням виконання умови оптимізації для отримання бажаного результату. Також показав, що формування потенціалу ресурсів, тобто активів регіону (фізичних, нематеріальних, капітальних, інфраструктурних, людських) виступає необхідною умовою досягнення поставлених цілей [5].

Розробка принципів управління соціально-економічним розвитком ґрунтується на науковому пізнанні об'єктивних закономірностей управління в цілому, а методологія управління соціально-економічним розвитком є сукупністю загальних принципів і методів планового регулювання розвитку господарства країни, на основі яких розробляються завдання, і забезпечується їх виконання.

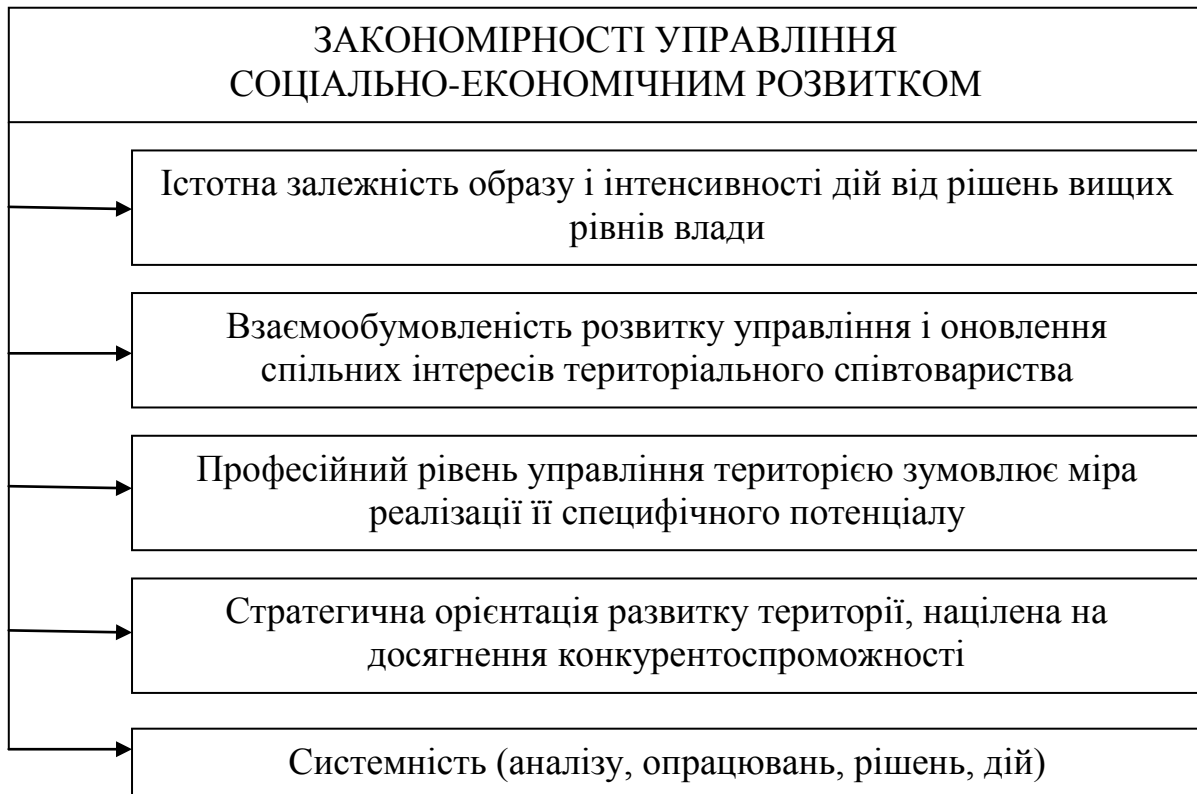


Рис. 2. – Основні закономірності управління соціально-економічним розвитком

Слід зазначити, що крім науково обґрунтованих підходів до соціально-економічного розвитку, виділяють комплексний інфраструктурний підхід, використання якого буде доцільне для інформаційного суспільства.

Впровадження цього підходу, з одного боку, забезпечує вдосконалення сучасних систем управління, координацію дій структурних підрозділів територіальних адміністрацій, уповноважених на здійснення діяльності в

областях соціально-економічного і просторового планування, а з іншого - підвищує роль інвестиційної складової в процесах розвитку територій, а також посилює значення інформаційних технологій і цифрових даних в ухваленні рішень з усіх питань, пов'язаних з управлінням територією.

1.Принцип наукової обґрунтованості:  
(планування, вироблення рішень, програм повинно здійснюватися із застосуванням досягнень загальносвітового менеджменту)

2.Принцип ситуаційності:  
(визначеність правил, методів дій грає ефективну роль стосовно конкретних умов функціонування)

3.Принцип стратегічності:  
(оцінка процесів нестабільності і випадковості багатьох чинників, умов зовнішнього оточення, можливостей адаптації до них і відвертання загроз, що міняються)

4.Принцип інноваційності:  
(регулювання і підтримка інноваційних переміщень в різних секторах економіки і соціальної сфери, акумуляція нових знань усередині системи управління, систематичне здійснення організаційних, структурних, економічних і соціальних нововведень, пошук і впровадження нових схем і технологій управління)

5.Принцип мобільності та адаптивності:  
(здатність системи управління соціально-економічним розвитком чуйно реагувати на зміну зовнішнього середовища - проявляється через постійну трансформацію функціональної і організаційної структур, що дозволяє суб'єктам управління адаптуватися до ринкових умов функціонування, що швидко міняються)

Рис. 3 – Принципи управління соціально-економічним розвитком

Базисом управління соціально-економічним розвитком повинен стати принцип єдності соціально-економічного і територіального планування, а його

основою - міцна нормативно-правова і адміністративно-організаційна база з використанням єдиних технічних вимог до формування інформаційних ресурсів і регламентів інформаційного обміну.

Крім цього сучасні підходи до управління соціально-економічним розвитком повинні ґрунтуватися на принципах екосистемного підходу, який реалізується за допомогою ухвалення управлінських рішень на принципах «біосферосполучності» людської діяльності, і з урахуванням тісного взаємозв'язку процесів виробництва, умов життєдіяльності людини, стану екологічних систем і довкілля в цілому [4].

Проте розглянуті вище підходи до управління соціально економічним розвитком не повною мірою можуть вирішити ряд складних економічних і соціальних проблем, що стоять перед територіями (країнами, регіонами, містами), а саме: реконструкція економіки старопромислових регіонів і великої міської агломерації шляхом модернізації інфраструктури, оздоровлення економічної обстановки; подолання депресивного стану агропромислових регіонів; відродження малих міст і сіл, прискорення відновлення втраченого життєвого середовища в сільській місцевості, розвиток місцевої виробничої і соціальної інфраструктури; стабілізація соціально-економічного положення в регіонах з екстремальними природними умовами і переважно сировинною спеціалізацією; продовження формування територіально-виробничих комплексів і промислових вузлів переважно за рахунок нецентралізованих інвестицій і пріоритетного розвитку виробництв з комплексним використанням сировини, що добувається, дотриманням строгих екологічних стандартів та ін.

Крім цього, процес глобалізації, сприяв, з одного боку, посиленню конкуренції, а з іншою, придбанню територіями (країнами, регіонами, містами) власної ідентичності, тобто сформував новий підхід до управління соціально-економічним розвитком територій, базисом якого стало нове мислення, що спрямоване на підвищення якості рівня життя населення за рахунок раціонального використання ресурсів території, враховує просторову динаміку, в якій вклад в зростання роблять як матеріальні (капітальні інвестиції і інфраструктура), так і нематеріальні чинники.

Застосування маркетингового підходу в управлінні соціально-економічним розвитком є однією з найактуальніших концепцій у світовому менеджменті, оскільки дозволяє направляти усю діяльність суб'єктів маркетингу території на забезпечення конкурентоспроможності території через підвищення якості життя його жителів шляхом задоволення потреб споживачів. Саме зростання добробуту населення і інвестицій в територію є декларованою метою політики конкурентоспроможності. Так, роль маркетингового



інструментарію в стратегічному плануванні зводиться до:

- визначення споживачів території, виявленню їх інтересів і очікувань;
- забезпечення інформацією, необхідною для виявлення можливостей ринку і небезпек, що дозволяють оцінити потенціал території;
- допомозі в розробці стратегії виконання завдань, поставлених в стратегічному плані.

Західний досвід використання маркетингу територій свідчить про ряд перешкод на шляху його впровадження в практику управління територіальними одиницями:

- скептичне відношення до маркетингу чиновників на місцевому рівні;
- недолік фінансових ресурсів;
- недооцінка значущості маркетингового механізму;
- спрощене розуміння маркетингу як такого (зокрема, асоціювання його тільки з рекламною діяльністю);
- відсутність фахівців в області маркетингу територій і тому подібне.

Маркетинг територій є областю наукових досліджень і практичної діяльності, для якої об'єктом докладання маркетингових зусиль є деяке місце (територія), що має зрозумілі географічні межі, а предметом - привабливість цього місця для різних цільових груп споживачів.

Маркетинг територій займає особливе місце в політиці формування території (простори) і спрямований на досягнення цілей її стійкого розвитку.

Стійкий розвиток - це найважливіша ознака соціально-економічного розвитку, яка припускає тривалість збереження умов відтворення потенціалу території (її соціальною, природньо-ресурсною, екологічною та ін. складовими) в режимі збалансованості і соціальної орієнтації, тобто здатність території протистояти до дій різного характеру, швидкого повернення в початковий стан у разі порушення, або досягнення більш високої точки свого розвитку, неухильне підвищення якості життя населення або досягнення більш високої точки свого розвитку, неухильне підвищення якості життя населення і забезпечення безперервного розширеного відтворення територіально-господарського комплексу.

Основу стійкості складає економічна рівновага, яка виступає найважливішою умовою ефективного функціонування і розвитку будь-якої економічної системи, припускає забезпечення внутрішньої (розвиток виробництва, підтримка стабільного позитивного сальдо вивезення-ввезення продукції, забезпечення зайнятості і відповідного рівня життя населення) і зовнішньої (стійкість платіжного балансу, стабільне зовнішньоторговельне сальдо, наявність стабілізаційного фонду (золотого запасу) складових,

стабільність рівноправних міжбюджетних взаємовідносин, місце регіону в загальному розподілі праці), стійкості соціально-економічної системи. Стійкий розвиток території залежить від комплексу умов і економічних інтересів, що чинять дію на економічну систему, які є чинниками стійкого розвитку.

Взаємодія різних чинників стійкого розвитку території припускає цілісний і рівноважний стан території, що характеризується критеріями збалансованості матеріальних, трудових і фінансових показників, здібності здійснювати розширене відтворення і тривалу життєдіяльність з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Стійкість економіки території представляється узгодженістю трьох стратегічних компонентів: системою економічних інтересів; положенням, станом економіки і її інститутів; ситуацією, що складається в зовнішньому середовищі.

Сучасні умови розвитку суспільства, зростаюча конкуренція за ресурси, споживача, ринки збуту і так далі вимагають від суспільства переосмислення уявлення про те, що воно саме є елементом системи територіального управління, в якості носія позитивної інформації про територію з метою створення сприятливого відношення до неї, до продукції, що випускається на її території і до місцевих умов ведення бізнесу. А території, будучи сукупністю об'єктів, розміщених на ній, її природо-ресурсним забезпеченням, соціально-економічним, інфраструктурним потенціалами визначають конкурентні позиції того або іншого регіону в його боротьбі за інвестиції, за залучення ресурсів, які можуть бути спрямовані на рішення проблем населення.

Маркетинг територій в системі соціально-економічного розвитку виступає, з одного боку, в якості методології управління територіальним розвитком, а з іншої - в якості інтегрованого набору інструментів і маркетингових засобів, що базуються на технологіях «продажу місць».

Зміни середовища, що відбуваються в останні роки, змусили регіони України по новому підійти до своїх можливостей у межах міжрегіонального розподілу праці. Різні стартові умови територій (географічне розташування, природно-ресурсний потенціал, рівень технологічного розвитку) обумовили диспропорції розвитку регіонів. Це призвело до того, що між регіонами посилилося наростання рівня міжрегіональної конкуренції, коли регіональним органам влади необхідно формувати нові комплексні підходи до просування регіональних товарів і послуг, позиціонування можливостей та особливостей регіону як універсального економіко-культурного продукту та розробляти заходи зі стимулювання його розвитку.

У сучасних умовах успішна реалізація цілей і завдань територіального розвитку та управління регіоном значною мірою залежить від розробки

комплексу маркетингових дій, спрямованих на позиціонування регіону, формування попиту на його потенційні можливості, забезпечення цінової політики, визначення ефективної рекламної політики та створення належного рівня безпеки й контролю виробництва продукції, що імпортується. Тобто комплекс регіонального маркетингу на основі аналізу умов розвитку та галузевої спеціалізації формує та підвищує привабливість території регіону.

Регіональні проблеми розвитку країни істотно відрізняються від проблем економічного і соціального розвитку окремого регіону. У першому випадку основне завдання – використання різноманітності умов і можливостей регіонів для досягнення найбільшого інтегрального ефекту. Тобто економічний простір України повинен бути організованим так, щоб забезпечити найбільш доцільну спеціалізацію регіонів і формувати дієву їх економічну інтеграцію, дотримуючись при цьому узгодження державних, регіональних і національних інтересів. У другому випадку завдання полягає в такому вибудовуванні економічної політики регіону, щоб забезпечувався стабільний соціальний розвиток на основі найповнішого використання економічного потенціалу регіону і міжрегіональних зв'язків при дотриманні узгоджених з регіоном державних інтересів. Маркетинговий підхід до оцінювання і реалізації потенціалу території припускає визначення цільового сегмента ринку, тобто виявлення тієї частини потреб, які ідентифікуються як найбільш імовірні «покупці товару» або інвестори території. Найбільш реально до них належать комерційні банки, інвестиційні компанії, підприємці – внутрішні й зовнішні, підприємства, фірми, корпорації, органи управління (державні, інших регіонів, галузеві), населення регіону та інших територій. І тут головне завдання – визначити, оцінити і врахувати за різними критеріями інтереси кожного з потенційних суб'єктів, що бажають або вкласти капітал, або розмістити свої об'єкти в регіоні, або розширити бізнес. Це необхідно для того, щоб обґрунтовано сегментувати ринок можливих клієнтів, які прагнуть капіталізувати свої кошти та ефективно залучити інвестиції в потрібні сфери регіонального господарства. Сьогодні у вітчизняній науці формується перехід до сучасної парадигми, що визначає зв'язок між якістю життя в регіоні і ступенем реалізації його власного потенціалу. У її основі лежить визнання території як повноправного об'єкта ринкових відносин, своєрідного товару, специфічне дослідження якого має будуватися на філософії маркетингу, тобто задоволенні запитів споживача з метою отримання відповідного прибутку.

Надзвичайно важливе значення в цьому відіграє тип і соціально-економічний стан регіону. Формування системи маркетингового управління розвитком регіону припускає, на нашу думку, по-перше, – прийняття цілей,

принципів і завдань маркетингового управління розвитком регіону; по-друге, – створення організаційної структури суб'єкта управління, що відповідає основним принципам зазначеної концепції і здатна забезпечити виконання розроблених у її рамках стратегій; по-третє, – розробку інструментів здійснення концепції та механізмів, що забезпечують плідну дію основних елементів системи управління розвитком регіону (органи виконавчої влади регіону, муніципальних утворень, господарюючі суб'єкти, організації та населення); по-четверте, – створення маркетингового середовища в регіоні. У центрі такої системи управління повинна знаходитися людина, з її потребами та інтересами, правами і свободою, з умовами для гідного життя [6].

Ефективне функціонування цієї моделі управління соціально-економічним розвитком регіону багато в чому визначається тим, наскільки тісно вона взаємопов'язана з різними категоріями населення і господарюючими суб'єктами, наскільки всесторонньо і глибоко вивчено їх потреби для прийняття управлінських рішень, що відповідають стану й динаміці об'єкта управління, які максимально відповідають його інтересам. У регіональному маркетингу обмін має розглядатися як довготривалий і безперервний процес взаємоефективної взаємодії суб'єкта управління з об'єктами управління, тому що виконавча і законодавча влада повинна здійснювати не разовий обмін (продаж), а довгостроковий «продаж» себе споживачам. Оскільки споживачі послуг регіональної влади не підлягають однозначній сегментації з чітко окресленими межами і більшість із них вимагають до себе індивідуального підходу, то ефективність використання класичної, традиційної концепції маркетингу для середньостатистичного споживача значно знижується. Виходячи з вищевикладеного, можна припустити, що об'єктом управління в такій соціально-економічній системі, як регіон, може стати не сукупне рішення, а відносини (комунікації й кооперація) зі споживачами та іншими учасниками процесу обміну (купівлі- продажу послуг). При цьому основними учасниками процесу регіонального маркетингу можуть бути [7]:

- місцеві підприємці (переважно малий і середній бізнес – МСБ), зацікавлені в стійкому попиті, більшій кількості ринків збуту, кваліфікованій робочій силі, надійних перспективах на майбутнє і т. д. ;
- місцеві жителі, зацікавлені в динаміці підприємництва, збереженні наявних і утворенні нових робочих місць, гідних умов проживання;
- туристи – у відвідинах унікальних визначних пам'яток, кращих можливостях для відпочинку;
- інвестори – в прибутковості й безпеці, відпрацьованих процедурах купівлі-продажу власності;

– адміністрація – в забезпеченні кращої конкурентоспроможності регіону порівняно з регіонами-конкурентами.

Прогресивність концепції маркетингу взаємодії підтверджується тим, що послуги все більше стають уніфікованими, і це приводить до формування повторюваних маркетингових управлінських рішень. Тому єдиний спосіб утримати «споживача» і партнера – це індивідуалізація відносин з ним, що можливо на основі розвитку довгострокової взаємодії партнерів .

У цьому контексті відносини стають найважливішим ресурсом, яким володіє регіон, разом з матеріальними, фінансовими, інформаційними, людськими тощо ресурсами. Відносини як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому інтегровано інтелектуальний та інформаційний ресурси – головні чинники безперервності ринкових (партнерських) відносин. Необхідність і значення формування маркетингової системи на рівні регіону було виявлено в ході досліджень, що проводилися раніше, проте цей підхід, що обмежує роль маркетингового управління рамками підсистеми, на нашу думку, не можна вважати виправданим, тому що створення регіональних маркетингових структур для розробки комплексної стратегії регіонального розвитку повинне мати не функціональний, а системний характер. Це означає, що маркетинг повинен бути інтегрованим в усі структури адміністрацій (регіональний, державний рівні).

Суб'єктом такого процесу інтеграції має виступити такий рівень управління, який за своїми функціональними характеристиками і призначенням здатний опосередкувати і регулювати використання концепції маркетингового управління регіоном

Механізмом процесу інтеграції маркетингу повинна виступити відповідна державна структура – Регіональний центр маркетингових послуг (РЦМП). РЦМП необхідно створити у віданні департаменту, який відповідає за розробку і реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку регіону. Організація єдиного економічного простору, де все взаємопов'язано, збалансовано і замкнено, припускає одночасне формування єдиного інформаційно-маркетингового простору. Носієм організованості й керованості в економічному просторі повинна виступити єдина служба маркетингу на чолі з координуючим центром. Таким чином, створення РЦМП в усіх регіонах з подальшим організаційним об'єднанням у єдиний міжрегіональний інформаційно-маркетинговий центр є необхідністю. Створення єдиної маркетингової служби дасть можливість використання стратегії маркетингу при виборі складу, структури, механізму інтеграції та впровадження маркетингу в систему управління інтегрованих структур. Єдина маркетингова служба

розроблятиме і реалізовуватиме ринково орієнтовані міжрегіональні інтеграційні програми розвитку і підвищення діяльності для вже існуючих інтегрованих структур. Створення в Україні різного роду інтегрованих структур як основи подолання труднощів перехідного періоду до розвинених ринкових відносин потребує формування ефективних маркетингових служб, здатних координувати і забезпечувати оперативно-господарську діяльність цих об'єднань.

Єдина маркетингова служба дозволить досягти як тактичних, так і стратегічних цілей. Тактична мета – підвищення керованості діяльності інтегрованих об'єднань. Стратегічна мета – визначення перспектив розвитку інтегрованих структур. У рамках єдиної маркетингової служби здійснюється розробка і обґрунтування на основі стратегії маркетингу схем міжрайонної кооперації та інтеграції, результатом організації яких є виробництво конкурентоспроможної продукції і послуг, що надаються, попит на які є перспективним.

Оскільки суб'єкти інтегрованих об'єднань мають неоднакові структури управління, рівні управлінських вимог і організаційної культури, виникає необхідність упровадження такої організаційної структури управління, яка б максимально використовувала ресурсно-виробничий потенціал інтегрованих елементів. Побудова передбачає комбінування, тобто поєднання вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків і регіональний принцип. Комбінована організаційна структура єдиної маркетингової служби, що поєднує в собі елементи як вертикальної, так і горизонтальної структур, дає змогу досягти великих переваг. Координація роботи єдиної маркетингової служби по вертикалі повинна ґрунтуватися на регламенті та делегуванні повноважень (прав формувати рішення, прав приймати рішення і відповідальності за прийняті рішення).

З метою уникнення затримок у часі, спотворень і втрат при передачі інформації по вертикалі рекомендується оптимальна кількість рівнів для цієї структури:

- 1 – Єдиний міжрегіональний інформаційно- маркетинговий центр;
- 2 – Регіональний центр маркетингових послуг (РЦМП);
- 3 – Відділ маркетингу підприємства-учасника інтегрованого об'єднання.

Регіональний маркетинг не може виконати об'єктивно властиву йому функцію узгодження інтересів, розподілу прав і обов'язків між рівнями господарювання, дотримання угод про предмет відання центру і регіонів без відповідних управлінських структур. В умовах значного розширення самостійності регіонів з'являється реальна можливість гнучкого узгодження

макроінтересів і регіональних інтересів; регіональних інтересів і мікроінтересів. Багатоаспектність комплексу регіонального маркетингу обумовлюється багатоаспектністю і багаторівневим характером самих ринкових відносин. Адже ринок слід розглядати на рівні країни загалом (загальнонаціональний ринок), на рівні окремих регіонів (регіональний ринок), а також на рівні міста, району.

Створення єдиної маркетингової структури для координації діяльності учасників вертикально-, горизонтально-інтегрованих структур має велике значення для підвищення ефективності інтеграційних процесів на макро-, мезо-, мікрорівнях. Функціонування єдиної маркетингової структури, відповідно до єдиного інформаційного простору, єдиної збутової мережі, єдиних стандартів роботи з інформацією приводить до необхідності мінімізації трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком інформації, дослідження ринків, розробки і реалізації ефективних маркетингових рішень.

Підприємства області мають право на самостійність у проведенні маркетингу власної продукції і розширенні ділових контактів, використовуючи атрибути і символіку області на ринках, при цьому розраховуючи і на можливості центральної служби маркетингу за домовленістю. Основне ж завдання створюваного регіонального центру маркетингових послуг, з якого впливають зазначені вище, – це вироблення концепції маркетингу, розробка на її основі міжрегіональних інтеграційних програм, а також контроль і мотивація їх виконання. Міжрегіональні інтеграційні програми вимагають розробки і застосування такої стратегії регіону, яка б за заданих умов максимально можливою мірою відповідала державній соціально-економічній політиці та водночас забезпечувала комерційним і некомерційним структурам необхідні реалізацію можливостей і досягнення цілей, зацікавленість у результатах праці.

Створення єдиної маркетингової структури дасть можливість використовувати науково-дослідний, виробничо-технологічний потенціал регіону шляхом використання інноваційно-інформаційної сторони діяльності служби. З'являться ширші можливості по формуванню гарантованих ринків збуту і ефективних інтегрованих структур на макро-, мезо-, мікрорівні. Сформовані за допомогою маркетингу перспективні плани економічного розвитку регіону дозволяють враховувати економічні інтереси й можливості всіх підприємств і використовувати фонд інвестицій, сформований відповідною пайовою участю підприємств регіону, іноземних інвесторів та інших джерел. За допомогою системи міжрегіональних маркетингових центрів удосконалюються торговельно-фінансові зв'язки між підприємствами, різко розширюється географія міжрегіональних зв'язків, активізуються ділові взаємовідносини з

адміністраціями регіонів, поживається робота підприємців.

В умовах територіальної спільності підприємств зростають можливості вирішення соціальних завдань. Через створення єдиної маркетингової системи з'являється можливість підвищити якість і забезпечити контроль за своєчасністю виконання прийнятих програм. Формування і функціонування єдиної служби маркетингу сприятиме розвитку в регіоні (макрорегіоні) інформаційного простору з виходом на міжрегіональні й міжнародні інформаційні канали. Це дасть змогу забезпечити:

– на постійній основі обмін інформацією про кон'юнктуру внутрішнього і зовнішнього ринку;

– постійну присутність на внутрішніх і зовнішніх ринках та своєчасне вживання заходів щодо поліпшення споживчих властивостей з урахуванням коливань попиту;

– просування нових видів продукції;

– можливість підготувати обґрунтовані висновки по розділу маркетингових досліджень бізнес-планів, що беруть участь на отримання державного кредиту.

Крім того, це дасть можливість забезпечити інформаційну прозорість економіки, що є однією з необхідних умов для залучення інвестицій, а також розвитку промислової інтеграції та кооперації. У зв'язку з переліченим вище маркетингові дослідження доцільно розвернути за трьома основними напрямками:

1. Реалізація державної політики розвитку продуктивних сил і (на їх основі) міжрегіональної взаємодії.

2. Вироблення єдиної системи заходів, норм, правил поведінки, що забезпечують рівноправну участь суб'єктів міжрегіональної угоди.

3. Розробка і здійснення міжрегіональних програм, що припускають реалізацію економічних інтересів охоплюваних ними регіонів.

Важливими завданнями регіональних і державних органів влади повинні стати, перш за все, глибоке розуміння ефективності міжрегіональних взаємодій, всебічне вивчення, пізнання інтеграційних міжрегіональних процесів. У зв'язку з цим має створюватися сприятливе маркетингове середовище для ефективної співпраці регіональних систем, розроблятися система оцінювання ефективності міжрегіональної взаємодії.

Таким чином, початковими, мінімальними умовами для системного впровадження маркетингу в систему управління регіоном, а відповідно, і передумовами ефективною реалізації маркетингової діяльності на регіональному і міжрегіональному рівнях є такі: маркетингова діяльність повинна починатися з регіонального і міжрегіонального дослідження, на основі якого будується



решта елементів системи маркетингової діяльності, у тому числі й товарна політика як головний елемент; товарна політика, будучи першим елементом комплексу маркетингу, а також одним із головних, слугує свого роду показником загальної спрямованості маркетингових дій; розвиток організаційних структур маркетингу створює можливість узгодженої взаємодії елементів системи маркетингової діяльності.

**Список використаних джерел:**

1. Ткачук А., Третьяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/>

2. Филиппенко А. С. Экономическое развитие: Цивилизационный подход. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002.

3. Дробязко І. М. Територіальний маркетинг як механізм підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2008. Вип. 2 (21). С. 149–153.

4. Ільченко Н. В. Концепція участі та методи залучення населення до розвитку територіальної громади. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2010. № 7. URL: [www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua) .

5. Васильченко Г. Паспорт громади як аналітична інформація для управління розвитком території. Економічний аналіз. 2010. В. 6. С. 392–395.

6. Коломицев, А. О. Управління соціально-економічним розвитком регіону на основі концепції регіонального маркетингу // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. No1. – С. 87-93.

7. Окландер, М. А. Проблеми формування маркетингової системи країни [Текст] / М. А. Окландер. К. : Наукова думка, 2002. –167 с.

### **3.3. Стратегії українського підприємницького середовища в умовах мілітарного впливу: класичні, волонтерські та інноваційні технології управління бізнесом**

*Хорошун Ю.В.,*

*доктор філософії PhD, старший викладач  
кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет*

*Сиволап Ю.Ю.,*

*викладач кафедри маркетингу,  
фінансів, банківської справи і страхування,  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова*

*Сергата М.М.,*

*кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет*

Індустріальна та постіндустріальна епохи розвитку людства, події мілітарного характеру стрімко та доволі успішно коригують та оновлюють стратегії розвитку підприємницького середовища. Саме цей сектор економіки формує каркас сучасного світового ринку, окреслює успішність й тренди розвитку національних економік, активізує соціальний та інноваційний прогрес в усіх національних та міжнародних формах управлінського забезпечення.

Українське підприємницьке середовище вже має свою історію становлення, активно увійшло в світове ділове середовище, доводить успішність діяльності в надскладних умовах трансформаційної економіки (переходу від адміністративної моделі до ринкової) та в умовах мілітарного впливу. Такий досвід стає компонентом сучасної системи знань світового менеджменту, вносить корективи та інновації в класичні моделі відтворення бізнесів, формує передумови глобального оновлення практики стратегування. Розвиток підприємницького середовища є важливим елементом економічної політики держав, що сприяє: вирішенню довгострокових соціально-економічних завдань реформування господарських комплексів; балансуванню та гармонізації в просуванні економічних інтересів країни та бізнесових груп; полінасеченості бізнесів інноваційними та соціокультурними проектами.

Тема дослідження підприємницького середовища завжди була та залишається актуальною, вона має своє відображення у роботах українських науковців [1,2,3,4]. Вчені чітко позиціонують тезу, що підприємницьке середовище – це умови, ключові чинники, які поступово та цілеспрямовано створюються суспільством, впливають на розвиток та функціонування бізнесу, як в межах окремих процесів, так і в цілому.

## Визначення підприємницького середовища

Вчені	Трактування категорії підприємницького середовища
Бутенко А.І., Кучеренко В.Р.	комплекс умов і чинників зовнішнього порядку, які впливають на можливості і кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин, а також дозволяють підприємцеві реалізувати свої цілі і функції.
Войнаренко М.П.	суспільно-економічна ситуація, яка містить в собі ступінь економічної свободи, наявність підприємницького корпусу, домінування ринкового типу економічних зв'язків, можливість формування підприємницького капіталу та використання необхідних ресурсів.
Ткаченко Т.П.	певна система, що включає в себе суб'єктів підприємницької діяльності, нормативно-правову базу, політичну ситуацію, соціальні настрої в суспільстві, як впливають на функціонування підприємства і вимагають відповідного реагування на них.
Гудзь Ю.Ф.	сукупність різноманітних факторів прямої і опосередкованої дії, що оточують всі суб'єкти підприємницької діяльності або знаходяться всередині цих суб'єктів, діючи на них.
Говорушко Т.А.	комплекс умов, що впливають на можливості формування і реалізації підприємницької діяльності. Ключовими елементами ПС вона визначає економічну свободу, особисту зацікавленість, ринковий простір, умови постачання ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, науково-технічний розвиток, політичне і правове середовище, демографічну ситуацію, роль держави.
Кредісов В.А.	соціально-економічні умови і чинники навколишнього середовища, які впливають на функціонування підприємства і вимагають реагування на нього.
Авторське визначення	внутрішнє та зовнішнє середовище національного господарського комплексу, що постає відповідальним та формує систему інституцій та інтересів розвитку бізнесів.

*Джерело: сформовано на основі [1, с. 46; 2, с. 128; 3, с. 16; 4, с. 46; 5, с. 19]*

Активізація малого і середнього підприємництва, в тому числі за рахунок стимулювання інвестицій, зниження податкового тягара, спрощення реєстраційних та дозвільних процедур, створення системи підтримки є важливими та актуальними для української економіки, так і для інших країн світу. Рівень сприятливого середовища підприємницької діяльності залежить від таких факторів[6]: сукупність соціальних, правових та економічних умов, які визначають рівень економічної свободи щодо можливості започаткування і легкості ведення підприємницької діяльності; від розвиненості системи економічної, правової, інформаційної та іншої підтримки як на державному рівні, так і на рівні об'єднань підприємств; інвестиційний клімат в країні; стабільність податкового законодавства та наявність пільг в систему

---

оподаткування; прозорість та легкість реєстраційних і дозвільних процедур; рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання в країні[6].

Національні економічні інтереси успішної євроінтеграції українського малого та середнього бізнесу за сучасними стандартами ділового середовища Європи – це формування сучасних, ефективних, гармонійних та перспективних економічних і соціокультурних відносин в системі державної та регіональної політики [7].

Національному підприємницькому середовищу, як інтегрованій системі національних бізнесів, притаманні технології стратегічного, інноваційного, інтеграційного (інтеграційно-кластерного), креативного менеджменту. Такий характер не завжди є виокремленим в самостійні напрями, більш за все маємо змішані форми та риси управлінських моделей залежно від галузевої специфіки діяльності, розмірів підприємств, специфіки ринкових ситуацій, інноваційних проєктів, інтересів експортоорієнтованості та умов державного регуляторного впливу.

В мирні часи українському бізнесу були притаманні характеристики стратегічно поміркованого, інвестиційно спрямованого, збалансованого та компетентнісного розвитку. Але часи змінилися і потенціал управління бізнесом було переорієнтовано на підтримку країни в складних умовах російської агресії, високих ризиків ведення господарської діяльності.

Характерні риси стратегування та ведення бізнесу в умовах мілітарного впливу полягають в системному поєднанні класичних та інноваційних підходів, інструментів та технологій, що забезпечують збереження та відтворення бізнесу в критичних, ризикованих умовах ведення господарської діяльності. В довоєнні часи класичною моделлю стратегування підприємницького середовища було так зване формальне планування з включенням елементів саморозвитку, інноваційного та інвестиційного планування, масштабування та диверсифікації галузевих продуктів, злиття та поглинань, кластероутворення та асоціювання.

В умовах ведення повномасштабної війни принципово суть стратегічного управління бізнесовими структурами не змінюється, але вона полягає корегуванню. Виокремимо найбільш актуалізовані положення, що вже апробовані та впроваджені в системі національного підприємницького середовища.

Перше. Розуміння змін у баченні відкритості організації бізнесу. Сьогодні актуальним постає напіввідкрита, або напівзакрита система організації, що є обов'язковою вимогою виживання в умовах інформаційних, фінансових та військових загроз. Вплив зовнішнього середовища на українські підприємства є

агресивним, мілітарним та непередбачуваним з позиції правил ведення війни (яких не дотримується РФ), мобілізаційного характеру національної економіки, стрімких змін національних та галузевих економічних інтересів. Управління безпекою стає первинною функцією бізнесу, як умова ведення господарської діяльності.

Друге. Першочерговими стають тактичні та стратегічні плани, заходи з формування основ безпеки ведення господарської діяльності, збереження ресурсів бізнесу, охорони праці, ситуаційний підхід до виробничих, торговельних, логістично-транспортних, маркетингово-рекламних процесів.

Третє. Вживання, збереження, релокація, розширення діяльності повністю залежить від внутрішньобізнесових процесів, відповідальності персоналу, децентралізації прийняття рішень. В цілому підприємства розглядаються як цілісна економічна, соціальна, культурна система, що є умовою збереження бізнесу, його позиціонування на світових ринках, задоволення потреб ринку та одержання максимального прибутку.

Четверте. Пріоритетного значення набуває людиноцентричний підхід до управління бізнесом, як потреба збереження потенціалу нації, високої культури та соціальної відповідальності. Формуються інноваційні форми співпраці в парадигмі відносин «власник бізнесу – найманий працівник», що відображають особливості роботи з персоналом саме в надскладних умовах воєнних часів. Відбувається зміна класичної моделі управління персоналом на Zero-HR, що відповідає новітнім формам інноваційного реформатування діяльності роботи з персоналом (відмова від звичайного контролю та мотивації, перехід на самоконтроль, нарощення інструментів самомотивації та відповідальності).

Особливої уваги набувають практики роботи з ветеранами війни. Підтримка таких працівників має особливу статусність та відповідальність. Формуються самостійні технології ветеранської підтримки: реадaptaція (забезпечення базових потреб, як житло, їжа, одяг та робота), реабілітація (психологічна, медична) та реінтеграція (навчання і профадаптація, створення можливостей для спілкування та соціалізації) [8].

П'яте. Великі, середні та малі бізнеси активно впроваджують діджитал сервіси, цілеспрямовано залучають штучний інтелект, нарощують потенціал інформаційного забезпечення. Так компанія Kernel з світовим ім'ям на агроринку за останні п'ять років повністю автоматизувала та цифровізувала увесь цикл процесів управління персоналом, звітність та управління даними. Наразі такі процеси як підбір персоналу, адаптація та розвиток, навчання співробітника, постановка цілей та звільнення повністю цифровізовані. Облік персоналу ведеться автоматизовано, існують чат-боти з різних питань для

співробітників. Навіть оплата та бонуси і премії виплачуються автоматизовано. І тепер Kernel пропонує і своїм партнерам на агроринку скористатись діджитал HR-сервісами для оптимізації взаємодії з персоналом [8].

Шосте. Нового наповнення, значущості набувають кроскультурні технології співпраці в умовах міграції підприємств та населення, віддаленої праці робітників, надскладних умов постачання комплектуючих та військової техніки, військово-технічної співпраці та комерціалізації продуктів оборонного комплексу, спільних розробок та адаптації цільових інновацій. Активізація процесів колаборації з університетами в питаннях забезпечення підприємств кадрами, залучення студентів до співпраці та подальшого працевлаштування.

Сьоме. В стратегічному управлінні підприємств все більше уваги приділяється питання підтримки збройними силами України, організації та реалізації волонтерських проєктів, фінансуванню покупки зброї, медичного обладнання та фармацевтичної продукції. Все більше підприємницьких структур включаються у виробництво та постачання зброї для української армії, що є реакцією на брак боеприпасів, недостатність озброєння (не лише нового покоління).

Інтенсивність бойових дій в нашій країні упродовж останніх двох років дуже висока, потреби збройних сил зростають, допомога з закордону не має системного характеру. Ключовим постачальником зброї є США, а далі ідуть Великобританія, Франція, Німеччина. Україна також розширює свій оборонно-промисловий комплекс(ОПК), залучує підприємництво до виробництва зброї.

Нині оборонно-промисловий комплекс охоплює понад 500 підприємств, на яких задіяно 300 тис. працівників. І оборонка стала одним із рушіїв національної економіки: з минулорічного 4,9-відсоткового зростання ВВП країни ОПК забезпечив майже третину, або 1,5 процентного пункту. Виробництво на держпідприємствах галузі зросло, за оцінками Мінстратегпрому, на 92% (порівняно з 2022 роком) і становить понад 79 млрд. грн.(приблизно 2 млрд. долл). Одночасно розвивається й сектор приватних зброярів. Тепер чотири з п'яти компаній ОПК – це недержавні підприємства [9]. Але, не дивлячись на позитивні показники, також наявні проблеми, які негативно впливають на діяльність комплексу:

- недофінансування – необхідні доступні кредити та законодавчі зміни, що стимулюватимуть розвиток ОПК;
- нестача матеріалів – дефіцит вибухових речовин, пороху, спецхімії;
- нестача кадрів – значно зріс попит на вузькопрофільних фахівців у оборонному комплексі, але кількість спеціалістів у даній галузі значно обмежена.

На протязі 2023-24рр активно підписуються угоди між українською владою, міжнародними корпораціями, українським бізнесом з питання відкриття підприємств на території нашої країни, що будуть виробляти зброю, транспортні засоби, оборонні комп'ютерні системи, снаряди та зброярські доробки на потреби технічного, технологічного, інформаційно-комунікаційного, логістичного забезпечення армії.

Самостійним напрямом стає підприємницьке волонтерство, як форма ведення господарської діяльності, що має свою історію розвитку та національні особливості реалізації. Волонтерство регламентується Законом України «Про волонтерську діяльність». У Статті 1 даного Закону зазначається, що волонтерська діяльність – добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги та ґрунтується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності, неприбутковості [10].

На сьогоднішній день в Україні існує велика кількість волонтерських організацій, які спрямовують свою діяльність на допомогу збройним силам, внутрішньопереміщеним особам, та на відновлення інфраструктури, яка зазнала пошкоджень внаслідок військових дій рф:

1. Благодійний фонд допомоги армії «Повернись живим» (<https://www.savelife.in.ua>) функціонує ще з 2014 року та спеціалізується на закупівлі обладнання для армії, підготовкою військових (сапери, оператори БПЛА, снайпери, артилеристи), проводять навчання з домедичної допомоги. Фондом розробляється аналітика, яка стає основою майбутніх рішень держави в оборонній сфері, реалізують проєкти підтримки ветеранського підприємництва. З 2014 року Фонд зібрав на потреби Сил оборони понад 4,5 млрд грн.

2. UNITED 24 (<https://u24.gov.ua/uk>) — це фандрейзингова платформа, завдання якої полягає в тому щоб стати головним вікном для збору пожертв на підтримку України . Зібрані кошти спрямовуються на підтримку ЗСУ, медичні й гуманітарні потреби цивільних, відновлення інфраструктури в регіонах. Станом на 1 липня 2023 року вдалося зібрати понад 380 млн дол. донатів зі 110 країн.

3. Благодійний фонд Сергія Притули (<https://prytulafoundation.org>) здійснює забезпечення українських воїнів засобами зв'язку, оптичними пристроями, дронами та БПЛА, транспортом і засобами тактичної медицини. У серпні 2022 року фонд придбав супутник компанії ICEYE за 600 млн грн для української розвідки. Частина зібраних коштів фонд скеровує в гуманітарний прифронтний штаб, який допомагає цивільним в окупації та прифронтних

містах і селах. Координація фінансової та гуманітарної допомоги здійснюється налагодженою логістичною системою з п'яти центрів в Україні та Польщі.

4. Благодійний фонд «Корпорація монстрів» (<https://monstrov.org>) офіційно зареєстрований у 2017 році. Основними напрямми діяльності організації є:

- забезпечення потреб армії (закупівля дронів, авто, генераторів, аптечок, біноклів, бронезилетів і шоломів, одягу тощо);
- забезпечення потреб лікарень;
- допомога випускникам дитячих будинків.
- гуманітарна допомога людям, які опинилися у складній життєвій ситуації.

Наведений, частковий, перелік організацій та напрямків їхньої діяльності свідчить про значну роль волонтерської діяльності в системі забезпечення національної безпеки, економічної та соціальної складової країни [11].

Волонтерство, як вид діяльності складно підлягає плануванню та стратегуванню, це скоріш тактична діяльність. Але в умовах довгострокового мілітарного впливу вже виникає феномен коротко та середньострокового планування. Прикладами стратегування в волонтерській діяльності насичено досвід менеджменту Ізраїля, кожен п'ятий у цій країні – волонтер, 25% населення залучено до добровольчих організацій. Волонтери Ізраїлю готові до співпраці з представниками цього руху в нашій країні, що є унікальною можливістю не просто обмін досвідом, а ще й формування майбутніх бізнесових комунікацій, інвестиційних програм.

В умовах ведення війни з РФ (а це вже починаючи з 2014 року) підприємницьке середовище стрімко реагує на складність життєдіяльності в країні, соціальні проблеми, інвестиційне та інноваційне забезпечення, гострі питання підтримки військових частин, переселенців, соціально незахищених верств населення. На протилежність від економіки РФ у нас не існує ізоляції від світу, наш бізнес залучає сучасні та інноваційні технології, отримує різновекторну допомогу з різних країн Європи та Азії, Америки, Австралії та Японії. Відповідно стратегії розвитку, як окремих бізнесів, так і в цілому підприємницького середовища зорієнтовані на євроінтеграційні та глобалізаційні процеси системної відкритості в майбутньому, як потенціалу розвитку, інноваційних проривів, культурного та соціального збагачення.

Отже, Україна сьогодні не просто демонструє силу та насагу до перемоги в лавах ЗСУ, а ще й нарощує свій потенціал підприємницького сектору в ОПК, трансформує волонтерський рух до потреб армії, активно змінює моделі стратегічного управління бізнесом на основі нових цілей та



завдань. Такий процес має свою складність, неоднозначність, потребу вивчення в часі. І таке непросте, стратегічне завдання поступово трансформується в пріоритетний національний інтерес, що забезпечить майбутнє країни в умовах нестабільного світового порядку.

Підприємницьке середовище нашої країни не просто адаптувалося до умов війни, воно вірно обрало пріоритети руху, системно формує цілі та завдання, які забезпечують ефективне використання ресурсів, за умов нагальних потреб розширеного відтворення галузей, ринків та ОПК. Стратегії розвитку українського підприємницького середовища в умовах мілітарного впливу потребують свого комплексного вивчення, накопичений досвід має бути одночасно узагальненим та пріоритезованим до впровадження з позиції як позитивності, так і негативності наслідків. Особливої уваги потребують інноваційні та волонтерські технології, що будуть затребуваними в умовах відновлення економіки, соціального відродження нації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кучеренко В.Р., Бутенко А.І. *Економіка і планування бізнесу. Наукове видання. Одеса, 2004. – 458 с.*
2. Ткаченко Т.П. *Особливості формування підприємницького середовища в Україні у пострадянський період. Актуальні проблеми економіки. – 2005. - № 9 (63). – С.128-135.*
3. Гудзь Ю.Ф. *Підприємницьке середовище та його вплив на ефективність господарської діяльності малих підприємств (на прикладі харчової промисловості Волинської області) : дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Гудзь Юрій Федорович; Національний ун-т харчових технологій. - К., 2011. – 266с.*
4. Говорушко Т.А. *Мале підприємництво у Харчовій промисловості України: [монографія] / Т.А. Говорушко. – К.: НУХТ, 2007. – 391 с.*
5. Кредісов В.А. *Підприємництво в Україні: суть, типи та умови формування / В.А. Кредісов, - К.: Знання України, 2003. – с.19.*
6. Селіванов В. Л., Опалько В. В. *Особливості середовища розвитку підприємництва в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: <http://www.econotyu.nauka.com.ua/?op=1&z=6744>*
7. Фінагіна О.В., Бітюк І.М., Коміренко В.І. *Національні економічні інтереси розвитку сектору малого та середнього бізнесу: політика євроінтеграції та цільові технології HR-менеджменту. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. 347 с. (с. 37-47).*

8. *Найкращі HR-стратегії в умовах війни: ТОП-керівники поділились секретами управління.* <https://ua.news/ua/money/luchshye-hr-strategy-u-v-uslovyah-voyny-top-rukovodytely-podelylys-sekretamy-upravlenyya>

9. М.Бутченко, Р.Фещенко. *Сила зброї.* *New Voice (NV).* №1(382), лютий 2024. С.20.

10. Закон України «Про волонтерську діяльність» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>.

11. Горінов Павло, Дранушко Ростислав *Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження: монографія* Київ: Державний інститут сімейної та молодіжної політики, 2022. 240 с.

### 3.4. Теоретико-методологічне обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу

**Оліховська М.В.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

**Оліховський В.Я.,**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ»МАУП»,*

Важливості корпоративної стратегії та її реалізації у формі стратегічного управління в малому бізнесі в практиці українських фірм не надається достатнього значення. Однак досвід великих організацій, дрібних підприємців у рамках міжнародної мережі, а поступово і вітчизняних компаній показує, що стратегія безумовно важлива в управлінні компаніями. Кожен малий підприємець повинен бути переконаний у необхідності мати стратегію на першому етапі. У практиці малих і середніх підприємств є певні особливості, які відрізняють їх функціонування від великих підприємств. Малі підприємства зазвичай працюють в обмеженій кількості ринкових зон або з обмеженою кількістю продуктів і послуг. Це пов'язано з непропорційно меншими фінансовими ресурсами та можливими джерелами їх придбання [10].

Підприємство може зосередитися на зміцненні своїх позицій на певному ринку, якщо вона вирішить розширюватися, дуже важливо будувати стратегічні відносини з постачальниками інвестицій.

Зрозуміло, що на підприємствах малого бізнесу немає спеціалізованих відділів для дослідження та аналізу ринку, тому такі рішення зазвичай приймає

досвідчений менеджер або сам власник підприємства, який має безпосередній контакт з ринком.

Цілі компанії є основним напрямком стратегічного планування. Діяльність компанії можна оцінити за ступенем досягнення поставлених цілей. Так само, як підприємства мають різні сфери діяльності, вони також мають різні цілі, наприклад, підтримувати рівень прибутку, економічність (низькі витрати виробництва), надавати високоякісні послуги або бути лідером на ринку.

Основні умови формулювання стратегічних цілей визначаються англійською аббревіатурою SMART, яка водночас виражає вимоги до характеристик цілі:

- S означає слово «стимулюючий», що означає, що цілі повинні стимулюватися для досягнення найкращих результатів.
- M означає слово «вимірний», що означає вимірюваний, і тому досягнення мети має бути вимірюваним.
- A виражає слово «прийнятний», що означає, що цілі мають бути прийнятними для компанії, яка повинна їх досягти.
- R означає слово «реалістичний», що означає, що цілі мають бути реально досяжними для даної компанії.
- T виражає слово «timed», що означає, що цілі слід планувати на правильний період часу.

Принципи успішного стратегічного мислення - це моменти, які необхідно дотримуватися при створенні стратегічного плану. Приймаючи ці пункти, компанія запобігає можливим проблемам, що виникають при розробці та реалізації плану розвитку.

Оскільки навколишнє середовище компанії постійно змінюється, компанія повинна реагувати на ці зміни та змінювати свою стратегію відповідно до поточної ситуації. Компанія повинна мати своєчасну та точну інформацію про навколишнє середовище «Здатність знаходити та використовувати інформацію є одним із важливих стратегічних видів зброї кожної успішної компанії» .

Без єдиного бачення корпоративну стратегію дуже важко реалізувати. Кожен співробітник компанії повинен бути залучений до бачення компанії, оскільки від нього також залежить, чи буде стратегія компанії успішною. Бачення має бути в підтексті всіх стратегічних міркувань. Визначаючи бачення, цілі та думки всіх співробітників компанії об'єднуються.

Компанія повинна виробляти продукцію або надавати послуги, зручні для споживача. Тому він повинен прикласти достатньо зусиль, щоб з'ясувати, чого

вимагає клієнт і наскільки він задоволений поточними продуктами. Якщо, крім того, компанія може встановити ціну, прийнятну для клієнта, існує висока ймовірність отримати постійного і лояльного клієнта.

Якщо компанія хоче конкурувати своїми продуктами чи послугами, її основною метою має бути якість продукції чи послуг, що надаються. Шукаючи альтернативи низькій собівартості виробництва та якості продукції, підприємство підвищує відсоток своєї конкурентоспроможності. «Кожен працівник компанії повинен бачити себе клієнтом і постачальником для решти компанії».

Проблеми виникають у кожній компанії, і від досвіду та винахідливості керівництва залежить, як з ними боротися. Вирішуючи проблему та позитивно підходячи, ми отримуємо досвід і цінні знання, які можна використати в майбутньому, коли ті самі проблеми можуть виникнути знову. Якщо проблема відчутна і не вирішена, а, наприклад, відкладена, може статися, що вона прогресує і спричинить набагато більше неприємностей, ніж спричинила б у момент свого виникнення.

В табл. 1 представлено фактори, які впливають на рівень використання стратегічного потенціалу [4].

Таблиця 1.

**Фактори, що впливають на рівень використання стратегічного потенціалу**

Фактори	Мегарівень (держава)	Мезорівень (галузь)	Мікрорівень (регіон)	Мінірівень (підприємство)
Гірничо-геологічні	Географічне положення, кліматичні умови	Розвідані запаси, гірничо-геологічні характеристики	Якість руди, розкриті і підготовлені запаси	Потужність пластів, обсяг розкривних порід, умови залягання
Виробничо-технічні	Рівень розвитку НТП	Рівень механізації та автоматизації, стан і надійність техніки	Стандарти виробничо-технічних операцій	Забезпеченість виробничих процесів, технічний стан обладнання
Організаційно-технологічні	Інвестиційна та інноваційна політика держави	Сприйнятливність до інновацій, стан нормування і організації виробництва	Законодавство про працю, рівень кооперування, концентрації виробництва	Система розкриття і розробки структури технологічного процесу
Фінансові	Ціноутворення, податкова і кредитна політика держави	Кредитна і цінова політика, розвиток лізингу	Інвестиційний клімат в регіоні, податкова політика	Формування і розподіл прибутку, цінова стратегія, формування запасів і витрат

Соціально-економічні	Рівень доходів населення, демографічна структура	Режим роботи, безпека виробництва, умови праці	Рівень безробіття, якість життя населення, забезпеченість робочими місцями	Мотивація праці, система оплати, стабільність кадрів, виробнича дисципліна
Екологічні	Екологічні норми і нормативи, чинне законодавство	Порушення родючих земель, вплив на атмосферу, на водний басейн	Утворення відходів вуглевидобутку, порушення ландшафту	Дотримання екологічних норм, використання безвідходних технологій

*\* сформовано автором на основі [9]*

Для макросередовища, в якому рухається компанія, істотними є чотири впливи: політичний, економічний, соціальний і технічний. Аналіз PEST вивчає кожен із цих факторів і оцінює впливи, пов'язані з функціонуванням компанії. Основним завданням PEST-аналізу є виявлення критичних для компанії зон та оцінка їхнього майбутнього розвитку.

Тому для того, щоб компанія не відставала від конкурентів, необхідно мати інформацію про технічні та технологічні розробки у відповідній галузі. Зміни можуть статися раптово і сильно вплинути на подальший розвиток компанії. Останнім часом тенденція полягає в тому, щоб інвестувати в технології, які захищають навколишнє середовище, хоча б лише з метою отримання різноманітних сертифікатів або відповідності екологічним нормам.

Модель конкурентного середовища Портера - це дуже популярний і корисний інструмент для вимірювання бізнес-середовища. Він базується на п'яти основних факторах, а саме на переговорній силі покупців, на переговорній силі постачальників, загрозі входження нових конкурентів і конкурентному суперництві всередині галузі. Портер охарактеризував бар'єри входу на ринок і виходу з нього наступним чином.

Необхідно враховувати, що клієнт на сформованому ринку має свій улюблений продукт, і тому витрати на диференціацію продукту можуть бути високими при виході на ринок. Нова компанія, яка виходить на ринок, повинна орієнтуватися на обсяги виробництва і виробляти приблизно таку ж кількість продукції, як будівельна компанія, інакше вона повинна очікувати більших витрат. Будівельні компанії на ринку мають усі канали збуту, тому новостворена компанія повинна будувати такі, що може спричинити великі витрати.

Перехід в іншу сферу пов'язаний з перенавчанням працівника і необхідно змінити усталені звички і принципи. Компанія може інвестувати в засоби виробництва і втратити ці інвестиції з переходом в іншу сферу діяльності. І

останнє, але не менш важливе, це високі преміальні витрати на вихід у вигляді витрат на ліквідацію виробничих потужностей і врегулювання фінансових зобов'язань з постачальниками та працівниками.

Ефективність і конкурентоспроможність компанії можна виміряти кількома способами. Однією з можливих класифікацій є фінансові показники та нефінансові показники.

На результат господарювання впливають не тільки фінансові показники. Нефінансові показники - це величини, які неможливо виміряти класичними фінансовими інструментами, але надають важливу інформацію про управління компанією, наприклад, стиль і якість роботи керівництва.

Серед головних переваг нефінансових індикаторів – можливість виразити частку інтелектуальної власності в загальному результаті компанії, охарактеризувати основні аспекти ланцюжка вартості компанії та зробити процес управлінського управління компанією більш ефективний.

З точки зору вимірності, нефінансові показники можна розділити на дві групи:

- Вимірювані (Можуть бути виражені за допомогою одиниць вимірювання кількості, об'єму, часу тощо).
- Не піддається кількісному вимірюванню (Це не може бути виражено в одиницях вимірювання, але ми повинні виразити їх словесно, використовуючи різні шкали оцінювання, сітку та графік, щоб вони мали пояснювальну цінність).

Ринкова додана вартість (MVA) – це різниця між ринковою вартістю компанії та вкладеним у неї капіталом (депозити та борги), тобто різниця між сумою, яку власники та інші інвестори отримали б від продажу своїх акцій (часток) і дебіторської заборгованості (облігацій), і вартість, яку вони інвестували в компанію:

$$MVA = P - BV \quad (1)$$

Де: MVA - ринкова вартість

P - ринкова вартість акцій

BV - балансова вартість інвестованого власного капіталу компанії

Eva — це індикатор, який вимірює ефективність компанії та надає фінансову інформацію про реальну вартість власного капіталу. Це відображається в неявних витратах і робить картину загального досягнення кінцевого ефекту більш реалістичною.

SWOT аналіз — це аббревіатура чотирьох англійських слів, а саме Strengths, Weakneses, Opportunities і Threads, які в основному означають сильні,

слабкі сторони, можливості та загрози компанії. SWOT-аналіз є дуже цінним джерелом інформації для створення стратегічної пропозиції, оскільки він ґрунтується на висновках різноманітних внутрішніх і зовнішніх аналізів і тому повинен бути розроблений наприкінці дослідження компанії.

При складанні SWOT-аналізу важливо переконатися в об'єктивності отриманої інформації. Інформацію можна отримати різними способами, наприклад, шляхом взяття з раніше згаданого часткового аналізу, порівняння з конкурентами (бенчмаркінг), формального обговорення з експертом (мозковий штурм) або інтерв'ю.

Застосування SWOT-аналізу закладено в самій назві аналізу, який полягає в тому, щоб розвинути сильні сторони сайту та придушити слабкі сторони та бути готовим до потенційних загроз і можливостей. Він також визначає зв'язки між зовнішніми та внутрішніми факторами і таким чином призводить до зв'язку сильних сторін із перевагами та слабких сторін із загрозами.

Аналіз 7S – це аналіз внутрішнього середовища компанії, завданням якого є пошук так званих ключових факторів успіху. Ці фактори повинні бути пріоритетними для керівництва компанії, їх необхідно шукати серед таких аспектів:

Стратегія - стратегія управління компанією та визначення мети.

Структура - Структура управління.

Системи - системи управління представлені тут засобами, які служать для управління. Наприклад, засоби зв'язку, транспортні паспорти і т. д.

Стиль - стиль управлінської роботи, наприклад підхід до співробітників або до проблем, що виникають.

Персонал-колеги. Під цим терміном ми маємо на увазі людей від вищих посад до робітників. Їхній підхід і ставлення до компанії та готовність виконувати стратегічне бачення, визначене керівництвом компанії.

Skills - Навички співробітника в компанії. Йдеться про професійну здатність виконувати поставлені завдання. Спільні цінності - Спільні цінності виражають принципи поваги до співробітників і керівництва компанії.

Стратегічна позиція компанії - це поточний стан компанії та те, наскільки вона здатна конкурувати з іншими суб'єктами на ринку.

Стратегічну позицію компанії також можна виразити вербально, наприклад, за допомогою таких п'яти рівнів:

- Світова позиція– може конкурувати з міжнародними компаніями та конкурентами за всіма факторами успіху.

- Конкурентоспроможність – конкурентоспроможність обмежується вузько визначеними наметами на регіональному чи державному рівні. Важко конкурувати з міжнародними компаніями.

- Потребує вдосконалення – тут з'являються перші недоліки. Компанії необхідно усунути дрібні проблеми, щоб вона могла конкурувати з суб'єктами регіонального рівня.

- Усі недоліки - Виживання компанії на ринку під серйозною загрозою. Необхідно усунути всі недоліки, які заважають розвитку компанії.

- Нежиттєздатність - стан, в якому компанія не в змозі конкурувати з іншими суб'єктами, а її недоліки перешкоджають подальшому функціонуванню на ринку.

У рамках аналізу зовнішнього середовища в першу чергу розглядається загальне середовище, найширше міжнародне середовище, оскільки всі внутрішні сектори можуть зазнавати впливу міжнародних подій. До аналізу національного загального середовища підходять на основі S-соціального, L-законодавчого, E-економічного, P-політичного,

T-технологічний та E-екологічний сектори та основні тенденції розвитку в цих сферах, при цьому початкові літери окремих напрямків об'єднуються в назву цього методу – аналіз SLEPTE. Рівень невизначеності загального середовища зазвичай досить високий, і завдання його аналізу полягає в тому, щоб спробувати виявити, а іноді й оцінити найважливіші сфери, зміна яких може мати вплив значний вплив на компанію.

Шляхом до формулювання стратегії є аналіз галузевого середовища компанії, тобто його мікросередовище. Першим кроком є визначення відповідної галузі та ринку, на якому працює компанія, тому визначити межі галузі в наш час може бути нелегко. Таким чином, можна визначити ринок, наприклад, на основі групи компаній, що пропонують на ринку один і той же продукт. Метою аналізу знову є виявлення рушійних сил і оцінка майбутніх тенденцій розвитку.

Наступним кроком аналізу мікросередовища є визначення основних характеристик галузі, визначення її структури, наприклад, на основі ланцюжка вартості галузі, створення карт конкурентних груп і визначення життєвого циклу галузі. Як частина життєвого циклу галузі, після створення галузі, її зростання, потім стабільність, зрілість або зрілість і, з часом, настає спад. При цьому кожна з фаз вказує підприємцю, як розвиватиметься галузь у майбутньому, і він має можливість відобразити це в стратегії компанії, а також ідентифікувати рушійні сили змін у галузі:

- зміни довгострокових темпів зростання галузі,



- нові клієнти та спосіб використання продукту,
- зміни в технології,
- нові форми маркетингу,
- вхід або вихід великої компанії,
- розширення технологічних ноу-хау,
- зростання глобалізації галузі,
- зміни ефективності витрат,
- рушійні сили, що є наслідком дії фактора макросередовища.

Найбільш поширеним підходом у рамках стратегічного управління є ієрархічна процедура, яка поступово доходить до формулювання:

- месенджери,
- бачення,
- стратегічні цілі,
- стратегія.

Основна функція компанії, або сенс існування компанії, описується за допомогою місії (або місії) компанії. Бачення – це своєрідна картина майбутнього, коли вона прояснює майбутній стан компанії в довгостроковій перспективі. Формулювання стратегічних цілей, під якими розуміються очікувані майбутні результати, залежить від місії та бачення компанії.

При формулюванні стратегічних цілей важливо дотримуватися кількох критеріїв - метод SMART. Цілі мають бути стимулюючими (S-stimulating), вимірюваними (M-easurable), прийнятними для тих, хто їх досягне (A-acceptable), реалістичними (R-ealistic) і обмеженими в часі (T-imed).

Можна виділити чотири види стратегії відповідно до рівня управління, для якого вони призначені. Їх ієрархія показана на наступному малюнку. Для успішного стратегічного управління компанією передбачається, що ці стратегії пов'язані одна з одною і що процес створення йде зверху вниз.

Деякі автори пропускають цю стратегію, і її зазвичай застосовують до файлу під час заснування та формування нового бізнесу. Власник, або вище керівництво, формулює відповіді на питання, що стосуються відповідальності організації перед суспільством, її ролі в цьому суспільстві, які ролі або принципи організація визнає і представляє, як організація сприймається всіма зацікавленими групами в даному середовищі.

Корпоративна стратегія. Стратегія компанії має бути значущою та відповідати максимізації цінності для власників компанії, вона включає загальний розподіл ресурсів та управління процесами диверсифікації та придбання, а не буду розробляти стратегії в окремих SBU. Стратегія на

корпоративному рівні має враховувати дотримання стратегічних цілей та збереження вільного простору для бізнес-одиниць СБУ.

Бізнес стратегія. Основу бізнес-стратегії можна охарактеризувати як «розробку стратегічних цілей, встановлених для конкретних СБУ в надфазі корпоративної стратегії».

Зміст можна поєднати зі стратегічними цілями для елементів розширеного комплексу маркетингу:

- продукт (картотека товарів, послуг та СБУ),
- ціна (цінова політика),
- місце (визначення ринку),
- просування (канали збуту),
- люди (людські ресурси, робітники),
- процес (розробка, постачання, виробництво, розподіл, інформація тощо).
- процеси, необхідні для задоволення потреб замовника СБУ), планування (планування, управління, організація та корпоративна культура).

Стратегічна функція. Основні функціональні стратегії, які можуть бути застосовані в рамках стратегічного управління компанією повинні підтримувати та конкретизувати її у своїх конкретних сферах, якими можуть бути:

- маркетинг,
- управління людськими ресурсами,
- фінанси,
- виробництво,
- дослідження та розробки,
- IS/IT або інформаційна стратегія

#### Загальні стратегії Портера

Згідно Портеру, базові стратегії, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, поділяються відповідно на стратегію недорогого лідерства, диференціації та фокусу.

Стратегічне управління витратами застосовне у випадку масового виробництва, де диференціація неможлива, і компанії, таким чином, змушені знижувати економію витрат у виробництві, закупівлі, розподілі, маркетингу тощо, щоб досягти найнижчих витрат і можливості пропонувати товар за найнижчою ціною.

До практичного застосування ми обрали для дослідження ТОВ "ХК БАБІ БУРСА", функціонує за адресою: 81134, Львівська обл., Пустомитівський р-н, с. Ковіарі, вул. Повітряна, 2.

Види діяльності. Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення

- Роздрібна торгівля, яка працює фірмами поштового замовлення або через Інтернет
- Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів тощо.

Застосування планування у ТОВ створює такі важливі переваги:

- дає можливість передбачити різні майбутні ситуації та заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;
- поліпшує координацію дій в організації;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- чітко розмежовує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань;
- поліпшує контроль в організації та ін.

З допомогою планування в ТОВ "ХК БАБІ БУРСА":

- усувається невизначеність, чіткіше визначаються мети, які стоять перед організацією, заходи для їх досягнення;
- створюються умови виявлення та розвитку творчого елемента у управлінні;
- можна запобігти помилок у майбутній роботі;
- максимально використовуються конкурентні переваги, запобігати можливим помилкам.

Планування допомагає керівництву підприємства:

- відстежувати нові тенденції у розвитку ринку, інноваційні його інструменти, і використовувати їх у своїй діяльності;
- зменшувати вплив слабких моментів, недоліків у діяльності підприємства;
- своєчасно приймати захисних заходів проти різноманітних ризиків;
- точніше й масштабнішою оцінювати результати виробничу краще й комерційної діяльності організації;
- передбачити й діяти у майбутньої ринкової ситуації.

На початку своєї діяльності компанія зіткнулася з кількома проблемами. Першою проблемою був вибір місця. В основному йшлося про поєднання прийнятної орендної плати з огляду на очікуваний дохід і чистоти місця, що є

вирішальним для такої компанії, як кав'ярня. Вибір припав на місце на площі та неподалік від ратуші, що має декілька теоретичних переваг. Замовниками могли бути від офісу до ратуші та учасники різних робочих переговорів, а також люди з площі.

Однак реальність така, що площа — не найбрудніше місце в місті, і компанії доводиться наполегливо працювати, щоб завоювати клієнтів. Другою проблемою була економічна ситуація в зоні дії. Також необхідно було встановити прийнятні для цієї ситуації ціни та зберегти якість. Наразі кафе має постійний потік клієнтів і намагається розширити свої послуги з урахуванням розміру місцевого ринку [8].

Щоб успішно діяти на ринку, компанія повинна відрізнитися від конкурентів на ринку. Як уже зазначалося, ТОВ "ХК БАБІ БУРСА" зосередилося на пропозиції якісних продуктів та нетрадиційних послуг. Компанія намагається досягти цього, вибираючи якісних постачальників і дотримуючись своїх стандартів.

Одна з інших візій компанії - створити місце для відпочинку для сімей з маленькими дітьми. Для цього була побудована окрема кімната для дітей, де є іграшки. Ще одна мета – зробити ТОВ "ХК БАБІ БУРСА" місцем, де зустрічаються елементи культури та інновації. Тут проводяться такі культурні заходи, як художні виставки, джазові концерти та семінари з експертами, де гості мають можливість обговорити модні теми.

Компанія також мотивує всіх співробітників дотримуватися цього бачення, оскільки вони мають велику частку в управлінні ТОВ "ХК БАБІ БУРСА". Керівник компанії проводить регулярні зустрічі зі своїми співробітниками, на яких інформує їх про наміри власника та повідомляє про вимоги, які він висуває до них. Наприклад, коректне ставлення до клієнтів, нові послуги, які надає кафе, тощо.

ТОВ "ХК БАБІ БУРСА" має переваги та недоліки в багатьох аспектах. Відповідно до моделі PEST ці аспекти поділятимуться на політичні та законодавчі, економічні, соціальні та культурні, технологічні.

Економічна точка зору. З економічної точки зору найбільший вплив на компанію має рівень безробіття в місці діяльності. Ще одним негативним впливом є подорожчання енергоносіїв та подорожчання орендної плати.

Соціальна та культурна точки зору

Як уже було сказано, демографічний розвиток держави несприятливий. Через високий рівень безробіття мало сімей з маленькими дітьми, тут мало будують нових будинків, а молодь після закінчення школи виїжджає у великі міста, де має більше шансів знайти роботу.

З іншого боку, тут є СПА-центри, які відвідують багато, і найчастішими клієнтами є персонал, для якого кафе для некурців могло б стати ідеальним місцем для покупки товарів. Культурне середовище – це величина, яку важко оцінити, але я б сказав, що місцеві жителі охоче відвідують культурні заходи.

Технологічна точка зору. Закупівля обладнання відбувалася з початку роботи компанії, і з етапу розвитку увага приділялася надійності та якості машини. В першу чергу враховується якість кав'ярні, а не технічний рівень пристрою.

Аналіз клієнтів. Для цього аналізу необхідно визначити, хто є цільовим клієнтом компанії. Це легко побачити по обладнанню магазину і на які цінності воно орієнтується. У магазині є дитячий куточок, куріння заборонено, широкий вибір закусок. Цільовий клієнт – це той, хто шукає ці переваги. Це і мами з дітьми, і літні люди, які люблять спокій (дитячий куточок окремий), а також люди, які не люблять сидіти в задимленому приміщенні [2].

Якістю послуг і продуктів компанія також намагається орієнтуватися на потенційних клієнтів поблизу ратуші. Тут можна придбати різні товари одягу, взуття, побуту. Останній тренд, який намагається утвердити магазин, це вже згадані виставки та культурні заходи. Це могло б залучити клієнтів зі студентської сфери та людей, які шукають культурного досвіду.

Аналіз конкуренції. У Львові близько 50 підприємств, які пропонують подібні послуги, як ТОВ "ХК БАБІ БУРСА". Кожний магазин індивідуальний і намагається якомога краще виділитися серед конкурентів. Це відбувається, наприклад, з асортиментом товарів, послуг, атмосферою, годинами роботи тощо. Завдяки цьому деякі компанії стали настільки різними, що їх неможливо віднести до прямих конкурентів

Вхід нового конкурента на ринок не є дуже складним, оскільки існує лише кілька бар'ерів, які регулюють нових конкурентів. Основний бар'єр - це зайнятість ключових місць, де могло б розташуватися подібне підприємство. У більшості місць, де більше людей, кафе чи кондитерська вже побудовані. Ще одним бар'єром може бути залучення клієнтів, оскільки на ринку вже є кілька компаній із постійними клієнтами, а місцевий ринок недостатньо великий, щоб запропонувати стільки клієнтів.

Суперництво між конкурентами не дуже сильне. Тут є схожі підприємства, які борються за клієнтів, але кожен бізнес має свою базу постійних клієнтів, які в основному ходять в улюблене кафе. Це пов'язано з невеликими відмінностями між конкурентами (наприклад, середовище, де немає покупок, години роботи, якість кави), а також позицією. Тому на ринку немає єдиного домінуючого конкурента, який займав би значну частину ринку.

Через велику кількість замінників на ринку покупці мають невелику переговорну силу. Клієнт може вибрати продукт або послугу на свій смак, тому важливо підтримувати якість і стандарт пропонованих послуг. Витрати на зміну постачальника тут дорівнюють нулю, тут лише вибір відстані та цифра переваги клієнта.

У секторі магазинів є багато постачальників. Завдяки тому, що їх велика кількість, між ними існує конкуренція і вони намагаються отримати якомога більше клієнтів. Позиція постачальника прив'язана до кількості конкурентів у своїй галузі, тому їх переговорна позиція не дуже сильна. ТОВ "ХК БАБІ БУРСА" може вибрати, у якого постачальника воно буде купувати всі продукти, отримуючи тим самим сильнішу позицію на переговорах.

ТОВ "ХК БАБІ БУРСА" має ставити перед собою вирішення таких основних проблем:

1. Підвищити ритмічність виробництва. Для цього потрібно розробити модель:

- а) для виявлення сезонних факторів впливу на обсяг реалізації;
- б) для аналізу попиту та пропозиції.

2. Необхідно більшу увагу приділити професіоналізму працівників. Та їх мотивації. Адже було виявлено, що діє дуже багато конкурентів, тому робота даного підприємства повинна бути бездоганною. Доцільно застосувати наступні заходи мотивації: доплачувати премії до заробітної плати при підвищенні обсягу реалізації в порівнянні з попереднім періодом, при цьому потрібно стимулювати працівника протягом усього часу;

3. Впроваджувати нові форми організації праці, тобто зробити його більш раціональним (менші затрати праці);

4. Збільшувати капітальні вкладення та підвищувати їх окупність, підтримувати раціональну діяльність господарства;

Менеджер з якості повинен мати об'єктивний і критичний погляд на компанію, якій він довіряє. Таким чином, він може визначити позитивні сторони та переваги, а з іншого боку – усунути негативні та спробувати мінімізувати загрози. З цієї причини я розробив SWOT-аналіз досліджуваної компанії, щоб визначити ці сторінки.

В рамках стратегії зростання компанії будуть представлені нові послуги у вигляді друку та палітурки кінцевих робіт, друку фотокниг та інші маркетингові заходи, які вплинуть на продажі компанії, витрати та фінансові результати в наступні роки [7].

Наступним кроком фінансової стратегії в цій сфері є ретельний моніторинг цін на прес-послуги конкурентів у зв'язку з підвищенням ПДВ в

останні роки. У випадку, якщо буде зафіксовано хоч незначне зростання цін у конкурентів, компанія зробить кроки для підвищення цін, але лише на десятки півціни, щоб це не було помітно звичайному клієнту. Проте в результаті компанія може виявити відчутне зростання продажів. Крім того, у лояльних прибуткових клієнтів ціна часто формується на основі договірних переговорів, тому немає такої великої небезпеки йти назустріч конкуренції, так званий клієнт завжди може висловитися, якщо таке підвищення ціни буде нестерпним для неї. Однак, враховуючи зростання ПДВ і триваючу інфляцію, компанія змогла б раціонально виправдати таке незначне підвищення цін для клієнтів [8].

Стратегія на основі фінансового аналізу. Показники ліквідності демонструють добрі результати вище середнього, зокрема відсутність ліквідності змушує задуматися, чи не прив'язане підприємство до коштів в інвентарі, чи є можливість якось більш вигідно використати ці кошти. Однак, зважаючи на спеціалізацію діяльності компанії, існує очевидна потреба у великій кількості поставок витратних матеріалів, що виключає ризик неможливості виконання замовлення через брак матеріалу.

Частиною фінансової стратегії є довгострокова підтримка оптимальної заборгованості компанії. Завдяки цій стратегії снує ризик збільшення заборгованості у зв'язку з інвестиціями, які необхідні в рамках цієї стратегії. Проте компанія має відносно великий операційний результат попередніх років, на який можна спиратися. Таким чином компанія може надати собі кредит і таким чином отримувати прибуток компанії у вигляді відсотків з власних позик. Вважаємо, що бізнес має ґрунтуватись на головних принципах конкурентної стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

### Принципи конкурентної стратегії

Назва принципів	Характеристика
Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства	Передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань
Принцип системності управління	Передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей
Принцип наукової обґрунтованості управління	Передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових

	підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління
Принцип ринкової орієнтації	Передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема - розвитком попиту та потребами ринку. Включає аналіз і стратегічні дії щодо: 1) кінцевих споживачів, 2) проміжних покупців (дистриб'юторів), 3) конкурентів, 4) ринкового середовища, а також міжфункціональну координацію
Принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю	Вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності
Принцип цільової спрямованості	диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії
Принцип комплексності	Передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства
Принцип багатоваріантності	Передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій
Принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів	Передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам

Отже, робимо висновок, що основна сила компанії, яка в довгостроковій перспективі забезпечується високим стандартом якості обслуговування, полягає в підтримці побудови фірмового стилю [6].

Ідентичність компанії розуміється як спроба вписатися в усвідомлення професійного досвіду у зв'язку з довгостроковою діючою компанією, серед іншого, через єдиний графічний дизайн усіх онлайн-дій, фізичного маркетингу та інших матеріалів.

Наголос на якості слід додатково підтримувати моніторингом поточних тенденцій і технологій у цій галузі, а також постійними зусиллями побудувати взаємовигідні договірні партнерства з деякими офсетними друкарнями як певний тип аутсорсингових послуг.

Складовими фінансової стратегії є стратегічні розрахунки, які містять



розрахунок фінансових ефектів від реалізації запропонованої стратегії, в тому числі впливу на економічні результати підприємства.

Для успішної реалізації стратегічного бачення як такого та запропонованої стратегії розробляється графік впровадження. Початок впровадження було призначено на 1 липня 2024 року, оскільки в літні місяці компанія регулярно відчувала уповільнення обсягів замовлень, а тому співробітники та керівники мали час для виконання заходів у рамках реалізованої стратегії.

На основі вищезазначеного необхідним є узагальнення та подання комплексного визначення конкурентоспроможності підприємства як сукупності характеристик підприємства, здобутих у результаті практичної діяльності, що є значно кращими у порівнянні з іншими підприємствами та приносять підприємству найвигідніші умови діяльності у боротьбі за покупця, за ринок, за товар тощо. Тобто при формуванні конкурентоспроможності

На нашу думку, стратегія конкурентоспроможності повинна бути основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і описувати схему забезпечення переваг над конкурентами, концентруватися на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері.

Також виникає потреба у формуванні трактування «стратегія забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства», зокрема це - комплексна стратегія підприємства, яка включає етапи життєвого циклу підприємства й стадії розвитку за всіма функціональними напрямками його діяльності, що спрямовані на формування конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності [12].

### **Список використаної літератури:**

1. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. *Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб.* Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. *Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. 2-ге вид., виправ. і допов.* Київ : Центр навч. літ., 2004. 400 с.
3. Лейнванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. *Стратегія, що працює.* Київ : Фабула, 2019. 256 с.
4. Лепейко Т. І., Котлик А. В. *Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. у схемах і таблицях.* Харків : ХНЕУ, 2009. 80 с.
5. Луцяк В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В., Мостенська Т. Г. *Управління бізнес-процесами в ГРС : навч. посіб.* Вінниця : ВНАУ, 2019. 331 с.
6. Мельников А. М. *Основи організації бізнесу : навч. посіб.* Київ : ТОВ

“Вид-во “ЦУЛ”, 2013. 200 с.

7. Нетепчук В. В. *Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Рівне : НУВПП, 2014. 158 с.*

8. Орловський Д. Л. *Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення : навч. посіб. у 2-х ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 336 с.*

9. Піжук О. І. *Стратегія підприємства : навч. посіб. / Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. Ірпінь, 2018. 390 с.*

10. Пістунов І. М. *Електронний менеджмент : навч. посіб. Дніпро : Державний ВНЗ «НГУ», 2017. 135 с.*

11. Пістунов І. М. *Моделювання бізнес процесів : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 130 с.*

12. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. *Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.*

13. Портер М. *Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.*

### **3.5. Розвиток соціально відповідального бізнесу в Україні в умовах війни**

**Чубка О. М.,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри фінансів,*

*Національний університет “Львівська політехніка”*

Обов’язковим елементом успішного підприємництва є соціально відповідальна поведінка бізнесу, а концепція соціальної відповідальності виступає ефективним інструментом формування та втримання конкурентних переваг. Негативні зміни зовнішнього середовища (COVID-19, війна) спонукають бізнес переосмислити підходи до управління та використання дієвих практик соціальної відповідальності в контексті забезпечення довгострокового зростання, що зумовлює актуальність дослідження розвитку соціально відповідального бізнесу.

Відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні поняття “соціально відповідальний бізнес” визначає відповідальну поведінку суб’єктів підприємництва за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвитку суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб’єктів підприємництва та

суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність суб'єкта підприємництва [1].

Розвиток соціально відповідального бізнесу є добровільною діяльністю, яка спрямована на дотримання високих стандартів операційної, виробничої діяльності, високих соціальних стандартів, якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище, створення довіри між бізнесом, суспільством і державою, покращення результативності бізнесу у довгостроковому періоді.

За сферою застосування та рівнями впровадження соціальна відповідальність може поділятися на декілька видів. Так, соціальна відповідальність може реалізуватися у внутрішньому та у зовнішньому середовищі суб'єкта підприємництва. В свою чергу внутрішня соціальна відповідальність включає базовий та достатній рівні соціальної відповідальності, а зовнішня, що виходить за межі бізнесу, - високий рівень (рис. 1).

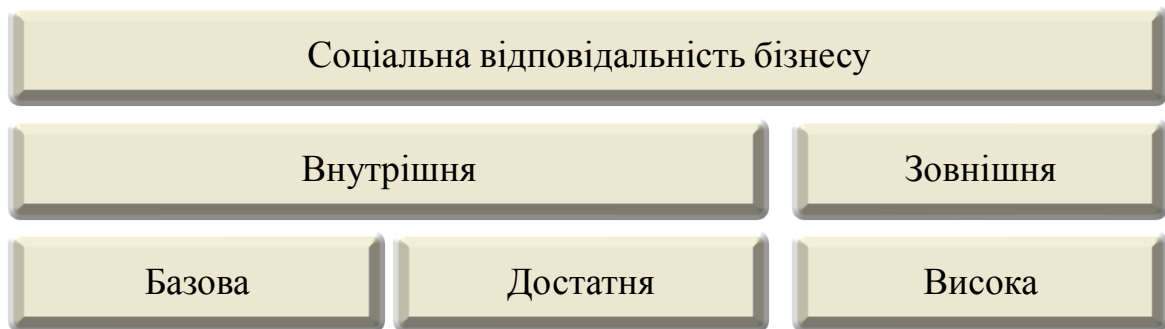


Рис.1 - Класифікація соціальної відповідальності бізнесу

Базовий (або мінімальний) рівень соціальної відповідальності передбачає виконання вимог законодавства щодо безпеки праці, своєчасної та повної сплати податків і зборів, своєчасної виплати заробітної плати працівникам. Навіть збереження бізнесу в умовах війни (а відтак і збереження робочих місць, виробництво якісних товарів, надання послуг) можна розглядати як корпоративну соціальну відповідальність. На жаль, в Україні все ще існує бізнес, який ігнорує принципи соціальної відповідальності. Яскравим прикладом цього є ринок нелегальних тютюнових виробів. Згідно з новим дослідженням Kantar, рівень нелегального ринку сигарет в Україні станом на жовтень 2023 року сягнув 25,7% (у червні - 19,5%), в результаті чого державний бюджет недоотримав 23,5 млрд.грн. доходу. Такий відсоток "тіні" є абсолютним антирекордом за всю історію дослідження Kantar нелегальної торгівлі в Україні, починаючи з 2011 року [2]. Європейська Бізнес Асоціація вже неодноразово наголошувала на проблемі тіньової економіки в Україні, яка

виходить далеко за межі тютюнової галузі та спостерігається і у будівництві, транспорті, нерухомості, роздрібній та оптовій торгівлі, фінансовій сфері. Проте, попри гучні кейси в медіа, ситуація і далі продовжує рухатись у гіршу сторону. Таким чином, на жаль, навіть у час війни існує бізнес, який не лише уникає дотримання принципів соціальної відповідальності, але й має бажання отримувати надприбутки через тіньові схеми.

Достатній рівень соціальної відповідальності включає покращення умов праці та життя працівників: підвищення рівня кваліфікації працівників, їхнє оздоровлення, медичне та соціальне страхування працівників, надання допомоги працівникам у кризових ситуаціях, організація корпоративних заходів, формування внутрішнього корпоративного духу. Прикладом достатнього рівня корпоративної відповідальності є піклування про своїх співробітників під час пандемії COVID-19: організація дистанційної роботи працівників, онлайн-конференції, надання фінансової та психологічної допомоги. Із початком війни відома компанія «Ашан Україна» почала фінансово підтримувати своїх співробітників, адже близько 1000 співробітників компанії стали інвалідами внаслідок бойових поранень і проходили лікування чи реабілітацію, деякі втратили близьких, родичів, деякі - залишилися без даху над головою, окремі - потребували допомоги в перебудові чи ремонті. Як соціально відповідальна компанія, Ашан підтримує кожного працівника, який постраждав від воєнної агресії. У перші тижні війни був заснований фонд «Ашан з тобою», який займається допомогою колегам по компанії. Найпопулярнішою формою допомоги є фінансова допомога (76%), на другому місці – безоплатна передача продуктів харчування, одягу, засобів гігієни (69%), на третьому - безоплатне надання послуг чи виконання робіт (45%) [3, с. 409].

Вищий рівень соціальної відповідальності спрямований на вирішення соціальних та економічних проблем суспільства. У мирний час соціальна відповідальність бізнесу сприймалася як комплекс певних заходів, серед яких виділяли:

- благодійні справи (привернення уваги громадськості до певних соціальних програм або нагальних потреб суспільства, допомога у зборі коштів, залучення учасників та волонтерів);

- благодійний маркетинг (обов'язок робити внески або відраховувати відсотки від продажів на благодійність);

- корпоративний соціальний маркетинг (підтримка громадських кампаній та акцій з охорони здоров'я та безпеки, сприяння захисту довкілля); волонтерська робота в інтересах суспільства (підтримка та заохочення

---

працівників допомагати місцевим громадам, громадським організаціям та соціальним ініціативам різного напрямку);

- корпоративна філантропія (пожертвування безпосередньо на благодійній цілі, як правило у вигляді грошових грантів, подарунків та / або товарів і послуг); соціально-етичні підходи до ведення бізнесу (запровадження ділової практики та інвестицій, що сприяють зростанню соціального добробуту та збереженню довкілля) [4, с. 309].

З початком повномасштабної війни в Україні розвиток соціальної відповідальності суттєво змінився, і саме війна змусила український бізнес переорієнтувати свої програми сталого розвитку та благодійної допомоги у бік забезпечення обороноздатності країни та соціального захисту потребуючих верств населення. Україна отримує значну підтримку не лише від вітчизняних, але і від міжнародних та іноземних компаній. До прикладу, шведською фірмою Ferretхро було створено Гуманітарний фонд допомоги, за рахунок коштів якого лікарні забезпечуються медикаментами та перев'язочними матеріалами на постійній основі; найбільшою металургійною компанією у світі Arcelor Mittal перераховано кошти українському уряду для забезпечення гуманітарних потреб переміщених осіб та на забезпечення медичними засобами лікарень у Кривому Розі.

Після 24 лютого 2022 року український бізнес став ще більше підтримувати економіку та армію країни: мільярди гривень для ЗСУ, авто, дрони, спорядження, одяг, взуття, медикаменти, пальне, продукти та багато іншого — це лише частина того, що давав і продовжує давати відповідний український бізнес. З перших днів війни український бізнес проявив себе в активній реалізації як мінімум трьох принципів соціальної відповідальності “No poverty (Ні бідності)”, “Zero hunger (Нульовий голод)”, “Good health and wellbeing (Міцне здоров'я та добробут)”, концентруючись на допомозі всім людям під час війни. Відповідно до досліджень Центру «Розвиток КСВ» 52 % українських компаній мають затверджені стратегії корпоративної соціальної відповідальності, а 83% компаній впроваджують її у своїй діяльності [5] (для порівняння: у розвинутих європейських країнах - 90-95%).

Загалом можна виділити такі напрями, за якими здійснюються соціально відповідальні заходи: гуманітарна допомога населенню, підтримка медичних закладів, евакуація та розміщення населення з районів бойових дій, організація сховищ для населення тощо (табл. 1). В умовах війни до соціальної відповідальності відносяться також морально-етичні норми – переривання будь-яких робочих чи партнерських відносин із країною-агресором.

Таблиця 1

**Напрями соціальної відповідальності та перелік компаній, що здійснюють відповідні соціально відповідальні заходи**

Напрямок соціальної відповідальності	Перелік компаній, що здійснюють соціально відповідальні заходи
Гуманітарна допомога, логістика гуманітарної допомоги	Авіс Укראгро, Мережа магазинів “Аврора”, Агенство “Мозгі”, Агропродсервіс, Агропросперіс, Група Агротрейд, Херсонський салон штор “Ампір”, Мережа аптек АНЦ, АПК Докучаєвські чорноземи, Студія реклами та дизайну “Арт Бро”, Астарта-Київ, АТБ-Маркет, ТОВ А1 Консалтинг, БТУ-Центр, ГК “Верес”, Вінницязгаз, Волиньгаз, Волинь-зерно-продукт (ТМ “Вілія”), Волошкове поле, Молочна компанія “Галичина”, Гудвеллі Україна, Дельта Вілмар Україна, ТМ “Добродія”, ДТЕК, ТОВ “Епіцентр К”, ЕСКА Капітал, ЕССІТІ Україна, Західний Буг, Івано-Франківськгаз, ТОВ “Індичка”, Кернел, КМДШ, Контінентал Фармез Груп, Кременчуцький хлібокомбінат, Лантманнен Акса, Метінвест, Мікс Март, МХП, Нова пошта, Овостар Юніон, Прикарпаттяобленерго, ГК “Прометей”, РГК, Ресторани Сави Лібкіна, Сільпо, ТАС Агро, Українська асоціація меблевіків, Укрзалізниця, Укрпошта, Фокстрот, Супермаркети “Фора”, Uber
Підтримка медичних закладів, надання медичної допомоги	Агенство “Мозгі”, Агропросперіс, Арселорміттал Кривий ріг, Артеріум, ТОВ А1 Консалтинг, Байер, Британський офтальмологічний центр, Фармкомпанія “Дарниця”, Приватна медична клініка “Добробут”, ДТЕК, Мережа ресторанів “Євразія”, Люксоптика, Львівгаз, Миколаївгаз, Європейська медична лабораторія Сінево, Салон оптики “Сова”, Терра Фуд, Фармак, Банк ПУМБ
Евакуація та розміщення населення з районів бойових дій	Агропросперіс, Студія реклами та дизайну “Арт Бро”, Астарта-Київ, ВМК-Україна, Кернел, Окко, Укртелеком, Фокстрот, Компанія пасажирських перевезень “Шалена Черепаха”, IBOX BANK, ДТЕК
Організація сховищ для населення	АТБ-Маркет, Датагруп (Volia), УНІКА Україна, ДТЕК, Інтерпайп, Метінвест
Інформаційна допомога	Алло, Студія реклами та дизайну “Арт Бро”, Бізнес-школа Українського католицького університету, Видавництво Старого Лева, Датагруп (Volia), Видавництво “Фоліо”
Вихід з ринку росії та білорусі, розірвання співпраці	Корпорація “Біосфера”, Геофарм Солюшен, Гудвеллі Україна, Лантманнен Акса, Група компаній “Нові продукти”, Оболонь, ПУМБ, Укрпошта, Фармак, Датагруп (Volia)
Допомога армії	Арселорміттал Кривий ріг, Вольтех, Ворк Україна, Дельта Вілмар Україна, Дніпропетровськ, Енергоатом, ТОВ “Епіцентр К”, ЕСКА Капітал, Еско-Північ, Західний Буг, Кернел, Київстар, Київська школа економіки, Книгарня Є, ЛУН, Метінвест, Група компаній “Молочний альянс”, Нова пошта, Окко, Планета Кіно, Прикарпаттяобленерго, ГК “Прометей”, Банк ПУМБ, Приватбанк, Укргазбанк, Рівнегаз, Терра Фуд, Укртелеком, Укртрансгаз, Фокстрот, Хмельницькгаз, Чернівцігаз, IBOX BANK

*Згруповано автором на основі [3, 5, 6]*

Отже, в умовах війни суттєво зросло усвідомлення ролі соціальної відповідальності. І малий, і великий, і вітчизняний, і міжнародний бізнес об'єдналися з однією метою – перемогти агресора, працювати у незалежній та мирній Україні. Кожен суб'єкт підприємництва самостійно вирішує, як саме реалізувати соціальну відповідальність - надавати фінансову, матеріально-технічну, волонтерську, інформаційну або будь-яку іншу допомогу. Окремі суб'єкти підприємництва поєднують одразу декілька напрямів. До прикладу, Кернел закупив тепловізори для захисників, налагодив виробництво бронезилетів, надсилав автівки з Європи для передових частин ЗСУ, передав техніку «Кернел» для потреб української армії, здійснював гуманітарну допомогу містам по забезпеченню безкоштовної передачі продуктів мешканцям, волонтерам, військовим; ДТЕК забезпечував військових, медиків та виробників хліба безкоштовною електроенергією у Києві, Дніпропетровській та Донецькій областях, передав сотні тон вугілля для руху евакуаційних поїздів «Укрзалізниця», допомагав частині місцевих виїхати у більш безпечні місця, передав гуманітарну допомогу мешканцям Зеленодольської ОТГ, що залишились в своїх домівках; Банк ПУМБ виділив кошти на закупівлю засобів оборони, бронезилетів, шоломів, радіопередавачів, датчиків тепла, тактичного одягу та взуття, вертольотів та автомобілів, дирижаблів, передав бронетехніку ЗСУ, запустив проєкт для доставки крові в проблемні райони й закупівлю кровоспинних засобів для гарнізону під назвою «Ми однієї крові»; Датагруп (Volia) безкоштовно провела Інтернет, Wi-Fi та ТБ в укриття цивільного населення, забезпечила бомбосховища сучасними телевізорами, відкрила безкоштовний доступ до перегляду українських телеканалів закордоном, видалила зі своєї платформи Volia TV всі російські фільми, серіали та телепередачі, включно з розважальним та аполітичним контентом, закрила доступ до кінотеатру Start і всіх його продуктів, відмовилась від усього програмного забезпечення російської компанії DoctorWeb.

З початком війни у фокусі соціальної відповідальності бізнесу з'явилися такі ключові напрямки:

1. Систематизація та координація корпоративного волонтерства в межах суб'єкта підприємництва. Прикладом є комбінація корпоративного волонтерства, допомоги військовим, різносторонньої включеності та нетворкінгу колег. В рамках корпоративного волонтерства важливу роль відіграє позиція підприємства, його активна участь та чітка позиція: як підприємство та його керівництво підтримує армію, якою мовою говорять колеги, як клієнти ставляться до війни, чи є клієнти або колеги з країни-

агресора. Для громадськості ще більш важливими стають цінності, і підприємству важливо відповідати цим викликам.

2. Акцент на wellbeing (корпоративне благополуччя) та war/work balance (балансування роботи під час війни). Бізнес почав впровадження практик роботи під час сирен, додаткові emergency leaves у разі необхідності (позачергові відпустки), military leaves (воєнні відпустки) зі збереженням компенсації, регулярні emotional check-ins (емоційний контроль) в командах. Якщо такі практики до війни почали зароджуватися, то зараз їх переосмислення та адаптація до нової реальності є вкрай необхідним.

3. Ukraine first, National Identity, Ukraine Culture Code – нові напрямки у розвитку соціальної відповідальності. Тут йдеться не лише про грошову або ціннісну підтримку, але й про змістовну національну едукацію. Лекції з історії України, курси української мови, книжковий клуб з української поезії – це лише частина проектів, які планується активно розвивати, адже це стало одним з ключових фокусів соціально-відповідальної стратегії. За цілі таких проектів бізнес може поставити як підтримку національної ідентичності, так і підвищення рівня обізнаності щодо української культурної спадщини [6, с. 65].

Незважаючи на те, що в умовах війни майже кожен бізнес зазнав певних втрат: чи людських (у зв'язку із призовом до ЗСУ працівників), чи фінансових (через скорочення обсягів діяльності), чи матеріальних (через отриману шкоду майну), бізнес не лише не згорнув соціальні програми, а й має на меті вийти на новий рівень – з впровадженням ESG- принципів, тобто на засадах сталого розвитку комерційної діяльності, який будується на принципах: відповідального ставлення до довкілля (E – environment); високої соціальної відповідальності (S – social); високої якості корпоративного управління (G – governance) [7, с. 56].

Розвиток соціально відповідального бізнесу під час війни має ряд фінансово-економічних переваг: зміцнення іміджу, підвищення інтересів інвесторів, поліпшення відносин із громадськістю, збільшення частки продажу власної продукції, збільшення прибутковості та конкурентоспроможності. Зрештою соціально відповідальні підприємства отримують відданих працівників, які розуміють, що у складні часи вони не залишаться сам на сам із своєю бідою.

Для бізнесу, який все ще не впровадив принципи соціальної відповідальності у своїй діяльності можна запропонувати такі ідеї реалізації соціальної відповідальності в умовах війни: для визначення цільової аудиторії слід відштовхуватись від виду діяльності свого бізнесу (прикладом може слугувати надання безкоштовного доступу до дитячих електронних книг



Видавництвом Старого Лева, розробка ОТП Банком на своєму офіційному сайті сторінки, на якій зібрано пропозиції, що їх запровадили дочірні банки ОТР Group з різних європейських країн для громадян України, вимушених покинути домівки через війну [5]); обирати конкретний проєкт, на який буде спрямована допомога, виходячи із актуальних проблем військового часу. При цьому завжди варто пам'ятати золоте правило: покупець завжди віддає перевагу тому товару, виробник якого дбає про суспільство і державу, в якій живе, а не тільки про свій гаманець. На даний час соціальна відповідальність вже не розглядається як прерогатива великого бізнесу, а як бажання суб'єкта підприємництва працювати в Україні.

Отже, якщо ще декілька років тому соціальна відповідальність зосереджувалась в основному на своєчасній та повній сплаті податків, розв'язанні основних соціальних проблем, облаштуванні інфраструктурних об'єктів тощо, то у військовий час значна частка бізнесу долучилася до підтримки ЗСУ та соціального сектору. При цьому розробляються та вдосконалюються способи ефективного корпоративного управління соціальними проєктами, формуються різноманітні фонди співпраці, що об'єднують національний та міжнародний бізнес. Після повномасштабного вторгнення усвідомлення ролі соціальної відповідальності бізнесу суттєво зросло, а соціальна відповідальність стала тією рушійною силою, завдяки якій Україна витримала на початку воєнного вторгнення росії і продовжує мужньо триматися. Розвиток соціально відповідального бізнесу, як впливового учасника воєнних подій, здатний сприяти наближенню перемоги над агресором та формуванню повоєнного майбутнього.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
2. В Україні зафіксований рекордний рівень нелегального ринку сигарет. URL: <https://eba.com.ua/v-ukrayini-zafiksovanyj-rekordnyj-riven-nelegalnogo-rynku-sygaret/>
3. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 6 (53). 2023. С. 405-416.
4. Голубка К.О., Григор'єва О.В.. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах військового стану. Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Том 1. (Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 309-310.

5. Центр “Розвиток КСВ”. URL: <https://csr-ukraine.org/>

6. Пучкова С.І. Напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (19 травня 2023 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 62-66.

7. Владимир О., Бажанова Н. Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 45-62.

### 3.6. Доходи сільського населення як індикатор розвитку соціально-економічної системи

**Пасічник Ю. В.,**

доктор економічних наук, професор,  
головний науковий співробітник відділу  
соціально-економічного розвитку сільських територій,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

#### *Генеалогія теоретичних конструкцій доходів населення*

Поступальний розвиток України у першій чверті ХХІ ст. характеризується не лише складною військовою ситуацією, але і перманентним пошуком власного шляху успільного розвитку, який би сприяв забезпеченню добробуту населення. У цьому контексті подамо у хронологічному порядку висловлювання наших українських світочів. Ще Т. Шевченко у 1860 р. поставив суто ментальне для українців запитання:

«І день іде, і ніч іде,  
І голову схопивши в руки,  
Дивуєшся, чому не йде  
Апостол правди і науки ?» [43, с. 438].

Про роль письменників і науковців у розбудові української держави влучно висловився у 1891 р. М. Драгоманов у праці «Чудацькі думки про українську національну справу: «...українське письменство і наука про Україну мусять перш всього обновились, приставши до тих методів і напрямків, котрі тепер творять силу письменського й наукового пошуку в Європі й Америці й котрі найтісніше зв'язані з теперішнім всесвітнім громадським рухом: культурним, політичним і соціальним» [10].

Пошук власного шляху, з врахуванням тодішньої ситуації, пропонував також І. Франко у 1905 р. «Перед українською інтелігенцією відкриється тепер, при свобідніших формах життя в Росії, величезна дійова задача – витворити з

величезної етнічної маси українського народу українську націю, суцільний культурний організм, здібний до самостійного культурного й політичного життя, відпорний на асиміляційну роботу інших націй, відки б вона не йшла, та при тім податний на присвоювання собі в якнайширшій мірі і в якнайшвидшім темпі загальнолюдських культурних здобутків, без яких сьогодні жодна нація і жодна хоч і як сильна держава не може остоятися» [40, с. 438].

Мудра думка щодо власного шляху розвитку була висловлена М. Грушевським у 1918 р. у праці «На порозі нової України: гадки і мрії», яка розкриває споконвічне притаманне українцям бажання: «Українське життя повинно насамперед «знайти себе», з'сувати свої можливості, завдання й інтереси, брати для себе все, що може бути корисним» [8]. У цій же праці він визначив напрям дії щодо процвітаючої України: «Мусимо згуртуватися коло своєї мети всі, скільки є свідомих і відданих інтересам нашої батьківщини. Збиратися в тісну й компактну фалангу, відложивши всі партійні й групові різниці, всі міркування про партійні вигоди й інтереси» [8].

Відсутність професіоналів, особливо у сфері державного управління, відчув гетьман України Павло Скоропадський, прийшовши до влади 29 квітня 1918 р. Державний апарат, який дістався йому від Центральної Ради, він охарактеризував так: «У Центральних державних інституціях був повний хаос і ніде не було жодної надії, щоб правильна робота могла налагодитись, бо це були швидше не державні інституції, а партійні «ячейки», зложені з людей здебільшого малоосвічених і зовсім недосвідчених в тих справах, які їм були доручені» [15, с. 97].

Пошук шляхів подальшого розвитку України, зокрема і забезпечення добробуту населення, з використанням методологічних підходів вже у період чергової незалежності Україні наприкінці ХХ ст., а саме у 1995 р. продовжив відомий український учений у галузі політології та філософії Ю. Римаренко: «Хвацькій хвилі історичних «відкриттів» та поверхневих безапеляційних тлумачень, агресивній некомпетентності важливо протиставити професіоналізм, ділетантству – об'єктивний, прискіпливий науковий аналіз суспільних явищ і подій» [34, с. 253]. Він же, солідаризуючись із своїми історичними однодумцями, висловив таку тезу: «...життя потребує вироблення нових підходів до організації суспільного життя країни в плані переосмислення нової суті етнонаціональної політики з урахуванням регіонально-територіального виміру» [34, с. 258-259].

Продовжуючи дискусію щодо ролі фахівців у розбудові країни, подамо погляд відомого економіста І. Лукінова, який він оприлюднив у 1997 р.: «Економіка України досягне сучасного світового рівня лише тоді, коли всі її

ланки очолять фахівці-професіонали з глибокими знаннями проблем відтворення і ринку – не тільки внутрішнього, але й зовнішнього, коли вони розмовлятимуть з своїми закордонними колегами однією професійною мовою, знаходитимуть з ними спільні економічні інтереси, зможуть бути конкурентоздатними у своїх економічних і організаційно-управлінських діях» [18, с.76]. Дещо пізніше, вже у 2001 р., як патріот своєї країни, він зазначив: «Для виведення народного господарства країни з кризового стану важливе значення має формування української науково-обґрунтованої доктрини і концепції її економічного розвитку, яку нашим ученим спільно з практичними працівниками належить якомога швидше розробити власними зусиллями, не чекаючи, коли це зроблять західні «радники і консультанти». При її розробці, безумовно необхідно враховувати позитивний світовий досвід в управлінні розвитком економіки» [19, с. 7].

Подібну думку щодо затребуваності та можливостей українських учених висловив В. Андрущенко у 2000 р.: «Ученим молодій українській держави одним складно здійснювати дослідження із всього спектра фінансових знань, та й намагання охопити все було б прикладом примітивного й неефективного наукового провінціалізму. Разом з тим користуватися надбаннями світової фінансової думки – ще не привід для уникнення участі в наукових дослідженнях на національному рівні. Проте, автор керується переконанням, що світло західної науки не повинно засліплювати нас ледве не до повної самозневаги, некритичного застосування її рецептів. Прислухаючись до чужих думок, варто все ж не доходити до інтелектуального самозречення» [4, с. 7].

Досліджуючи суспільні проблеми, українські науковці, насамперед, мають проявляти, крім високої професійності, відчуття національної гідності, патріотизму, духовності, взаємоповаги, про що аргументовано висловились В. Федосов та П. Юхименко у 2012 р: «Про здобутки українських учених – представників вітчизняної фінансової науки XIX - початку XX ст. можна писати цілі томи. Втім, як уже наголошувалося, більшість їхніх праць, піонерних у дослідженні цілого ряду проблем фінансової науки, забуті нащадками, їх не знають та не вивчають, а авторів не шанують і нині. Сучасним дослідникам не варто забувати: хоч би яким новим є напрям наукового дослідження, воно завжди історичне. На жаль, цей концептуально-історичний аспект стосовно багатьох піонерних наукових здобутків наших попередників. Теорія та історія фінансів різного періоду не береться до уваги через їх незнання, водночас безмірно цитуються твори зарубіжних дослідників. Це сприяє сходженню останніх на економічний Олімп, у т. ч. за рахунок здобутків вітчизняних економістів-фінансистів» [38, с. 29-20].

В. Опарін, В. Федосов та П. Юхименко у 2015 р. висловили свою позицію щодо безперервності руху наукової думки та використання сприйнятливих здобутків минулого при реформуванні теперішніх теоретичних підходів: «Переосмислення багатого минулого має велике значення для точного й глибокого розуміння витоків національної економіки та фінансів, оцінки й успішного використання нагромадженого досвіду реформування, визнання багатоваріантності та альтернативності розвитку на будь-якому його етапі. Формування й еволюція самобутньої фінансової науки з урахуванням національних особливостей вимагає осмислення наукових традицій, щоб оцінити можливість їх продовження в сучасних дослідженнях» [25, с. 20-21]. У цьому контексті вони солідаризуються із підходом видатного представника української фінансової науки І. Тарасова, який ще у 1883 р. зазначив, що саме такий підхід «...дає можливість не лише пояснити сутність сучасного, а й на основі сучасного до певної міри передбачити майбутнє» [37, с. 27].

Оцінюючи подані погляди українських дослідників літературного, філософського, історичного, економічного, зокрема фінансового напрямів щодо розвитку України у генеалогічному викладенні, а також враховуючи теперішні реалії, зробимо такі узагальнення:

протягом останніх століть, починаючи із Т. Шевченка і до теперішніх часів, простежується споконвічне бажання українського народу будувати вільну незалежну могутню, в економічному розумінні, Україну, проте це бажання, як свідчать сучасні реалії, поки що у досконалому вигляді не реалізовано;

вагома роль у досягненні процвітання та суспільного розвитку України надається ученим, передусім, економічного профілю;

науковці, які формують напрями суспільного розвитку, зокрема економічного із розробкою теоретичних конструкцій, передусім, повинні бути професіоналами, зокрема із здатністю формувати ефективні концепції, моделі, механізми тощо;

учені повинні відповідати таким особистим якостям, як чуйність, порядність, патріотичність, толерантність до поглядів інших учених, здатність до сприйняття нового, критичності мислення, почуття власної гідності;

теоретико-методологічним підґрунтям розробки нових напрямів суспільного, зокрема економічного розвитку має бути знання та практичне застосування доробку як наших дослідників, зокрема і минулого, так і зарубіжного;

принагідно зауважимо, що протягом, принаймні, останніх десяти років в Україні сформувалась нова плеяда різних напрямів, яка потенційно здатна

розробляти та впроваджувати як теоретичні, так і практичні розробки, які направлені на подальший розвиток України.

Візьмемо до уваги, що подальший розвиток України буде визначатись євроінтеграційними процесами, які активізувались після 23 червня 2022 року, коли Європейська рада надала Україні статус кандидата в члени ЄС. Це зумовлює формування нових соціально-економічних відносин, які мають визначити принципово новий суспільний устрій. У цьому контексті вагомим індикатором досконалості такого устрою є добробут населення, який включає як основну складову доходи населення, в тому числі і сільського. Саме сільське населення традиційно було основним носієм ментальності українського народу, і якщо врахувати, що станом на 1 січня 2023 р. чисельність цього населення складало 12,5 млн осіб, або 30,3 %, від населення України, яке проживало у 881 селищі міського типу та 28369 сільських населених пунктах, стає очевидним, що відповідний рівень його доходів є також ваговою складовою доходів всього населення країни, а тому є доцільним з'ясування сприйнятливих українських та зарубіжних теоретичних конструкцій щодо теорій добробуту, зокрема доходів населення.

Визначаючи зародження теоретичних положень щодо доходів, І. Лютий та Т. Моташко зауважують: «Цілісну систему поглядів на проблему доходів вперше було сформовано представниками класичної політичної економії. А. Сміт і Д. Рікардо зазначали, що первинне джерело доходів існує в різних сферах виробництва. Проблема доходів і їх розподілу вони пов'язували з теорією вартості. Учені запропонували трудову теорію вартості, згідно з якою основою цін і кінцевим джерелом доходів є затрати праці в процесі виробництва. Ж.-Б. Сей і його прихильники пов'язували походження доходу з функціонуванням відповідних факторів виробництва. Праця, земля і капітал, на їхню думку, є основним джерелом доходів суспільства: заробітної плати, ренти та прибутку [20, с. 60].

Оцінюючи становлення цих теоретичних конструкцій у теперішніх реаліях О. Колядич констатує: «Уже на початку ХХІ ст., нові виклики (насамперед, світова криза 2008 року) почали руйнувати й «жорстке ядро» теорії добробуту. Вчені на сьогодні не спроможні знайти ефективні шляхи вирішення соціальних проблем у більшості країн. Багато у чому саме ця причина скидає у глибоку прірву економічну теорію у першій третині ХХІ століття. У сучасному трактуванні, національний добробут характеризується не як матеріальне багатство, а як складна, циклічно функціонуюча система, що охоплює процеси відтворення та інноваційної динаміки, якісні антропосоціальні ресурси, що створюють стимули стійкого та ефективного

економічного розвитку. Більшість сучасних авторів орієнтуються на три концептуальні вектори, які на початку XXI столітті сприяють зміні «жорсткого ядра» теорії добробуту:

розширення досліджуваного кола потреб людини, що визначають національний добробут через зростання уваги до нематеріальних потреб;

виокремлення внеску життєдіяльній компоненти в підвищення добробуту людей через поєднання у єдине ціле. Сучасні економічні теорії: історія, методологія та перспективи розвитку елементів способу життя, людського і соціального капіталу, якості населення та ін.;

орієнтація стратегії підвищення національного добробуту і подолання бідності на розширену, в порівнянні з традиційним «ресурсно-цільовим» фундаментом, найновішу концептуальну платформу економічного розвитку – соціоеколого-економічну, яка передбачає не лише зростання рівня доходу, а й розширення людського вибору на охорону здоров'я, освіти, економічної та суспільної діяльності» [14, с. 91-92].

З використанням наукового доробку Ю. Радіонова [33], О. Поповича, Н. Діденко [29] та інших узагальнимо такі основні теорії щодо доходів населення.

Теорія людського капіталу.

Ця теорія передбачає, що професійні навички, завершена освіта та постійне навчання сприяють продуктивності та підвищують рівень заробітку працюючих. Допускається, що інвестиції в людський капітал, зокрема освіта, з часом підвищують спроможність людей отримувати вищі доходи.

Структуралістична теорія.

Обумовлює роль економічних структур, інститутів і системних чинників у визначенні рівня доходу. Концентрує увагу на особливій ролі соціальної та економічної політики, ринкових структур, праці та участі влади на визначенні рівня доходів.

Теорія ренти.

Рента виникає, коли окремі особи або групи намагаються отримувати дохід, не створюючи нових багатств. Допускається, що окремі люди можуть використовувати свою економічну чи політичну владу для отримання економічної ренти, що формує нерівність доходів.

Неокласична теорія.

Стверджується, що люди роблять власний вибір раціонального характеру, щоб максимізувати свою корисність, і цей вибір на ринку праці фокусується в їхніх рішеннях. Обсяги доходів обумовлюються взаємодією попиту та пропозиції на робочу силу з врахуванням таких чинників, як освіта, навички та

ринкові умови.

Інституційна теорія.

Обґрунтовує вплив суспільних інститутів, зокрема правової системи, щодо регулювання ринку праці. Акцентується увага на ролі соціальних норм у розподілі доходу. Ці інституції створюють правила та структури, в яких відбуваються економічні операції, і впливають на отримання частку доходу.

Класична теорія доходів.

Основні положення передбачають, що ринкова економіка регулюється без будь-якого зовнішнього втручання і формує оптимальний розподіл ресурсів та доходів. Внутрішні процеси визначають з інтереси працівників, рівень доходу, зокрема заробітної плати.

Кейнсіанська теорія доходів.

Запропонована Джоном Мейнардом Кейнсом, яка передбачає важливість урядового втручання в економіку. Обумовлює роль органів влади у впливі на загальний рівень економічної активності, зокрема, на рівень зайнятості а також доходів населення.

Теорія мобільності доходу.

Визначено здатність працівників підніматися вгору або рухатися вниз по рівню доходу протягом трудової активності. Досліджуються такі чинники, як соціальна мобільність, доступ до можливостей і роль меритократії щодо того, чи можуть працівники покращувати своє економічне положення.

Глобалізація і теорія торгівлі.

Аналізується вплив глобалізації та міжнародної торгівлі на розподіл доходу. Це обумовлено тим, що глобальна економічна інтеграція може впливати на рівень заробітної плати та можливостей працевлаштування в різних секторах, формуючи нерівність доходів усередині окремої країни та між країнами.

Теорії політичної економії.

Сукупність цих теорій досліджують взаємини між політичними та економічними структурами. Обумовлюється, що економічна політика формується діями органів влади, що впливає на розподіл доходів. Це передбачає обговорення політики оподаткування, програм соціального забезпечення та ролі уряду у формуванні економічних результатів.

Маржинальна теорія корисності.

Ця теорія була розвинута Карлом Менгером, і її суть полягає в тому, що вартість товару або послуги визначається його маржинальною корисністю. Люди схильні максимізувати свою корисність, розподіляючи свій дохід так, щоб забезпечити максимальну задоволеність.



Теорія справедливого доходу.

Адам Сміт та Джон Роузвотер висловили думки про справедливий розподіл доходу, суть яких полягає в тому, що суспільство має бути організоване так, щоб кожен його учасник отримував справедливу частину валового національного продукту.

Оцінюючи сучасні теоретичні конструкції доходів населення М. Небава зауважує: «Різноманітні напрямки економічної теорії по-різному пояснюють джерела доходів, але єдині в тому, що кожний виробничий чинник пов'язаний із певним доходом, що дає можливість інтегрувати різноманітні уявлення. Трактуювання основних проблем теорії доходів у сучасних умовах значно відрізняється від уявлень минулого. Ріст національного добробуту і створення систем соціального регулювання значно згладжують проблеми класового протистояння. Проте аналіз співвідношення долей праці і капіталу в сукупних доходах признається загальнозначущим і широко використовується в сучасному економічному аналізі» [24].

Крім цих теоретичних оцінок, доходи населення характеризуються іншими критеріями. Так, ООН рекомендує сукупність показників рівня життя, які включають характеристик умов життя із 12 груп показників.

1. Народжуваність, смертність і інші демографічні характеристики.
2. Санітарно-гігієнічні умови життя.
3. Споживання продовольчих товарів.
4. Житлові умови.
5. Освіта і культура.
6. Умови праці і зайнятість.
7. Доходи і витрати населення.
8. Вартість життя і споживчі ціни.
9. Транспортні засоби.
10. Організація відпочинку.
11. Соціальне забезпечення.
12. Свобода людини [24].

Також для визначення рівня життя, зокрема доходів на практиці використовують окремі підходи та коефіцієнти.

Персональний розподіл доходів може відрізняється значною нерівномірністю, яку виміряти можна згідно методології Парето-Лоренца-Джінні. В. Парето базуючись на фактичних даних про розподіл доходів сформулював закон, названий його ім'ям, відповідно до якого між рівнем доходів і числом їхніх одержувачів існує обернена залежність, або ж персональний розподіл доходів стійко нерівномірний, причому рівень

нерівномірності в розподілі доходів – коефіцієнт Джінні-Парето – у різних країнах приблизно однаковий.

У концепції Парето диференціація доходів характеризується як величина, яка є незмінною і незалежною від соціальних і політичних чинників.

Для аналізу диференціації доходів використовується децильний коефіцієнт. Для цього виокремлюються дві крайні доходні групи населення, кожна з яких складає 10% від загальної кількості сімей. В першу групу включаються сім'ї з найбільшим середнім доходом в розрахунку на одну людину, а в другу – з найменшим доходом. Відношення показників доходу першої групи до другої показує, наскільки диференційовані доходи в країні. Макроекономічний аналіз свідчить, що допустимий ступінь диференціації доходів не повинен перевищувати 5-7 разів.

Рівень прожиткового мінімуму залежить від соціально-економічних чинників і більш рухомий ніж поріг бідності. Поріг бідності, як показує досвід, не відбиває росту споживання, збільшуючись за рахунок росту цін. Кількісна оцінка порогу бідності здійснюється на основі даних про вартість продуктів харчування, виходячи з раціональних норм споживання і частки витрат на харчування в сімейних бюджетах [24].

Зважаючи на актуальність цієї тематики, науковці розлого висвітлюють відповідні проблеми, теоретичні конструкції тощо у своїх публікаціях. Серед зарубіжних науковців доцільно виокремити американців Д. Аджемоглу та Дж. Робінсона, які здійснили спробу віднайти відповідь на питання: чому нації занепадають та знайти витоки багатства та бідності в різних економічних системах [3] а також Ф. Агійона та Дж. Уїльямсона які досліджували зв'язок між економічним зростанням, нерівністю та глобалізацією [1]. Французькі науковці Д. Мартен, Ж.-Л. Мецжер, Ф. П'єр вбачають глобалізацію суспільних відносин однією із причин соціально-економічного суспільного хаосу, зокрема бідності та нерівності [21]. Динаміку сільської зайнятості у Нідерландах досліджував С. Костер та ін. [45]. Щодо сільських територій в Італії, Дж. Мауро зауважує: «Саме маргінальні та сільські території відчувають сильний демографічний спад на користь міських контекстів та історично більш привабливих регіонів прибережної смуги або інфраструктурних коридорів. Від Східної Європи до Далекого Сходу міграційний напрямок «село-місто» модифікує консолідовані територіальні структури, жорстко визначені економічним програмуванням і функціональним плануванням» [44].

Із українських науковців активно досліджують проблеми доходів, зокрема і сільського населення Е. Лібанова [17], Н. Патики, О. Нартюк [26], О. Поплавська, О. Шевчук [28], М. Пітюлич [27], О. Фоміна, Н. Гоголева [39],

та інші. Водночас, як слушно зауважують А. Колот та О. Герасименко: «Історія вчить: нерівність, яка переходить допустиму межу, рано чи пізно призводить до катаклізмів, революцій, бунтів, неконтрольованої міграції, терактів, відкритих та латентних війн тощо» [13 с. 80].

Принагідно зазначимо, що зважаючи на особливу актуальність дослідження доходів населення, в тому числі і сільського, функціонує розлога світова баз даних для дослідження цього явища. Це сприяє висвітленню комплексної економічної політики науковцями, органами влади, журналістами а також та активною громадськістю. Це такі бази даних: PovcalNet Світового банку; Люксембурзьке дослідження доходів (LIS); Соціально-економічна база даних Латинської Америки та Карибського басейну (SEDLAC); база даних розподілу доходів ОЕСР (IDD). Також є і інші джерела інформації, які поєднують зазначені бази даних для збільшення охоплення, зокрема Світова група розподілу доходів (LM-WPID) та Стандартна база даних про нерівність світових доходів (SWIID). Також виокремимо Світову базу даних про нерівність доходів (WIID), яку формує Організація Об'єднаних Націй, і яка складається з майже вичерпного переліку всіх первинних баз даних та окремих дослідницьких ініціатив, з детальною інформацією про використовувані концепції [46].

Беручи до уваги, нові суспільні умови, які поступово формуються в Україні, розробимо теоретичні положення подальшого підвищення рівня доходів мешканців сільських територій, які базуються на таких принципах.

1. Пріоритетна орієнтація на соціальні стандарти, які діють в країнах Європейського Союзу.
2. При формуванні та впровадженні нормативних актів соціального спрямування враховувати ментальні ознаки українського народу.
3. Перманентне наближення впроваджуваних соціальних нормативів до рівня країн, зіставлених у економічному розвитку з Україною.
4. Стабільне переважання динаміки соціальних нормативів над рівнем інфляції.
5. Обов'язкова звітність громадськості службовими особами органів місцевого самоврядування та визначеними представниками депутатських комісій сільських, селищних рад при підготовці, розробці, затвердженні та виконанні поточних планів розвитку, річного бюджету конкретного адміністративного населеного пункту.
6. Перманентність консультацій між службовими особами органів місцевого самоврядування та визначеними представниками депутатських комісій сільських, селищних рад із органами державної влади, науковими та

навчальними установами, громадськими організаціями по питанням підвищення добробуту мешканців громад.

Використовуючи ці принципи, сформуємо відповідні теоретичні положення.

1. Визначено, що доходи сільського населення формуються, в основному, із двох джерел: особистої діяльності, зокрема заробітної плати, прибутку від комерційної діяльності, відсотків від депозитних вкладень, допомоги від різних знайомих тощо а також від соціальних виплат – пенсій, соціальних допомог, компенсацій, субсидій. Обумовлено, що пріоритетом для осіб працездатного віку мають бути доходи від особистої діяльності, а для малолітніх, неповнолітніх, осіб шкільного віку, малозабезпечених, інвалідів та осіб поважного віку – соціальні виплати.

2. Для забезпечення стабільного доходу особам працездатного віку органи місцевого самоврядування повинні: сприяти розвиткові підприємницької діяльності; формувати задовільне для комерційних структур ринкове середовище для чого необхідно розробляти, затверджувати та реалізовувати програми розвитку громад, зокрема інноваційного спрямування; оптимізувати місцеві податки і платежі.

3. Забезпечувати мешканців громад та комерційні структури належними транспортними мережами, обладнаними зупинками транспорту, електромережами, водним постачанням та водовідведенням та іншими технічними комунікаціями.

4. Органи місцевого самоврядування спільно із обраними депутатами місцевих рад мають забезпечити мешканців сільських територій належними умовами для: дошкільного та шкільного навчання; медичного обслуговування; проведення культурного, спортивного дозвілля; побутового обслуговування.

5. Всі мешканці територіальних громад, спільно із представницькими структурами, комерційними структурами, громадськими організаціями повинні спільно піклуватись про внутрішньо переміщених осіб, людей поважного віку, малозабезпечених, інвалідах, надаючи їм фінансову, матеріальну та моральну підтримку.

Реалізація цих положень є вагомим підґрунтям підвищення цих доходів.

#### *Механізм забезпечення доходів сільського населення*

Ґрунтовний аналіз теоретичних конструкцій та прагматики доходів сільського населення дав змогу дійти висновку, що отримання достойних доходів сільським населенням залежить від багаточисельних обставин, зокрема:

---

чинників впливу в тому числі пов'язаних із військовою, економічною, політичною, соціальною, демографічною, екологічною ситуаціями;

особистості мешканця;

дій державних та місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування;

розташування територіальної громади;

наявність природних умов, зокрема кліматичних, земельних, водних, транспортних;

наявності достатніх для ведення бізнесу виробничих, фінансових, трудових ресурсів тощо.

Для розробки відповідного механізму серед цих обставин з'ясуємо вплив чинників впливу. Щодо чинників впливу, то серед їх розмаїття виберемо для дослідження військовий, як такий, що у найбільшій мірі обумовлює рівень цих доходів. Оцінка прямих фізичних пошкоджень, яка здійснена аналітичною командою Київської школи економіки (KSE) у Проекті «Росія заплатить» KSE Institute спільно з Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством економіки та у співпраці з іншими профільними міністерствами та Національним банком України, щодо інфраструктури України в ході війни, станом на січень 2024 року сягнула майже \$155 млрд. Ця оцінка враховує також збитки, завдані Україні через підлив країною-агресором Каховської ГЕС 6 червня 2023 року [11].

Згідно інформації Генерального директора асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» Олега Хоменка, агросектор України у 2023 р., за оптимістичними прогнозами, зазнає збитків на суму приблизно \$3 млрд. Він зауважив, що у 2021 році в Україні майже всі культури були прибутковими, зокрема виробництво озимої пшениці приносило прибуток 81 \$/т, ріпаку озимого – 325 \$/т, ячменю ярого – 45 \$/т, соняшнику – 322 \$/т, кукурудзи – 67 \$/т, сої –274 \$/т. У 2023 році всі культури, за винятком сої, збиткові. Виробництво пшениці збиткове на 36 \$/т (станом на жовтень 2023 року), ячменю – 83 \$/т, кукурудзи – 56 \$/т, соняшнику – на 39 \$/т. Соя, якщо взяти оцінки станом на жовтень, приносить 15 \$/т прибутку, а якщо орієнтуватися на наші розрахунки станом на липень, то 93 \$/т. Соя зберігає прибутковість завдяки переробці та попиту на продукти переробки. На жаль, усі інші культури сьогодні аграрії виробляють собі у збиток [41].

Укрінформ, із посиланням на пресреліз Світового банку за результатами оновленої «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3)», станом на 31 грудня 2023 року, повідомляє, що загальна вартість відбудови та відновлення в Україні у найближчі 10 років становить 486

мільярдів доларів США. Зазначається, що найвищі оцінки витрат на відновлення та реконструкцію знаходяться у житловому будівництві (17% від загальної суми), за ними йдуть транспорт (15%), комерція та промисловість (14%), сільське господарство (12%), енергетика (10%), соціальний захист та засоби існування (9%), та управління вибухонебезпекою (7%). В усіх секторах витрати на прибирання та управління уламками (і знесення, якщо потрібно) сягають майже 11 мільярдів доларів США. За оцінками української влади, лише у 2024 році країні знадобиться близько 15 мільярдів доларів США для невідкладних пріоритетних заходів з відбудови та відновлення як на національному, так і на місцевому рівнях, зокрема на відновлення житла, соціальної інфраструктури та послуг, енергетики та транспорту [23].

З врахуванням впливу цього чинника доходи сільського населення суттєво зменшилися згідно таких аргументів:

загарбницькі дії російських окупантів зумовили значну кількість вимушених переселенців (ВПО), які переїхавши в іншу місцевість витратили можливість власного заробітку, а компенсаційні виплати, зазвичай, не покривають попередніх доходів;

підприємці, які також релокували свій бізнес на інші території України практично не мають можливості відновити свої доходи протягом певного періоду часу;

комерційні структури, які функціонують у місцевостях, які не були під окупацією відчували певне зменшення надходжень по причині втрати традиційних покупців своєї продукції, які могли перебувати до російського вторгнення на територіях, які тепер є окупованими;

окремі сільськогосподарські угіддя, які тепер не перебувають під російською окупацією, але які були тимчасово окуповані протягом 2022-2023 рр., тепер не можуть повністю використовуватись для землеробства або вирощування плодової, ягідної продукції або відгодівлі тварин по причині необхідного тривалого обстеження на наявність вибухонебезпечних предметів;

окрема частка сільських мешканців або добровільно або за викликом Територіального центру комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) вирушила на захист суверенітету нашої країни, що до певної міри не сприяє розширеному функціонуванню господарських структурі не наповнює податками бюджети сільських територіальних громад із яких у свою чергу здійснюються соціальні виплати;

окремі мешканці, особливо прифронтових територій, вимушено переселились в інші, менш небезпечні місцевості в Україні, або виїхали за кордон, що також не сприяє отриманню рівня попередніх доходів.

Оцінюючи чисельність ВПО станом на кінець 2023 р., віцепрем'єр, міністр з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій Ірина Верещук повідомила: «В Україні нараховується 4,9 млн внутрішньо переміщених осіб, 3,6 млн з них стали переселенцями після 24 лютого 2022 року, них 2,6 млн щомісячно отримують виплати. Майже половина ВПО не отримують передбачених державою виплат через те, що не зверталися по них. 158 тис. осіб втратили право на виплати від держави. «Лєвова» частка цих людей, це ті громадяни України, які виїхали за кордон, живуть там постійно й отримують виплати від держав, де вони проживають» [16].

Вагомою складовою, а саме визначального значення, є особистість мешканця. Саме від віку, статі, сімейного стану, рівня освіти, фізичних можливостей, підприємницького хисту тощо багато в чому залежить дохід. Певну роль у формуванні особистості відіграє держава, але при відносно рівних умовах, які наявні у сільських громадах, «реалізувати себе» для досягнення великих статків вдається не всім.

Важливе значення для рівня доходу сільського населення мають дії державних та місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування. Так, роль держави роль полягає у такому:

- визначення рівня соціальних стандартів, зокрема мінімальної заробітної плати, мінімальної пенсії, соціальних допомог;

- своєчасна індексація відповідних соціальних виплат;

- дотації бюджетам сільських територіальних громад на утримання соціальної інфраструктури;

- надання відповідних дотацій сільгоспвиробникам а також переробникам сировини на здійснення господарських робіт;

- допомога жителям сільських місцевостей, які постраждали внаслідок російської агресії;

- інші форми доходів у вигляді окремих грантів, премій, персональних виплат, пільг тощо.

Роль місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування також є вагомою і полягає у такому:

- створення сприятливих умов для ведення бізнесу;

- формування планів та програм поточного та перспективного розвитку із інноваційним пріоритетом;

- забезпечувати реалізацію співпраці із комерційними структурами, громадськими організаціями, науковими та учбовими установами для пошуку напрямів підвищення добробуту;

- формувати умови для залучення інвестицій, зокрема і зарубіжних;

утримувати у належному стані транспортні мережі, заклади соціальної інфраструктури;

ефективно розпоряджатись всім наявним майном та земельними ділянками територіальної громади.

Розташування територіальної громади має також суттєве значення щодо доходів, оскільки визначає природні кліматичні, земельні, локаційні, транспортні, водні та інші можливості для розвитку підприємництва, зокрема індивідуального. Водночас, окремі складові такого розміщення будь-якої територіальної громади можуть бути покращені спільними діями мешканців громади. Розташування територіальної громади обумовлює не лише наявність природних умов, а також відстані до адміністративних центрів, шляхів сполучення, кордонів України із іншими країнами, висоти над рівнем моря тощо.

Наявність достатніх для ведення бізнесу виробничих, фінансових, трудових ресурсів тощо є базою для формування відповідних умов для розвитку підприємницької активності, зокрема щодо індивідуальних товаровиробників.

Ці, а також інші обставини формують підґрунтя для забезпечення рівня доходів. Для подальшого з'ясування динаміки формування цих доходів виконаємо відповідний аналіз (табл.1-3). Принагідно зауважимо, що Державною службою статистики України станом на березень 2024 р. останній період, за який оприлюднено дані, був лише 2021 р. Дані за 2022-2023 рр. можливо отримати тільки вибірково із інших джерел.

Згідно цих даних зробимо такі висновки:

протягом аналізованого періоду сукупні ресурси цих домогосподарств збільшились у 2,14 рази, що загалом є позитивним чинником, оскільки сумарна інфляція споживчих цін за цей же період зросла у 1,65 рази [36];

практично незмінними залишились негрошові доходи, куди включаються: вартість спожитої продукції, отриманої з особистого господарства; пільги та субсидії безготівкові; допомоги від родичів продовольчими товарами;

найбільш нестабільними були негрошові доходи, які щорічно варіювались.



Таблиця 1.

**Динаміка сукупних ресурсів домогосподарств у сільській місцевості за  
2016-2021 рр. (у середньому за місяць у розрахунку на одне  
домогосподарство, грн)**

Показники	Роки						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2016, рази
Грошові доходи	4896,66	6535,59	7929,53	9568,71	10267,03	11889,69	2,53
Негрошові доходи	1225,79	1357,75	1365,59	1315,65	1203,13	1294,71	1,05
Всього загальних доходів	6122,45	7893,34	9295,12	10884,36	11470,16	13184,4	2,15
Всього сукупних ресурсів	6258,37	8064,83	9455,19	11137,11	11651,08	13417,59	2,14

*Джерело: [5, с.198; 6, с.232; 7, с. 226].*

Зважаючи, що значна частка сукупних ресурсів формується за рахунок грошових доходів, подамо їх структуру розлогіше.

Таблиця 2.

**Динаміка грошових доходів домогосподарств у сільській місцевості за  
2016-2021 рр. (у середньому за місяць у розрахунку на одне  
домогосподарство, грн)**

Показники	Роки						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2016, рази
Оплата праці	1900,81	3178,22	3925,13	5084,24	5314,86	6369,16	4,93
Доходи від підприємництва	286,05	281,68	482,81	536,89	579,18	586,5	2,05
Доходи від продажу сільськогосподарської продукції	506,67	662,72	684,22	817,77	774,15	1057,5	2,09
Пенсії	1251,56	1388,88	1675,97	1813,77	2136,05	2301,73	1,84
Стипендії	13,64	19,86	21,68	21,7	15,79	24,72	1,81
Допомоги, субсидії, пільги	242,94	269,97	227,08	351,27	346,77	402,21	1,66
Грошові доходи рідних	262,96	267,64	329,3	360,98	335,97	409,22	1,56
Всього грошових доходів	4896,66	6535,59	7929,53	9568,71	10267,03	11889,69	2,53

*Джерело: [5, с.198; 6, с. 232; 7, с. 226].*

Оцінюючи ці дані, зробимо такі висновки:

оплата праці займає у структурі грошових доходів переважаючу частину, коливаючись від 38,8 % у 2016 р. до 53,5 у 2021 р., що є свідченням певної бізнесової активності;

найменшими темпами зростали грошові доходи від рідних, допомоги, субсидії, пільги та стипендії, що переконує у зменшенні ролі соціальних виплат у загальному обсязі грошових виплат;

несприятливим показником залишається рівень пенсій, який у 2021 р. склав 2 301,73 грн у місяць, при мінімальному прожитковому рівні у цьому ж році – 2 393 грн (грудень).

Беручи до уваги, що сільську населення є розшарованим за рівнем доходів, проаналізуємо цю ситуацію (таблиця 3).

Таблиця 3.

**Розподіл домогосподарств за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів у сільській місцевості за 2018-2021 рр. (відсотків).**

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2021 до 2018
Всі домогосподарства (тис)	4873,6	4844,2	4782,1	4734,1	-139,5
До 3000	22,9	13,9	9,8	6,5	-16,4
3000,1-4000	26,9	22,4	20,0	13,6	-13,3
4000,1-5000	24,2	20,3	23,0	18,4	-5,8
5000,1-6000	26,0	16,6	17,8	18,6	-9,4
6000,1-7000	-	10,4	11,5	14,1	+14,1
7000,1-8000	-	6,5	5,6	7,7	+7,7
8000,1-9000	-	3,9	5,3	7,6	+7,6
9000,1-10000	-	2,6	2,6	5,1	+5,1
Більше 10000	-	3,4	4,6	8,4	+8,4
Середній рівень середньодушових загальних доходів, грн	4283,5	5015,8	5285,8	6075,8	+1762,3
Медіанний рівень середньодушових еквівалентних загальних доходів, грн	4025,8	4670,2	4868,2	5580,1	+1554,3

Джерело: [5, с. 256; 6, с. 302; 7, с. 293].

Згідно аналізу даних за цей період зробимо такі висновки:

загальна чисельність сільських домогосподарств зменшилась, що обумовлено демографічними тенденціями;

фіксується перманентне зростання доходів, що визначається зростанням економіки та розвитком підприємництва;

доволі значною є частка малозабезпечених домогосподарств у 2021 р. і якщо взяти до уваги, що мінімальна заробітна плата на кінець 2021р. складала

6500 грн, а мінімальна пенсія – 2600 грн, то умовний середньоарифметичний показник складе 4550 грн, а нижче 4000 грн проживало 18,8 % домогосподарств.

Згідно аналізу структура доходів сільських домогосподарств України виявимо позитивні та негативні тенденції у розрізі окремих видів цих доходів.

Позитивними тенденціями є:

перманентне збільшення загальних доходів;

збільшення частки доходів від заробітної плати, доходів від підприємництва;

перевищення темпів зростання сукупних ресурсів домогосподарств у порівнянні із сумарною інфляцією споживчих цін.

Негативними тенденціями є:

низький рівень пенсій, який менший за мінімальний прожитковий рівень;

низький рівень соціальних допомог, який майже не сприяє вирішенню відповідних потреб реципієнтів.

Отже, структура доходів сільських домогосподарств України за аналізовані роки зазнала суттєвих змін під впливом як позитивних так і негативних тенденцій. Зауважимо, що негативні обумовлені низкою суспільних проблем, зокрема юридичного, фінансового, економічного, демографічного тощо змісту.

Беручи до уваги, що станом на березень 2024 р. Державною службою статистики України дані щодо доходів населення, зокрема сільських домогосподарств, оприлюднено лише до 2021 р., із інших джерел подамо інформацію щодо цих доходів, зокрема обставин, які мають безпосередній вплив на їх формування у інші роки. Так, трансферти місцевим бюджетам у 2022 р. подано на рис.1.



Рис.1. - Загальна сума трансфертів місцевим бюджетам за 2022 р.

Джерело : [32].

Оцінюючи цю фінансову підтримку місцевим бюджетам, зокрема і сільським, можливо зробити висновок про суттєву допомогу у перший рік війни, і незважаючи на складність виконання державного бюджету, підтримка територіальних громад посідала визначальне місце.

Міжбюджетних трансфертів місцевим бюджетам перераховано в обсязі 137 млрд грн (78,5 % від передбачених розписом асигнувань), серед яких: базова дотація (16,3 млрд грн) та освітня субвенція (96,6 млрд грн) перераховані повністю. У розпорядженні органів місцевого самоврядування в 2022 р. залишилася реверсна дотація в обсязі 9,3 млрд грн, яку не перераховано до державного бюджету в умовах воєнного часу [32].

За оцінкою Мінагрополітики України та Київської школи економіки, аграрний сектор зазнав суттєвих втрат унаслідок повномасштабної війни РФ проти України, що негативно відобразилось на цих доходах. Подамо їх оцінку: «Загальна сума втрат, завданих сільськогосподарській галузі внаслідок широкомасштабного російського вторгнення в Україну, станом на 15 вересня 2022 р. сягнула 6,6 млрд дол. США. При цьому непрямі втрати у сільському господарстві України через зменшення виробництва, блокаду портів і збільшення виробничих витрат оцінюються у 34,25 млрд дол. США (зокрема у рослинництві через зниження виробництва – 11,2 млрд дол. США; у тваринництві – 348,7 млн дол. США; втрати через скорочення виробництва озимих культур оцінено у 3 млрд дол. США; багаторічних культур – у 322 млн дол. США; втрати внаслідок порушення логістики становлять 18,5 млрд дол. США. Загальна кількість суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, які зазнали збитків внаслідок збройної агресії РФ, становить 2653 од. (площі ріллі зменшилися на 1,9 млн га, багаторічних насаджень – на 9 тис. га). Крім того, територія близько 1 млн га потребує обстеження на наявність вибухонебезпечних предметів. Значних збитків зазнало рослинництво. Зокрема, втрата обсягів виробництва продукції рослинництва в натуральних величинах 2022 р., порівняно з попереднім роком, становить 35–40 %, що зумовлено скороченням посівних площ (через тимчасову окупацію територій України) і нижчою врожайністю культур, порівняно з попереднім роком. За повідомленням першого заступника міністра аграрної політики та продовольства України Т. Висоцького, окупанти викрали понад 500 тис. т зерна з тимчасово окупованих територій, незаконно вивезли десятки тисяч тонн соняшникової олії, сотні кілограмів овочів. Суттєво постраждала тваринницька галузь. За даними Мінагрополітики, через військові дії втрачено 15–20 % поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці. Найбільше постраждали господарства Чернігівської, Харківської, Сумської,

Київської, Донецької, Луганської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької областей, де на початку 2022 р. було сконцентровано за всіма категоріями господарств: поголів'я ВРХ – 25,3 %, корів – 25,8 %, свиней – 31,5 %, овець та кіз – 28,2 %, птиці – 24,9 %. Виробництво продукції тваринництва у зазначених областях становило: м'яса – 20 %, молока – 28,7 %, яєць – 44,8 %. На територіях, де велися активні бойові дії, згубного впливу зазнали сільськогосподарські угіддя, якісний стан яких значно погіршився і в майбутньому потребуватиме виділення суттєвих коштів на їх повернення до активного сільськогосподарського вжитку. Значні масштаби воєнного забруднення призведуть до виведення з обробітку на невизначений термін чималих земельних площ, які використовуються для вирощування харчової продукції. Наразі третина українських земель стала зоною ризикового сільського господарства» [2].

З'ясуємо відповідну ситуацію у 2023 р. Виконання місцевих бюджетів подано у табл. 4.

Таблиця 4.

#### Виконання місцевих бюджетів у 2022- 2023 рр. (млрд грн)

Показники	Місцеві бюджети			
	факт 2022 р.	факт 2023 р.	відхилення	
			млрд грн	темп росту,%
Доходи	408,9	423,3	+14,4	3,5
Видатки	338,2	426,5	+88,3	26,1
Надання кредитів	1,3	0,8	-0,5	-
Повернення кредитів	0,4	9,4	+9,0	-
Результат	+70,4	-3,2	-	-

*Джерело : розраховано за [12].*

У січні - грудні 2023 року перераховано із державного бюджету трансфертів місцевим бюджетам у сумі 177,4 млрд грн, з яких:

освітня субвенція становила 90,7 млрд грн;

базова дотація для забезпечення зміцнення податкової спроможності місцевих бюджетів – 29 млрд грн;

субвенція на реалізацію проєктів, спрямованих на ліквідацію наслідків збройної агресії – 3,4 млрд грн;

субвенція на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг – 16 млрд гривень [12].

Зважаючи на таку ситуацію, рівень доходів сільського населення суттєво знизився, про що інформують фахівці Фінансового клубу, використовуючи дані

ООН: «65% домогосподарств повідомили про зниження доходів з лютого 2022 року; частка сімей, для яких основним джерелом доходу є оплачувана робота, зменшилася з 67 до 53%. Найнижчий рівень доходів, мають ВПО, особи з інвалідністю та люди похилого віку. При цьому 45% населення України належить щонайменше до однієї вразливої групи. Водночас 44% домогосподарств, не можуть дозволити собі найнеобхідніше, частка домогосподарств з недостатнім споживанням продуктів харчування зросла до третини. 43% домогосподарств повідомили, що обмежують порції, беруть продукти в борг та/або споживають дешевші продукти. Хоч рівень життя та доступ до базових послуг стабілізувався після перших місяців повномасштабної війни, взимку 2022-2023 рр. умови життя українців погіршилися через проблеми у наданні комунальних послуг по всій країні. Галузі охорони здоров'я та освіти зазнали аналогічного впливу. Крім цього, 22% домогосподарств витратили понад чверть свого щомісячного доходу на охорону здоров'я, а 11% молоді зазначили, що не мають доступу до якісної освіти. Також 3,6 мільйона людей наражаються на ризик гендерно-зумовленого насильства; 55% жінок не почуваються безпечно у повсякденному житті; 23% жінок повідомили, що витрачають 50 годин на тиждень на виконання домашніх обов'язків» [9].

Беручи до уваги ситуацію із доходами сільського населення, яку було висвітлено, розробимо відповідний механізм. Зауважимо, що певні спроби розробки такого механізму наявні у відкритому доступі у фаховій літературі. Так, подібний механізм запропонували Л. Чорнобай та І. Мушеник, де зазначили, що основою заходів, спрямованих на зростання рівня життя сільського населення, є економічний розвиток сільських територій, перехід села від його аграрної концепції до більш диверсифікованої, яка передбачає стимулювання розвитку інших сфер людської діяльності [42].

Використовуючи висвітлену інформаційну базу щодо цих доходів розробимо відповідний механізм із таких складових.

#### 1. Використання теоретичного забезпечення.

Беручи до уваги, що окремі теоретичні конструкції висвітлено у попередньому підрозділі, акцентуємо увагу лише на основному підході, яким вибрано системний. Саме системний підхід дає змогу комплексно досліджувати явища, процеси, об'єкти соціального змісту і тому є найбільш придатним у цьому випадку. Системний підхід має власний інструментарій дослідження, який буде використано.

#### 2. Нормативно-правова база.

Крім традиційних нормативних актів, які регламентують, доходи сільського населення, зокрема Бюджетний та Податковий кодекси, Закон

України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших, в тому числі рішень та розпоряджень Кабінету Міністрів України та відповідних міністерств, протягом останніх років затверджено необхідні нормативно-правові акти. Так, у Концепції розвитку сільських територій до 2025 р. передбачено: «...підвищення якості життя сільського населення шляхом:

забезпечення доступності громадян до соціальних послуг, упровадження гарантованих державою соціальних стандартів;

створення та забезпечення стимулів та належних умов для роботи і проживання на селі молодих фахівців у галузі сільського господарства, освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту, житлово-комунального та побутового обслуговування (будівництво нового житла, закладів охорони здоров'я, культури та освіти, фізичної культури і спорту);

будівництва сучасної транспортної інфраструктури та розвитку телекомунікацій (фіксованого зв'язку, цифрового стільникового радіозв'язку, Інтернету), у тому числі з урахуванням потреб екстреної медичної допомоги;

надання державної підтримки для розвитку комунального господарства та індивідуального житлового будівництва на селі;

відновлення та удосконалення інженерних мереж та забезпечення розвитку соціальної інфраструктури;

розвитку мережі закладів медичної допомоги, пунктів базування бригад екстреної медичної допомоги, підвищення якості та доступності медичної допомоги, підвищення рівня медичного обслуговування» [31].

Зважаючи на нові реалії, Кабінетом Міністрів України підготовлено новий проєкт Розпорядження «Про схвалення концепції сільського розвитку до 2030 року». Концепція сільського розвитку до 2030 року спрямовується на:

«...забезпечення розвитку соціально необхідної, конкурентоспроможної, та екологічно безпечної для населення економіки сільського господарства;

підвищення рівня якості життя сільського населення, передусім соціально-вразливих його верств – дітей, інвалідів та осіб похилого віку, скорегованого передусім на базовий (місцевий) рівень розвитку самоврядування із такими

очікуваними результатами:

збільшення і стабілізація зайнятості в сільській місцевості на рівні 70%;

частка неформально зайнятого сільського населення у загальній чисельності зайнятих в сільській місцевості не більше 10%;

щорічне зростання доходів сільських домогосподарств на рівні не менше рівня інфляції;

збільшення частки оплати праці та доходів від підприємницької діяльності у структурі грошових доходів сільських домогосподарств до 80 %» [32].

У зв'язку із процесами, які обумовлюють євроінтеграційний рух, будуть пропонуватись інші документи, які необхідно враховувати.

Ця складова ж визначальною у пропонованому механізмі, оскільки визначає «правила гри», які є основою підвищення цих доходів.

### 3. Формування умов.

Мають бути забезпечені необхідні умови політичного, економічного, безпекового, соціального, земельного, інвестиційного змісту. Згідно системного підходу, вони повинні бути сформовані у зіставленому вимірі часу

4. Програми розвитку сільської громади. У цих програмах має бути наявний розділ присвячений забезпеченню добробуту мешканців громади. Також для певних визначених громад є чинною до 2027 р. Постанова КМУ від 18.07.2023 р. «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад», де зокрема передбачено: «Виконання плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад здійснюється шляхом проведення заходів та реалізації проєктів регіонального (місцевого) розвитку на відповідних територіях» [30].

5. Взаємодія виконавчих органів сільської територіальної громади із іншими місцевими органами влади, бізнесовими структурами, громадськими організаціями, науковими та навчальними установами для пошуку напрямів підвищення цих доходів.

6. Звітність посадових осіб управління територіальною громадою і постійний контроль за виконанням рішень громадськими організаціями. Незважаючи на задекларованість цієї складової у низці нормативно-правових актах, поки що не у всіх громадах це реалізується належним чином.

Використання запропонованого механізму має сприяти збільшенню цих доходів.

Оцінюючи виконане дослідження зробимо такі висновки.

Доходи населення є основною складовою добробуту, тому у всіх країнах уряди та парламенти намагаються всебічно підтримувати рівень доходів на сприятливому рівні. Щодо України, то більше ніж за тридцять років незалежності так і не вдалось досягти хоча б рівня середніх за розвитком європейських країн і тепер їх середньостатистичний рівень є одним із найнижчих у Європі, тому одним із актуальних стратегічних національних завдань буде його підвищення. У цьому контексті це завдання ускладнюється війною в Україні, російською окупацією частини території, виїздом частини



українських громадян за її межі, проте необхідно, зважаючи на євроінтеграційний вектор суспільного розвитку, здійснювати пошук сприйнятливих напрямів. Сільська місцевість має свою специфіку розвитку, тому при формуванні відповідного механізму це потрібно враховувати.

### **Список використаних джерел**

1. Агийон Ф., Джеффри У. *Економічний рост, нерівність і глобалізація: теорія, історія і політична практика* / пер. з англ. Юлії Набатової. Москва. Издательський дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 288 с.
2. *Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік*. Національний інститут стратегічних досліджень. 10.03.23. URL: <http://surl.li/toojd>.
3. Аджемоглу Д. Робінсон Д. *Чому нації занепадають. Походження влади, багатства і бідності* / пер. з англ. Олександра Дем'янчука. 2-ге вид., випр. Київ. Наш формат, 2017. 440 с.
4. Андрущенко В. *Фінансова думка заходу в ХХ столітті. Теоретична концептуалізація і наукова проблематика державних фінансів*. Тернопільська академія народного господарства. Львів. Каменярь, 2000. 306 с.
5. *Витрати і ресурси домогосподарств України у 2017 р. Статистичний збірник. Частина 1. Державна служба статистики України. Відповідальний за випуск І. І. Осипова*. Київ, 2018. 380 с.
6. *Витрати і ресурси домогосподарств України у 2019 р. Статистичний збірник. Частина 1. Державна служба статистики України. Відповідальний за випуск І. І. Осипова*. Київ, 2020. 450 с.
7. *Витрати і ресурси домогосподарств України у 2021 р. Статистичний збірник. Частина 1. Державна служба статистики України. Відповідальний за випуск А. В. Солон*. Київ, 2022. 433 с.
8. Грушевський М. С. *На порозі нової України: гадки і мрії*. Київ: Друк. акц. т-ва «Петро Барський у Києві», 1918. 120 с.
9. *Доходи 65% українських домогосподарств знизилися з початку війни*. Фінансовий клуб. 20 червня 2023. URL: <http://surl.li/toojl>
10. Драгоманов М. П. *Чудацькі думки про українську національну справу* / передм. І. Я. Франка, післямова М. К. Залізняка, Відень. Наклад і друк партійної друкарні, 1915. 121 с.
11. *Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд – оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року*. Kyiv. School of Economics. 12 Лютого 2024. URL: <http://surl.li/toojq>
12. *Інформація про стан виконання Зведеного та Державного бюджетів України за січень – грудень 2022-2023 років*. (за даними місячного звіту Державної казначейської служби України від 25.01.2024). Міністерство Фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/2>.
13. Колот А. М., Герасименко О. О. *Соціальна нерівність доходів: глобальний*

вимір. *Економічна теорія*. 2017. № 4. С. 76-107.

14. Колядич О. І. *Зміни в жорсткому ядрі теорії добробуту на початку XXI ст. Сучасні економічні теорії: історія, методологія та перспективи розвитку* : зб. матеріалів Всеукраїнського круглого столу (Київ, 10 листопада 2016 р.) Київ, 2016. С. 88-94.

15. Копиленко О. *Держава і право України. 1917-1920*. К.: Либідь, 1997. 205 с.

16. Кузьмич Олена. *Стало відомо, скільки в Україні переселенців*. ТСН. 12.11.23 URL: <https://tsn.ua/politika/stalo-vidomo-skilki-v-ukrayini-pereselenciv-2448718.html>

17. Лібанова Е. М. *Надмірна соціально неприйнятна нерівність: головний виклик для українського суспільства*. Вісник Національної академії наук України. 2017, Випуск 5. С.22-25.

18. Лукінов І. І. *Економічні трансформації (наприкінці XX сторіччя)*. НАН України, Ін-т економіки. Київ, 1997. 455 с.

19. Лукінов І. І. *Про національну доктрину економічних трансформацій в Україні*. Вісник Тернопільської академії народного господарства. Тернопіль : Економічна думка, 2001. Ч. I. С. 6-12.

20. Лютій І., Моташко Т. *Доходи населення та їх роль у формуванні фінансових ресурсів держави*. Світ фінансів. 2011, № 2 С. 59-65.

21. Мартен Домінік, Мецжер Жан-Люк, П'єр Філіп. *Метаморфози світу: Соціологія глобалізації / пер. з фр. Є. Марічева*. Київ. Вид. дім «КМ Академія», 2005. 302 с.

22. Мінфін у грудні забезпечив перерахування з держбюджету 14,4 млрд грн трансфертів до місцевих бюджетів. Мінфін. 10 Січня 2023. URL: <http://surl.li/toojz>

23. *На відбудову України у наступні 10 років знадобиться 486 млрд доларів, – Світовий банк*. LB.ua. 15 лютого 2024, URL: [https://lb.ua/society/2024/02/15/598576\\_vidbudovu\\_ukraini\\_nastupni\\_10.html](https://lb.ua/society/2024/02/15/598576_vidbudovu_ukraini_nastupni_10.html).

24. Небава М. І. *Теорія макроекономіки / навч. посібник*. Електрон. зміст. Київ. Слово, 2003. 536 с.

25. Опарін В. М., Федосов В. М., Юхименко П. І., *Українська національна наукова школа фінансів: теоретико-методологічні підходи*. Фінанси України. 2015. № 9. С.19-44.

26. Патица Н. І., Нартюк О. В., *Стан і шляхи забезпечення зайнятості сільського населення в Україні*. Економіка АПК. 2020, № 9. С. 42-52. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009042>.

27. Пітюлич М., Кудак К., Йолтуховська О. *Соціально-економічна оцінка впливу сільського туризму на зайнятість та доходи населення Закарпатської області*. Економіка та суспільство, 2021. № 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-41>.

28. Поплавська О. М., Шевчук О. В. *Якість життя сільського населення: проблеми, перспективи покращення*. Економічний простір. № 159, 2020. С.141-146. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-29>.

- 
29. Попович О. В. Діденко Н. Ю. Тлумачення економічної сутності категорії «дохід». *Економіка і суспільство*. 2016, Випуск № 7. С. 975-978.
30. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад. *Постанова КМУ від 18.07.2023 р. № 731*. URL: <https://document.vobu.ua/doc/20521>
31. Про схвалення Концепції розвитку сільських територій. *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2015 р. № 995-р*. URL: <https://www.kmi.gov.ua/npras/248515797>.
32. Про схвалення концепції сільського розвитку до 2030 року. *Проект Розпорядження Кабінету Міністрів України*. URL: <http://surl.li/tookb>
33. Радіонов Ю. Д. Інституціональна теорія як інструмент дослідження бюджету. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 14. С. 36-41.
34. Римаренко Ю. І. *Національний розвій України: проблеми, перспективи*. Київ. Юрінком, 1995. 272 с.
35. *Статистичний щорічник України за 2022 рік*. Державна служба статистики України. За редакцією І. Є. Вернера. Київ, 2023. 387 с.
36. Таблиця індексів інфляції за 2012-2024 рр. *Бухгалтер*. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablititsya-indeksiv-inflyatsiyi/>.
37. Тарасов І. *Очерки науки фінансового права*. Ярославль. Тип. губерн. правления, 1883. 342 с.
38. Федосов В. М., Юхименко П. І. *Українська фінансова наука: тенеза, еволюція, ренесанс*. *Фінанси України*, 2012. № 3. С.3-30.
39. Фоміна О. О., Гоголева Н. Ф. *Нерівність доходів населення в Україні: особливості економічної поведінки домогосподарств*. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Випуск 42. С. 5-11.
40. Франко І. *Отвертий лист до гал. української молодіжи*. *Літературно-науковий вісник*, Львів. 1905, т. 30, ч. II, с.11 - 19.
41. Хоменко Олег. *Збитки агросектору України сягають мінімум \$3 млрд*. *AgroPortal*. 29 грудня 2023, URL: <http://surl.li/tookm>
42. Чорнобай Л. М., Мушеник І. М. *Удосконалення організаційно-економічного механізму регулювання рівня життя сільського населення в умовах децентралізації*. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 220-226.
43. Шевченко Т. Г. *Кобзар*. Донецьк. ТОВ ВКФ. БАО, 2008. 480 с.
44. Giovanni Mauro. *Dinamiche urbane e città post-socialiste: monitoraggio mediante telerilevamento Casi di studio. Studi Monografici*. Copyright Edizioni Università di Trieste, 2016. Trieste 216 p.
45. Sierdjan Koster, Aleid E. Brouwer & Eveline S. van Leeuwen. *Diversity as the key to success? Urban and rural employment dynamics in the Netherlands*. *Regional Studies*. 2020. Vol. 54. № 9. pp. 1187-1199.
46. *The WID. World Project and the Measurement of Economic Inequality. Part I*. URL: <https://wir2018.wid.world/part-1.html>.

### 3.7. Управління змінами, ризику та комунікація в проєктах клінічних випробувань

*Амрахов П.Е.,*

*Здобувач третього рівня вищої освіти,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

Клінічні дослідження (КД) нових лікарських засобів на людях, які добровільно погодилися на участь у цих випробуваннях – це останній, але, мабуть, найважливіший етап перед реєстрацією нової молекули як Лікарського Засобу з доведеною ефективністю, а також вивченим профілем безпеки. Зазвичай КД проводяться у декілька фаз I, II, III, кожна з яких може проходити від кількох місяців до кількох років. Тому, з точки зору менеджменту, Фармацевтична компанія (Спонсор), що займається розробкою та вивченням властивостей нової молекули, розглядає відрізок від початку КІ як портфель проєктів, де кожна фаза, а іноді і підфаза (наприклад, Ib/IIa) розглядається як окремий проєкт з усіма відповідними атрибутами проєкту.

Стратегічно важливою складовою кожного клінічного випробування (КВ) нового препарату як проєкту є планування управління змінами. Для спонсора дослідження, як «власника» молекули, організації, відповідальної за безпеку пацієнтів та забезпечення достовірності даних дослідження, ретельне планування управління змінами на початковому етапі може заощадити значні кошти та, що важливо, час. Важливість такого планування буде тим більшою, чим довша тривалість самого КД, оскільки зміни у КД, у тому числі суттєві (зміни, які передбачають подання та затвердження регуляторного(-их) органу(-ів) та Комісії з питань етики), відбуваються досить часто.

З іншого боку, перед проєктною командою часто постають два важливі питання:

1) Коли саме має сенс розпочинати планування – на початку проєкту чи коли рішення про необхідність зміни вже прийняте?

2) Як саме має виглядати таке планування – у вигляді окремого незалежного документа, або іншими словами, проєкту всередині проєкту, чи можлива зміна має бути інтегровано у загальну структуру проєкту?

Метою даного дослідження є спроба відповісти на ці питання, а також довести, що планування змінами має проводитись перед початком активної фази проєкту, та має узгоджуватись як мінімум з такими важливими документами як ризик менеджмент план та планом комунікацій. Більше того, планування управління комунікаціями може стати основою в цьому трикутнику, якщо Спонсор делегує Контрактно-дослідницькій організації

(КДО) діяльність, пов'язану з клінічними центрами, регуляторними органами, а також постачальниками.

Оскільки усі КД можуть проводитися тільки відповідно до протоколу дослідження, затвердженого Регуляторним органом і Комісією з питань етики (локальною або центральною), в залежності від місцевого законодавства, комісій або початкової редакції протоколу. [1], [2], будь-які суттєві зміни до протоколу, які фактично є змінами до проєкту, також мають бути схвалені Регуляторним органом і Комісією з питань етики. На табл. 1 показані найбільш часті зміни, які є причиною подання поправок та їх подальшої імплементації в проєкт [3].

Таблиця 1

### Найпоширеніші категорії вмісту для подання поправок і їх причини\*

Подання поправок			Причини поправок		
Рівень	Категорія	Частота	Рівень	Категорія	Частота
1	Додавання нових клінічних центрів <sup>a, b, c</sup>	61	1	Для досягнення мети набору <sup>a, b</sup>	39
2	Надання більшої кількості деталей для роз'яснення <sup>a, b, c</sup>	50	2	Схвалення новостворених документів	31
3	Розширення <sup>a, c</sup>	42	3	Забезпечення гнучкості <sup>a</sup>	19
4	Виконавець завдань КВ <sup>b, c</sup>	37	4	Забезпечення зручності для учасника	18
5	Зміна штату <sup>b, c</sup>	23	5	Збір більшої кількості даних для додавання до результатів <sup>a, b</sup>	15
6	Надання додаткових інструкцій <sup>c</sup>	21	6	Адаптація різних процедур у інших центрах <sup>a</sup>	11
7	Виправлення документів для узгодженості <sup>c</sup>	19	7	Персонал більше не залучений до КВ	9
7	Зміна шляху набору <sup>b</sup>	19	7	Рекомендація наглядового комітету <sup>b</sup>	9
8	Збільшення розміру вибірки <sup>a</sup>	18	8	Оновлення відповідно до рекомендацій <sup>b</sup>	8
8	Часові проміжки оцінки результатів <sup>b, c</sup>	18	9	Зворотній зв'язок від центрів <sup>a</sup>	7
9	Зміна конкретного формулювання на загальне <sup>c</sup>	17	9	Неможливість виконання вимог	7
9	Віддаленість певних процедур <sup>c</sup>	17	10	Неотримання повних даних від пацієнтів <sup>b</sup>	5
10	Альтернативні методи спілкування з учасниками <sup>b, c</sup>	16	10	Подальші результати аналізу <sup>a</sup>	5

\* розроблено з використанням [3]

*N.B. Категорії вмісту з однаковою частотою оцінювалися однаково. Ця таблиця також об'єднує дані, зібрані під час опитування; категорії вмісту анотовано відгуками респондентів після перегляду цих результатів, де деякі респонденти заявили, що: a – вони зазвичай бачать ці категорії, b – вони бачать рідше цих категорій і c – цих категорій можна було б уникнути.*

Відповідно до вищезазначеного, зміни в КВ є скоріше рутинним явищем, і у більшості випадків можливі зміни можна передбачити ще до початку КД.

У якості прикладу, можемо розглянути найпоширенішу причину поправки – збільшення кількості клінічних центрів, а також послідовність кроків щодо впровадження такої зміни в проєкт. Відповідно до табл. 1 відомо, що причиною внесення змін до протоколу є необхідність набору запланованої кількості пацієнтів, тобто, існуючі центри з якихось причин не змогли набрати кількість пацієнтів, зазначену в початковому протоколі, тобто ресурс існуючих клінічних центрів був недостатнім. Це означає, що недостатньо даних, щоб довести або спростувати гіпотезу обрану у КВ. Враховуючи це, спонсор приймає рішення про збільшення кількості центрів.

Далі нами наведено мінімальні кроки, необхідні для впровадження зміни, а також для збереження цілісності дослідження та щоб уникнути серйозних знахідок під час можливих аудитів:

1. Спонсор інформує КДО, постачальників (якщо застосовується), дослідників про майбутні зміни.

2. Проєктні команди спонсора, КДО, постачальників (якщо застосовується) планують майбутні зміни, включаючи обсяг додаткових робіт, кількість додаткових клінічних центрів, країни, в яких ці центри передбачається відкрити, терміни впровадження зміни, ресурси, бюджет, з подальшим узгодженням та затвердженням спонсором.

3. Спонсор вносить зміни до протоколу – зміни вносяться в необхідні розділи протоколу, після чого окремо для подання створюється окремий документ всіх змін (резюме змін) із зазначенням причини введення. У даному випадку надається інформація щодо причин збільшення кількості клінічних центрів та необхідних ресурсів для цього.

4. Здійснюється обговорення (review) – змінений протокол виноситься на обговорення з КДО, можливо, з постачальниками та найавторитетнішими дослідниками. Кожна сторона ознайомлюється з протоколом, вносить свої правки, а після остаточного затвердження КДО складає заяву (Cover letter/application form) для подання регуляторному органу та Комісії з питань етики.

5. Проводиться дистанційний підбір (селекція) центрів:

– КДО зв'язується з потенційними клінічними центрами щодо зацікавленості дослідників у КВ, наявності потрібної когорти пацієнтів у базі даних закладів охорони здоров'я, досвіду дослідників у подібних КВ, наявності ресурсів, умов, обладнання для проведення визначеного КВ, заповнення анкет, збору документів для первинного подання до регуляторного органу та Комісії з питань етики.

– Спонсор відбирає і затверджує необхідну кількість клінічних центрів, а також дозволяє проводити відбіркові (селекційні) візити.

6. КДО проводяться селекційні візити:

– КДО направляє фахівців – моніторів КВ (CRA) для проведення візиту до закладу охорони здоров'я для підтвердження даних, отриманих під час дистанційного відбору клінічних центрів. Як підсумок, монітор надає спонсору звіт про проведений візит з зазначенням усієї необхідної інформації для подальшого затвердження.

– Спонсор підбирає і затверджує необхідну кількість центрів.

7. Здійснення подання/затвердження:

– Поправки до протоколу, а також інформація щодо обраних центрів подаються на розгляд регуляторного органу та Комісії з питань етики.

– Розгляд змін відбувається у законодавчо встановлені терміни. Обидва органи можуть вносити зауваження, на які спонсор/КДО також повинен відповісти у законодавчо визначений термін.

– Якщо відповідь задовільна, то приймається позитивне рішення.

8. Поставка дослідницьких матеріалів – постачальники доставляють в центр препарат, обладнання, лабораторні набори для забору біозразків.

9. Ініціювання затверджених центрів – монітори навчають клінічні центри процедурам відповідно до протоколу, посібникам.

10. Набір пацієнтів.

11. Рутинний моніторинг подальших процесів набору та утримання пацієнтів у дослідженні, звітність, аналіз, збір даних.

Варто зазначити, що така зміна подовжить тривалість дослідження на кілька місяців і суттєво збільшить фінансові витрати спонсора [3]. При цьому впевненості в тому, що цільовий рівень набору пацієнтів буде досягнутий, немає, а причиною такого припущення є той факт, що до дослідження, як правило, вже залучені найперспективніші центри, і вони не впоралися із завданням, а отже, до другого списку клінічних центрів увійдуть або менш досвідчені центри, або центри з меншим потенціалом, пулом пацієнтів, або невмотивовані центри.

Отже, для того, щоб кошти та зусилля, витрачені на впровадження змін, були ефективними та контрольованими, необхідно розуміти першопричини, які ставлять спонсора перед необхідністю відкриття додаткових центрів, що також призводить до колосальних витрат у довгостроковій перспективі, оскільки вони обумовлюють як мінімум витрати на додатковий моніторинг центрів КДО.

Для цього ми розглянемо вплив основних стейкхолдерів (рис.1) на основні процеси в КД, щоб зрозуміти ступінь впливу на процеси, включаючи такий визначальний фактор, як набір та утримання пацієнтів у дослідженні.

Особливістю комунікативної вертикалі КВ нових лікарських засобів на людях є те, що згідно зі стандартами проведення КВ, такими як GDPR, ICH GCP, FDA, OECD про захист персональних даних пацієнта, ніхто, крім дослідника, не має прямого доступу до пацієнта. У той же час, рис. 1 показує, що оскільки зусилля спрямовані на пацієнта, рішення лежить на вертикальній осі Спонсор – КДО – Клінічний центр – Пацієнт (суб'єкт дослідження).

Враховуючи вищезазначене, логічне було б визначити, на якому етапі стався збій. Для цього розглянемо основні ризики, що впливають на набір та утримання пацієнтів у КВ, а також фактори, які мотивують стейкхолдерів.

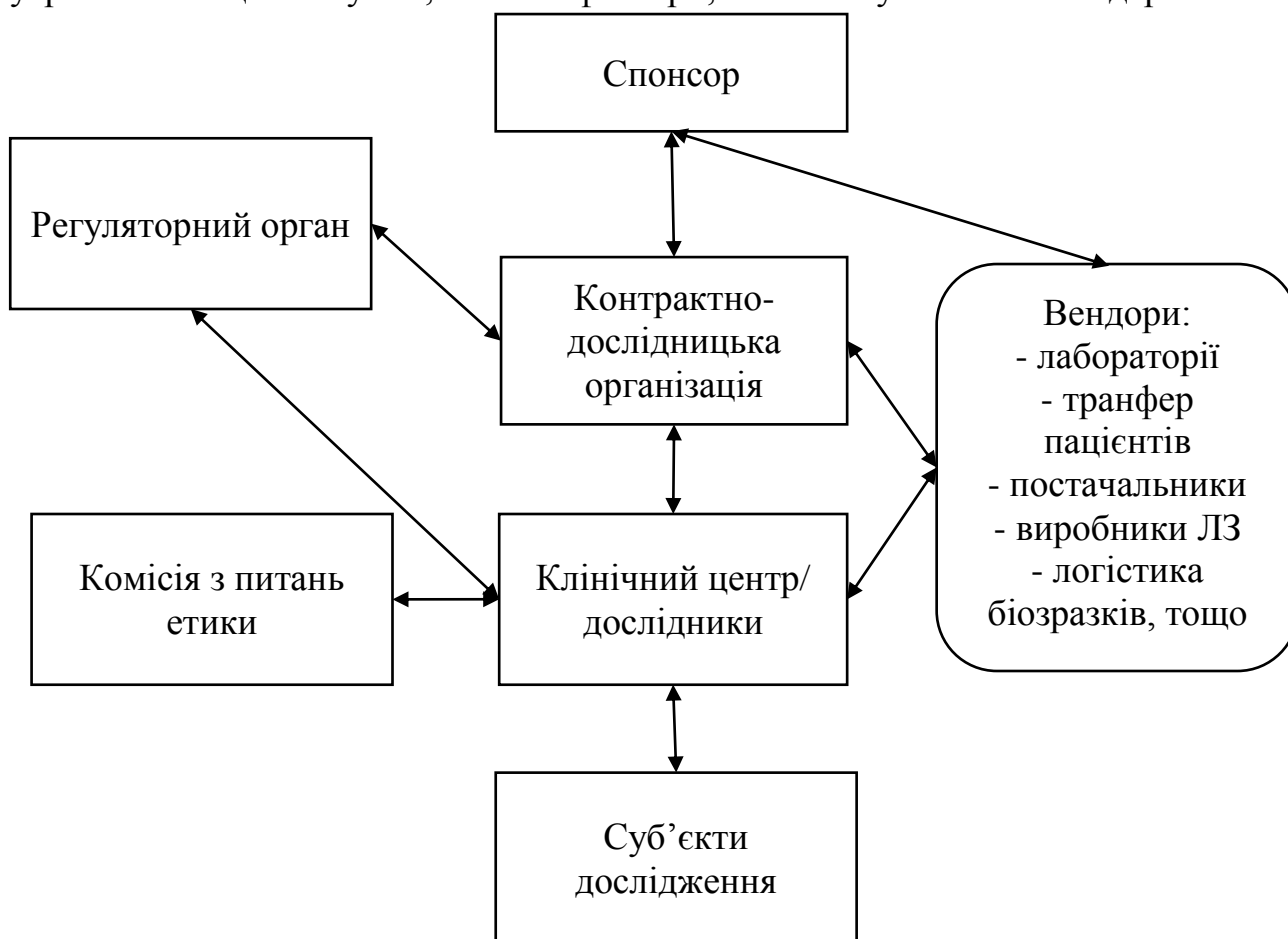


Рис. 1.- Типова схема комунікацій серед стейкхолдерів КД\*

*\*розроблено автором*



Головною метою як спонсора, так і КДО, є визначення кількості пацієнтів, достатньої для проведення дослідження та доведення гіпотези, з дотриманням етичних стандартів проведення КВ. Водночас, проблеми з набором пацієнтів є основною причиною для призупинення КВ. Згідно з глобальним аналізом даних КВ, 55% з них були зупинені через низькі показники набору, а понад 80% – не змогли завершити набір вчасно, що є причиною затягування КВ. [4]

Загалом, мотивація Спонсора визначається загальною кількістю пацієнтів, які будуть включені в активну фазу дослідження, які пройдуть всі або більшість процедур до досягнення кінцевої точки для пацієнта, що дозволило б науково довести або спростувати висунуту гіпотезу. Таким чином, перед початком дослідження Спонсор підраховує кількість пацієнтів на різних етапах дослідження. Основні ризики даного етапу наведені у табл. 2.

Таблиця 2

### Основні ризики етапу набору пацієнтів\*

	Заплановано на початку дослідження	Ризики*
1	Загальна кількість попередньо обраних критеріїв для скринінгу	Менша кількість пацієнтів пройшла скринінг
2	Частина з них пройде скринінг і відбір за критеріями включення і не включення протоколу, почнуть брати участь в активній фазі лікування	Менший відсоток пацієнтів успішно пройшов скринінг
3	З тих пацієнтів, які почнуть терапію в рамках дослідження, деякі припинять дослідження достроково з наступних причин – інформована згода, недотримання пацієнткою вимог протоколу, вагітність під час дослідження, серйозне побічне явище	До кінця дослідження дійде менше пацієнтів, ніж очікувалося на початку дослідження

\* розроблено з використанням [5], ризики, описані автором

Відповідно до комунікаційної схеми (рис.1) головний дослідник центру разом зі своєю командою є сполучною ланкою між Спонсор/КДО та пацієнтом. Розглянемо основні фактори, які спонукають головного дослідника та дослідницьку групу брати участь у клінічних дослідженнях та наборі пацієнтів, а також ризики, які вони можуть нести (табл.3).

Таблиця 3

### Основні мотиваційні ризики зі сторони дослідницького персоналу\*

	Мотивація дослідницької групи	Ризики*
1	Професійний розвиток, доступ до досліджуваного препарату, можливість доступу до останніх досягнень медицини	Існує високий ризик ранньої відміни пацієнтів, якщо терапія не показує швидких позитивних результатів, і цей ризик особливо помітний у сліпих рандомізованих дослідженнях
2	Бажання допомогти пацієнту, коли традиційні методи лікування неефективні або неефективні	Існує високий ризик ранньої відміни пацієнтів, якщо терапія не показує швидких позитивних результатів, і цей ризик особливо помітний у сліпих рандомізованих дослідженнях
3	Значні гонорари за проведення КВ [6], [7]	Величезні гонорари дослідникам, медсестрам або лікарям, які просто направляють пацієнтів для участі в дослідженні, можуть призвести до необґрунтованого відмови пацієнтів від участі в клінічних випробуваннях, що в кінцевому підсумку може призвести до порушення етики клінічних випробувань, а також до раннього відсіву пацієнтів

\* розроблено з використанням [5], [6], [7], ризики, описані автором

Таким чином, узагальнивши дані в таблицях 2, 3 та перелік найбільш поширених ризиків, що впливають на набір та утримання пацієнтів у КД, ми можемо поставити відповідні запитання та проаналізувати причини, які спонукали Спонсора внести зміни

– Аналіз причин, що призвели до необхідності подання суттєвої поправки?

– Чи можна було уникнути подання та відкриття додаткових клінічних центрів?

– Якщо ні, то наскільки добре були сплановані зміни?

– Чи враховуються ризики, які спричинили відсутність пацієнтів у КВ?

– Наскільки добре побудована комунікація у вертикалі Спонсор – КДО – КЦ – Пацієнт?

– Які управлінські кроки необхідно зробити для того, щоб відкриття нових центрів вирішило проблему рекрутингу та утримання того, що необхідно для відповіді на поставлені дослідженням питання?

Відповідно до здійсненого аналізу, нами розроблено модель послідовних кроків проєктного менеджера спонсора для аналізу, контролю та подальшого моніторингу змін:

1. Аналіз даних. Визначення найбільш вірогідної точки прорахунку спонсора при плануванні необхідної кількості пацієнтів - загальна кількість

обстежених пацієнтів, кількість пацієнтів, успішно обстежених або передчасно відкликаних суб'єктів клінічного дослідження. Електронні системи реєстрації пацієнтів дозволяють зробити це дуже швидко.

2. Аналіз документів: Планування змін, Плану управління ризиками та Плану Комунікацій, а саме їх початкових версій, а також усіх оновлень на предмет узгодженості один з одним – дуже важливо, щоб усі документи були синхронізовані та мали чіткі посилання один на одного. Якщо ні, варто ініціювати нову версію документа або документів.

3. Аналіз практичного функціонування основних параметрів: ризик – зміна – комунікація. Існує висока вірогідність того, що цей крок може стати ключем до успішного управління змінами. Тому варто розглянути його більш детально.

Аналіз звітів про моніторингові візити до клінічних центрів моніторів КДО, які набрали або зберегли в КВ значно менше, ніж було заявлено до початку випробування. Звіти повинні включати пояснення відставання клінічної команди центру, а також коментарі на цю тему, монітора КДО. Якщо таких роз'яснень чи коментарів немає, або їх недостатньо, зверніться до КДО з проханням провести так звані мотиваційні візити до клінічних центрів, що відстають, з метою виявлення причини нестачі або раннього відтоку пацієнтів, обговорити з клінічним центром стратегії прискорення та підвищення якості набору пацієнтів.

Такий аналіз покликаний вирішити відразу два завдання: налагодити процес в відстаючих центрах і не допустити повторення помилок в нових. Ми виділяємо такі найбільш поширені ризики набору та утримання пацієнтів у КД [8], а також рішення, які могли б позитивно вплинути на процеси:

1. Конкурентні КВ в клінічному центрі зі схожими критеріями. Необхідно з'ясувати причину, по якій в кращому випадку центр вважає за краще набирати пацієнта з подібним захворюванням на конкурсне клінічне випробування:

а) Кращі фінансові умови/вищий грант на дослідження.

Рішення: КДО може обговорити зі спонсором нові фінансові умови для клінічного центру.

Комунікація: Спонсор ← КДО → КЦ

б) Відсутність плацебо в конкурентному випробуванні.

с) найкращий терапевтичний ефект досліджуваного препарату на думку дослідницької групи.

в і с) З етичних міркувань заперечення центру повинні бути прийняті в таких випадках. Однак перед відкриттям нових центрів слід переконатися, що центр не бере участі в такому дослідженні.

Комунікація: Спонсор ↔ КДО ↔ КЦ

2. Важкі для досягнення визначених темпів набору критерії включення та невключення.

а) Ініціація іншої зміни – зміни протоколу, що полегшує критерії.

б) Обговорення створення мережі лікарів, які будуть рекомендувати своїх пацієнтів для участі в КВ, або звернення до рекрутингового агентства для вирішення даної проблеми.

Комунікація: Спонсор ↔ КДО ↔ КЦ

3. Дослідницька група неправильно розуміє один або кілька критеріїв включення/не включення в КВ

Рішення: перепідготовка клінічних центрів часто є найпростішим способом вирішити проблеми з набором та утриманням пацієнтів

Комунікація: Спонсор ↔ КДО ↔ КЦ ↔ Пацієнт

4. Логістичні проблеми доставки пацієнтів

Рішення: Договір з транспортною компанією щодо транспортування пацієнтів

Комунікація: Спонсор ↔ КДО ↔ КЦ ↔ Логістична компанія ↔ Пацієнт

5. Нездатність пацієнтів зрозуміти характер дослідження, а також ризики та переваги участі в ньому через складність розуміння медичної термінології у формі інформованої згоди або членів дослідницької групи

а) Змінити, спростити та зробити форму інформованої згоди більш доступною для пацієнта

б) Перепідготовка клінічних центрів часто є найпростішим способом вирішення проблем з набором та утриманням персоналу

Комунікація: Спонсор ↔ КДО ↔ КЦ ↔ Пацієнт

6. Невиконання пацієнтом/пацієнтами візитів та процедур, передбачених протоколом КВ. Рішення: перепідготовка клінічного центру, особливо якщо таких хворих в центрі кілька.

Комунікація: : Спонсор ↔ КДО ↔ КЦ ↔ Пацієнт

На жаль, найпростішим рішенням в таких випадках, що не вимагає вдумливого аналізу, є зміна протоколу з подальшим відкриттям центрів, але навіть таке радикальне, фінансово витратне і трудомістке рішення може не дати бажаного ефекту в наборі та утриманні пацієнтів.

Для успішного управління проектом КВ необхідно вирішити такі питання: Що пішло не так (ризик)? Що робити (зміни)? Хто несе відповідальність за виконання (комунікація)?

Необхідно розглядати ці аспекти у комплексі, а не окремо один від одного. Тобто ризики, зміни і комунікації можуть ефективно та синхронно регулювати/координувати суттєві зміни, перебуваючи в одній площині уваги проектних команд Спонсора та КДО під час КВ (рис.2):

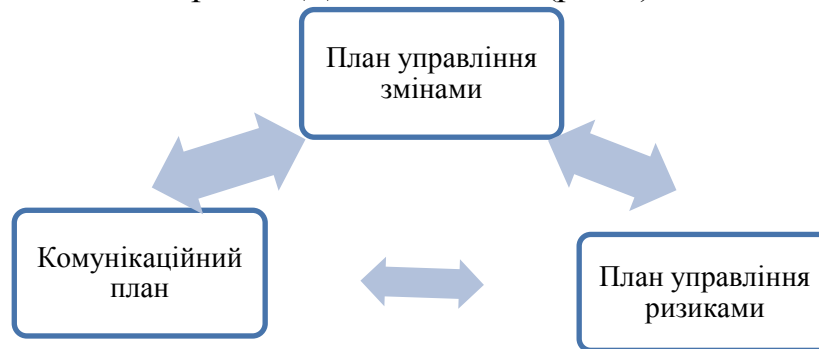


Рис. 2. – Зв'язок складових менеджменту КВ \*

*\*розроблено автором*

Крім вищевказаного, варто враховувати бюджет значної поправки, управління часом і якістю. При цьому ні Спонсор, ні КДО рідко ігнорують ці складові, оскільки бюджетні та часові обмеження очевидні, а контроль якості є обов'язковою вимогою галузі - відсутність задокументованої стратегії може стати критичною знахідкою під час можливого аудиту, що поставить під загрозу цілісність дослідження. У той же час вищевказаний трикутник є факультативним з точки зору галузевих вимог, або умовно обов'язковим, якщо він прописаний у внутрішніх стандартних операційних процедурах (СОП). А на практиці аудит не завжди зважає на відхилення від таких СОПів.

Узгодження між цими трьома планами може бути досягнуто за допомогою:

1. Інтеграції: цілі, стратегії та дії в кожному плані підтримують і доповнюють одна одну.

2. Координації: заходи та терміни виконання планів, щоб уникнути конфліктів або дублювання зусиль.

3. Інформування: навчання клінічних команд Спонсора, КДО, КЦ, правильне та своєчасне інформування пацієнтів. Періодичний обмін відповідною інформацією та оновленнями між командами з управління змінами, управління ризиками та комунікацій, щоб підтримувати узгодженість на різних рівнях.

4. Моніторингу: Регулярне відстеження прогресу, оновлення всіх трьох планів, щоб переконатися, що вони відповідають мінливим потребам змін і цілям проєкту.

Узгоджуючи плани управління змінами, ризиками та комунікаційний план, організації можуть ефективно управляти складними змінами, пом'якшувати потенційні ризики та залучати зацікавлені сторони протягом усього процесу. Таким чином, повертаючись до питань, поставлених на початку монографії на підставі наведених аргументів, можна зробити наступні висновки. По перше, оскільки причини для суттєвих поправок, змін що наведені у таблиці 1, а також причини їх виникнення повторюються в індустрії КД протягом десятиліть, при цьому основних причин не так багато, зміни цілком можна передбачити перед початком дослідження. Успішність впровадження зміни безпосередньо залежить від того, наскільки проєктні команди та основні стейкхолдерів готові до нього, а кожен учасник чітко розуміє свою роль та відповідальність. По-друге, планування змінами має узгоджуватися з іншими планами – крім планування бюджету, часом, якості, ще й плануванням ризиків та комунікаціями. Такий підхід допоможе швидше та якісніше реагувати на ризики, за певних умов навіть уникати їх, а також точніше планувати час та ресурси (бюджет, людські ресурси, обладнання) на випадок, якщо зміну уникнути не вдасться.

**Список використаних джерел:**

1. ICH. *Guideline for Good clinical practice E6(R2)*; 2016. URL: <http://surl.li/tootx>
2. OECD. *OECD recommendation on the governance of clinical trials*. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/281/281.en.pdf>
3. Joshi S. (2023). *Common Clinical Trial Amendments, why they are submitted and how they can be avoided: a mixed methods study on NHS UK Sponsored Research (Amendments Assemble)*. *Trials*, 24(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s13063-022-06989-0>
4. Desai, M. (2020). *Recruitment and retention of participants in clinical studies: critical issues and challenges*. *Perspectives in Clinical Research*, 11(2), 51-53.
5. Frank G. (2004). *Current challenges in clinical trial patient recruitment and enrollment*. *SOCRA Source*.:30–8.
6. Eichenwald, K., & Kolata, G. (1999). *Drug trials hide conflicts for doctors*. *The New York times on the Web, Late Edition - Final, Section 1, Page 1, Column 1*.
7. Hirschorn, W. *Discussion Re: Temple University School of Pharmacy Quality Assurance/ Regulatory Affairs*. 06 June 2003
8. Амрахов П. (2023). *Статистичне планування клінічних досліджень, подальший ризик-менеджмент, взаємодія Спонсора І КДО*. *Вчені записки Університету «КРОК», № 2(70), 106-114*. <http://surl.li/tooua>

### 3.8. Управління результативністю діяльності релігійних організацій

*Зіскінд Є.Ю.,*

*аспірант кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

Мережа релігійних організацій в Україні є однією з найбільших на континенті, що свідчить про значний вплив релігійних інститутів у суспільстві. Релігійні організації відіграють важливу роль у формуванні громадянського суспільства та активно діють у сферах освіти, соціальної діяльності, економіки та гуманітарної сфери, сприяючи розвитку суспільства. За останні роки принципових змін зазнала система стосунків релігійних громад і суспільства, зокрема у збройних силах, благодійності, охороні здоров'я, культурної, творчої діяльності, науці, включаючи гуманітарні дослідження, діяльності з охорони навколишнього середовища, економічної діяльності на користь релігійних організацій, держави та суспільства.

Глобальні та національні виклики, з якими стикається Україна в умовах воєнного стану вимагає від релігійних організацій особливого управлінського підходу, пошуку ефективних управлінських рішень і використання відповідних інструментів управління проектами.

Управління результативністю має особливе значення для релігійних організацій, оскільки вони не відчувають на собі саморегульованого впливу ринку такою мірою, як у бізнес-секторі, та не мають потреби звітувати акціонерам. Тому релігійним організаціям важливо забезпечити гарантії того, що наміри, сформульовані у вигляді цілей, насправді дають результати. Це особливо важливо з огляду на зростання очікувань як з боку внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

Зацікавлені особи хочуть знати, чого організація досягла, і бути переконаними, що якість послуг на належному рівню, а потреби користувачів задоволені повною мірою. Донори хочуть знати, що досягнуто за допомогою їхніх коштів. Організації, які можуть продемонструвати досягнуті результати й здатні запропонувати найефективніший спосіб використання коштів, обов'язково отримають більше ресурсів на відміну від тих, котрі не здатні підкріпити свою діяльність доказами. Користувачі прагнуть бачити результати діяльності організацій, що надають їм послуги [1].

Некомерційні організації, до яких відносяться й релігійні установи, очевидно, зацікавлені і здатні вимірювати свою результативність. Медіна-Борха і Тріантіс стверджують, що живучість некомерційних організацій, які надають

---

соціальні послуги, залежить від їх здатності вимірювати та оцінювати продуктивність [2].

Національна рада волонтерських організацій підготувала ряд досліджень щодо вимірювання результативності у волонтерському секторі Великобританії. У одному з таких досліджень Вейнрайт приходить до висновку, що широкий спектр інструментів для вимірювання впливу доступний і для волонтерських організацій [3]. Проте існує значна різниця між некомерційними та комерційними організаціями: некомерційні організації мають цілі та послуги, які частіше є нематеріальними і складнішими для визначення, тому вимірювання їх ефективності становить більший виклик для неприбуткових організацій.

Вимірювання ефективності некомерційних організацій є складним завданням і вимагає інших підходів, ніж для комерційних підприємств, оскільки перші не мають тих самих фінансових цілей, що й їхні приватні колеги. Каплан стверджує, що некомерційні організації замість вимірювання фінансових показників повинні оцінювати те, наскільки ефективно вони задовольняють потреби своїх зацікавлених сторін [4]. Соухілл і Вільямсон роблять подальший висновок, що показники ефективності повинні бути адаптовані до місій і цілей окремих організацій; немає загальної системи показників або універсального набору, які б підходили для всіх некомерційних організацій [5]. Кендалл і Кнапп також підкреслюють відсутність універсального рецепту через різноманіття стейкхолдерів, які взаємодіють з неприбутковими організаціями [6].

За словами Медіни-Борха, найважливішим завданням некомерційних організацій є визначення конкретних сфер, які мають відношення до вимірювання результативності в їхній діяльності, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Спільним для згаданих авторів є те, що всі вони визнали складність вимірювання ефективності в некомерційних організаціях і переконані в необхідності адаптувати системи вимірювання до конкретного середовища та організації.

Більшість релігійних організацій мають добре розвинені системи моніторингу фінансової діяльності, але досить слабкі системи моніторингу досягнень з точки зору їх користувачів. Однією з причин такої ситуації є те, що оцінка досягнень набагато складніша, ніж оцінка фінансових результатів. Управління результативністю не має загальноприйнятої системи моніторингу, на відміну від фінансового менеджменту.

Лідери релігійних організацій, крім вимірювання економічної ефективності своєї діяльності, стикаються з проблемою вимірювання їхнього



особистого і духовного впливу. Так Рух Зростання Церкви (Church Growth Movement) вимірює продуктивність церкви на основі зростання відвідуваності. Однак, як відзначив відомий пастор американської мега-церкви "Седлбек" Рік Уоррен, зростання відвідуваності є важливою частиною виконання деяких цілей церкви, але це обмежений показник ефективності. Наприклад, церква "Седлбек" вимірює ефективність також за зростанням духовної зрілості учасників місійної діяльності в Сполучених Штатах та за кордоном, внутрішнього розвитку організації та досягнення стійкої фінансової позиції [7]. Тому зростання відвідуваності є дуже обмеженим показником продуктивності церкви, так само, як лише прибутковість є обмеженим показником успішності бізнесу.

Розроблена християнською агенцією C12 модель Tri-Value надає християнським лідерам основу для оцінки ефективності їхнього бізнесу. Ця модель підкреслює важливість трифакторного підходу до бізнесу: економічну цінність, цінність команди та духовну цінність.

Коли лідери зосереджуються на команді та духовній цінності, крім економічної цінності, вони експоненціально збільшують свій вплив на людей. Цей інтегрований підхід називається «Бізнес як служіння» (Business as a Ministry або ВааМ). Цей трифакторний підхід спонукає релігійних діячів визначити конкретні стратегії ВааМ для збільшення командного і духовного впливу на людей та ключові показники ефективності (KPI) [8].

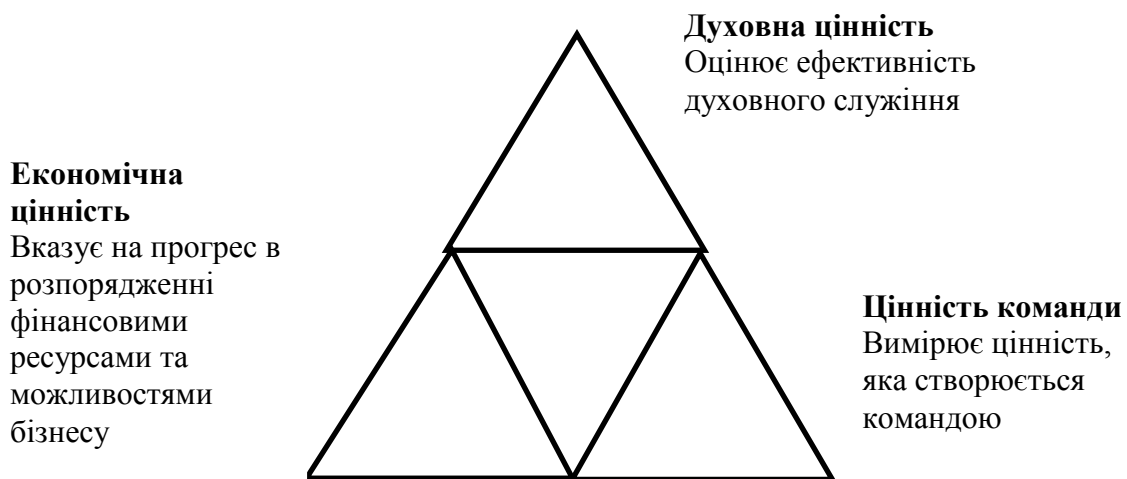


Рис.1 – Tri-Value модель

Правильні показники допомагають лідерам церков оцінювати ефективність, визначати можливості для зростання, забезпечувати підзвітність, отримати уявлення про те, що працює, і приймати правильні рішення щодо розподілу цінних ресурсів.

Вимірювання зусиль служіння є унікальною дисципліною для парадигми ВааМ. Подібно до того, як бізнес-лідери використовують КРІ для досягнення економічних цілей, ефективні лідери ВааМ встановлять КРІ для кількісної оцінки духовних і командних цілей.

Беручи за увагу величезний спектр показників, Каплан і Нортон [9] розробили збалансовану систему показників ефективності організації (Balanced Scorecard), яка включає проведення відповідних вимірювань у чотирьох областях: обслуговування клієнтів, фінансові показники, навчання та зростання, внутрішні бізнес-процеси. Ці напрямки також застосовуються в релігійних організаціях.

У таблиці 1 наведено компактний перелік часто використовуваних цілей та відповідних показників у релігійних організаціях. Хоча для неприбуткових організацій стало звичайним приймати підхід приватного сектору до термінології стратегічних цілей та показників, рекомендується релігійним організаціям адаптувати показники з таблиці під модель приватного сектору з урахуванням їх власних потреб.

*.Таблиця 1.*

### **Збалансована система показників ефективності релігійної організації**

Перспектива	Ціль	Показники вимірювання
Зацікавлені сторони	Розуміння спонсорів	-Кількість профільованих джерел фінансування -Кількість зустрічей з донорами
	Обслуговування прихожан	-Кількість учасників богослужінь та обрядів -Задоволеність учасників релігійних заходів -Рівень залучення молоді та сімей -Кількість нових прихожан та членів організації
	Ефективне задіяння волонтерів	-Загальна кількість активно залучених волонтерів - Середня тривалість роботи волонтерів - Результати опитування задоволеності волонтерів - Обсяг добровільних пожертв
Внутрішні бізнес-процеси	Ефективність програм	-Якість інформаційних систем -Час проведення релігійних заходів та обрядів -Інновації в основних процесах обслуговування клієнтів) - Операційні витрати на одного співробітника - Витрати на програми відносно загальних витрат
	Ефективність адміністрування	- Кількість вдосконалень в ключових адміністративних процесах - Фактичне зменшення часу циклу адміністративних процесів -Витрати на адміністрацію на одного співробітника

		- Відсоток витрат від загального доходу, витрачених на адміністрацію -Витрати на адміністрацію відносно загальних витрат
Фінанси	Ефективне залучення фінансування	-Сума благодійних внесків та пожертвувань -Відношення витрат до доходів -Рівень фінансової стабільності -Ефективність фаундрайзінгу проєктів
Навчання та розвиток	Ефективність освітніх та соціальних програм	-Кількість учасників освітніх програм -Кількість навчальних заходів та семінарів для релігійних працівників та членів організації -Кількість програм та ініціатив, спрямованих на соціальну допомогу та розвиток спільноти

*\* розроблена автором*

Обслуговування прихожан. Прихожани церкви/ релігійної установи - це ті, хто регулярно відвідують богослужіння. Хоча членство в церкві також може бути показником кількості прихожан, на практиці багато членів церкви можуть бути неактивними учасниками, а багато активних учасників можуть не бути членами церкви. Ефективність та успішність релігійної організації найбільш прямо виявляються у присутності прихожан, які активно зайняті в основній місії церкви. Тому продуктивність в цій сфері можна виміряти за зростанням середньотижневої кількості учасників. Зростання відвідуваності може відображати здатність релігійної організації привертати різні групи людей з різними інтересами.

Фінанси. Стійкі фінансові ресурси є важливими для релігійних організацій. Фінансова підтримка є основним аспектом добропорядного господарювання, яке перекладає віру в служіння. Тому показником результативності релігійних організацій в фінансовій сфері є зростання щорічних пожертв (внесків учасників). У багатьох випадках цей показник продуктивності буде мати високу кореляцію зі зростанням відвідуваності. У інших випадках релігійна / організація може залучати пожертви або фінансову підтримку від різних груп, незалежно від релігійної приналежності.

Навчання та розвиток. Ефективність діяльності релігійних організацій також можна виміряти за пропорцією учасників, які відвідують недільну школу [10]. У християнських церквах недільна школа вважається основним засобом християнського навчання та духовного розвитку працівників. Постійне навчання і освіта вірян є основною місією церкви, оскільки вона сприяє духовному зростанню її членів. Тому відповідним є вимірювання навчання та розвитку церкви як відсоток учасників, які беруть участь в недільній школі.

Цей показник результативності також може бути позитивно корельований зі зростанням відвідуваності, оскільки нові учасники можуть шукати допомоги церкви у своєму духовному розвитку. У деяких випадках репутація релігійної освітньої програми може сприяти зростанню відвідуваності богослужінь.

Внутрішні бізнес-процеси. Відповідна кадрова політика і ефективна діяльність релігійної організації є проявом відповідального та обачливого господарювання. Хоча у релігійній установі часто є значні фіксовані витрати, такі як утримання будівель, оплата комунальних послуг, витрати, пов'язані з штатом служіння, більш прямо контролюються. Тому вартість служіння відносно до кількості учасників може бути відповідним показником загальної ефективності церкви. У цьому випадку нижчі рівні цього показника свідчать про вищі рівні ефективності.

Важливо відзначити, що це лише приклади показників і їх вибір залежить від конкретних цілей та стратегії релігійної організації. При розробці збалансованої системи показників ефективності, важливо враховувати контекст та особливості релігійної діяльності, а також впроваджувати механізми збору даних та моніторингу, щоб вимірювати та оцінювати продуктивність організації відповідно до встановлених показників [11].

Одним з інструментів управління цілями та плануванням проєктів, використання якого може допомогти релігійним організаціям покращити управління своєю результативністю, забезпечити прозорість перед стейкхолдерами та досягати більш ефективних результатів у своїй місії є логічний рамковий підхід (Logical Framework Approach - LFA), розроблений Агентством з міжнародного розвитку США (USAID).

LFA використовується для аудиту, контролю та оцінки проєктів та програм. Однією з переваг LFA є те, що він стандартизує проєктний дизайн, тим самим забезпечуючи однаковий підхід всіх учасників проєкту. Вимірювання продуктивності включає в себе дев'ять етапів, які стандартизовані у вигляді матриці: контекст, аналіз зацікавлених сторін, аналіз проблеми, аналіз цілей, діяльності, планування ресурсів, визначення показників досягнення цілей, аналіз ризиків та припущень [12]. Матриця складається з чотирьох рядків та чотирьох стовпців. Рядки представляють різні рівні проєктної мети, на кожному з яких мають бути визначені індикатори для забезпечення виконання вимірювання. Стовпці вказують, яким чином можна досягти цих цілей. Учасники проєкту можуть легко заповнити цю матрицю відповідно до стандартів, що спрощує вимірювання продуктивності.

У таблиці 2 наведено спрощений приклад LFA-матриці, що надає загальний огляд того, як можна використовувати LFA та роль показників у матриці.

Таблиця 2.

## Приклад LFA-матриці

<b>Зміст проєкту</b>	<b>Об'єктивно перевіряємі показники</b>	<b>Засоби перевірки</b>	<b>Припущення</b>
Мета – загальна мета, досягнення якої очікується від проєкту	Показники (прямі та непрямі) досягнення загальної мети	Джерела інформації для верифікації досягнення загальної мети	Зовнішні фактори необхідні для підтримання мети проєкту в довгостроковому періоді
Цілі проєкту – ефект, який очікується як результат виконання проєкту	Показники (прямі та непрямі) досягнення цілей проєкту	Джерела інформації для верифікації досягнення цілі проєкту	Зовнішні фактори, умови необхідні для досягнення цілі проєкту
Результати - прямі/осяжні результати (товари та послуги) , які підлягають контролю з боку проєктного менеджменту	Показники досягнення результатів	Джерела інформації для верифікації досягнення результатів проєкту	Зовнішні умови, необхідні для досягнення плануємого результату
Діяльність – задачі, які необхідно виконати для досягнення результатів проєкту	Характер і рівень необхідних ресурсів для здійснення діяльності	Джерела інформації для верифікації діяльності / вартість проєкту	Зовнішні умови, припущення необхідні для початку проєкту

Використання системи (LFA) може бути корисним для релігійних організацій оскільки надає структурований підхід до планування проєктів, визначення цілей та моніторингу їх досягнення. Крім того, LFA може допомогти релігійним організаціям виявити ризики, пов'язані з проєктами та програмами і розробити стратегії їх управління. Це може сприяти збереженню ресурсів та забезпеченню ефективності діяльності.

Додаткові переваги використання системи LFA в управлінні результативністю релігійних організацій включають:

- спрямованість на досягнення мети. LFA допомагає релігійним організаціям зосередитися на досягненні конкретної мети та результатів, допомагає узгодити дії та ресурси з цілями організації, спрямовуючи увагу на ключових показниках результативності.

- посилення відповідальності. LFA включає в себе процес визначення стейкхолдерів та їхніх інтересів. Це сприяє збільшенню відповідальності релігійної організації перед своїми стейкхолдерами, зокрема донорами, прихожанами та іншими зацікавленими сторонами.

- планування та моніторинг. LFA надає структурований підхід до планування проєктів та програм, включаючи визначення активностей, ресурсів та показників продуктивності. Він також допомагає у моніторингу та оцінці виконання проєктів, що дозволяє релігійним організаціям вносити корективи та підвищувати ефективність своїх дій.

- забезпечення прозорості та звітності. Використання LFA допомагає релігійним організаціям забезпечувати прозорість та звітність перед своїми стейкхолдерами. Структурований підхід до визначення показників результативності та звітності щодо їх досягнення дозволяє організаціям довести ефективність своєї роботи та використання ресурсів.

Інноваційність логічного рамкового підходу полягає в його здатності до адаптації до різних культурних та соціальних контекстів. Він може бути використаний як для великих міжнародних релігійних організацій, так і для малих місцевих спільнот, пристосовуючись до їхніх специфічних потреб і можливостей.

В таблиці 3 представлений приклад LFA матриці для проєкту релігійної організації.

*Таблиця 3.*

**LFA матриця проєкту релігійної організації щодо збільшення кількості прихожан.**

<b>Зміст проєкту</b>	<b>Об'єктивно перевіряємі показники</b>	<b>Засоби перевірки</b>	<b>Припущення</b>
Збільшення на 10% за два роки кількості прихожан/членів релігійної організації	Відсоткове збільшення кількості прихожан/членів релігійної організації	Порівняння кількості прихожан за списками членів релігійної організації	

Збільшення на 20% за два роки кількості нових прихожан/членів релігійної організації серед молоді віком 14-25 років.	Відсоткове збільшення кількості нових прихожан/членів релігійної організації серед молоді віком 14-25 років.	Порівняння кількості прихожан віком 14-25 років за списками членів релігійної організації	Моральний, духовний, соціально-культурний розвиток суспільства позитивно впливає на зацікавленість молоді в залученні до релігійної спільноти
200 молодих людей віком 14-25 років візьмуть участь в літніх/зимових таборах релігійної організації	Кількість молодих людей віком 14-25 років, які взяли участь в літніх/зимових таборах релігійної організації	Списки учасників таборів	Молодь та їх батьки зацікавлені в відпочинку в релігійних таборах
Організація 4 таборів в кожному з яких візьмуть участь 50 молодих людей віком 14-25 років	Кількість організованих таборів	Бюджет організації таборів/ звітні документи	Політичні, економічні умови в державі, епідеміологічна обстановка дозволяють проведення масових заходів.

*\* розроблена автором*

Важливо пам'ятати, що LFA є лише інструментом, і його використання повинно бути адаптоване до конкретних потреб і контексту релігійної організації. Важливо забезпечити участь всіх зацікавлених сторін у процесі розробки та використання LFA, щоб забезпечити широке розуміння та підтримку від всіх сторін. Також доцільно враховувати потенційні виклики або обмеження при використанні LFA в релігійних організаціях. Наприклад, можуть виникати складнощі з визначенням показників для духовних аспектів роботи організації або зі збиранням об'єктивних даних для вимірювання продуктивності. Ще одним недоліком LFA є те, що вона не залишає місця для неочікуваних подій, які можуть вплинути на результат проєкту, оскільки матриця складається наперед.

Загалом, використання системи LFA може допомогти релігійним організаціям покращити управління своєю результативністю, забезпечити

прозорість перед стейкхолдерами та досягати більш ефективних результатів у своїй місії.

Отже, впровадження в діяльність релігійних організацій системи управління результативністю є необхідним елементом ефективного управління та стратегічного розвитку релігійних установ.

Складне середовище, в якому працюють релігійні організації, є унікальним і розробка підходів до вимірювання ефективності, які влаштовують всі релігійні організації, представляє значні труднощі.

У сучасному менеджменті існують різні точки зору щодо того, на що слід звертати основну увагу при вимірюванні продуктивності та структури ефективності діяльності релігійних організацій. Так, Balanced Scorecard акцентується на стратегії та місії, в той час як структура Logical Framework Approach (LFA) зосереджена на рівні проекту. З цього можна зробити висновок, що існуючі рамкові інструменти лише пропонують різні підходи та не надають повної відповіді релігійним організаціям щодо того, як вимірювати ефективність.

Водночас, для релігійних організацій вкрай важливим стає застосування інтегрованого підходу для оцінки ефективності їхньої діяльності: вимірювання економічної цінності, цінності команди та духовної цінності.

Пошук правильних вимірювань і визначення результатів для вимірювання є серйозним викликом для релігійних установ. Речі, які мають найбільше значення – зміни життя, духовний ріст, здоров'я громади – найважче виміряти.

Визначення, застосування, відстеження та аналіз відповідних індикаторів результативності допомагають релігійним організаціям бути відповідальними, прозорими та успішними в досягненні своїх місій, надають чітке вимірювання прогресу досягнення організаційних цілей, дозволяючи глибше розуміти результативність та можливість оцінити ефективність, результати та вплив програм і проектів, що допомагає приймати рішення щодо їхньої подальшої реалізації або корекції.

В свою чергу це дає можливість релігійним організаціям з максимальною ефективністю виконувати свої вагомі суспільні функції: духовні, благодійні, гуманітарні, освітні.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Кузьмінський В.О. *Управління неприбутковою організацією*. Київ: Логос, 2006. URL : <http://surl.li/topem>
2. Медіна-Борха А., Тріантіс К, *Концептуальна рамка для оцінки продуктивності некомерційних організацій соціального обслуговування*, Міжнародний журнал управління технологіями, Том 37, № 1/2. 2007.



- 
3. Вейнрайт С. *Вимірювання впливу: Посібник з ресурсами*. Лондон: Національна рада волонтерських організацій, 2003.
  4. Каплан Р. С. *Стратегічне вимірювання та управління продуктивністю в некомерційних організаціях. Управління некомерційним сектором та лідерство*. Том 11, № 3. 2001.
  5. Соухілл Д.С., Вільямсон Д. *Місія неможлива? Вимірювання успіху в некомерційних організаціях. Управління некомерційним сектором та лідерство*, Том 11, № 3. 2001.
  6. Кендалл Д., Кнапп М. *Вимірювання продуктивності добровільних організацій. Публічне управління*, Том 2, № 1. 2000.
  7. Уоррен Р. *Церква з місією*. Гранд-Рапідс: Зондерван. 1995.
  8. Редакційний колектив C12, *Використання ключових показників продуктивності (KPI) для вимірювання міністерського впливу вашого бізнесу*. <https://www.joinc12.com/article/measuring-impact-business-ministry/>.
  9. Каплан Р. С., Нортон Д. П. *Перетворення стратегії на дії: Збалансована система показників*. Бостон: Видавництво Гарвардської бізнес-школи. 1996.
  10. Рейнер, Т. С. *Ефективні евангельські церкви: Успішні церкви розкривають, що працює і що ні*. Нешвілл, ТН: Бродман і Холман. 1996.
  11. Перкінс Д. Клей, Філдс Дейл. *Різноманітність топ-керівництва та продуктивність християнських церков*. . <http://surl.li/topsw>
  12. Ларссон Й., Кіннунен Й. *Вимірювання продуктивності у некомерційних організаціях: Багато можна отримати або втратити ресурси?* 2008. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-1712>

---

## РОЗДІЛ 4

### ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.

#### 4.1. Механізм фінансового забезпечення інноваційної діяльності економічних систем

*Близнюк А.О.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

На сьогоднішній день, більшість розвинених економік світу визнають інноваційний шлях розвитку як стратегічно важливий. Пошук моделей інноваційного зростання та визначення факторів, що сприяють інноваційній діяльності, стали ключовим етапом у формуванні теоретичних засад інноваційного розвитку. Для України ця проблема особливо актуальна, оскільки за рівнем інноваційного розвитку наша країна значно відстає як від країн-лідерів, так і від країн, які нещодавно усвідомили необхідність переходу до економіки інноваційного типу.

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується активізацією інноваційних форм їхнього розвитку, які дають змогу підвищувати ефективність реалізації капіталу, нарощувати потенціали реального і фінансового секторів економіки, забезпечувати динамічність, гнучкість і стійкість діяльності господарюючих суб'єктів. Інноваційна діяльність і взаємодія господарюючих суб'єктів реального і фінансового секторів економіки впливають на трансформацію традиційних взаємовідносин у процесі розвитку економічних систем і формують у їхній структурі нові форми економічних відносин, здатних оживити ринок.

Перехід до інноваційного шляху розвитку значно залежить від позиції, яку займає держава щодо збереження та розвитку наявного інноваційного потенціалу. Оскільки інноваційні процеси характеризуються великою капіталоемністю і значними ризиками, державне стимулювання науково-технічного прогресу та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні є необхідним [1].

У найзагальнішому вигляді систему визначають як множину, або сукупність закономірно пов'язаних один з одним предметів, явищ, знань про природу і суспільство. Багато західних і вітчизняних фахівців таких як Діба М.І., Юркевич О.М., Серета О.О., Кушал І.М., Манаєнко І.М., Кравець А.І.,

---

Ільчук В.П., Шпомер Т.О., Карпова Т., Косач І.А., Борисенко О.П., Шандова Н.В., Тарасюк А.В. та інші розглядають економічні системи як сукупності взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів, орієнтованих на реалізацію заданої цільової установки і здатних до розширеного відтворення за рахунок власних ресурсів - як цілісні економічні системи [1-8].

Розуміючи систему як множину взаємопов'язаних елементів, що утворює певну цілісність, єдність, науковці визначають економічну систему як цілісну множину взаємопов'язаних і взаємно-діючих економічних суб'єктів і відносин між ними, що виникають у зв'язку з розподілом та споживанням матеріальних і нематеріальних ресурсів, у зв'язку з виробництвом, розподілом, обміном та споживанням товарів і послуг. Дослідження економічних систем - це дослідження проблем організованої складності. Проблеми організованої складності характеризуються потребою одночасного розгляду великої кількості складових, поведінці яких властива організованість. Тому економічна система розглядається як складна система, що складається з безлічі елементів, які взаємодіють між собою в такий спосіб, що в результаті система набуває нових властивостей, відсутніх на рівні підсистеми, які не можуть бути зведені до властивостей рівня підсистеми.

Нагальна потреба розв'язання завдання модернізації та інноваційного розвитку економічних систем зумовлює необхідність вироблення концепції фінансування інноваційних процесів, оскільки для вітчизняної економіки неможливе пряме копіювання тієї чи іншої ринкової або фінансової моделі, успішно реалізованої в одній або декількох країнах.

Формування попиту на інноваційну продукцію з боку держави і суспільства має ґрунтуватися на чітко окресленій державній політиці фінансування інновацій, розвиненому інституціональному механізмі стимулювання інноваційно-активних суб'єктів, механізмі трансформації "коротких" ресурсів у "довгі".

У цих умовах об'єктивно необхідний методологічний підхід до фінансування інноваційних процесів на основі розвитку взаємодії в макросистемі "наука - бізнес - держава", який дасть змогу сконцентрувати інвестиційні ресурси держави та приватного бізнесу, ініціювати створення механізмів і важелів, що використовують ефект узгодження інтересів, тим самим створить методичні передумови та практичний інструментарій для розв'язання завдань фінансового забезпечення інноваційних процесів національної економіки.

Механізм фінансово-кредитного забезпечення підприємств - це комплекс форм і методів організації фінансових відносин, інструментів та важелів, які

взаємодіють для впливу на розвиток підприємств з метою створення вартості у довгостроковому плані. Цей механізм виконує різноманітні загальні та специфічні функції, враховуючи інтереси ключових зацікавлених осіб. Він охоплює принципи, фінансові інструменти та важелі, методи управління та впливу, що становлять складові цього механізму [2].

Фінансове забезпечення інноваційних процесів відіграє важливу роль як канал руху грошових потоків у сфері інновацій. Це визначається здатністю фінансової системи створити такі економічні відносини між суб'єктами відтворювального процесу, які сприятимуть руху фінансових ресурсів та забезпечать розвиток економіки. Це важливо для забезпечення національної економічної безпеки, закріплення позиції країни як одного з глобальних лідерів і задоволення соціально-економічних потреб суспільства [1].

Механізм фінансового забезпечення інноваційних процесів виступає як регулятор, що визначає напрями руху та пропорції розподілу інвестиційних ресурсів, а також створює основу для переходу економіки від рентоорієнтованого до інноваційно-орієнтованого типу. Як складова частина інноваційних процесів, механізм фінансового забезпечення інновацій фокусується на виконанні різноманітних функцій. Серед них - аналітична, консолідує та регулює, інвестиційна та контрольна, які мають традиційний характер. Паралельно механізм фінансового забезпечення інновацій виконує й специфічні функції, такі як когнітивно-компетентна, що відображає необхідність активізації інтелектуального капіталу.

За всієї удаваної стереотипності підходів до фінансування інноваційної діяльності економічних систем існує цілий комплекс проблем, що обмежують ефективність фінансування інноваційної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

**Сучасні підходи до фінансування інноваційної діяльності економічних систем**

№	Вид економічної системи	Характер інвестування	Очікуваний результат
1	Підприємство для "посіву"	Інвестування бізнес-ідеї або проекту	Створення пілотних зразків інноваційної продукції перед виходом на ринок
2	Підприємство, що тільки-но виникло	Інвестування проведення науково-дослідних робіт	Створення серійної інноваційної продукції та початок ринкових продажів
3	Підприємство, що перебуває на початковій стадії	Інвестування науково-дослідних доопрацювань продукції та процесів виробництва	Прискорення виходу в точку окупності

4	Підприємство, що поглинається більшим підприємством	Інвестування в придбання перспективної компанії, що швидко зростає (поглинання)	Збільшення ринкової частки за одночасного підвищення ефективності господарської діяльності
5	Підприємство, що перебуває на стадії розширення	Інвестиції в додаткові маркетингові дослідження, інноваційний розвиток виробництва, розвиток збутової мережі, розвиток кадрового потенціалу	Збільшення ринкової частки або підвищення ефективності господарської діяльності
6	Підприємство, що прагне звернути на себе увагу ринку	Інвестування компаній, що перетворюються з приватних у публічні акціонерні товариства, тобто тих, що прагнуть до "наведення мостів" на ринку із зацікавленими інвесторами	Прагнення зареєструвати свої акції на фондовій біржі, що забезпечує перспективи інноваційного розвитку
7	Підприємство, що перебуває в стадії зміни власника	Інвестиції, що надаються внутрішнім керівникам для придбання (викупу) ефективно діючих виробництв	Підвищення ефективності функціонування діючого підприємства
8	Підприємство, що перебуває в стадії купівлі-продажу	Інвестиційні ресурси, що надаються зовнішнім керівникам для придбання бізнесу	Підвищення ефективності діяльності або певна зміна напряму функціонування бізнесу
9	Підприємство, що зазнає суттєвих проблем у розвитку	Інвестування в інтересах кардинальної трансформації напрямів діяльності підприємства на основі інноваційної діяльності	Набуття стабільності фінансового становища і поступальності інноваційного розвитку

Дослідження взаємозв'язків джерел фінансування інноваційних процесів з позицій концептуальних засад фінансового менеджменту дало змогу дійти висновку про необхідність і можливість деталізації тісних взаємозв'язків для інноваційно активних підприємств з урахуванням їхньої специфіки та розвитку в післяреформений період двома елементами, що чинять істотний вплив на організацію фінансування:

1. Логістичне фінансування, суттю якого є вивільнення фінансових ресурсів підприємства за рахунок оптимізації розмірів запасів, обсягів закупаваних матеріально-технічних ресурсів, на підставі розрахунків оптимальних партій замовлень і запасів із застосуванням оптимізаційних економіко-математичних методів. Логістичне фінансування перебуває на стику теорії фінансів і теорії менеджменту і може існувати тільки за умови наявності неоптимальних обсягів запасів матеріально-технічних ресурсів підприємства - це є обмеженням використання цього способу вивільнення додаткового прибутку.

2. Реструктуризаційне фінансування. Цей спосіб залучення фінансових ресурсів успішно використовують міжнародні корпорації, які в рамках ухвалюваних стратегічних рішень щодо напрямку бізнесу продають одні (у цьому разі непрофільні) підрозділи і за рахунок виручених коштів купують інші або продають непрофільне майно і купують виробничі потужності [1].

Таким чином, взаємозв'язки джерел фінансування діяльності інноваційно активного підприємства з урахуванням пропозицій щодо їх доповнення матимуть такий вигляд (рис. 1).



Рис. 1 – Джерела фінансування інноваційних процесів економічних систем

Як видно з рисунку 1, логістичне фінансування деталізує взаємозв'язки короткострокових джерел позикового фінансування інноваційних процесів підприємства, тоді як реструктуризаційне фінансування деталізує взаємозв'язки довгострокових джерел. Сучасна процедура фінансової взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності має враховувати на відміну від відомих особливу роль стратегічних партнерів, що дає змогу консолідувати додаткові джерела довготривалих інвестицій та обирати різні способи їх залучення.

Алгоритм вирішення проблем ефективного фінансування інноваційної діяльності подано на рисунку 2.



Рис. 2 - Алгоритм вирішення проблем ефективного фінансування інноваційної діяльності економічних систем

Цей алгоритм ґрунтується на виявленні оптимальних джерел фінансування інноваційних проєктів, з урахуванням різноманітних можливостей використання таких джерел та умов, за яких можливе залучення приватного капіталу. Аналіз джерел і методів фінансування інноваційної

діяльності економічних систем в Україні показує, що відповідно до різноманіття джерел інвестування інноваційної діяльності, які передбачають швидке й ефективно впровадження інновацій з їх комерціалізацією, що забезпечує зростання фінансової віддачі від інноваційної діяльності. Фінансування інноваційної діяльності може здійснюватися за допомогою різних джерел, таких як підприємства, великі корпорації, малі інноваційні фірми, держава, інвестиційні фонди, фонди інноваційного розвитку, фізичні особи та інші учасники господарського процесу, які сприяють просуванню інновацій.

Низький рівень розвитку інноваційної діяльності в поєднанні з проблемами інвестиційного клімату в Україні призводить до того, що серед основних форм фінансування інноваційної діяльності виділяють акціонерне і проектне фінансування.

Як перспективний напрям фінансування інноваційної діяльності економічних систем виокремлюють венчурне інвестування.

Проектне фінансування, найпоширеніше нині, передбачає такий тип організації, коли доходи, отримані від реалізації проекту, є єдиним джерелом погашення боргових зобов'язань.

При цьому організатори проектного фінансування не можуть іти на ризик фінансування інноваційної діяльності на будь-якому її етапі.

Це призводить до проектного фінансування переважно імітаційних інновацій. Опора виключно на проектне фінансування стримує розвиток більш радикальних інновацій. Водночас венчурне інвестування допускає можливість відсутності фінансової віддачі в перші роки реалізації радикального інноваційного проекту і не виключає можливості негативного результату. При цьому в перші роки ініціатор інноваційного проекту не несе відповідальності перед інвесторами за витрачання коштів і не виплачує за ними дивіденди. Своєю чергою, венчурні інвестори перші кілька років задовольняються придбанням пакета акцій підприємства, що фінансується. Якщо інвестоване підприємство починає давати прибуток, то він є основним джерелом винагороди венчурних інвесторів, які нерідко стають власниками інвестованого підприємства.

Оцінка наявної ситуації в галузі венчурного бізнесу виявляє низку проблем. Наявна інфраструктура венчурного підприємництва недостатньо розвинена і недостатньо взаємопов'язана з наявною системою підтримки малого та середнього бізнесу, мають недостатній масштаб охоплення більшості суб'єктів венчурного підприємництва. Практично не вирішуються питання, пов'язані з нормативно-правовим регулюванням формування фондів і процесу



венчурного фінансування. У фінансово-економічному плані розвиток венчурного бізнесу стримує низька ліквідність венчурних інвестицій, зумовлена багато в чому недостатньою розвиненістю фондового ринку, що є одним з основних інструментів ефективного виходу венчурних фондів із проєктів.

Суттєвою проблемою венчурного бізнесу є незавершеність циклу венчурного фінансування інноваційних проєктів. Для усунення цього недоліку необхідно розробити систему страхування венчурних ризиків, що виникають при фінансуванні інноваційних проєктів, на основі державної гарантії. Тобто держава на тому чи іншому етапі реалізації інноваційного проєкту - первинного фінансування, повторного фінансування, виходу з проєкту, могла б гарантувати венчурній компанії або компанії-інноватору певне відшкодування можливих втрат при подальшій реалізації проєкту. Подібна схема, з одного боку, дасть змогу стимулювати венчурних інвесторів на вкладення грошей, а з іншого - підвищить привабливість фірм, що реалізують інноваційні проєкти. Результатом такого підходу стане завершеність інвестиційного циклу інноваційної програми.

Іншим важливим питанням розвитку венчурної індустрії є проблема підвищення скоординованої роботи державних відомств. Для її розв'язання видається важливим формування координуючого органу, який би здійснював міжвідомчі функції управління, імовірно, він міг би працювати в системі Мінекономрозвитку, зокрема, визначав пріоритетні напрями фінансування інновацій, зважаючи на передові напрями розвитку технологій, техніки і науки, ринкової кон'юнктури та наявних розробок; здійснював контроль за витрачанням бюджетних фінансових вкладень та ефективністю приватних інвестицій; регулював напрями розвитку державних і приватних підприємств.

Важливим завданням розвитку венчурного фінансування є необхідність формування комплексного підходу до фінансування інноваційних розробок.

Перспективи розвитку вітчизняної венчурної індустрії пов'язані з переходом від фінансування окремих, точкових високотехнологічних проєктів до формування венчурних проєктів, що фінансують різні види промислової діяльності. Це пов'язано з тим, що сучасні високотехнологічні продукти є синтезом технологій з різних галузей. Так, наприклад, мобільні телефони, крім високотехнологічної електронної начинки, тягнуть за собою створення нових матеріалів - пластмас, металу, технологій зі складання апаратів тощо. Те саме стосується і інших видів машинобудівної промисловості. У зв'язку з цим видається за необхідне перенести акценти з фінансування окремих високорентабельних проєктів на інноваційні проєкти довгої хвилі, що

забезпечують підвищення рівня міжгалузевого інноваційного потенціалу, що сприятиме формуванню прискорення процесів сектору інноваційної економіки.

Важливим завданням має стати переорієнтація венчурних фондів на масове створення малих інноваційних підприємств та ефективну підтримку результатів їхньої діяльності з використанням наявної інноваційної інфраструктури та національної інноваційної системи. Незважаючи на ухвалюванні рішення уряду щодо підтримки інноваційного малого бізнесу та створення сприятливої інфраструктури для його функціонування, негативні тенденції розвитку цього сектору переважають над позитивними.

Інвестиції в інноваційний технологічний розвиток є більш високоризикованими, вирізняються тривалішими строками окупності інноваційних проєктів, більшою невизначеністю отримання фінансових результатів порівняно, наприклад, з інвестиціями в основний капітал. Тому навіть для фінансово благополучних підприємств інвестиції в довгострокові інноваційні проєкти малопривабливі з фінансової точки зору. Для того щоб переломити цю ситуацію і підвищити ринкову мотивацію господарюючих суб'єктів у розробленні та реалізації інноваційних процесів, необхідне створення паралельного до використання традиційних джерел фінансування, механізму державного фінансово-податкового стимулювання інноваційного розвитку промисловості.

Таким чином, на перспективу діяльність державно-приватних венчурних підприємств має спиратися на принципи міжгалузевої інноваційної взаємодії, вдосконалення системи оподаткування та надання їй міжгалузевої уніфікації, створення єдиного інформаційного науково-технічного простору, створення міжгалузевої системи підготовки кадрів для венчурної індустрії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Диба М.І., Юркевич О.М., Майорова Т.В., Власова І.В. та ін. *Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України: монографія*. К.: КНЕУ, 2013. 425 с.
2. Серєда О.О., Кушал І.М. *Механізм фінансово-кредитного забезпечення розвитку підприємств реального сектору економіки*. Вісник Сумського національного аграрного університету, серія «Економіка і менеджмент», 2021. №4 (90), С. 36-42.
3. Манаєнко І.М., Кравець А.І. *Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС. Інфраструктура ринку*. Електронний журнал. 2018. Вип. 15. С. 109-115.
4. Ільчук В.П., Шпомер Т.О. *Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектору економіки*. Проблеми економіки. 2018. № 2(36). С. 310-316.
5. Карпова Т. *Фінансове забезпечення підприємств у контексті механізму їх*

ефективного функціонування. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 4. С. 132-139.

6. Косач І.А., Жаворонок А.В., Дегтярьов А.В. Фінансовий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва: сучасні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, № 1, 2021. С. 16-22.

7. Борисенко О.П. Фінансові механізми державної підтримки інноваційного розвитку підприємництва в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 3 (34), 2022, С. 20-26.

8. Шандова Н.В., Тарасюк А.В. Концептуальні засади активізації інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*, 2023, випуск 104, С. 68-78.

#### **4.2. Джерела фінансування відновлення територіальних громад: впровадження вітчизняних та зарубіжних практик**

*Метеленко Н.Г.,*

*доктор економічних наук, професор, директор,*

*Попова А. О.,*

*кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів,*

*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізький національний університет*

Крім бюджетного джерела ресурсів, для забезпечення потреб територіальних громад можуть бути залучені інвестиційні кошти приватних структур, оскільки більшість об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні на сучасному етапі неспроможні самостійно повною мірою здійснювати фінансування проєктів відновлення і розвитку власної соціальної інфраструктури. Ефективним інструментом цього процесу може стати державно-приватне партнерство (ДПП). Як справедливо вважає д.ю.н., професор Юрій Козар [1], особлива зацікавленість регіональної і місцевої влади у використанні та розвитку ДПП пов'язана з перевагами цього механізму для залучення ресурсів (фінансових, інвестиційних, технологічних, управлінських), особливо в нинішніх умовах значної невідповідності між потребами розвитку та наявними бюджетними ресурсами. Фаховий підхід до використання ДПП може забезпечити використання внутрішніх ресурсів розвитку на регіональному і місцевому рівнях, що матиме позитивний вплив на реалізацію нової державної регіональної політики. Участь приватного інвестора здатна забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів територіальної громади та залучити досвід приватного партнера для ефективної реалізації

проектів ДПП. Механізм партнерських відносин між територіальними громадами та приватним сектором економіки є доволі поширеним явищем у світовій практиці та використовується у розвинених країнах для реалізації інфраструктурних, гуманітарних і природоохоронних проектів. Зокрема, в Іспанії, Канаді та Великобританії таку практику застосовують у сфері будівництва шкіл, лікарень, автомобільних доріг тощо.

У Німеччині приватні інвестиції у наукові дослідження становлять більше 50 млрд євро [2]. Особливістю інвестиційних ресурсів є те, що їх спрямовують на фінансування соціально-економічного розвитку територій не через бюджет територіальної громади, а безпосередньо на реалізацію проектів. Застосування механізму державно-приватного партнерства дає змогу місцевим органам влади забезпечувати мешканців громади благами колективного користування за рахунок інвестиційних коштів, зберігаючи при цьому контроль за об'єктами інфраструктури. Слід зауважити, що в умовах післякризового розвитку значно зростає інтерес бізнесу до державної підтримки, яка дасть змогу знизити ризики приватних інвестицій та підвищити надійність інвестиційних проектів.

Зарубіжна практика свідчить, що на засадах державно-приватного партнерства доцільно впроваджувати лише 10–15% найбільш вигідних проектів, які дають можливість оптимізувати розподіл ризиків між державним і приватним партнерами. В Україні застосування ДПП є доцільним, зокрема, у сфері охорони здоров'я, яка перебуває на стадії реформування і потребує будівництва й оснащення критично важливих об'єктів інфраструктури (онкологічних, діагностичних, діалізних, перинатальних центрів тощо), на які існує платоспроможний попит як з боку держави, так і постійних споживачів.

Можливість планування та реалізації проектів ДПП залежить від подальшого удосконалення чинного законодавства та підготовки кваліфікованих кадрів, які володітимуть необхідними знаннями та навичками щодо підготовки і структурування проектів ДПП, проведення аналізу ефективності їх здійснення та моніторингу виконання договорів про державно-приватне партнерство. За умов верховенства права й ефективного державного управління впродовж щонайменше п'яти наступних років Україна зможе:

- отримати додаткові доходи до державного та місцевих бюджетів в сумі 4,8 млрд дол. США за рахунок концесійних платежів;
- надати збитковим підприємствам можливість згенерувати прибутки на суму до 1,7 млрд дол., частина яких надійде до бюджету у вигляді прямих і непрямих податків;
- скласти гідну конкуренцію як на світовому, так і на європейських ринках за умов якісного відбору проектів, надання гарантій приватним

інвесторам, можливості співфінансування з боку МФО, відповідності застосування контрактів державно-приватного партнерства в міжнародній практиці [3].

Нами досліджено досвід використання кредитних ресурсів для розвитку територіальних громад в економічно розвинених країнах, який може бути використаний в Україні, але з урахуванням повномасштабної війни, яка розпочата рф 24.02.2022 р. і триває досьогодні, цей механізм потребує виключних умов для його реалізації. Так, потенційним джерелом зростання ресурсів фінансово неспроможних територіальних громад можуть бути залучені кошти. Кредитний механізм економічно розвинених країн охоплює безоблігаційні й облігаційні позики, кредити міжнародних фінансових організацій та місцеві гарантії. У зарубіжній практиці муніципалітети часто вдаються до безоблігаційних позик, які залучаються на засадах строковості, платності та поворотності і, як правило, спрямовуються на створення чи оновлення об'єктів довготривалого користування. Нормативно-правовими актами України також передбачено залучення органами місцевого самоврядування кредитів банківських та інших фінансових установ. Однак за рахунок цього джерела в нашій державі формується менше 5% доходів місцевих бюджетів, тоді як у країнах ЄС згаданий показник становить близько 10–15%. Через високий рівень відсоткових ставок за кредитами вітчизняних кредитно-фінансових установ безоблігаційні позики не користуються широким попитом у територіальних громад і використовуються в основному для фінансування відносно недорогих та короткострокових проєктів.

Обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів та використання їх, передусім, на поточні потреби громад та соціальні проєкти вимагає більш активного залучення додаткових коштів шляхом емісії та розміщення боргових цінних паперів – муніципальних облігацій, право випуску яких мають лише міські ОТГ. Облігаційні позики як джерело кредитних ресурсів є інструментом фінансування важливих місцевих інфраструктурних об'єктів (модернізація та розвиток систем електропостачання, водопостачання, закладів охорони здоров'я та освіти тощо).

Інфраструктурні проблеми міст і сучасний кризовий стан житлово-комунальних підприємств є підставою для значного розширення ринку муніципальних облігацій. Однак через недосконалість чинного законодавства України та його неузгодженість з європейськими нормами, виникають проблеми з емісією муніципальних цінних паперів. Згідно з методикою, за якою обраховується державний борг в Україні, борги місцевих органів влади не включаються до загальної суми останнього, тоді як відповідно до методики

МВФ борг місцевих органів влади є складовою державного боргу країни. Такі розбіжності у законодавстві призвели до того, що Міністерство фінансів України відхилило заяви на дозвіл емісії муніципальних облігацій від місцевих рад через Меморандум про економічну та фінансову політику, укладений між Україною та МВФ, який передбачав поступове зниження рівня державного боргу. Така ситуація на ринку облігацій місцевих позик пояснюється недостатніми можливостями органів місцевого самоврядування розрахуватися за попередньо випущеними облігаціями [4].

Кредитними ресурсами територіальної громади також можуть бути кредити міжнародних фінансових організацій, які використовують для задоволення потреб місцевого економічного розвитку. Такі кредити надають за зниженими відсотковими ставками з тривалим терміном користування та на пільгових умовах погашення. Для підтримки розвитку міст в економічно розвинутих країнах широко використовують місцеві гарантії, як механізм залучення кредитних ресурсів суб'єктами публічного або приватного сектору для здійснення діяльності на певній території. У разі неспроможності такого економічного суб'єкта виплатити отриману позику, міська рада бере на себе зобов'язання повного або часткового погашення суми боргу та процентних виплат.

В Україні обсяг та умови здійснення місцевих запозичень від міжнародних фінансових організацій і надання місцевих гарантій регулюються Міністерством фінансів України. Згідно з положеннями Бюджетного кодексу України, видатки на обслуговування місцевого боргу не можуть перевищувати 10 відсотків видатків загального фонду місцевого бюджету протягом будь-якого бюджетного періоду [5]. Слід зауважити, що нині роль кредитних ресурсів, як резерву соціально-економічному розвитку ОТГ в Україні, є незначною, оскільки вони становлять лише 0,5–0,8% сукупних ресурсів громади [6].

В умовах сьогодення важливу роль у фінансуванні інфраструктурних проєктів територіальних громад в Україні можуть також відігравати грантові ресурси, які надають на безповоротній та безоплатній основі уряди іноземних держав та міжнародні організації у вигляді грантів, технічної допомоги, благодійних внесків і пожертв. Ресурси, які надають донори для забезпечення потреб економічного розвитку багатьох міст та інших територій у країнах, що розвиваються або перебувають на етапі реформування, є міжнародною технічною допомогою. Гранти міжнародних донорських організацій мають цільове призначення та, як і міжнародна технічна допомога, можуть надаватися у формі майна, робіт чи послуг, а також фінансових ресурсів.

В Україні, де доступ до інших джерел є вкрай обмеженим, гранти можуть мати вирішальне значення у реалізації різноманітних проєктів у сфері місцевого розвитку та виконувати супровідну і підтримуючу функції. Однак отримання коштів з цього джерела вимагає наявності конкурентоспроможного проєкту, який міг би бути профінансованим грантодавцем, та його відповідності стратегічному плану соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Для розробки таких грантових заявок і проєктів необхідні спеціально підготовлені фахівці, яких сьогодні в органах місцевого самоврядування обмаль.

Оскільки децентралізаційні процеси в Україні вимагають розширення джерел фінансових ресурсів територіальних громад, то варто звернути увагу на такий невичерпний ресурс, як доходи від утилізації побутових відходів. Щороку в Україні з'являється біля 15 млн тонн твердих побутових відходів, котрі викидають в атмосферне повітря небезпечні токсичні сполуки. Однак, за розрахунками компанії ТІС Еко, з однієї тонни побутових відходів можна отримувати 140–280 кубічних метрів біогазу. За даними попередніх розрахунків, на всіх українських смітниках і фермах біогазу вистачить, щоб покрити 10% річної потреби країни в газі. Нині Україна споживає 75 млрд куб. м природного газу, з яких 55 млрд – імпортоване паливо. Водночас потенціал видобутку біогазу становить 7 млрд куб. м на рік [7]. Проте біогазовий сектор України розвивається повільніше, ніж у Європі, оскільки відсутній попит на невеликі установки, обслуговування яких доволі дороге. Згідно з програмами Євросоюзу «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» [8], передбачено спрямування коштів на реалізацію в Україні проєктів із енергозбереження, зокрема, запуск малих біогазових установок (на один-два десятки осель, школу чи інший комунальний заклад). Однак досі жодна територіальна громада не зацікавилася таким проєктом, хоча у найближчі чотири роки Україна могла б замінити біогазом один мільярд кубометрів імпортованого блакитного палива.

Нестача власних ресурсів задля вирішення поточних проблем розвитку ОТГ може бути також компенсована значними можливостями, які відкривають Програми у рамках Європейського інструменту сусідства (ЄІС) та інших фінансових інструментів Європейського Союзу. Сьогодні частина прикордонних ОТГ уже реалізують проєкти у рамках Програм транскордонного співробітництва ЄІС. Такі проєкти зорієнтовані на розвиток медицини, розбудову дорожньої інфраструктури, забезпечення екологічної безпеки, покращення рекреації, підтримку культури та покращення якості державного управління. Перспективними проєктами, що можуть бути реалізованими спільно із суміжними прикордонними територіями сусідніх

європейських країн, є: розвиток дошкільної освіти, культури (зокрема, популяризація місцевої історико-культурної спадщини), мистецтва, медицини, спорту, туризму; належне поводження з твердими побутовими відходами; розвиток прикордонної інфраструктури (зокрема, відкриття нових пунктів пропуску); впровадження спільних бізнес-проектів та обмін досвідом. Реалізація зазначених проектів в Україні сприятиме зростанню фінансової самостійності багатьох територіальних громад. Існує думка, що розвиток територіальної громади базується лише на використанні земельних і фінансових ресурсів місцевих бюджетів.

У переважній більшості громад відсутнє розуміння значення людського капіталу як ресурсу, який забезпечує економічний розвиток території. Значна частка населення у працездатному віці віддає перевагу працевлаштуванню за кордоном. У сформованих ОТГ це ставить під загрозу досягнення цілей децентралізації, результативність якої, на нашу думку, в першу чергу залежить від рівня розвитку людського капіталу. Професіоналізм, значний інноваційний потенціал, стратегічне мислення та творчий підхід, знання у сфері організаційного та фінансового менеджменту, комунікативні навички фахівців можуть стати, за інших рівних умов, визначальним нематеріальним ресурсом, який здатен забезпечити високий рівень розвитку територіальної громади. Отож, людський капітал, як основа для формування управлінського персоналу території, є специфічним резервом ресурсного забезпечення, що безпосередньо впливає на зростання фінансових ресурсів територіальних громад.

Недосконала система фінансового управління та відсутність стратегічного бачення розвитку громад призводить до неефективного управління наявними ресурсами, а також створює можливості для непрозорої діяльності, що породжує корупційні ризики. Поряд з цим, в окремих громадах видатки на оплату праці управлінського персоналу становлять до 30% доходів бюджету, що є економічно невиправданим. Тому ще одним значимим резервом зростання фінансового потенціалу територіальних громад є створення умов для розвитку управлінських кадрів. Отже, кожна територіальна громада має власний фінансовий потенціал і може залучати потенційні джерела фінансових ресурсів.

Максимально розкрити і використати фінансовий потенціал територіальних громад можна, якщо:

– здійснити перегляд договорів оренди на використання земельних ресурсів і користування цілісними майновими комплексами, з метою визначення реальної ставки орендної плати (її актуалізації);



---

– використовувати диференційований підхід при встановленні ставок єдиного податку за видами діяльності, які відповідали б річним доходам підприємців, що позитивно вплине на підприємницьке середовище в громаді і частково вирішить проблему ухилення від сплати єдиного податку;

– удосконалити роботу контролюючих органів (Державної служби з питань праці, ДПС України) щодо дотримання законодавства про працю з метою виявлення випадків тіньової зайнятості і нелегальної виплати заробітної плати, що призведе до зростання ПДФО в доходах місцевих бюджетів; забезпечити належний контроль з боку органів місцевої влади за своєчасною реєстрацією договорів оренди земельних паїв, які перебувають у власності фізичних осіб, орендарями-платниками єдиного податку четвертої групи, що сприятиме зростанню надходжень до місцевих бюджетів;

– сформувати сприятливе середовище для залучення приватного капіталу й активізувати потенціал механізму ДПП на місцевому рівні;

– налагодити комунікації місцевого самоврядування з бізнесом та громадськістю шляхом запровадження відкритої регуляторної платформи, що позитивно вплине на інвестиційну привабливість регіону й розвиток малого та середнього бізнесу;

– створити позитивний імідж та привабливу “кредитну” історію територіальної громади;

– перетворити ринок муніципальних цінних паперів на інструмент ресурсного забезпечення територіальної громади через підвищення їх вигідності, дохідності та рівня ліквідності;

– налагодити ефективну співпрацю із зарубіжними та національними інституціями (грантодавцями) задля набуття досвіду і навичок підготовки проектних заявок та необхідних документів;

– акцентувати увагу на формуванні управлінського персоналу території як специфічного резерву формування ресурсного забезпечення, що безпосередньо впливає на зростання фінансових ресурсів територіальних громад;

– зміцнювати фінансовий потенціал територіальних громад через використання такого невичерпного ресурсу, як доходи від утилізації побутових відходів.

Таким чином, органи місцевого самоврядування, які зацікавлені в розвитку і підвищенні якості життя своїх мешканців, мають ефективно використовувати фінансовий потенціал територіальної громади шляхом пошуку резервів зростання як обсягів податкових надходжень, так і залучення

грантових, кредитних та інвестиційних коштів до бюджету громади. Максимальне використання фінансових можливостей громади також неможливе без залучення людського капіталу та створення умов для його розвитку.

Фінансування відбудови територіальних громад України – це ключ до майбутнього країни. Цей процес вимагає спільних зусиль уряду, міжнародних партнерів, бізнесу та громадян. Лише через цей колективний підхід Україна має змогу повернутися до шляху розвитку та відбудови, створюючи стійке майбутнє. Структура фінансування відбудови територіальних громад представлена на рис. 1.



Рис. 1. – Структура фінансування відбудови територіальних громад

Допомога міжнародних партнерів: позики, гранти, кредити тощо необхідні не лише для підтримки бюджету, а й з метою реалізації конкретних проєктів, адресної відбудови або допомоги.

Гранти – це фінансова підтримка, надана міжнародними організаціями, фондами, та урядами інших країн. Їх головна перевага полягає в тому, що ці кошти не потрібно повертати (за умови дотримання оголошених грантодавцями чи розпорядниками коштів умов), і вони можуть бути використані для конкретних проєктів або цілей, пов'язаних з відновленням регіонів.

Наприклад, у рамках Проєкту Світового банку «PEACE in Ukraine» Міністерство фінансів України залучило грантів та позик на загальну суму 19,5 млрд дол. та 1,44 млрд євро, із яких 17,97 млрд дол. – гранти. Найбільшим донором безповоротної бюджетної допомоги були і залишаються США, які за 9 місяців 2023 року надали 8,5 млрд дол. грантових коштів. Від початку повномасштабної війни сума отриманих грантових коштів від Сполучених Штатів становить 20,4 млрд дол. Гранти відіграють ключову роль у фінансуванні відновлення регіонів України. Вони допомагають забезпечити необхідні ресурси для відновлення інфраструктури, соціальних послуг і економічного відновлення. Крім того, гранти сприяють залученню уваги міжнародного співтовариства до проблем відновлення України та допомагають створити партнерства з іноземними організаціями.

Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури перебуває в підпорядкуванні Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. Відповідно до Порядку використання коштів [9], термін «зруйноване майно та інфраструктура» охоплює об'єкти нерухомого майна, які належать фізичним і юридичним особам усіх форм власності, та об'єкти інфраструктури, зруйновані (пошкоджені/знищені) внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією росії проти України. Одержувачами коштів Фонду можуть бути органи виконавчої влади, військові адміністрації та державні підприємства й установи. Для розгляду звернень та підготовки пропозицій щодо розподілу коштів Фонду за об'єктами, що підлягають відновленню, Міністерство інфраструктури, Міністерство цифровізації й Мінрегіон утворили міжвідомчу комісію. Кошти Фонду ліквідації наслідків збройної агресії спрямовуються на будівництво громадських будівель, захисних споруд цивільного захисту, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів критичної інфраструктури та житла внутрішньо переміщеним особам і людям, які втратили його внаслідок воєнних дій.

Відновлення зруйнованого майна та інфраструктури включає такі послідовні етапи:

- розроблення проєктної документації та проведення її експертизи в установленому законодавством порядку;
- придбання об'єктів нерухомості на заміну знищених;
- будівництво, поточний ремонт об'єктів нерухомості.

Важливою ланкою у фінансуванні відбудови є урядові субвенції. Уряд України розподіляє фінансові ресурси між регіонами на конкретні цілі, спираючись на рівень руйнувань та потреби. Ця підтримка дозволяє регіонам активно відновлювати інфраструктуру, соціальні служби та надавати допомогу

людям, які постраждали від конфлікту. Так, у серпні 2023 року Уряд окреслив, що на відновлення критично важливої інфраструктури України в регіонах, які постраждали від російської агресії Уряд виділить з Фонду ліквідації наслідків агресії майже 5 млрд грн. Таким чином, загальна сума субвенції з Фонду тепер становитиме 11,4 млрд грн.

Міжнародні партнери відіграють ключову роль у фінансуванні відбудови України. Гранти, позики та кредити дають можливість відновлювати інфраструктуру та покращувати якість життя громад, що постраждали. Наприклад, Європейський Союз виділив значний грант у розмірі 50 млн євро для відновлення систем постачання електроенергії, води, опалення та управління відходами на деокупованих територіях Київщини. Також країни – партнери «взяли шефство» над деякими регіонами України у процесі відновлення. Попередньо 15 країн світу повідомили про допомогу в майбутній відбудові, зокрема з частковою фінансовою допомогою. Так, на Міжнародній конференції в Лугано було представлено карту відновлення міст України, повідомив Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування [10]. План відновлення України буде розділений на три основні етапи: відновлення тут і зараз критичних для життя людей об'єктів; відновлення після завершення бойових дій шкіл, лікарень, будівництво тимчасового житла; довгострокова трансформація в різних сферах.

Фінансування відновлення також залежить від участі бізнесу та інвесторів. Часто бізнес-компанії надають фінансову підтримку на рівні громад або інвестують кошти у відновлення об'єктів інфраструктури. Це сприяє активному розвитку регіонів, створює нові можливості для місцевого населення, робочі місця та розвиває економіку регіонів. Так, на початок 2023 року майже 90% компаній в Україні активно долучилися до підтримки ЗСУ та виконання добровільних та гуманітарних проєктів для пришвидшення перемоги. Також міжнародні бізнес-партнери допомагають Україні відновлювати зруйновані обстрілами соціальні та енергооб'єкти. Наприклад, наприкінці 2022 року казахська група компаній закупила в Туреччині власним коштом 41 генератор великої потужності, які були передані до українських лікарень.

Постраждалі регіони можуть взяти участь в ініціативах та грантових програмах, які спрямовані на надання фінансової підтримки та інших ресурсів для допомоги місцевим громадам у відновленні їхніх підприємств та зміцненні економічного потенціалу. Наприклад, «Save the Children» у співпраці з Центром Підтримки Бізнесу та Економічного Розвитку оголосили проєкт грантової

допомоги для відновлення та підтримки економічного розвитку в постраждалих районах Миколаївської області. Підприємці з найбільш постраждалих регіонів та деокупованих територій можуть отримати гранти від EU4Business для реалізації заходів з відновлення своєї господарської діяльності.

Пріоритезація проєктів відбудови – це завдання, яке вимагає спільних зусиль уряду, місцевих громад та міжнародних партнерів. Вирішити, які об'єкти та сфери потребують пріоритетної уваги, можливо лише через конструктивний діалог. Одним із інструментів, які дозволяють визначити пріоритезацію проєктів відновлення, є цифрова екосистема для підзвітного управління відбудовою DREAM [11]. Вона об'єднує інформацію з урядових порталів, місцевих громад і ключових статистичних даних в єдиний пакет проєктів, щоб надати кожному повне уявлення про потреби та прогрес, дозволяючи уряду, донорам і громадянам ефективніше співпрацювати та визначати пріоритети відбудови.

Так, станом на початок серпня 2023 року цифрова екосистема управління відбудовою DREAM містить понад 8000 проєктів та проєктних ідей, а кількість користувачів сягнула майже 2000. Таким чином, Урядові субвенції, міжнародні гранти та інвестиції бізнесу – усі ці джерела спільно сприяють відновленню країни. Важливо постійно продовжувати роботу над залученням фінансування і забезпечувати, щоб кошти витрачалися максимально ефективно для відновлення і майбутнього розвитку України та її громад.

Однією з ключових перспектив, як уже зазначалось вище, є співпраця державного та приватного сектору, тобто державно-приватне партнерство. Державні бюджети та субвенції відіграють важливу роль у фінансуванні відбудови, але також важливо залучити інвестиції та ресурси приватних компаній. Ця співпраця повинна привести до ефективного використання ресурсів та більш швидкого відновлення України. Фінансування відбудови не лише робить можливим відновлення регіонів, але і сприяє створенню нових робочих місць, розвитку підприємництва та підвищенню якості життя населення, що є найважливішою інвестицією в майбутнє України.

**Список використаних джерел:**

1. Козар Юрій. Державно-приватне партнерство у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад. URL: <http://surl.li/nyuil>
2. Прихований клондайк: як розкрити потенціал бюджетів об'єднаних територіальних громад. URL : <http://surl.li/topsq>.
3. Державно-приватне партнерство: час вчитися на помилках. URL : <http://surl.li/topsu>
4. Децентралізація влади: як зберегти успішність в умовах нових викликів? URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1131/>.

5. Бюджетний Кодекс України. URL: <http://surl.li/agrwl>.
6. Об'єднані територіальні громади. Децентралізація. URL : <https://decentralization.gov.ua/newgromada>.
7. Минулого року в Україні збільшилася кількість біоелектростанцій. URL : <http://surl.li/toptl>.
8. Місцевий розвиток, орієнтований на громаду: регіональний досвід. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Regioni3.pdf>
9. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку та відновлення інфраструктури» № 619 від 30.06.2023 р. (зі зм. та доп.). URL: <http://surl.li/topue>
10. Країни світу допомагатимуть відновлювати регіони та міста України. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15192>.
11. Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням. URL: <https://dream.gov.ua/ua>.

#### **4.3. Фінансові можливості підвищення ефективності управління та забезпечення інвестиційної привабливості підприємств**

**Савицька О. М.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту підприємств  
НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі інвестиційної привабливості підприємств як ключового елемента у процесі активізації інвестиційних процесів для поліпшення конкурентних позицій підприємств у ринковому середовищі. Збільшення обсягів та оптимізація структури інвестицій можливі лише за умов підвищення привабливості соціально-економічних систем як на макро-, так і на мікро-рівні, та створення відповідного механізму взаємодії учасників інвестиційного процесу: інвесторів, держави, органів місцевих влад, керівників підприємств та ін. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема розроблення організаційно-економічного забезпечення підвищення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств незалежно від галузевої належності та форми власності для досягнення ними конкурентних переваг.

Питання підвищення інвестиційної привабливості були і залишаються у полі зору багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Найвідомішими у цьому напрямку є праці І. А. Бланка [40], І. М. Боярко [5], А. О. Спіфанова [1], О. Б. Жихор [7], Я. О. Колесник [8], Г. Строкович [41] а інших [6, 9–13, 15–21] та ін. Проте до кінця так і не вирішеними залишаються питання щодо реалізації

та вдосконалення заходів організаційного та економічного характеру з метою підвищення інвестиційної привабливості окремого суб'єкта господарювання.

Інвестиції виступають важливим елементом розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і національної та світової економіки загалом. Залучення інвестицій забезпечує економічне зростання, підвищення показників фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, а найголовніше – науково-технічний прогрес та інноваційний розвиток, який включає в себе модернізацію засобів виробництва, впровадження сучасних інноваційних технологій та нової техніки тощо. Для забезпечення цих заходів необхідні значні інвестиції, які на сьогодні є суттєво обмеженими. Головною причиною цьому є низька інвестиційна привабливість вітчизняних підприємств.

У результаті аналізу літературних джерел було виявлено існування значної кількості підходів до трактування сутності інвестиційної привабливості. Таке різноманіття може зумовити труднощі у вірному розумінні цього питання зацікавленими сторонами.

Багато науковців доводять загальну думку, що в економічній літературі до сьогодні не вироблений єдиний підхід до визначення сутності поняття «інвестиційна привабливість». Таким чином, нині ще не сформовано загального підходу до розробки методів та критеріїв оцінювання інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання, а ступінь теоретичної та методологічної розробки цієї проблематики не задовольняє повною мірою потреби самих підприємств та їх потенційних інвесторів [1, с. 173].

Трактування, яке стало базовим для багатьох науковців, надається «*Методикою інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій*». Інвестиційна привабливість визначається як рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог чи інтересів інвестора щодо конкретного підприємства, яке може визначатися чи оцінюватися значеннями відповідних показників, у тому числі інтегральної оцінки [2].

Таке визначення є недостатньо обґрунтованим, адже інвестиційна привабливість, виступаючи в якості характеристики підприємства, не може ототожнюватись з рівнем задоволення вимог інвесторів. Інвестор може бути зацікавлений в майновому стані підприємства, але при цьому руйнувати його виробничий, технологічний та кадровий потенціал.

Під інвестиційною привабливістю І. А. Бланк розуміє інтегральну характеристику окремих підприємств – об'єктів майбутнього інвестування, з позицій перспективності розвитку, обсягу і перспектив збуту продукції, ефективності використання активів та їх ліквідності, стану платоспроможності і фінансової стійкості.

В. Г. Строкович трактує сутність інвестиційної привабливості з двох позицій:

1) з позиції системного аналізу – це комплекс чинників і характеристик, які впливають на стан об'єкта господарювання;

2) з позицій економіко-математичних методів – це сукупність показників, що характеризують ефективність роботи підприємства.

На думку Т. В. Майорової, поняття «інвестиційна привабливість» тотожне поняттю «інвестиційне підприємництво», тобто більша ефективність інвестицій породжує вищий рівень інвестиційної привабливості. Але з таким висновком можна не погодитись, адже ефективність можна отримати через певний проміжок часу і не завжди у матеріальному вигляді. Думки науковців дещо розрізняються, але в той же час й істотно доповнюють одна одну (табл. 1.).

Таблиця 1.

### Підходи до трактування сутності інвестиційної привабливості

Визначення	Автор
<i>Інвестиційна привабливість</i> – узагальнююча характеристика переваг і недоліків інвестування окремих об'єктів чи напрямів з позиції конкретного інвестора.	Загородній А. Г., Вознюк Г. А., Смовженко Т. С.
<i>Інвестиційна привабливість підприємства</i> – це збалансована система інтегральних та комплексних показників доцільності вкладання капіталу інвестором в об'єкт інвестування, яка відображає сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування.	Брюховецька Н. Ю., Хасанова О. В.
<i>Інвестиційна привабливість підприємства</i> – це справедлива кількісна та якісна інтегральна характеристика внутрішніх та зовнішніх можливостей об'єкта потенційного інвестування залучати та використовувати інвестиційні ресурси для свого розвитку і забезпечувати максимізацію економічного ефекту суб'єктам інвестування при мінімальному інвестиційному ризику.	Боярко І. М.
<i>Інвестиційна привабливість підприємства</i> – це сукупність характеристик його виробничої, комерційної, фінансової і управлінської діяльності та особливостей інвестиційного клімату, що свідчать про доцільність здійснення інвестицій в нього.	Євтушенко С. О.
<i>Інвестиційна привабливість</i> – це сукупність факторів, аналіз яких вказує на можливість вкладання коштів в той чи інший об'єкт і отримання певного ефекту від здійсненої операції.	Жихор О. Б., Москвич М. М.
<i>Інвестиційна привабливість</i> – це економічна категорія, яка поєднує в собі аналіз таких характеристик як природно-ресурсний потенціал, рівень економічного розвитку країни, політична стабільність, освітній та науковий потенціал,	Колесник Я. О., Скоробогатова Н. Є.



географічне положення, господарський розвиток країни тощо, при здійсненні якого інвестор може оцінити доцільність вкладання в дану країну інвестицій та наявність можливостей для подальшої діяльності.	
<i>Інвестиційна привабливість підприємства</i> – це інтегрована оцінка підприємства як об'єкта інвестування, що характеризує виробничий потенціал, фінансовий стан, менеджмент, галузеву приналежність, інтереси суб'єктів інвестиційного процесу, реальні та потенційні перспективи розвитку підприємства з точки зору спроможності підвищення ефективності інтеграції національної економіки у світове господарство.	Коваленко Н. В., Мархайчук М. М., Фесенко І. А.

*Джерело: складено автором на основі [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9]*

Вивчивши існуючі підходи до сутності інвестиційної привабливості підприємства, можна систематизувати та об'єднати існуючі трактування в чотири групи за такими ознаками [10]:

1) *інвестиційна привабливість як умова розвитку підприємства*; інвестиційна привабливість підприємства – стан його господарського розвитку, при якому з високою часткою ймовірності в прийнятні для інвестора терміни інвестиції можуть дати задовільний рівень прибутковості, або може бути досягнутий інший позитивний ефект;

2) *інвестиційна привабливість як умова інвестування*; інвестиційна привабливість – це сукупність різних об'єктивних ознак, властивостей, засобів, можливостей, які обумовлюють потенційний платоспроможний попит на інвестиції в основний капітал;

3) *інвестиційна привабливість як сукупність показників*; інвестиційна привабливість підприємства – сукупність економічних і фінансових показників підприємства, що визначають можливість отримання максимального прибутку в результаті вкладення капіталу при мінімальному ризику вкладення коштів;

4) *інвестиційна привабливість як показник ефективності інвестицій*.

Науменко О. В. виділяє дві сутнісні характеристики інвестиційної привабливості як комплексної категорії.

Відповідно до першого підходу, інвестиційна привабливість підприємства як об'єкта інвестування є важливим показником, під яким слід розуміти його інтегральну характеристику з точки зору наявного фінансового стану, можливостей розвитку техніко–економічного та організаційного рівня виробництва, соціальної безпеки й інформаційної забезпеченості тощо.

За другим підходом, інвестиційну привабливість слід визначати як комплекс різноманітних факторів, перелік і вага яких може змінюватись залежно від:

- 1) цілей інвесторів;
- 2) виробничо–технічних особливостей підприємства, у яке інвестуються кошти;
- 3) економічного розвитку підприємства у минулому, на теперішній час, а також очікуваного у майбутньому економічного розвитку [11].

Для інвестиційної привабливості важливий ступінь гарантованості, надійності та своєчасності досягнення цілей інвестора, основними з яких є: отримання прибутку у довготерміновій перспективі; отримання контролю над підприємством; отримання спекулятивного прибутку (за рахунок швидкої зміни курсу цінних паперів підприємства) [12].

*Управління інвестиційною привабливістю підприємства* – це управління сукупністю характеристик його внутрішнього середовища та зовнішнього середовища щодо вкладання інвесторами коштів в дане підприємство. Але так як підприємство практично не може впливати на зовнішнє середовище: політичну ситуацію, досконалість законодавства, розвиненість виробничої та соціальної інфраструктури, достатнє інформаційне забезпечення та ін., то для підприємства управління його інвестиційною привабливістю підприємства зводиться до управління його внутрішнім середовищем.

Отже, управління інвестиційною привабливістю підприємства можна звести до управління технологіями, устаткуванням, складським і транспортним господарством, обсягом виробництва, експортом, станом сировинної бази, імпортом сировини та матеріалів, зв'язками з іншими підприємствами, постачальниками та споживачами, виробничою потужністю, місцем підприємства в галузі і на ринку, статутним фондом, структурою витрат на виробництво, обсягом та напрямками використання прибутку, фінансовим станом [13], а також досконалою та привабливою обліковою політикою, враховуючи можливість формування та оприлюднення звітних документів відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ/IFRS).

При управлінні інвестиційною привабливістю слід враховувати для кого підприємство повинно бути привабливим, так як різні групи інвесторів надають перевагу різним оціночним показникам. Так, фінансово–кредитні установи надають перевагу оцінюванню фінансового стану; дрібні інвестори, а відповідно і фонди спільного інвестування, – показникам віддачі акціонерного капіталу; стратегічні інвестори вважають за потрібне бути обізнаними не тільки з цими двома аспектами діяльності, а й із становищем внутрішнього середовища підприємства, переважно з його слабкими сторонами, бо їх подолання в подальшому потребуватиме вкладення нових коштів у відтворювальні процеси чи реструктуризацію [14].

Інвестиційна привабливість підприємства повинна формуватися на декількох шаблях – рівні держави, регіону, галузі та безпосередньо самого підприємства (рис. 1.).

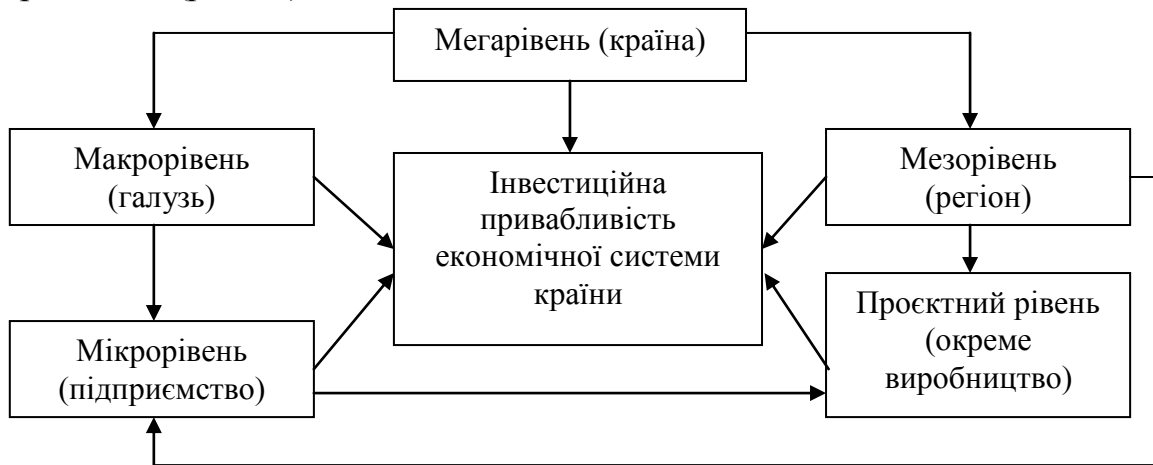


Рис. 1. - Багаторівнева модель інвестиційної привабливості економіки  
Джерело [15]

Приймаючи рішення про вкладання капіталу у той чи інший інвестиційний об'єкт, інвестор розглядає інвестиційну привабливість комплексно. Інвестору необхідно враховувати забезпечення високої привабливості на всіх етапах інвестиційних рішень, від вибору країни–реципієнта – до визначення конкретного інвестиційного проєкту. Звідси очевидно, що інвестиційна привабливість має агрегований характер: нижчий рівень привабливості є складовою вищого рівня [15, с. 69]. А відтак усі рівні інвестиційної привабливості взаємопов'язані.

Який з визначених рівнів з точки зору впливу на інвестиційну привабливість є доміантним, а який є менш важливим – встановити вкрай важко [16].

Отже, визначення інвестиційної привабливості може проводитися на загальнодержавному рівні (інвестиційний клімат), галузевому рівні (інвестиційна привабливість галузі), рівні конкретного регіону (інвестиційний імідж території), на рівні конкретного підприємства (економічний паспорт підприємства) та на рівні конкретного проєкту (інвестиційна привабливість проєкту) [17, с. 339]. Привабливість підприємства як об'єкта інвестування буде визначатися привабливістю усіх названих вище елементів.

*Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства*, що є сполучною ланкою між етапом аналізу та етапом прийняття рішень про вкладення коштів, являє собою інтегральну характеристику окремих підприємств як об'єктів перспективного інвестування з позиції сталості розвитку, ефективності використання активів, їх ліквідності та цілої низки інших показників [15, с. 70].

Сама оцінка інвестиційної привабливості є основним етапом роботи при ухваленні рішення про інвестування та виборі відповідного об'єкта.

В процесі оцінки інвестиційної привабливості слід враховувати мету дослідження. А. О. Єпіфанов розподіляє цілі оцінки інвестиційної привабливості, в залежності від об'єкта або суб'єкта інвестування (рис. 2).

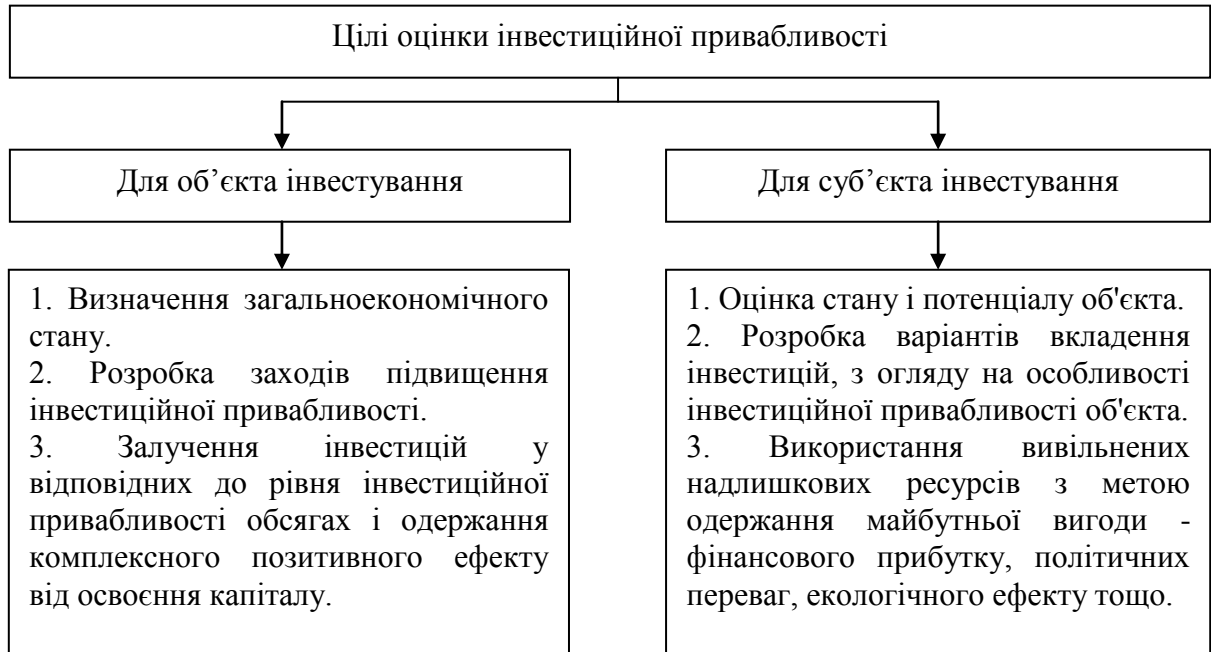


Рис. 2. – Цілі оцінки інвестиційної привабливості

*Джерело [1, с. 175]*

На основі даного підходу В. М. Гончаров удосконалив визначення цілей оцінки інвестиційної привабливості шляхом виділення ефекту на макрорівні та мікрорівні, а саме:

- 1) на макрорівні – економічна доцільність на державному рівні;
- 2) на макрорівні – оцінка стану підприємства та одержання ефекту від отриманих інвестицій [18].

Варто зазначити, що для ефективного інвестування важливим є досягнення позитивного ефекту як для суб'єкта інвестування – інвестора, так і для об'єкта інвестування – реципієнта, а також і для держави загалом.

У результаті проведеного дослідження було виявлено, що на даний час відома значна кількість методик оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Однак, більшість з них мають певні недоліки або неточності. Наприклад, багато методів запозичені в іноземних авторів. Такі методи загалом розроблені для стабільної економіки та неадаптовані до економічних реалій вітчизняних підприємств. Іншим суттєвим недоліком можна назвати те, що більшість методів заснована на аналізі наборів показників фінансового стану підприємства, тобто мають ретроспективний характер, в той час як інвестора

перш за все цікавлять результати майбутньої діяльності підприємства. Також багато методів засновано на експертній оцінці і мають характер невизначеності, бо відображають суб'єктивну думку експертів.

Різноманітність підходів до оцінки інвестиційної привабливості можна пояснити тим, що різні інвестори пред'являють різні вимоги та індивідуально визначають пріоритети серед багатьох можливих альтернатив. Наприклад, для банку в процесі розгляду питання про можливість довгострокового кредитування потенційного позичальника основним пріоритетом у розгляді його інвестиційної привабливості є перспективна та поточна платоспроможність, тому що він зацікавлений у своєчасній виплаті основної суми боргу та виплаті відсотків і не приймає участі у розподілі прибутку від реалізації проєкту. Для інституційного інвестора головним є ведення ефективної господарської діяльності підприємства, а, отже, перевага в формуванні інформаційної бази оцінки інвестиційної привабливості належить показникам рентабельності та оборотності [5, с. 91].

Крім того, *конкретний перелік показників, що формують комплексну оцінку інвестиційної привабливості, може різнитися залежно від цілей інвестування:*

1) отримання доходів від фінансово-господарської діяльності підприємства (в такому випадку повинні бути передбачені коефіцієнти, що характеризують рентабельність об'єкту інвестування, а також його надійність);

2) отримання доходу в результаті придбання підприємства і наступного його продажу в якості діючого бізнесу або в якості цілісного майнового комплексу (в даному випадку можуть бути передбачені показники, що характеризують стан матеріальних і нематеріальних активів, їх ринкову вартість, частку ринку, що займає підприємство та інші);

3) інші цілі, які, наприклад, можуть представляти собою вертикальну або горизонтальну інтеграцію існуючого бізнесу інвестору (в даному випадку аналітик буде розглядати цілий комплекс показників, що характеризують внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства) [5, с. 92].

Впливу фінансового стану інвестори приділяють, мабуть, найбільшу увагу. Здійснюючи його комплексну оцінку, досліджують такі коефіцієнти: ліквідності; фінансової стійкості і кредитоспроможності; рентабельності й оборотності; напруженості зобов'язань клієнта. Однак відмінна оцінка фінансового стану є лише підставою для наступного вивчення кредитором або інвестором всіх інших факторів, що впливають на інвестиційну привабливість підприємства.

Конкретний набір фінансових коефіцієнтів, що використовуватимуться в ході аналізу інвестиційної привабливості підприємства, залежить від задачі цього аналізу, доступності необхідної первинної інформації наявності в розпорядженні експерта результатів попередніх робіт у цьому напрямку і визначається безпосередньо самим фахівцем [15, с. 180–181].

Серед методик які найчастіше використовуються на практиці в Україні можна відзначити методики: І. А. Бланка, А. П. Гайдуцького, В. М. Гриньової, Т. В. Майорової та затверджену на законодавчому рівні «Методику інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій».

Найпростішими та найзручнішими в застосуванні є методики, що базуються на аналізі фінансового стану підприємства. Поширеність цього підходу пояснюється легкістю застосування даного аналітичного інструментарію, можливістю комплексно оцінити теперішнє фінансове становище підприємства. Цей підхід не потребує збору додаткової інформації, яка не подана у фінансовій звітності підприємства. Однак така оцінка підприємства не є достатньою, оскільки як задовільний, так і незадовільний фінансовий стан суб'єкта господарювання не відображає перспектив розвитку та резервів покращення результатів діяльності.

Однобічність підходу до оцінювання інвестиційної привабливості на основі фінансових показників намагаються виправити автори комплексних методик. Ці методики всебічно оцінюють інвестиційну привабливість підприємств, певним чином ураховуючи перспективи розвитку об'єкта інвестування, але мають той істотний недолік, що потребують аналізу різнопланових чинників, які не завжди мають числове вираження, а тому існує необхідність залучення експертів для здійснення обґрунтованої оцінки, що пов'язано з додатковими витратами. Крім того, урахування великої кількості показників не свідчить про те, що вони дійсно відображають інвестиційну привабливість підприємства [19, с. 332].

Методика розроблена групою науковців: В. М. Гриньовою, В. О. Коюдою, Т. І. Лепейко, О. П. Коюдою, О. П. Великим є достатньо цікавою з точки зору оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства і здійснюється в два етапи:

1) розрахунок інтегрального показника за кожним підприємством окремо на підставі фінансової та бухгалтерської звітності;

2) визначення оцінки інвестиційної привабливості підприємства шляхом корегування інтегрального показника, розрахованого на першому етапі з урахуванням привабливості на мезоекономічному рівні, впливу результатів фінансово-господарської діяльності та ризиків діяльності підприємства [20].

Інтегральний показник за цією методикою пропонується визначати за допомогою 5 груп показників (загальна кількість показників становить 45). За методологією визначення інтегральний показник пропонується розраховувати з урахуванням значимості всіх груп показників з використанням методу ранжування, який в свою чергу базується на застосуванні методу експертних оцінок, тобто методу рангової кореляції. Наступним кроком отримане значення показника корегують, враховуючи вплив мезорівня, галузі та зовнішніх та внутрішніх ризиків.

На думку авторів, значною перевагою цього методу є спроба врахування дуже вагомих факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень інвестиційної привабливості підприємства та урахування впливу ризиків. Головним недоліком є необхідність розрахунку великої кількості показників, які певною мірою взаємодоповнюють, а деякі, взагалі дублюють один одного. Також не зовсім зрозумілою складовою комплексного показника є визначення загальної оцінки управління підприємством за рахунок проведення аналізу руху грошових коштів згідно стадії життєвого циклу підприємства.

Для оцінки інвестиційної привабливості також можна скористатися методикою, запропонованою В. В. Руденко. Дана методика рекомендує формувати інвестиційну політику підприємства на основі побудови матриці, яка враховує інвестиційну привабливість та інвестиційний ризик (рис. 3).

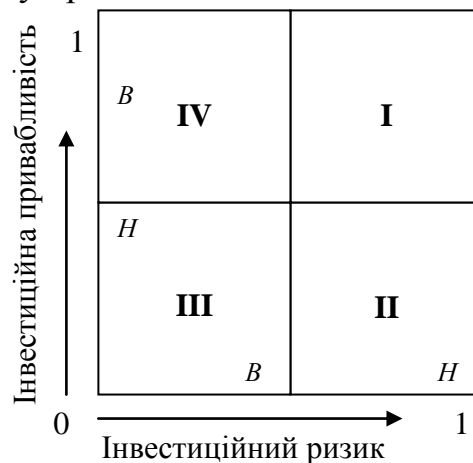


Рис. 3. – Матриця формування інвестиційної політики підприємства  
Джерело [14, с. 190]

Наведений на рис. 2 графік поділений на чотири області, в яких будуть розміщуватися підприємства з позицій інвестиційної привабливості та ризикованості:

1) по осі X (від 0 до 1) знаходяться підприємства залежно від рівня інвестиційного ризику, де 0 характеризує найвищий рівень ризику, 1 – найменший;

2) по осі Y (від 0 до 1) розташовані підприємства залежно від рівня інвестиційної привабливості, де 0 характеризує найменшу інвестиційну привабливість, 1 – найбільшу.

Залежно від групи (області), в якій буде знаходитись підприємство, буде розроблятися та реалізовуватися його інвестиційна політика, а саме:

1) I група (високий рівень інвестиційної привабливості та низький рівень інвестиційного ризику). Підприємства, що потрапили до даної групи, є найкращими з точки зору здійснення інвестиційної діяльності. Такі господарюючі суб'єкти є привабливими для усіх типів інвесторів та можуть реалізовувати всі види інвестицій, маючи можливість залучати практично усі джерела фінансування.

2) II група (низький рівень інвестиційної привабливості та низький рівень інвестиційного ризику). Підприємства, що потрапили до даної групи, є привабливими для тих інвесторів, пріоритетами яких є надійність та безпека організації господарської діяльності (тобто портфельних, фінансових й стратегічних інвесторів). Такі економічні суб'єкти в основному реалізують реальні інвестиції з метою розширення виробництва, підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності, проте мають обмеження у залученні джерел фінансування інвестицій (зокрема внутрішніх, оскільки, зазвичай, є неприбутковими).

3) III група (високий рівень інвестиційної привабливості та високий рівень інвестиційного ризику). Підприємства, що потрапили до даної групи, є привабливими для тих інвесторів, пріоритетами яких є дохідність господарської діяльності (тобто спекулятивних, портфельних та фінансових). Такі юридичні особи реалізують всі види інвестицій, маючи можливість залучати практично усі джерела фінансування, проте повинні проводити ефективну політику диверсифікації інвестиційного портфелю з метою зниження його ризикованості.

4) IV група (низький рівень інвестиційної привабливості та високий рівень інвестиційного ризику). Підприємства, що потрапили до даної групи з точки зору залучення інвестицій та здійснення інвестиційної діяльності є непривабливими, оскільки мають нестійкий фінансовий стан, низьку якість корпоративного управління, піддаються впливу несприятливих зовнішніх умов тощо. Такі господарюючі суб'єкти мають труднощі із залученням інвесторів, пошуком джерел фінансування інвестиційної діяльності та реалізують в основному лише реальні інвестиції з метою стимулювання виробництва та виходу із кризового стану.



Для рейтингової оцінки інвестиційної привабливості підприємства В. В. Руденко пропонує використовувати показники, що дають можливість оцінити фінансовий стан, ринкове середовище та якість корпоративного управління на підприємстві.

Рейтингова оцінка передбачає визначення інвестиційної привабливості підприємства шляхом урахування трьох факторів (фінансового стану, ринкового середовища та корпоративного управління), які мають різну вагомість, але в своїй сукупності максимально можуть дати результат 1.

Фінансовий стан є важливою складовою інвестиційної привабливості підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, являється гарантом ефективної реалізації економічних інтересів всіх учасників фінансових відносин: як самого господарюючого суб'єкта, так і його партнерів. Оцінка фінансового стану проводилася за допомогою низки показників, що характеризують фінансову стійкість, ліквідність, ділову активність та платоспроможність суб'єкта господарювання. В цілому виділено 15 показників, які в сукупності визначають максимум 0,45 інвестиційної привабливості підприємства (табл. 2).

Корпоративне управління включає комплекс показників, що характеризують якість менеджменту на підприємстві як гарантію ухвалення якісних управлінських рішень щодо інвестицій та безпосереднє відношення керівництва підприємства до здійснення інвестиційної діяльності. Загалом було виділено 10 основних показників, які в сукупності визначають максимум 0,30 інвестиційної привабливості підприємства (табл. 3).

Таблиця 2.

### Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства

Показник	Значення	Бал	№	Показник	Значення	Бал
Коефіцієнт фінансової незалежності	-1-0	0	9	Фондовіддача	тенденція до ↓	0
	0-0,25	0,01			змін немає	0,01
	0,25-0,5	0,02			тенденція до ↑	0,02
	>0,5	0,03			↓	тенденція до ↑
Коефіцієнт фінансування	-1 - 0	0	10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	тенденція до ↓	0
	0 - 0,5	0,01			змін немає	0,01
	0,5 - 1	0,02			тенденція до ↑	0,02
	> 1	0,03			↓	тенденція до ↑
Коефіцієнт фінансової стійкості	0-0,25	0	11	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	тенденція до ↓	0
	0,25-0,5	0,01			змін немає	0,01
	0,5-0,85	0,02			тенденція до ↑	0,02
	>0,85	0,03			↓	тенденція до ↑

Показник фінансового левериджу	> 1	0	12	Рентабельність активів	тенденція до ↓	0
	1 – 0,6	0,01			змін немає	0,01
	0,6 – 0,25	0,02			тенденція до ↑	0,02
	< 0,25	0,03			↓	0,03
Коефіцієнт покриття	0 – 0,3	0	13	Рентабельність власного капіталу	тенденція до ↓	0
	0,3 – 0,6	0,01			змін немає	0,01
	0,6 – 1	0,02			тенденція до ↑	0,02
	> 1	0,03			↓	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0 – 0,2	0	14	Рентабельність виробничих фондів	тенденція до ↓	0
	0,2 – 0,4	0,01			змін немає	0,01
	0,4 – 0,6	0,02			тенденція до ↑	0,02
	0,6 – 0,8	0,03			↓	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0 – 0,05	0	15	Рентабельність продукції	тенденція до ↓	0
	0,05 – 0,15	0,01			змін немає	0,01
	0,15 – 0,2	0,02			тенденція до ↑	0,02
	0,2 – 0,25	0,03			↓	0,03
Коефіцієнт ресурсовіддачі	тенденція до ↓	0	Максимальне значення	0,45		
	змін немає	0,01				
	тенденція до ↑ ↓	0,02				
	тенденція до ↑	0,03				

Джерело [14, с. 192]

Таблиця 3.

**Рейтингова оцінка корпоративного управління підприємства**

№ з/п	Показник	Значення	Бал
1	Стаж керівної роботи посадових осіб підприємства	до 2 років	0
		від 2 до 5	0,01
		від 5 до 7	0,02
		більше 7	0,03
2	Відповідність освіти керівних осіб займаній посаді	до 25 %	0
		від 25 % до 50 %	0,01
		від 50 % до 75 %	0,02
		більше 75 %	0,03
3	Винагорода працівника	менше мін. ЗП	0
		від мін. ЗП до прожиткового мінімуму	0,01
		від прожиткового мінімуму до середньогалузевої ЗП	0,02
		вище середньо галузевої ЗП	0,03
4	Фінансова прозорість і розкриття інформації	отримати неможливо	0
		труднощі в отриманні	0,01

		розкривається частково	0,02
		розкривається в ЗМІ	0,03
5	Частка голосів непідконтрольних управлінню у статутному капіталі	більше 50 %	0
		від 25 % до 50 %	0,01
		від 0 до 25 %	0,02
		дорівнює 0	0,03
6	Частка державної власності у статутному капіталі	більше 25 %	0
		від 10 % до 25 %	0,01
		від 0 до 10 %	0,02
		дорівнює 0	0,03
7	Відношення керівництва до здійснення реальних інвестицій	не здійснювались ніколи	0
		здійснювались в минулому	0,01
		плануються в майбутньому	0,02
		здійснюються	0,03
8	Відношення керівництва до здійснення фінансових інвестицій	не здійснювались ніколи	0
		здійснювались в минулому	0,01
		плануються в майбутньому	0,02
		здійснюються	0,03
9	Відношення керівництва до здійснення наукових досліджень і розробок	не здійснювались ніколи	0
		здійснювались в минулому	0,01
		плануються в майбутньому	0,02
		здійснюються	0,03
10	Наявність цінних паперів, що обертаються на фондовому ринку	боргові цінні папери	0,01
		майнові цінні папери	0,02
		боргові та майнові цінні папери	0,03
Максимальне значення			0,30

*Джерело [14, с. 192]*

Ринкове середовище включає комплекс факторів, які об'єктивно існують незалежно від підприємства та становлять зовнішні умови здійснення його інвестиційної діяльності. До них належать показники, які відображають інвестиційну привабливість галузі та регіону, рівень залежності від природних та економічних умов, особливості ринків збуту, розвиненість інфраструктури тощо. В цілому виділено 10 показників, які в сукупності визначають максимум 0,25 інвестиційної привабливості підприємства (табл. 4).

*Таблиця 4.*

<b>Рейтингова оцінка ринкового середовища підприємства</b>			
№ з/п	Показник	Значення	Бал
1	Інвестиційна привабливість регіону	низька	0,01
		середня	0,02
		висока	0,03
2	Інвестиційна привабливість галузі	низька	0,01
		середня	0,02
		висока	0,03

3	Географічний ринок збуту	регіональний	0
		вітчизняний	0,01
		вітчизняний і закордонний	0,02
4	Стадія життєвого циклу основного виду продукції	старіння	0
		зрілість	0,01
		впровадження	0,02
		зростання	0,03
5	Рівень конкуренції на товарному ринку	високий	0
		середній	0,01
		низький	0,02
		відсутня	0,03
6	Екологічне навантаження на навколишнє природне середовище	руйнівне	0
		значне	0,01
		незначне	0,02
7	Розвиненість транспортної інфраструктури	1 вид транспорту	0
		2 види транспорту	0,01
		3 види транспорту	0,02
		4 види транспорту	0,03
8	Сировинна база	закордонна і вітчизняна	0
		регіональна	0,01
		власна	0,02
9	Рівень залежності від сезонних коливань	високий	0
		середній	0,01
		низький	0,02
10	Рівень залежності від законодавчих та економічних обмежень	високий	0
		середній	0,01
		низький	0,02
Максимальне значення			0,25

*Джерело [14, с. 193]*

На осі Y матриці формування інвестиційної політики підприємства відображаються компанії у відповідності до рівня їх інвестиційного ризику, що є сукупністю кількісних та якісних характеристик, які відображають можливість втрати підприємницьких ресурсів, недоотримання прибутку по відношенню до варіанту, розрахованого на оптимальне використання ресурсів, поява додаткових витрат в результаті здійснення інвестиційної діяльності.

Рейтингова оцінка інвестиційного ризику передбачає врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, які в сукупності дають найвищий рівень ризику – 1 (табл. 5).

Проведена рейтингова оцінка інвестиційної привабливості та інвестиційного ризику підприємства дозволяє побудувати матрицю формування інвестиційної політики суб'єктів господарювання з урахуванням цих факторів.

Таблиця 5.

## Рейтингова оцінка інвестиційного ризику підприємства

№	Показник	Значення	Бал	№	Показник	Значення	Бал
<i>Зовнішні інвестиційні ризики</i>				<i>Внутрішні інвестиційні ризики</i>			
1	Темп зростання реального ВВП протягом року	тенденція до зменшення	0,01	1	Коефіцієнт Бівера	менше 0,17	0,01
		тенденція нестійка (в основному ↓)	0,03			від 0,17 до 0,4	0,05
		тенденція нестійка (в основному ↑)	0,06			більше 0,4	0,1
		тенденція до зростання	0,1				
2	Індекс цін виробників протягом року	тенденція до зростання	0,01	2	Коефіцієнт фінансового ризику	більше 2	0,01
		тенденція нестійка (в основному ↑)	0,03			від 2 до 1	0,03
		тенденція нестійка (в основному ↓)	0,06			від 1 до 0,5	0,06
		тенденція до зменшення	0,1			менше 0,5	0,1
3	Індекс споживчих цін протягом року	тенденція до зростання	0,01	3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	менше 0	0,01
		тенденція нестійка (в основному ↑)	0,03			від 0,1 до 0	0,03
		тенденція нестійка (в основному ↓)	0,06			від 0,2 до 0,1	0,06
		тенденція до зменшення	0,1			більше 0,2	0,1
4	Реальний ефективний обмінний курс гривні протягом року	тенденція до зменшення	0,01	4	Частка терміноволіквідних активів у загальному обсязі активів	менше 0,01	0,01
		тенденція нестійка (в основному ↓)	0,03			від 0,01 до 0,05	0,03
		тенденція нестійка (в основному ↑)	0,06			від 0,05 до 0,1	0,06
		тенденція до зростання	0,1			більше 0,1	0,1
5	Ставки банків за кредитними продуктами для юридичних осіб	тенденція до зростання	0,01	5	Показник ризику ліквідності	від 0 до 0,3	0,01
		тенденція нестійка (в основному ↑)	0,03			від 0,3 до 0,7	0,03
		тенденція нестійка (в основному ↓)	0,06			від 0,7 до 1	0,06
		тенденція до зменшення	0,1			більше 1	0,1
Максимальне значення			0,5	Максимальне значення			0,5

І. А. Бланк пропонує використовувати західні та вітчизняні методи оцінки і прогнозування інвестиційної привабливості окремих суб'єктів господарювання. Науковець рекомендує спочатку визначати стадію життєвого циклу підприємства, що дозволить оцінити його інвестиційну привабливість.

Визначення стадій життєвого циклу організації здійснюється шляхом проведення динамічного аналізу. У цих цілях за ряд останніх років аналізуються такі показники: динаміка обсягу продукції, динаміка загальної суми активів, динаміка суми власного капіталу [19].

Як відомо, у теорії ринку виділяють шість наступних стадій:

- 1) народження (до 1 року);
- 2) дитинство (від 1 до 2 років);
- 3) юність (3–5 років);
- 4) рання зрілість (6–10 років);
- 5) остаточно зрілість (11–20 років);
- 6) старіння (21–25 років).

Інвестиційно-привабливими вважаються підприємства, що знаходяться у процесі зростання, тобто на перших чотирьох стадіях свого розвитку. На стадії «остаточної зрілості» інвестування в підприємство є доцільним тільки в тому випадку, якщо продукція підприємства має достатні маркетингові перспективи, а вартість технічного переозброєння незначна і з коротким терміном окупності. На стадії «старіння» інвестування, як правило, недоцільне, за винятком можливого репрофілювання та диверсифікації діяльності підприємства.

Виявлення рівнів інвестиційної привабливості підприємства значною мірою полегшує виявлення факторів і резервів її підвищення. Підвищенню інвестиційної привабливості можна сприяти з двох боків. Перша – з боку держави та міжнародних організацій. Це сприяння спрямоване на зміну показників, які характеризують привабливість держави, регіонів та галузей. Друга – з боку підприємства, яке може прямо впливати лише на власну привабливість [16, с. 119]. На рис. 4 відображена класифікація елементів, що формують інвестиційну привабливість підприємства на рівні держави. Як бачимо, основними напрямками дослідження тут виступають політико-правове, економічне та соціально-культурне середовища держави.

Досвід багатьох країн показує, що залучення інвестицій в економіку держави і ефективне їх використання надає змогу вирішити низку важливих проблем економічного спрямування.

Серед них найважливішими є такі:

- 1) забезпечення макроекономічної стабільності;
- 2) стабільний економічний розвиток;



Рис. 4. - Фактори формування інвестиційної привабливості підприємства на рівні держави

*Джерело [10, с. 120]*

- 3) підвищення добробуту населення;
- 4) структурні перетворення;
- 5) модернізація галузей економіки;
- 6) формування соціально орієнтованої економіки;
- 7) реалізація соціальної політики;
- 8) здійснення інноваційних перетворень [21, с. 111].

Наступним рівнем визначення інвестиційної привабливості є привабливість регіону та привабливість галузі. На рис. 5 та рис. 6 наведені елементи, що формують їх інвестиційну привабливість. Слід відзначити, що значення окремих характеристик елементів, що підлягають розгляду, суттєво змінюються і є винятковими в залежності від досліджуваного об'єкту.

Але серед основних узагальнюючих показників, що характеризують рівень розвиненості регіону необхідно відзначити розмір інвестицій у основний капітал та валову додану вартість, а рівень привабливості галузі характеризує в першу чергу обсяг інвестицій у неї, фінансові результати діяльності її підприємств та рентабельність промислової продукції [16, с. 121].

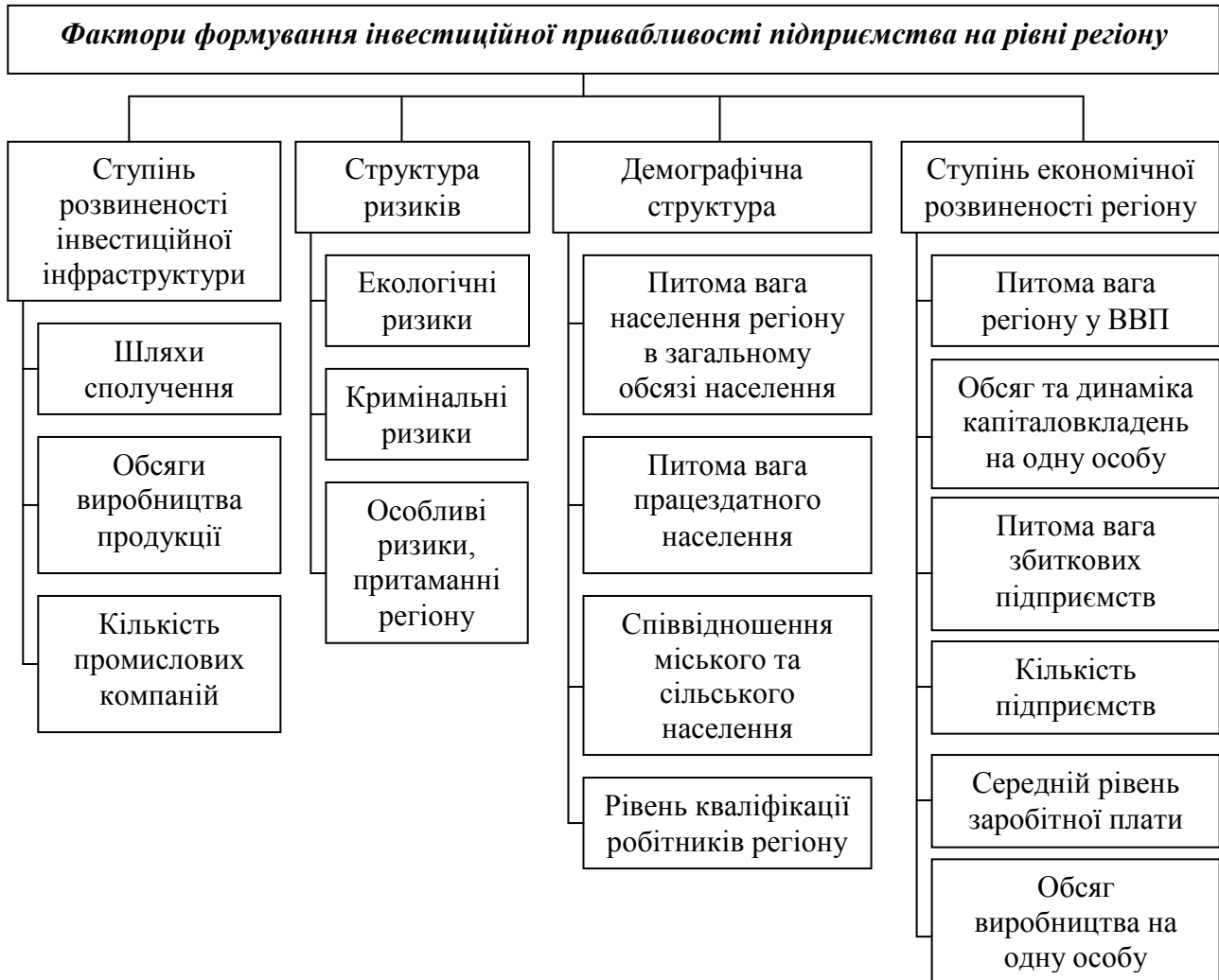


Рис. 5. – Фактори формування інвестиційної привабливості підприємства на рівні регіону

*Складено на основі [16, с. 122]*

Інвестиційна привабливість на регіональному рівні має свою яскраво виражену специфіку, яка, насамперед, стосується особливостей формування потенціалів кожної території, розміщення магістралей, агро-кліматичні умови тощо. На регіональному рівні особливості реалізації інвестиційної діяльності суб'єктів орієнтовано на вирішення територіальних проблем, до яких відносяться, перш за все, ефективне використання наявних матеріально-технічного, сировинного та трудового потенціалів, задоволення потреб внутрішнього ринку.



<i>Фактори формування інвестиційної привабливості підприємства на рівні галузі</i>		
Розмір та потенціал ринку	Розмір ринку Потенціал ринку Еластичність цін	Темп росту цін Циклічність попиту Прибутковість
Конкуренція	Наявність рівних конкурентів Ступінь спеціалізації конкурентів	Інтенсивність конкуренції Наявність товарів-субститутів
Бар'єри входження в галузь	Капіталомісткість галузі Захищеність з боку держави	Доступ до сировинних ресурсів Соціальні проблеми галузі
Бар'єри виходу з галузі	Державні та соціальні обмеження, що перешкоджають виходу з галузі	Можливість та швидкість перепрофілювання активів
Взаємовідносини з постачальниками	Розташування постачальників Інтенсивність конкуренції	Можливість формування стратегічних союзів з постачальниками Наявність матеріалів-субститутів
Технологічні фактори	Рівень інновацій у галузі Патентно-ліцензійна ситуація	Складність виробництва та продукції Наукомісткість продукції
Соціальні фактори	Демографічні процеси Суспільні організації	Профспілки, трудові відносини робітників і керівництва

Рис. 6. – Фактори формування інвестиційної привабливості підприємства на рівні галузі

*Джерело [16, с. 123]*

Основними засобами реалізації виступають відповідні програми (проекти) щодо підвищення конкурентоспроможного потенціалу пріоритетних у регіоні виробництв, зокрема таких, які характеризують спеціалізацію регіону, шляхом залучення приватних інституційних інвесторів до формування режиму економічного стимулювання науково-технічної та інноваційної діяльності.

Для визначення переліку високотехнологічної продукції для кожного окремого регіону, необхідно врахувати і обґрунтувати технічну структуру наявних в ньому підприємств, можливості кооперування і комбінування з іншими підприємствами, їх організацію та економіку [17, с. 339].

Аналіз інвестиційної привабливості галузі завжди є необхідним етапом при ухваленні рішення про інвестування. Метою його є визначення загальної і порівняльної прибутковості ринку, на якому здійснює діяльність підприємство, вивчення його інфраструктури, безпеки інвестицій у даній галузі, оцінка частки підприємства на ринку, визначення динаміки й обсягів продажу, стану конкуренції, правових особливостей функціонування ринку тощо [1, с. 179].

Формування та підвищення інвестиційної привабливості підприємства, що визначається на державному, регіональному і галузевому рівнях, на рівні конкретного підприємства можна представити наступним чином (рис. 7).

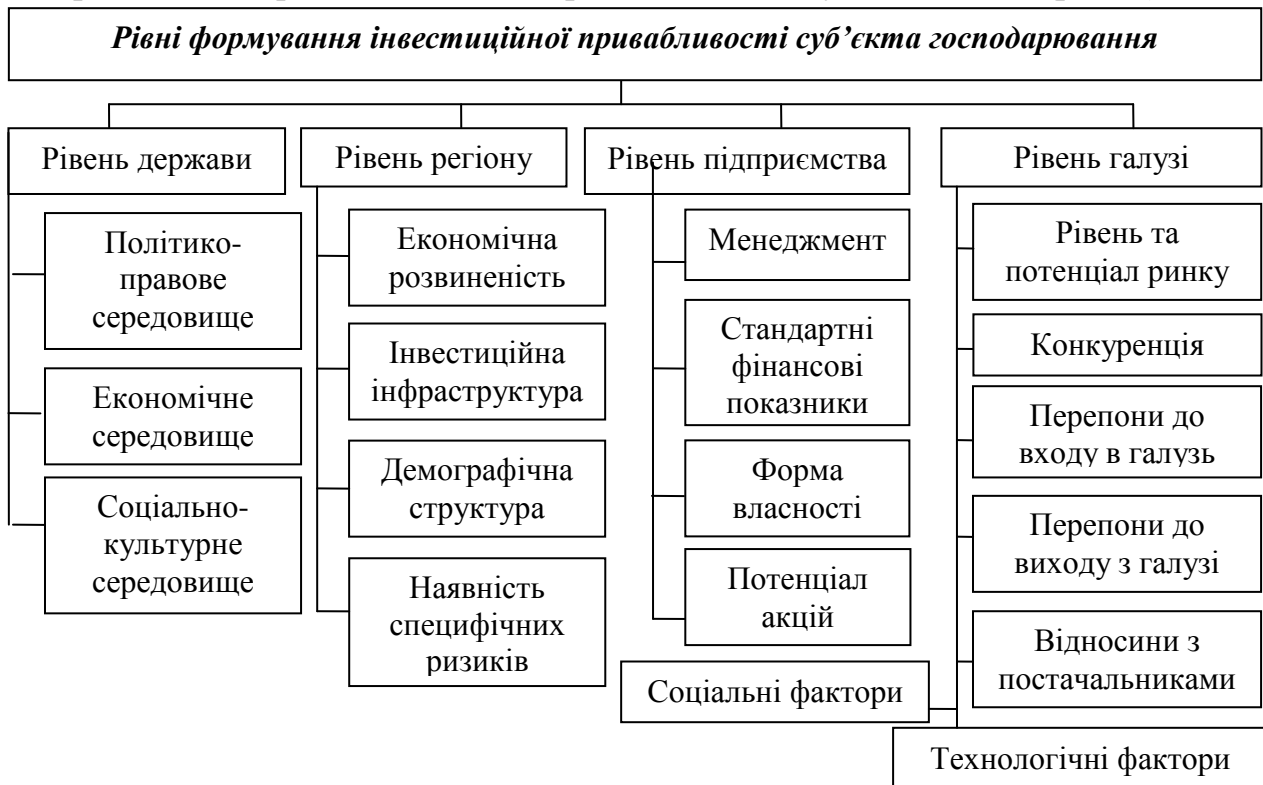


Рис. 7. – Рівні формування інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання

*Джерело [16, с. 124]*

Інвестиційна привабливість, або взагалі «економічний паспорт» окремого підприємства, може мати такий вигляд:

1. Загальна характеристика виробництва: характер технології; наявність сучасного устаткування, в т.ч. іноземного; екологічна шкідливість виробництва; складське господарство; наявність власного транспорту; географічне розташування; наближення до транспортних комунікацій.

2. Характеристика технічної бази підприємства, технології, вартість основних фондів, коефіцієнт зношення.

3. Номенклатура продукції, що випускається: обсяг виробництва; експорт; імпорт сировини та матеріалів; зв'язки з іншими підприємствами; постачальники та споживачі; оцінка стабільності збуту (попиту).

4. Виробнича потужність, можливість нарощування виробництва.

5. Місце підприємства в галузі, на ринку. Рівень монопольності стану підприємства.

6. Характеристика дирекції, схеми управління, чисельність персоналу, його структура, заробітна плата.

7. Статутний фонд, власники підприємства, номінал та ринкова ціна акції, розподіл пакета акцій.

8. Структура витрат на виробництво, в т.ч. за основними видами продукції.

9. Обсяг прибутку та його використання за звітний період.

10. Фінанси підприємства: склад дебіторської та кредиторської заборгованості, аналіз за часом виникнення та характеристикою боржників; показники фінансової стабільності та ліквідності; аналіз платоспроможності; оцінка прибутковості.

11. Формування та оприлюднення звітності за МСФЗ (IFRS)

12. Загальний висновок.

Інвестиційна привабливість компанії відображає такий її економічний та фінансовий стан, при якому потенційний інвестор може прийняти рішення про вкладення вільних коштів у розвиток даного підприємства без великого ступеня ризику втратити їх або не отримати відповідний дохід на вкладений капітал [17, с. 341].

За допомогою інвестицій можна мінімізувати вплив кризових явищ і забезпечити стійку реалізацію стратегічної мети розвитку кожного підприємства. Саме тому на підприємствах потрібно реформувати згідно сучасних умов існуючу систему управління інвестиційною діяльністю та використати нові, ефективні інструменти з метою забезпечення поступального випереджаючого розвитку промислового виробництва. Ефективна політика управління інвестиційною діяльністю повинна стати таким засобом, який надасть можливість покращити економічні, соціальні, інноваційні та інші показники діяльності підприємств.

Раціонально і за цільовим призначенням залучені та використані інвестиції сприятимуть:

- збільшенню обсягу виготовлення продукції;
- виготовленню власної продукції з інноваційним наповненням;
- виготовлення продукції п'ятого і шостого технологічного укладу;

---

- зменшення частки продукції вітчизняних підприємств, яка виготовляється з давальницької сировини;

- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

- створенню нових робочих місць і зайнятості населення.

Це вимагає реалізації низки завдань як на стратегічному, так і тактичному рівнях. До стратегічних завдань можна віднести:

- створення сприятливих умов для промислових підприємств з врахуванням особливостей окремого суб'єкта господарювання;

- мінімізація ризиків, які можуть виникнути в процесі інвестування;

- залучення коштів державного та місцевого бюджетів як ефективного джерела інвестування;

- залучення коштів іноземних інвесторів;

- створення умов для залучення заощаджень громадян і перетворення їх на інвестиції;

- ринкове регулювання інвестиційного процесу та формування інфраструктури інвестиційного ринку;

- підтримка конкуренції;

- направлення інвестиційних ресурсів у промисловість і за рахунок їх розвитку підтримувати неефективні, але соціально-значимі галузі регіону;

- пошук перспективних об'єктів для інвестування;

- зменшення залежності діяльності підприємств від давальницької сировини;

- сприяння створенню профільованого для конкретного регіону напрямку розвитку промислового виробництва.

На стратегічному рівні потрібно розробляти не лише політику розвитку наявних підприємств, а й концепцію розвитку, враховуючи специфіку кожного регіону (області). Це забезпечить стійкі внутрішні потреби і експорт регіону (області), зростання реальних обсягів виробництва за рахунок залучення іноземних та національних інвестицій, створення нових виробництв, реконструкції та модернізації діючих, зменшення рівня енергоємності та матеріалоємності промислової продукції.

До тактичних завдань, які потребують вирішення на рівні окремих підприємств, корпорацій, можна віднести:

- залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів;

- створення умов для збільшення таких внутрішніх інвестиційних ресурсів як прибуток та амортизація;

– контроль з боку органів влади за цільовим використанням бюджетних інвестицій;

– максимально повне залучення в господарську діяльність наявних ресурсів [21, с. 112–113].

Підвищення інвестиційної привабливості як чітко спланований елемент стратегічного розвитку повинно відбуватися у рамках системи (рис. 8).



Рис. 8. – Система формування інвестиційної привабливості на підприємстві  
Джерело [15, с. 74]

Таким чином, з'ясування факторів та визначення резервів підвищення інвестиційної привабливості є основою теоретичного обґрунтування проблеми формування достатньої конкурентоспроможності підприємства на інвестиційному ринку й безперечно пов'язано з загальними факторами інвестиційної привабливості, які укрупнено можна розподілити на:

- фінансово-економічні;
- соціальні;
- інформаційні.

Серед діючих факторів і резервів підвищення інвестиційної привабливості основне значення доцільно приділити першій групі чинників, які, безперечно, мають найсуттєвіший вплив на формування рівня інвестиційної привабливості підприємства.

До фінансово-економічних можливостей підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання пропонується віднести [15, с. 75]:

- 1) підвищення ефективності використання основних фондів на підприємстві;
- 2) удосконалення управління кредиторською й дебіторською заборгованістю на підприємстві;
- 3) зростання ефективності використання оборотних коштів;
- 4) удосконалення управління прибутком підприємства;
- 5) запровадження маркетингових заходів та управління якістю;
- 6) підвищення ефективності управління ціноутворенням на продукцію підприємства;
- 7) зростання ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження екологічно безпечних технологій та обладнання;
- 8) налагодження та якості діяльності внутрішнього аудиту.

Для перевірки отриманих результатів в ході дослідження інвестиційної привабливості підприємства доцільно використовувати дискримінантну модель діагностики банкрутства, запропоновану О. О. Терещенко – «Універсальна дискримінантна функція» [22]:

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6 \quad (1),$$

де  $x_1$  – відношення чистого грошового потоку до зобов'язань;

$x_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$x_3$  – відношення прибутку до валюти балансу;

$x_4$  – відношення прибутку до виручки від реалізації;

$x_5$  – відношення виробничих запасів до виручки від реалізації;

$x_6$  – відношення виручки від реалізації до валюти балансу.

Отримані результати після обрахунків можна інтерпретувати так:

- $Z > 2$  - підприємство вважається фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство;
- $1 < Z < 2$  - фінансова рівновага порушена, але за умови переходу підприємства на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

–  $0 < Z < 1$  - підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

–  $Z < 0$  - підприємство майже збанкрутіле.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження фінансових можливостей забезпечення інвестиційної привабливості промислового підприємства було розглянуто сутність інвестиційної привабливості як об'єкта управління, виявлено, що багато науковців мають свій погляд щодо трактування даного поняття, але можна зазначити, що ці погляди не дуже різняться й в основному схожі між собою. Рівень інвестиційної привабливості підприємства є одним із ключових індикаторів при залученні інвестиційних ресурсів. Саме оцінка інвестиційної привабливості є основним етапом роботи при ухваленні рішення про інвестування та виборі відповідного об'єкта.

Тому завдання економічного обґрунтування інвестиційної діяльності підприємства полягає у визначенні його рівня інвестиційної привабливості, що надасть змогу виявити слабкі місця фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва, а зацікавленим сторонам прийняти рішення щодо доцільності вкладання коштів у розвиток підприємства [24].

При оцінці інвестиційної привабливості підприємства, на думку авторів Савицької О. М. і Карпенко Ю. М. [24], важливо обрати не односторонній, а комплексний системний підхід. На сучасному етапі удосконалення теоретико-методологічного інструментарію інвестиційної діяльності підприємств та інвестиційної політики суб'єктів господарювання використовується методологія, яка базується на аналізі фінансового стану підприємства, але така оцінка не є достатньою, оскільки не відображає перспектив розвитку та можливостей покращення результатів діяльності підприємства. Крім того, недоліком багатьох сучасних методик у цьому напрямі є те, що вони не враховують особливостей розвитку вітчизняних підприємств та факторів впливу на їх фінансово-господарську діяльність.

Для оцінки інвестиційної привабливості доцільно використовувати комплексну методологію, запропоновану В. В. Руденко [25]. За даною методикою інвестиційна привабливість виступає як комплексний показник та враховує три складові - фінансовий стан, ринкове середовище та корпоративне управління. Інвестиційна привабливість підприємства оцінюється як складова інвестиційної політики, проводиться оцінка інвестиційного ризику. За отриманими даними будується матриця формування інвестиційної політики підприємства та виносяться рекомендації щодо її розроблення та реалізації (рис. 9).

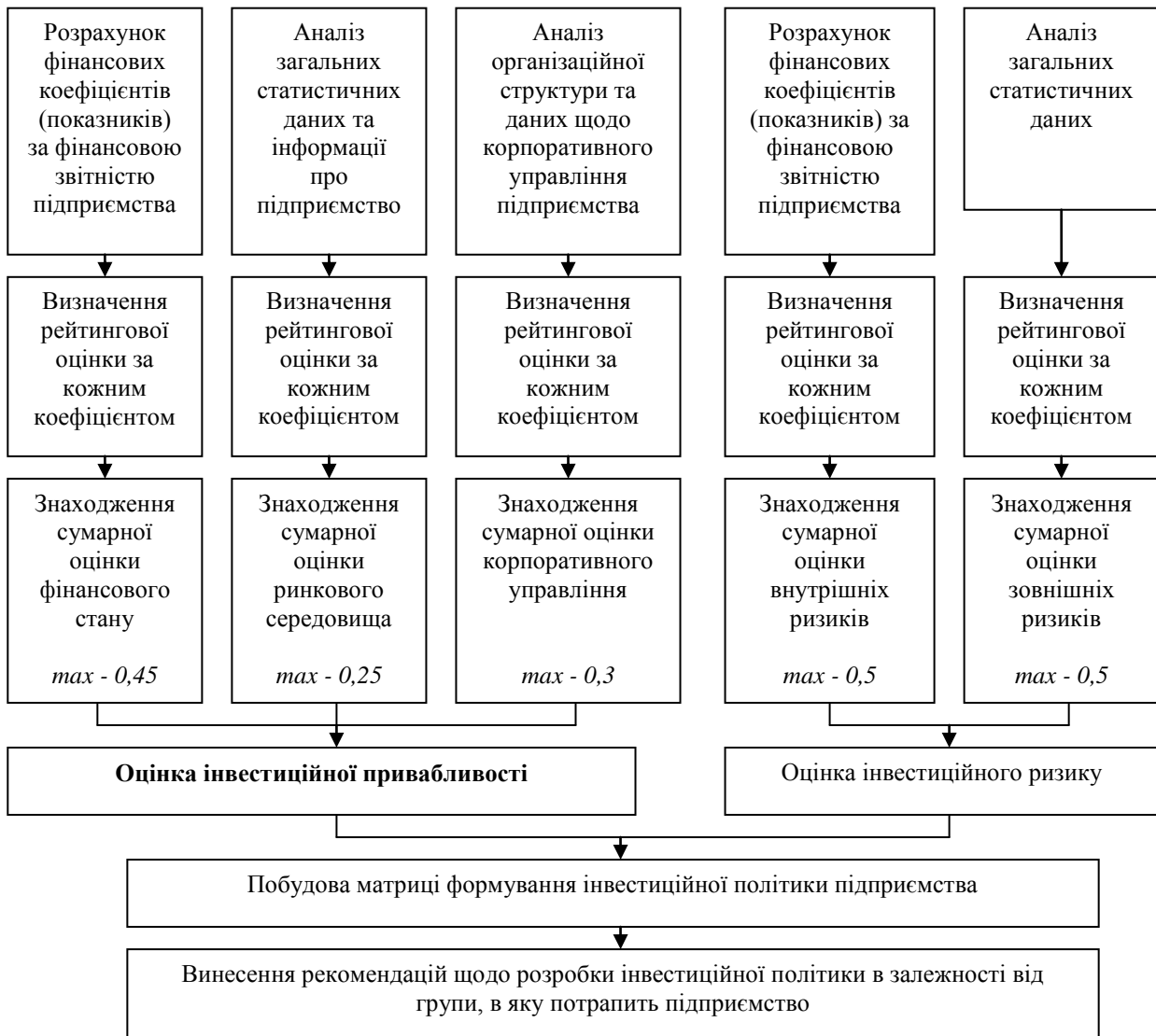


Рис. 9. – Схема оцінки інвестиційної привабливості в рамках формування матриці інвестиційної політики підприємства

Джерело [24]

Отже, інвестиційну привабливість підприємства можна охарактеризувати як систему певних показників, які відображають доцільність вкладання капіталу інвестором в об'єкт інвестування, а також сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування.

Показники інвестиційної привабливості в основному характеризують не тільки фінансово-господарський стан підприємства, а й рівень виробничо-технологічного, інституціонального, ділового, кадрового забезпечення, достатній рівень використання сучасних інформаційних технологій для налагодження контактів з інвесторами на основі прозорості та достовірної облікової політики, у контексті вдосконалення електронного документообігу та



звітності на підприємстві, яка може бути забезпечена можливістю впровадження МСФЗ (IFRS).

Представлені результати дослідження відображають основні підходи до методики оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства визначається як основний етап роботи при ухваленні рішення про інвестування та виборі відповідного об'єкта інвестування. Відомо про значну кількість методик оцінки інвестиційної привабливості підприємства, однак, більшість з них мають певні недоліки або неточності, низка методів заснована на аналізі набору показників фінансового стану підприємства, тобто мають ретроспективний характер, в той час як інвестора перш за все цікавлять результати майбутньої діяльності підприємства.

Серед методик, які найчастіше використовуються на практиці в Україні, можна відзначити методики: І. А. Бланка, А. П. Гайдуцького, В. М. Гриньової, Т. В. Майорової та затверджену на законодавчому рівні «Методику інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій». Досить цікавий підхід до оцінки інвестиційної привабливості пропонує В. В. Руденко. Дана методика рекомендує формувати інвестиційну політику підприємства на основі побудови матриці, яка враховує інвестиційну привабливість, інвестиційні ризики та інші фактори, в тому числі викликані цифровізацією бізнес-середовища.

Більшість змін, як вважає автор Лісова Р. М., викликаних діджиталізацією, є руйнівними і докорінно змінюють існуючі галузі, компанії, що займають домінуючі позиції на ринку, зіштовхуються з новими конкурентами, існуючі бізнес-моделі застарівають і замінюються новими [26, с. 115; 28].

Цифрова трансформація є новим етапом в управлінні бізнес-процесами в компанії, яка докорінно може змінити традиційні способи ведення бізнесу. Використовуючи процеси діджиталізації компанії мають можливість оптимізувати існуючі бізнес-моделі, отримати нові можливості для розвитку власного бізнесу, розширити сферу діяльності та мати інструментарій для покращення основних показників ефективності ведення бізнесу й підвищення рівня їх конкурентоспроможності [27].

Процеси цифровізації та цифрової трансформації виступають рушійними силами, що стимулюють зміни в корпоративному світі, основою яких є впровадження нових технологій, таких як аналіз великих даних, Інтернет речей, хмарні технології чи 3D-друк. Відбувається перетворення аналогової інформації на цифрові дані. Невпинне зближення фізичного і цифрового світів

стимулює компанії інтегрувати, наприклад, Інтернет речей та послуг у виробничі процеси, створювати вартість шляхом аналізу й управління великими даними, що може бути використане як конкурентна перевага [26, с.115; 28], в тому числі й для підвищення рівня інвестиційної привабливості, держави, галузі, регіону, компанії.

Зауважимо, що інвестиційна привабливість формується на декількох рівнях, а саме на рівні держави, галузі, регіону та підприємства. Фактори підвищення інвестиційної привабливості поділяються на фінансово-економічні, соціальні та інформаційні. Серед цих факторів основне значення приділяється першій групі чинників, які, безперечно, мають найсуттєвіший вплив на формування рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Єпіфанов А. О. *Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання: монографія* / А. О. Єпіфанов, Н. А. Дехтяр, Т. М. Мельник, І. О. Школьник та ін. / За ред. доктора економічних наук А. О. Єпіфанова. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 286 с.
2. *Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Затверджено наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій 23.02.98. № 22. // Державний інформ. бюл. про приватизацію. – 1998. – № 7. – С. 18-28.*
3. *Фінансовий словник* / А. Г. Загородній, Г. А. Вознюк, Т. С. Смовженко. – 4-те вид., випр. та доп. – К.: Т-во «Знання», КОО; Л.: Вид-во Львів. банк. Ін.-ту НБУ. – 566 с.
4. Брюховецька Н. Ю. *Оцінка інвестиційної привабливості підприємства: визначення недоліків деяких існуючих методик* / Н. Ю. Брюховецька, О. В. Хасанова // *Економіка промисловості. – Донецьк, 2009. – №44. – С. 110-117.*
5. Боярко І. М. *Оцінка інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання* / І. М. Боярко // *Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 90-99.*
6. Євтушенко С. О. *Організаційно-економічні фактори підвищення інвестиційної привабливості промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спеціальністю 08.06.02 – «Підприємництво, менеджмент і маркетинг»* / С. О. Євтушенко. – Харків, 2001. – 20 с.
7. Жихор О. Б. *Інвестиційна привабливість підприємства як об'єкт управління* / О. Б. Жихор, М. М. Москвич // *Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики. – 2012. – Вип. 2. – С. 118-123.*
8. Колесник Я. О. *Проблеми визначення інвестиційної привабливості та інвестиційного клімату в Україні* / Я. О. Колесник, Н. Є. Скоробогатова // *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2012. – № 9. – С. 96-101.*

- 
9. Коваленко Н. В. Інвестиційна привабливість підприємств у реаліях глобалізації / Н. В. Коваленко, М. М. Мархайчук, І. А. Фесенко // Науковий вісник НГУ. Економіко-правові умови діяльності підприємств. – 2011. – С. 21-27.
10. Федорова Ю. В. Аналіз підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств / Ю. В. Федорова, О. С. Тхор, Г. В. Даниленко // Вісник СХУ імені Володимира Даля: наук. журнал. – Луганськ, 2011. – №11 (165), ч.1. – URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jsru/handle/123456789/1349>.
11. Науменко О. В. Напрями підвищення інвестиційної привабливості підприємства з метою його розвитку // Управління розвитком. – 2013. – № 21. – С. 21-23. – URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/>
12. Шапошнікова О. М. Інвестиційна привабливість суб'єктів господарювання у сучасних умовах розвитку економіки / О. М. Шапошнікова, Л. Ю. Козуб // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. Вип. 23.15. – С. 278-282. – URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu\\_2013\\_23.15\\_47.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2013_23.15_47.pdf)
13. Самігулліна, Ю. Р. Управління інвестиційною привабливістю підприємства / Ю. Р. Самігулліна // Економічний простір. – 2010. – № 34. – С. 23–29.
14. Руденко В. В. Методичні підходи до розробки інвестиційної політики підприємств / В. В. Руденко // Наука й економіка: Наук.-теорет. Ж-л. – Хмельницький: ХЕУ, 2010. – № 2(18) – С. 187-197.
15. Лазарева Т. О. Оцінка і підвищення інвестиційної привабливості підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 68-75.
16. Хобта В. М. Формування та підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання / В. М. Хобта, А. В. Мешиков // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2009. – Вип. 36-1. – С. 118-125.
17. Дука А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування [Текст]: навчальний посібник / А. П. Дука. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2008. – 432 с.
18. Гончаров В. М. Інвестиційна привабливість підприємств: організація оцінки, напрями підвищення [Текст]: монографія / В. М. Гончаров, М. М. Білоусова, В. Ю. Припотень; ЛНАУ, ДонДТУ – Луганськ: Прес-експрес, 2014. – 159 с.
19. Мархайчук М. М. Аналіз методик оцінювання інвестиційної привабливості в контексті інноваційного розвитку підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 330-336.
20. Гриньова В. М. Інвестування: Підручник / Гриньова В. М. [і інші.]. – К.: Знання, 2008. – 452 с.
21. Феєр О. В. Організаційно-економічні передумови підвищення інвестиційної привабливості підприємства / О. В. Феєр // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С. 110-113.
22. Клементьєва О. Ю. Удосконалення інтегральної оцінки фінансового стану промислового підприємства // Научний журнал «Культура народів Причорномор'я». – 2005. – № 64. – С. 55-59.

23. Терещенко О. О. Універсальна дискримінантна модель. / О. О. Терещенко. – URL:[http://uk.wikipedia.org/wiki/Універсальна\\_дискримінантна\\_модель](http://uk.wikipedia.org/wiki/Універсальна_дискримінантна_модель).

24. Савицька О. М. Результати комплексного аналізу та оцінювання інвестиційної привабливості промислового підприємства в контексті удосконалення його інвестиційної політики / О. М. Савицька, Ю. М. Карпенко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – № 1. – URL: <http://www.econotyu.nauka.com.ua>.

25. Руденко В. В. Методичні підходи до розробки інвестиційної політики підприємств // Наука й економіка: Наук.-теорет. ж-л. – Хмельницький: ХЕУ, 2010. – № 2(18) – С. 187-197.

26. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 24(2). - С. 114-118. - URL: <http://surl.li/toqwg>

27. Савицька О. М., Салабай В. О. Міжнародний та вітчизняний досвід формування цифрових трансформацій в управлінні бізнесом компаній / Економічні та інноваційно-інвестиційні процеси в умовах змін ринкового середовища: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24 жовтня 2020 року) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55-59. URL: [www.lef.lviv.ua](http://www.lef.lviv.ua).

#### **4.4. Особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання сільськогосподарської галузі**

**Стефанишин О. Б.,**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,*

У фінансовій науці немає загального підходу до визначення фінансової стратегії компанії. Поширеною думкою є така, що пропонує розуміти фінансову стратегію як узагальнюючу модель дій компанії, що необхідні їй для досягнення поставлених стратегічних цілей в загальних рамках місії компанії на основі формування, розподілу, використання та координації фінансових ресурсів підприємства. Сутність фінансової стратегії розглядається науковцями з різних позицій [1; 2; 3-6; 8; 9].

Гранді Т. та Уорд К. – автори монографії «Фінансова стратегія бізнесу» дають визначення фінансової стратегії як процесу, який приводить у

відповідність зовнішні джерела фінансових ресурсів з стратегією корпоративного становлення, розширення та розвитку.

Одне з найповніших визначень фінансової стратегії дає І. О. Бланк: фінансова стратегія є одним з основних видів багатофункціональних стратегій компанії, передбачає всі найважливіші напрямки формування її фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом створення довгострокових фінансових цілей, вибору найефективніших шляхів їх удосконалення, коригування напрямів створення та використання фінансових ресурсів при зміні умов середовища [5].

В теорії менеджменту термін «стратегія» трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації. «Стратегія» передбачає, перш за все, орієнтацію на довгострокову перспективу або на вирішення ключової пріоритетної задачі в конкретному періоді часу. Це стосується як загальної так і фінансової стратегії. Проте, специфіка фінансової стратегії проявляється в її природі. Саме слово «фінансова» вказує на економічну природу і, значить, вона має описувати ключові аспекти економічної діяльності на основі базових категорій: фінансів, кредиту, капіталу, доходів, витрат, прибутків.

Фінансова стратегія представляє собою систематичний план дій щодо управління фінансами підприємства. Вона визначає, яким чином фінансові ресурси будуть мобілізовані, розподілені та використовувані для досягнення стратегічних та фінансових цілей.

Як зазначають науковці, фінансова стратегія повинна вписуватись в загальну стратегію підприємства, бути адекватною їй по цілях та задачах [1; 2; 3; 8]. Фінансова стратегія компанії визначається її стратегічними цілями розвитку.

Загальна стратегія підприємства та фінансова стратегія є взаємопов'язаними та взаємозалежними і спільно спрямовані на досягнення успіху та стійкості підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Інтеграція фінансової стратегії з загальною стратегією прослідковується через:

– *Відображення стратегічних цілей:* Фінансова стратегія відображає та визначає конкретні фінансові цілі, які підтримують загальну стратегію підприємства. Наприклад, якщо загальна стратегія спрямована на розширення ринків, фінансова стратегія може включати збільшення інвестицій для введення нових продуктів або розширення виробництва.

– *Фінансову підтримку стратегічних ініціатив:* Фінансова стратегія надає фінансові ресурси для впровадження ключових стратегічних ініціатив.

Наприклад, інвестиції у дослідження та розвиток, придбання нових технологій чи глобальне розширення.

– *Оптимізацію використання ресурсів:* Фінансова стратегія допомагає оптимізувати використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних завдань. Це включає в себе розподіл бюджету, вибір ефективних інвестицій та управління оборотним капіталом.

– *Спільне забезпечення фінансової стійкості:* Фінансова стратегія спрямована на забезпечення фінансової стійкості підприємства в рамках виконання загальних стратегічних планів. Вона враховує потреби в обсязі фінансування та ризику, пов'язані зі стратегічними рішеннями.

– *Реалізацію можливостей для росту:* Фінансова стратегія розробляє плани залучення фінансових ресурсів для підтримки стратегій росту, які можуть включати в себе масштабування виробництва, введення нових продуктів або розширення на нові ринки.

– *Взаємне коригування стратегій:* Фінансова стратегія може змінюватися та коригуватися в залежності від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах підприємства. Зміни в загальній стратегії часто супроводжуються аналізом та коригуваннями в фінансових стратегіях.

Узгодженість між загальною стратегією підприємства та фінансовою стратегією є критичною для забезпечення ефективного та стійкого розвитку підприємства. Фінансова стратегія допомагає перетворити стратегічні плани в конкретні фінансові дії, що забезпечує досягнення стратегічних цілей та збереження фінансової стійкості в умовах змін та невизначеності.

Покажемо схематично взаємодію між фінансовою стратегією підприємства загальною стратегією та іншими стратегіями (рис. 1).

Загальна стратегія підприємства виступає важливим стимулом для розвитку та успіху фінансової стратегії. Вона надає конкретний контекст і напрямок, в межах якого фінансова стратегія формується та реалізується. Наприклад, такими напрямками можуть бути визначені:

#### **1. Цільова орієнтація:**

– Загальна стратегія визначає стратегічні цілі та завдання підприємства, такі як ринкова домінантність, ріст, розвиток, інновації.

– Фінансова стратегія вирішує, яким чином фінансові ресурси будуть використовуватися для досягнення цих стратегічних цілей.



Рис. 1. - Інтеграція загальної та фінансової стратегій підприємства в системі менеджменту

## 2. Ресурсне забезпечення:

– Загальна стратегія ідентифікує основні ресурси, які підприємство може використовувати для виконання своїх стратегічних завдань.

– Фінансова стратегія розробляє плани залучення, розподілу та оптимізації фінансових ресурсів для підтримки ресурсів загальної стратегії.

## 3. Ризикові наративи:

– Загальна стратегія визначає ключові ризики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

– Фінансова стратегія розробляє плани управління ризиками та фінансовими викликами, щоб забезпечити стійкість підприємства у змінних умовах.

## 4. Зрощення та взаємодія:

– Загальна стратегія та фінансова стратегія взаємодіють, формуючи взаємозалежний план розвитку.

– Фінансова стратегія інтегрується з іншими видами стратегій (маркетинговою, операційною), забезпечуючи єдність та згуртованість дій підприємства.

Отже, загальна стратегія надає фреймворк, в межах якого фінансова стратегія формує свої пріоритети та вирішує конкретні завдання, сприяючи досягненню стратегічних цілей та забезпеченню фінансової стійкості підприємства.

В системі менеджменту:

– *забезпечується* спрямованість на довгострокові результати: загальна і фінансова стратегія орієнтовані на досягнення довгострокових результатів та фінансова враховує вплив фінансових рішень на стійкість підприємства в майбутньому;

– *відбувається*:

- інтеграція фінансової з загальною стратегією: фінансова стратегія повинна бути тісно інтегрованою з загальною стратегією підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок між фінансовими цілями та стратегічними завданнями;

- взаємодія з іншими видами стратегій: фінансова стратегія взаємодіє з операційною, маркетинговою та іншими стратегіями, узгоджуючи фінансові рішення з іншими аспектами діяльності підприємства.

В системі менеджменту підприємства фінансова стратегія дозволяє забезпечити оптимальне використання фінансових ресурсів та досягнення стратегічних цілей в умовах змінного бізнес-середовища.

Існує ще один аспект розуміння взаємопов'язаності (розглядається окремо деякими науковцями [8]) – це питання фінансової стратегії та фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент розглядається нами в даному контексті, як система, яка реалізує фінансову стратегію підприємства.

Однозначно, що фінансова стратегія та фінансовий менеджмент є взаємопов'язаними, але вони мають різні акценти та відповідальності в контексті підприємства.

Фінансова стратегія, як уже було наголошено вище, визначає основні фінансові цілі та напрямки діяльності підприємства з огляду на досягнення стратегічних цілей в довгостроковій перспективі. Це включає в себе формулювання цілей щодо прибутку, ризиків, інвестицій, фінансового ринку та ресурсів. Фінансова стратегія служить важливим інструментом для визначення того, яким чином фінансові ресурси підприємства будуть використовуватися для забезпечення його сталості та конкурентоспроможності.



Фінансовий менеджмент, з іншого боку, в основному зосереджений на конкретних фінансових операціях та рутинних завданнях для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів у короткостроковому та середньостроковому плані. Це включає в себе планування бюджету, управління ліквідністю, кредитно-грошові операції та взаємодію з фінансовими інструментами. Хоча, звісно не можна виключати з поля зору стратегічні бачення та рішення *стратегічного фінансового менеджменту*, з точки зору якого фінансова стратегія розглядається в комплексі з іншими як функціональна.

Обидва аспекти є важливими для фінансового забезпечення підприємства. Фінансова стратегія визначає загальні фінансові цілі та напрямки, а фінансовий менеджмент реалізує конкретні заходи для досягнення цих цілей. Взаємодія між ними дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи відповідність фінансових ресурсів стратегічним цілям та завданням. Таким чином, фінансова стратегія і фінансовий менеджмент взаємодіють для забезпечення ефективного та стійкого функціонування підприємства.

Щоб не помилитися у виборі фінансової стратегії та фінансового напрямку розвитку компанії, важливо знати, які економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші фактори впливають на її майбутнє, знати рівень їх впливу, вжити заходів для зменшення залежності від їх впливу. Якщо не визначити найважливіші фактори та не оцінити ступінь розвитку їх впливу – ефективна фінансова стратегія неможлива.

Розробляючи фінансову стратегію, важливо відокремлювати передбачувані фактори від непередбачуваних, а також розробити комплекс заходів впливу на контрольовані фактори. Якщо фактори неправильно оцінені, тоді розвиток стратегії піде в неправильному напрямку і її реалізація буде неефективна і може призвести до негативних наслідків для компанії. Найважливішими факторами, що впливають на вибір фінансової стратегії, є:

- вид діяльності та характеристика галузі;
- організаційні цілі та ціннісні орієнтації підприємців;
- стан зовнішнього середовища та прогноз його стану;
- внутрішні переваги та недоліки компанії;
- види та ступені ризиків;
- досвід реалізації попередніх стратегій;
- підприємницька здатність.

Фактори, що впливають на формування фінансової стратегії мають дворівневу структуру:

## 1. Зовнішні чинники.

Фактори зовнішнього середовища пов'язані з корпоративним середовищем і суб'єкт господарювання не може впливати на його роботу, тому необхідно скорегувати фінансову стратегію під його впливом таким чином, щоб мінімізувати його негативний вплив.

Фактори навколишнього середовища включають:

- державна фінансово-економічна політика та урядове економічне регулювання;
- поточний механізм фінансово-інвестиційної діяльності;
- поточний стан фінансового ринку, ринкової економіки в цілому;
- коливання ринку;
- види та ступінь ризиків тощо.

Фактори зовнішнього впливу поділяються на непрямого та прямого впливу. Фактори з непрямою дією не будуть мати на фінансову стратегію безпосереднього впливу, але існує ймовірність, що вони можуть вплинути на неї (вже в процесі реалізації) в майбутньому.

Основними непрямыми факторами впливу є:

- фінансово-економічні: державне регулювання рівня інфляції, законодавство про податки, рівень доходів населення.
- зовнішньо-економічні: зовнішня політика держави, міжнародний рівень конкуренції, коливання на глобальних ринках.
- інші: політичні, науково-технічні, демографічні та інші.

Фактори прямого впливу дійсно впливають на розвиток і реалізацію фінансової стратегії.

Основними факторами прямого впливу є:

- постачальники та клієнти: потреби споживачів; вартість сировини; ділові зв'язки.
- конкуренти: рівень розвитку; їх рівень цін; ступінь застосування інновацій.
- кредитно-фінансова система: позичальники та їх характеристика; інвестори; фінансові посередники; фінансова підтримка від держави.

## 2. Фактори внутрішнього середовища.

Внутрішні фактори впливають на фінансову стратегію корпорації безпосередньо, визначаючи її та її особливості і залежать від умов організації та функціонування компанії. До факторів внутрішнього середовища, що впливають на фінансову стратегію, в тому числі місія компанії, спрямованість, ступінь економічної самостійності, ступінь ризику діяльності, досвід реалізації попередніх стратегій, включають:

- економічні чинники: фінансовий стан компанії; забезпеченість ресурсами; інвестиційна привабливість;
- продуктивність: ефективність виробничого процесу; автоматизація виробництва;
- організаційно-управлінські: організаційна структура управління; хороша комунікація між відділами; корпоративна культура;
- соціальні: навички персоналу; стратегічне мислення.

Людський фактор також відіграє роль у фінансовій стратегії. Це професіоналізм співробітників, їх досвід, інтуїція, а також стратегічне мислення, що здатні повністю змінити хід стратегічної діяльності. На фінансову стратегію також впливає основна стратегія компанії.

Діяльність сільськогосподарських організацій має ряд особливостей [12; 13] і відмінностей від діяльності організацій інших галузей і це потрібно враховувати при формуванні фінансової стратегії [11].

Враховуючи унікальні відмінності аграрного сектору, фінансова стратегія аграрного підприємства також має різні аспекти порівняно з іншими галузями. Розглянемо особливості аграрного сектору, зміст цієї особливості в діяльності аграрного підприємства та особливу рису фінансової стратегії, що з цього випливає (табл. 1).

Таблиця 1

**Особливості сільськогосподарської галузі, що мають бути враховані у фінансовій стратегії суб'єктів господарювання галузі**

Особливість галузі	Зміст особливості	Особливість фінансової стратегії
Залежність від природних факторів	Аграрні підприємства сильно залежать від природних умов, таких як клімат, ґрунт, опади та інші фактори, що можуть впливати на врожайність та витрати.	Фінансова стратегія повинна враховувати цю залежність та включати ризик-менеджмент для зменшення негативного впливу непередбачуваних природних подій.
Сезонність та циклічність:	У сільському господарстві існує виражена сезонність та циклічність. Роботи в галузі здебільшого пов'язані з певними періодами року, що впливає на графік отримання доходів та витрат.	Фінансова стратегія повинна адаптуватися до цього циклу та забезпечувати фінансову стійкість протягом усього року.
Довгостроковість інвестицій	Аграрні підприємства часто здійснюють довгострокові інвестиції, такі як придбання земельних ділянок, техніки та розробка нових сортів рослин.	Фінансова стратегія повинна враховувати ці довгострокові плани та забезпечувати сталість фінансування.

Ризикованість та страхування	Аграрний сектор часто стикається з ризиками, пов'язаними з погодою, хворобами та ринковою нестабільністю.	Фінансова стратегія повинна передбачати використання страхових продуктів та інших інструментів для зменшення ризиків та захисту від можливих втрат.
Сезонність робочої сили та міграція робітників	В сільському господарстві спостерігається сезонна потреба в робочій силі, зокрема під час збирання врожаю.	Фінансова стратегія повинна враховувати цю динаміку та можливість залучити та утримувати робочу силу відповідно до цих сезонних потреб.
Специфіка рослинництва та тваринництва	Вирощування рослин та утримання тварин мають відмінні характеристики, які потребують індивідуальних фінансових рішень.	В залежності від виду продукції (рослинництво чи тваринництво), фінансова стратегія може вимагати різних підходів.
Вплив глобальних ринків та експорт	Аграрний сектор часто підданий впливу глобальних ринків та експортних операцій. Зміни в світових цінах на продукти можуть визначати прибутковість аграрного підприємства.	Фінансова стратегія повинна враховувати міжнародний аспект та робити акцент на глобальних ринках.
Екологічні та соціальні вимоги	Сільське господарство піддається зростаючим екологічним та соціальним вимогам, пов'язаним зі збереженням природних ресурсів, етичною обробкою тварин та вирощуванням продукції.	Фінансова стратегія повинна враховувати ці тенденції та відповідати екологічним та соціальним стандартам.

Виділимо ще ряд чинників, що впливають на формування фінансової стратегії аграрних організацій та викликані особливостями галузі:

- *Географічні особливості та земельні права:*

Земельні відносини та права власності на землю мають важливе значення в аграрному секторі. Фінансова стратегія повинна враховувати географічні особливості, регулювання в сфері землекористування та можливі ризики, пов'язані із змінами у законодавстві.

- *Регулювання та субсидії:*

Аграрні підприємства часто підпадають під різноманітне регулювання та можуть користуватися підтримкою у вигляді субсидій від уряду. Фінансова

стратегія повинна враховувати ці аспекти та ефективно користуватися можливостями субсидій.

- *Зміни в споживчому смаку:*

Зміни в смаках та вимогах споживачів можуть впливати на вибір культур, які вирощуються або тварин, які утримуються. Фінансова стратегія повинна враховувати ці тенденції та шукати шляхи диференціації продукції.

- *Маркетингові та брендові аспекти:*

Розвиток бренду та маркетингові стратегії для аграрних підприємств можуть бути важливими, особливо при конкуренції на ринку. Фінансова стратегія повинна включати в себе інвестиції у рекламу та позиціонування бренду.

- *Глобальна торгівля та імпортозаміщення:*

В світі глобальної економіки аграрні підприємства можуть брати участь у міжнародній торгівлі або стикатися з проблемою імпортозаміщення. Фінансова стратегія повинна оцінювати можливості та ризики глобальних операцій.

- *Взаємодія з іншими (в т. ч. невеликими) сільськими господарствами:*

У багатьох регіонах великі сільськогосподарські господарства мають суміжність з невеликими сільськими господарствами та спільнотами. Фінансова стратегія повинна враховувати соціальну та економічну відповідальність у взаємодії з такими господарствами.

Враховуючи ці особливості галузі, фінансова стратегія суб'єкта господарювання, що працює в сільському господарстві має бути гнучкою, адаптованою до сезонних та ринкових коливань, а також враховувати особливості сільськогосподарського виробництва та його вплив на оточуюче середовище.

Деякі аспекти формування фінансової стратегії, як: капіталізація та інвестиції; використання кредитів та інших фінансових інструментів; управління ризиками; сталість постачання та врахування змін вартості; інновації; врахування оподаткування; врахування залучення та вартості трудових ресурсів – для суб'єктів господарювання у с/г матимуть свою специфіку, як, наприклад (рис. 2):

Враховуючи ці та інші особливості, що можуть бути предметом подальших досліджень, аграрні підприємства можуть розробляти і реалізовувати ефективні фінансові стратегії, спрямовані на сталість, результативність та конкурентоспроможність на ринку.

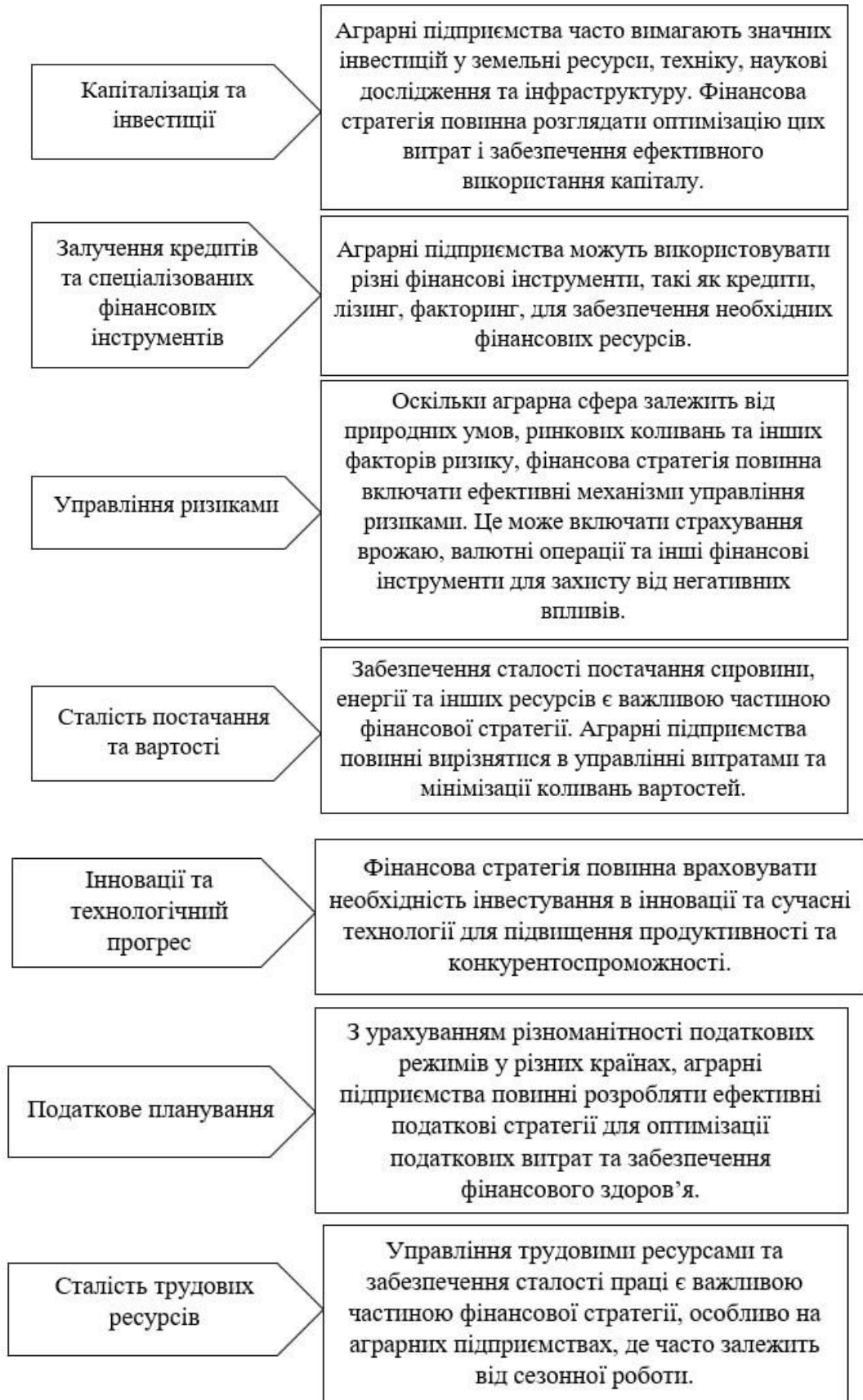


Рис. 2. – Специфіка формування фінансової стратегії суб'єктів бізнесу у сільському господарстві

**Список використаних джерел:**

1. Красношапка В. В., Морзун О. В. Фінансові стратегії у контексті антикризового управління. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1834>
2. Веретенникова Г. Б. Формування фінансових стратегій промислових підприємств : дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2005. URL: <http://surl.li/tosgc>
3. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023). С. 182-187. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162889339.pdf>
4. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. Фінанси України. 2008. № 3. С. 12-18.
5. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства. Київ, 2008. 520 с.
6. Буряк Л. Д., Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. Київ, 2010. 384 с.
7. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. №19. С. 78-81. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230068/228870>
8. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 1. С. 44-49. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-07.pdf>
9. Данилюк М. О., Савко О. Я. Етапи формування фінансової стратегії підприємств. С. 322-329. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14714701.pdf>
10. Масюк Ю. В., Пазюн Ю. В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 48–51. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.20.48
11. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Стратегічний набір як невід’ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 284-289. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-1\\_0-pages-284\\_289.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-284_289.pdf)
12. Сирцева С. В., Ізвоічик Т. М. Фактори, що впливають на формування облікової політики сільськогосподарських підприємств. Modern Economics. 2020. №24. С. 177-182. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/syrtseva.pdf>
13. Мерва Л. М. Особливості сільськогосподарського виробництва та їх вплив на організацію обліку і аудиту : дипломна робота магістра за спеціальністю 071. Тернопіль, 2019. 85 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29896>

#### **4.5. Фінансова безпека банку: аналіз теоретичних основ та оцінка факторів впливу**

*Вінниченко О.В.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,  
Харківській національній університет міського  
господарства ім. О.М. Бекетова*

Основною метою розвитку української банківської системи є побудова стабільної, конкурентоспроможної та прозорої системи, що може сприяти довгостроковому економічному зростанню країни. Тому, успішне функціонування банків залежить від правильного вибору стратегії управління та розвитку, методичних підходів до оцінювання рівня банківської безпеки.

На сьогоднішній день низка криз, такі як поширення коронавірусної інфекції у глобальному масштабі, військовий конфлікт в Україні є справжнім викликом для економіки країни та стали причиною запровадження національними органами влади безпрецедентних заходів, які дуже істотно впливають на економіку й фінансову систему. Центральний банк весною 2022 року прийняв ряд жорстких але своєчасних заходів спрямованих на підтримку стабільної роботи банківської системи. В той же час діяльність цілих секторів економіки була фактично припинена через ужиття масштабних адміністративних обмежень на широкий спектр видів економічної активності, велика кількість людей виїхала за кордон, а в середині країни відбулося зачне скорочення зайнятості населення та це відповідно вплинуло на доходи економічно активного населення. Загострення економічної кризи та зростаюча невизначеність спонукали людей до зменшення споживання та подальшого закриття бізнесів. Наразі істотно зросли ризики й загрози діяльності банківського сектору, стійке й ефективне функціонування якого є запорукою соціально-економічного розвитку країни. У зв'язку з цим, проблематика забезпечення банківської безпеки за сучасних умов набуває особливої актуальності.

Фінансова безпека окремого банку, як складового елемента системи, безпосередньо пов'язана з безпекою банківської системи. В сучасних умовах особливого значення набуває як формування базових понять, так і визначення основних принципів забезпечення фінансової безпеки банку, класифікації основних загроз і методів управління фінансовою безпекою банку.

На сьогоднішній день фінансову систему країни неможливо уявити без банків. Вони є її основною складовою. Банки виконують велику кількість



фінансових операцій, вони є найактивнішою частиною сфери обігу. Проте банківська діяльність обумовлена великою кількістю ризиків, пов'язаних із втратою грошей або повним банкрутством. Тож, необхідність забезпечення банківської безпеки, яка може попередити ці ризики та загрози, є очевидною та надзвичайно важливою як для банківської сфери, так і для фінансової системи України. Найважливішим завданням державних владних структур будь-якої сучасної країни є збереження та зміцнення стану її економічної безпеки, особливо в контексті необхідності дотримання вектору сталого розвитку та тенденції до економічної та фінансової глобалізації.

Перед безпекою банків постають такі завдання [22]:

- 1) ідентифікація ризиків і пов'язаних із ними потенційних небезпек і загроз;
- 2) визначення індикаторів безпеки банку;
- 3) упровадження системи діагностики й моніторингу стану безпеки;
- 4) розробка заходів, у короткостроковому та у довгостроковому періоді спрямованих на забезпечення фінансової безпеки банку;
- 5) контроль за виконанням запланованих заходів;
- 6) аналіз, оцінка та за необхідності корегування заходів.

Досягнення та збереження на належному рівні фінансової безпеки здебільшого залежить від системи та методів управління фінансовою безпекою. При цьому особливого значення набуває формування базових визначень, принципів забезпечення економічної та фінансової безпеки, класифікації загроз і методів управління фінансовою безпекою банку, що й обумовлює актуальність проведення подальших досліджень у цій галузі [34].

Економічна безпека передбачає вживання заходів, що запобігають отриманню банком збитків та забезпечують прибутковість кредитних операцій завдяки перевірці достовірності документів, кредитних та інвестиційних проектів, що надані банку позичальниками, здійснюють контроль за обґрунтованістю призначення, використання, а також своєчасного повернення коштів, виділених на ці проекти. Водночас, у науковій літературі поки що не має однозначного підходу до трактування поняття «банківська безпека». У табл. 1 наведено кілька визначень цього поняття, найбільш близьких до теми нашого дослідження. Отже, узагальнюючи наявні підходи до визначення поняття «банківська безпека», будемо розуміти під цим поняттям стан, за якого забезпечується: економічний розвиток і стабільність діяльності банку, захищеність інтересів власників та клієнтів від зовнішніх та внутрішніх загроз, висока доступність та ефективне використання кредитних ресурсів, фінансова рівновага та одержання банком прибутку.

**Погляди різних науковців на поняття «банківська безпека»**

Автор, джерело	Визначення	Ключові складові
О. Барановський [2]	Банківська безпека - це захищеність інтересів власників, клієнтів, працівників і керівництва банку від зовнішніх і внутрішніх загроз; стан його зовнішнього та внутрішнього середовища; один з основних елементів банківського менеджменту; організація заходів щодо запобігання можливим загрозам його діяльності	- захищеність інтересів власників, клієнтів, - організація заходів щодо запобігання можливим загрозам його діяльності
В. Гамза, І. Ткачук [7]	Безпека банку - це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов банківської діяльності, при яких потенційно небезпечні для банківської системи (окремого банку) дії або обставини попереджені, припинені або зведені до такого рівня, при якому не здатні нанести збиток установленому порядку банківської діяльності (функціонуванню банку, збереженню й відтворенню майна й інфраструктури банківської системи або окремого банку) і перешкодити досягненню банком уставних цілей.	- дії або обставини попереджені, припинені або зведені до такого рівня, при якому не здатні нанести збиток банківській діяльності
В.Соловійов [30]	Банківська безпека держави - це такий стан діяльності банківської системи країни, за якого забезпечується: стабільне кредитування реального сектору економіки, висока доступність та ефективно використання кредитних ресурсів банківських установ, незалежність банківського капіталу від учасників-нерезидентів.	стабільне кредитування реального сектору економіки, -висока доступність та ефективно використання кредитних ресурсів банківських установ
М. Зубок [13]	Безпека банківської діяльності - стан стійкої життєдіяльності, за якого забезпечується реалізація мети банку та основних його інтересів, захист від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів незалежно від умов функціонування.	захист від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів
О. Кириченко [14]	Економічна безпека банку – це сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для фінансового стану комерційних банків дії чи обставини, попереджені чи зведені до такого рівня, за якого вони нездатні завдати шкоди встановленому порядку функціонування банківської системи, збереженню й відтворенню її майна та інфраструктури і перешкодити досягненням банками статутних цілей.	це сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для фінансового стану комерційного банку дії зведені до такого рівня, що не здатні задіяти шкоди

С. Васильчак [4]	Економічна безпека банку – це стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності банку, гарантований захист його ресурсів, здатність адекватно і без істотних втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації.	забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності банку
В. Солов'єв [31]	Економічна безпека банку - стан, за якого забезпечується стабільність його функціонування, фінансова рівновага і регулярне одержання прибутку, можливість виконання поставлених цілей і завдань, здатність до дальшого розвитку й удосконалення.	забезпечується стабільність його функціонування, фінансова рівновага і регулярне одержання прибутку

Безпека банківської системи також визначається як стан, при якому забезпечується найкраще використання ресурсів банку, спрямоване на запобігання зовнішніх і внутрішніх загроз із метою забезпечення сталого розвитку фінансово-кредитної установи і максимізації прибутку. Очевидно, що основними критеріями оцінки банківської безпеки обрані дохід і прибуток банку.

Н. Прокопенко і М. Виклюк розглядають структуру безпеки банку як цілісну систему, що схематично представлена на рис.1 [26].

Як видно із рис. 1, безпека банківської діяльності складається з економічної безпеки, складовою якої є фінансова безпека, яка в свою чергу містить внутрішні та звичайні складові, які будуть впливати на безпеку банку загалом.

Отже, фінансова безпека як вид або складова економічної безпеки відіграє важливу роль у дотриманні безпеки банку. Тому вважаємо за потрібне більш детально зупинитися на визначенні суті фінансової безпеки банку.

Сутність фінансової безпеки банківської системи полягає у забезпеченні організаційно-управлінських, нормативно-правових, технічних, технологічних та профілактичних заходів, які дають змогу забезпечити захист прав та інтересів комерційного банку, збільшення статутного капіталу, збереження фінансових і матеріальних активів та оптимізацію джерел формування коштів при умові підтримання такого забезпечення. [35].

Фінансову безпеку банку слід розглядати в контексті банківської системи. Фінансова безпека окремого банку, як складового елементу системи, безпосередньо пов'язана з безпекою банківської системи. Якщо виникають проблеми в окремих банках, особливо це стосується системних банків, то це може призвести до системної банківської кризи. Багато аспектів банківської діяльності безпосередньо залежать від фінансового стану банку.

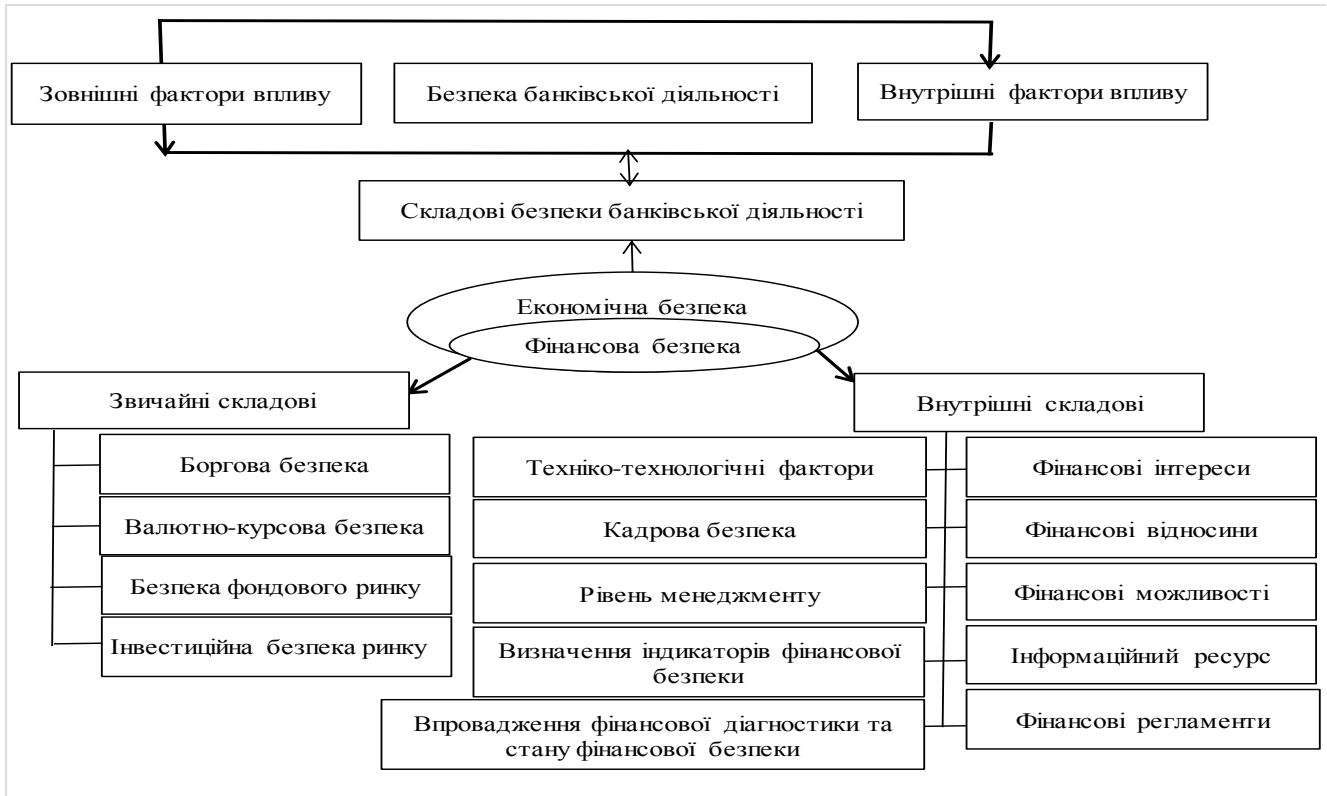


Рис. 1 – Складові безпеки банківської діяльності [26].

Фінансова стійкість окремих банків є запорукою стабільної діяльності банківської системи в цілому [29].

Т. Болгар [3] пропонує виділити наступні ключові характеристики фінансової безпеки банків, що характеризують її сутність:

- є складовою частиною економічної безпеки банків;
- сприяє рівноважному і стійкому фінансовому стану банку;
- підвищує ефективність банківської діяльності;
- дозволяє на ранніх стадіях визначати проблемні місця в діяльності банку;
- сприяє попередженню банкрутства та нейтралізації кризових ситуацій.

Питання забезпечення фінансової безпеки банківської системи є новим напрямом наукових досліджень в Україні. Актуальність даного питання зумовлена необхідністю реалізації національних інтересів щодо створення конкурентоспроможної, соціально орієнтованої ринкової економіки та забезпечення постійного зростання рівня життя і добробуту населення [12].

Щодо фінансової безпеки банку, науковці також розглядають різні трактування даного поняття. У табл. 2 представлені деякі з них.

Аналіз теоретичних підходів до визначення категорії «фінансова безпека» дає змогу говорити про розбіжності в думках науковців щодо змістової сутності цього поняття.

**Погляди науковців на поняття фінансової безпеки банку**

Автор, джерело	Визначення
1	2
О. Барановський [2]	Це певна сукупність потенційно небезпечних умов або обставин, які повинні бути попереджені або зменшені до такого рівня, щоб ці обставини не могли негативно вплинути на діяльність Банку і не перешкоджали досягненню банком його статутних цілей;
А. Ткаченко, К. Маменко [32]	Це захист фінансових інтересів, забезпечення фінансової стійкості комерційного банку та стабілізація середовища, в якому він здійснює свою діяльність.
Т. Болгар [3]	Це стан, що характеризується здатністю досягати визначених цілей та генерувати достатні фінансові ресурси для забезпечення сталого розвитку, гарантуючи його збалансованість та стабільність під впливом зовнішніх та внутрішніх загроз.
С. Дмитров [10]	Це здатність банку захищати свої фінансові інтереси та середовище, в якому він працює, зберігаючи при цьому певний рівень фінансової стійкості.
Ю. Голобородько [9]	Це стан, за якого за мінімального впливу негативних явищ і загроз банки здатні підвищувати свою ефективність і конкурентоспроможність та мати оптимальний рівень співвідношення залучених і розміщених коштів.
С. Побережний [23]	Це стан банківської установи, що забезпечує збалансованість та стійкість по відношенню до зовнішніх та внутрішніх загроз, який проявляється у здатності банку підтримувати достатній обсяг фінансових ресурсів, що в свою чергу дозволяє йому досягати поставлених цілей та забезпечувати стабільний розвиток.
О. Хитрін [33]	Це динамічний стан, за якого Банк юридично та технічно спроможний виконувати та безпосередньо реалізовувати притаманні йому функції, забезпечує стійкий захист життєво важливих соціальних та економічних інтересів громадян, суб'єктів господарювання, суспільства та держави від негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, має потенціал до кількісного та якісного зростання і механізми його реалізації.

*Джерело: складено автором за джерелами [2; 3; 9; 10; 23; 32; 33]*

У сфері науки про безпеку сьогодні домінують три вектори її ідентифікації в науковій площині. Перший підхід базується на понятті «захищати», другий — на понятті «держава», третій — на понятті стабільності.

Під забезпеченням фінансової безпеки розуміють процес здійснення заходів щодо організації безпеки. Визначення і безумовне дотримання

принципів організації банківської безпеки є передумовою створення й ефективної діяльності системи забезпечення безпеки фінансово-кредитної сфери.

Із погляду О. Горалько [10], фінансова безпека банківської системи базується на дотримання відповідного рівня ліквідності, на розробці та впровадженні фінансових інновацій, на захисті інформації, на дотриманні на відповідному рівні активів та прибутку.

Погоджуємося з думкою О. Надьон [18], що стан фінансової безпеки банку це динамічна категорія, що має оцінку на певну дату та розраховується на основі фінансових показників. Стан фінансової безпеки в майбутньому безпосередньо залежить від стабільної діяльності банків та вимагає постійного контролю та управління.

Аналіз існуючих підходів показав, що основними завданнями управління фінансовою безпекою банку є:

- Забезпечення відповідності місії та стратегічних цілей банку системі пріоритетних інтересів;
- Визначення та своєчасне коригування пріоритетів у діяльності банку та створення умов для їх реалізації;
- Забезпечення внутрішньої збалансованості діяльності банку;
- Зниження ризиків у діяльності банку;
- забезпечення зацікавленості працівників в ефективному функціонуванні банку;
- створення гнучкої системи формування резервів; визначення стадії неефективного розвитку банку та її коригування на основі розробки програми оздоровлення;
- Прогнозування можливих загроз економічній безпеці банку;
- Організація заходів щодо запобігання можливим загрозам (превентивні заходи);
- виявлення, аналіз та оцінка реальних загроз економічній безпеці;
- прийняття рішень та організація заходів щодо реагування на загрози;
- постійне вдосконалення системи економічної безпеки Банку;
- створення комплексу показників для оцінки рівня економічної безпеки банку;
- створення моделі оцінки ступеня впливу загроз та визначення запасу економічної безпеки.

У науковій літературі наводиться різний склад функцій формування фінансової безпеки банку. Згідно з ними, важливими вважаються формування ефективної інформаційної системи, аналіз стану безпеки, планування заходів

безпеки, розробка ефективної системи стимулювання виконання рішень, ефективний контроль за виконанням рішень з безпеки. У цьому контексті слід зазначити, що основною метою фінансової безпеки банку є забезпечення безпечного, стабільного та ефективного функціонування банку в поточних умовах, а також в адаптації до змін зовнішнього середовища та підтримці високого потенціалу розвитку в майбутньому.

Отже, на підставі проведеного аналізу можемо визначити поняття фінансової безпеки банку як комплекс умов, за яких забезпечується: стабільність діяльності банку, а події або явища, що є ймовірно небезпечними фінансовому положенню банку, попереджаються чи зводяться до такого рівня, що не може зашкодити встановленому порядку діяльності банку, відтворенню та збереженню його інфраструктури та майна, а також не може протидіяти банку у досягненні його статутних цілей. Фінансова безпека є основною складовою економічної безпеки, яка в свою чергу входить до складу банківської безпеки.

В сучасній економічній літературі немає єдиного підходу до аналізу та оцінки фінансової безпеки банку. Проблематика є недостатньо розробленою, що підтверджується наявністю значної кількості підходів як безпосередньо до визначення сутності поняття банківська безпека, так і до основних складових [5]. Науковці пропонують різні методи оцінювання рівня банківської безпеки.

Класифікація методів та інструментів забезпечення фінансової безпеки банку базується на двох передумовах. Комерційний банк – це суб'єкт господарювання, тому він як і будь-який інший суб'єкт, має економічну самостійність, то в межах цієї самостійності банк здатен та повинен прикладати певні зусилля спрямовані на досягнення фінансової безпеки. Якщо подивитись з іншого боку, то банк підлягає контролю та нагляду з боку держави, яка застосовує певні методи та інструменти для регулювання діяльності банків.

Так, О. Васильчишин [5] виділяє три групи показників, за якими визначається рівень фінансової безпеки банківської системи:

- перша група – це показники, що характеризують діяльність банку за різними напрямками та характеризують фінансову стійкість (оборотності капіталу, ліквідності активів, рентабельність та прибутковість банку, а також рівень кредитного та валютного ризику);

- друга – це показники, що характеризують поточний стан банківської системи (визначається показники, що характеризують рівень фінансової стійкості банків, концентрація капіталу по банківській системі в цілому та окремо по іноземним банкам);

- третя – це показники, що дають оцінку загальному стану стан економіки та грошово-кредитного ринку та інші.

Авторами С. Науменкова та С. Міщенко [20] обґрунтована система індикаторів стабільності функціонування фінансового сектору за умов формування нової фінансової архітектури з урахуванням вимог Міжнародного валютного фонду, а також запропоновані показники оцінки впливу стабільності функціонування грошово-кредитної сфери на економічну безпеку країни.

На думку М. Єрмошенка [12], розрахунок рівня фінансової безпеки банківської системи полягає у визначенні та систематизації заходів, спрямованих на захист інтересів всіх груп учасників, а саме: власників банків, клієнтів, керівництва та працівників від внутрішніх та зовнішніх загроз.

В Методичних рекомендаціях, які містять пропозиції щодо оцінки рівня економічної безпеки України [25], пропонується застосовувати індикаторний підхід для оцінки рівня банківської безпеки.

Ще одним методом оцінювання фінансової безпеки банку є метод ранжування. При використанні цього методу для визначення рівня фінансової безпеки на першому етапі в визначають розрахункові значення нормативних показників, наступним кроком здійснюється ранжування в балах, як сума добутку рейтингу кожного взятого в основу показника на клас, визначений відповідно до розрахункових значень нормативних показників. В основі такої оцінки на думку Н. Пойда-Носик лежить певний суб'єктивізм, що пов'язано з процесом відбору індикаторів та з формуванням діапазону нормативних значень обраних показників [24].

Отже, на підставі проведеного аналізу наукових робіт, можемо зробити висновок, що погляди науковців з приводу оцінювання рівня банківської безпеки значно відрізняються.

Із метою кращого розуміння методичних підходів до оцінювання рівня банківської безпеки в табл. 3 здійснено детальний аналіз показників, за якими може оцінюватись банківська безпека.

Під час систематизації показників дійшли висновку, що більшість авторів схиляється до таких показників, як:

- 1) частка іноземного банківського капіталу в загальному обсязі банківського капіталу;
- 2) рентабельність активів;
- 3) співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань;
- 4) частка проблемних кредитів;
- 5) відношення сукупних активів банківської системи до внутрішнього валового продукту (ВВП);



Таблиця 3

## Аналіз існуючих підходів до оцінки рівня банківської безпеки

Показник	Джерело					
	Нормативне значення	Методичні рекомендації [25]	М. Єрмошенко [12]	О. Васильчишин [4]	О. Барановський [1]	Н. Педченко [21]
Кількість банків, шт			+			
Статутний фонд банків, млн грн			+	+		
Середній розмір сплаченого статутного фонду на один діючий банк, млн грн			+			
Чистий прибуток банків, млн грн			+	+		
Оборот банків, млн грн			+			
Частка іноземного банківського капіталу в загальному обсязі банківського капіталу, %	<30			+	+	+
	20-25	+				
Обсяг кредитування банками реального сектору економіки, % до ВВП	>30				+	
Грошова маса (M2), % до ВВП	50				+	
Обсяг готівки, % до ВВП	<4				+	
Вартість банківських кредитів, % річних	<10				+	
Частка анульованих платежів, %	1,7				+	
Прибуток на середньорічний капітал, %	>15				+	
Прибуток на середньорічні активи, %	>3				+	
Середньорічна відсоткова маржа, %	>2				+	
Структура ресурсів банківського сектору, %						+
Норматив обов'язкових резервів по більшій частині боргових зобов'язань банків, %	2				+	
Відношення сукупних активів банківської системи до ВВП, %	>80				+	+
Середні строки залучення та розміщення коштів – кредитів і депозитів, дні						+
Тимчасова структура кредитів і депозитів, %:	<30					+
	>70					
Динаміка частки активів банківського сектору у ВВП до рівня монетизації, %	100					+
Рівень сумнівної і безнадійної заборгованості у сукупному кредитному портфелі, %	10				+	
Адекватність капіталу, %	>15			+		
Частка кредитного портфеля в активах, %	>45					+
Частка активів п'яти найбільших банків у сукупних активах банківської системи, %	30	+				
Рівень концентрації банківської системи, %	80/20					+
Залежність банків від міжбанківського кредитування, %	<25					+
Частка активів недіючих банків у загальній сумі активів комерційних банків					+	

Джерело: складено автором за джерелами [1; 4; 12; 21; 25]

- б) сплачений статутний фонд банків;
- 7) розмір чистого прибутку банків.

Кожен із розглянутих методів заслуговує на увагу, але, із нашого погляду, метод використання фінансових індикаторів для оцінювання банківської безпеки є найбільш повним. Відповідно до індикаторного підходу для оцінки рівня безпеки використовують різноманітні фінансові індикатори-показники. Цей підхід передбачає досягнення високого рівня банківської безпеки за умови відповідності абсолютно усіх представлених показників нормованим значенням. Комплекс індикаторів після їх прорахунку дає змогу своєчасно виявити небезпеку, наявний ризик чи загрозу та ліквідувати або попередити це.

Склад показників для аналізу фінансової безпеки банківської діяльності звичайно містить індикатори, які дають змогу оцінити нормативно-правове регулювання банківської діяльності, грошово-кредитне регулювання, ефективність і достатність банківського нагляду.

З метою позитивного впливу на фінансову стійкість банківської системи доцільно мати певну систему оцінки безпеки банківської діяльності. Для цього за допомогою обраної системи індикаторів оцінюється та розраховується інтегральний показник. Враховуючи, що категорії фінансова безпека притаманна певна сукупність ознак, то виникає необхідність упорядкування усіх ознак сукупності в єдину інтегральну оцінку. Інтегральний показник з такими властивостями відіграє роль умовного експерта, оскільки він за незмінними правилами і в єдиний спосіб відображає зведену оцінку діяльності банківської системи за основними показниками: доходності, ліквідності, достатності капіталу і темпів зростання капіталу.

Враховуючи зростаючі масштаби цифровізації економіки, для удосконалення оцінки фінансової безпеки банку пропонується використовувати поєднання різних методів оцінки. Оскільки фінансову безпеку банку одночасно характеризує велика кількість індикаторів та коефіцієнтів, то варто розраховувати інтегральний показник фінансової безпеки банку, що буде відбивати вплив різних факторів на неї [8].

Наявні методи розрахунку інтегрального показника залишаються дискусійними. Це, насамперед, стосується вибору коефіцієнтів, системи показників, що їх характеризують, і методичних підходів до визначення рівня економічної та фінансової безпеки [17].

С. Дмитров [11] зазначає, що система індикаторів обертається відповідно до важливості і складу основних загроз щодо фінансової безпеки банку.

Ураховуючи сучасний стан розвитку та запровадження цифрових технологій у банківську діяльність, при виборі системи індикаторів слід

враховувати рівень забезпеченості банку інформаційними та цифровими ресурсами, бо цей процес безпосередньо впливає на банківську безпеку.

Впровадження цифрових технологій значно підвищує ефективність роботи банку, пришвидшуючи та поліпшуючи окремі складові цього процесу, що надає банку конкурентні переваги та приносить додатковий дохід, а розробка нового програмного забезпечення дозволяє значно підвищити інноваційність в роботі банку [8].

Потреби соціально-економічного розвитку суспільства, моніторинг і контроль над досягненням цілей безпеки банківської діяльності, а також регулювання цього процесу на макроекономічному рівні вимагають визначення основних методичних принципів формування системи критеріїв та індикаторів забезпечення безпеки банківської діяльності.

Запропонований у Методичних рекомендаціях індикаторний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки України застосовувати для оцінювання рівня банківської безпеки [25]. В рамках такого підходу розраховується індекс фінансової безпеки банку із застосуванням адитивної згортки нормативних індикаторів, таких як:

- відсоток простроченої за кредитами від загального обсягу кредитів, що надані банками резидентам України, %;
- співвідношення банківських кредитів та депозитів в іноземній валюті, %;
- відсоток іноземного капіталу в статутному капіталі банків, %;
- співвідношення довгострокових кредитів та депозитів, разів;
- рентабельність активів, %;
- частка активів п'яти найбільших банків у сукупних активах банківської системи, %.

При формуванні множини (переліку) індикаторів обираються найбільш суттєві показники, що впливають на рівень економічної безпеки банку, тобто множина формується виходячи з принципу репрезентативності, відповідно до принципу достовірності необхідно адекватно відображати стан фінансової безпеки, для інформаційної доступності необхідно використовувати для розрахунку офіційні статистичні дані та публічні експертні оцінки.

При формуванні системи індикаторів слід враховувати обирати такі показники, які найбільш повною мірою характеризують кожен із субіндексів. Необхідно враховувати попередньо накопичений досвід оцінювання, напрацювання як українських так і закордонних науковців у сфері економічної безпеки. При виборі показників для визначення рівня фінансової безпеки, доцільно враховувати показники визначені профільними міжнародними організаціями та нормативними документами Європейського Союзу з

дотриманням цільових орієнтирів установлених у національних програмах розвитку.

З метою уникнення посиленого ефекту при розрахунках інтегрального показника сформовану множину індикаторів, що розраховані за допомогою коефіцієнтів кореляції необхідно перевірити на ступінь щільності статистичних зав'язків між їх числовими рядами. Для найбільш важливих індикаторів, без яких оцінювання рівня фінансової безпеки буде не повним, при виявленні значної парної кореляції числових рядів присвоюється менша вага [25].

На основі здійсненого аналізу методичних підходів до оцінювання банківської безпеки, включаючи індикаторний підхід, дійшли висновку, що оцінювання банківської безпеки країни в цілому та окремого банку – це складний комплексний процес, що передбачає наявність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів. Рівень безпеки безпосередньо залежить від кількості та характеристики ризиків та загроз, що постають перед банками та банківською системою в цілому.

В останні роки в Україні вживаються заходи щодо посилення прав кредиторів, що позитивно впливає на стан банківської безпеки. Серед низки проблем, які посилюють загрозу економічній та фінансовій безпеці банків, найважливішими на сьогодні є низька інвестиційна активність та кредитоспроможність компаній і домогосподарств.

О. Кириченко [14] виділяє основні групи до яких відносяться потенційно небезпечні явища, які негативно впливають на ефективність банківської діяльності, а саме 1) загрози, зумовлені негативними трансформаційними процесами в економічній, політичній сферах; 2) загрози зумовлені інституціональними проблемами і несприятливою ринковою кон'юнктурою; 3) загрози, пов'язані з порушеннями банківської дисципліни, етики і порядку ведення банківської діяльності, 4) загрози, пов'язані з наявністю кримінальної складової в національній економіці і в банківського секторі зокрема.

І. Крупка [15] наголошує, що різноманітні загрози які, мають фінансово-економічний характер пов'язані зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності банківського сектору. Неплатоспроможність або значне погіршення платоспроможності суб'єктів господарювання; зростання злочинності; зміна споживчого менталітету громадян; недосконале правове регулювання банківської діяльності або недостатній професіоналізм частини керівного складу і працівників банків - це основні загрози що виникають внаслідок недостатньої адаптації банківського сектору до постійних змін.

Н. Наточєєва [19] зазначає, що найбільш суттєвими загрозами для фінансової безпеки комерційних банків в період кризової ситуації були: втрата

ліквідності; фінансові втрати, пов'язані з кредитними ризиками; загроза негативної переоцінки цінних паперів і валютні ризики.

О. Барановським [2], поділяє загрози фінансовій безпеці банку на внутрішні та зовнішні.

На підставі розгляду підходів до класифікації загроз банківській безпеці основною класифікацією є поділ їх на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх загроз належать ті, які є частиною внутрішнього середовища банку або безпосередньо ним генеруються. До зовнішніх належать загрози, що є результатом впливу зовнішнього середовища на банк, зокрема дії держави, економічна кон'юнктура в країні та світі, конкуренти тощо [25].

Вивчення наукової літератури з цього питання дало змогу встановити основні внутрішні та зовнішні загрози безпеці банку.

Внутрішніми загрозами є ті, що генеруються самим банком або його внутрішнім середовищем. До таких загроз можна віднести: неякісну систему управління ризиками, порушення банком договірних відносин та чинного законодавства, неефективну систему фінансового менеджменту банку, помилки в стратегічному, тактичному та оперативному плануванні банку, неналежну організацію діяльності банку, низький рівень капіталізації банку, низьку якість банківських активів, незважену та ризикову кредитну діяльність, недостатню ліквідність банківських активів, недосконалу цінову політику банку, недостатню диверсифікацію банківських операцій, наявність зловживань або протиправних дій службовців банку та інше.

Зовнішніми загрозами називають такі, що є результатом зовнішнього впливу на банк. Це такі загрози, як: несприятливу загальносвітову економічну ситуацію, кризові явища в країні, недосконалість законодавчої бази, зміни в політиці та нормативних актах центрального банку, високий рівень інфляції та інфляційні очікування, нерозвиненість фондового ринку країни, недосконалу систему страхування депозитів, низький рівень інвестиційної активності, невиконання клієнтами та партнерами зобов'язань перед банком, нестійкість курсу національної валюти, постійний вплив ринкових ризиків, низький рівень кредитоспроможності позичальників та інше.

У табл. 4. наведено основні приклади внутрішніх та зовнішніх загроз банківській безпеці, а також форми їх прояву.

Банк - це фінансова установа, яка виконує притаманні їй функції фінансового посередництва та має на меті максимізацію прибутку. Таким чином, можна виділити, що банківська діяльність пов'язана з фінансовими операціями. Її основним об'єктом є фінансові потоки, а критерієм банківської діяльності - фінансові показники.

**Зовнішні та внутрішні загрози банківській безпеці**

Загрози	Форми прояву
1	2
<b>Зовнішні загрози</b>	
1) Загроза нормативного регулювання банківської діяльності	Проявляється в недосконалості законодавства, наприклад, відсутність закону про банківську таємницю створює загрозу розголошення інформації про діяльність банку та його клієнтів, мінливості законодавства та відкликання ліцензії на здійснення банківської діяльності або зміна умов ліцензування.
2) Загроза грошово-кредитної політики центрального банку	Проявляється в ставках обов'язкового резервування, обсягу рефінансування й розмір облікової ставки, обсягу пропозиції грошей в обігу, зміні облікової ставки та обсягу операцій з ОВДП.
3) Загроза нестабільності зовнішнього середовища	Проявляється в глобальній або локальній фінансовій кризі, неможливості одержати доступ до зовнішніх фінансових ресурсів, валютного, процентного і ринкових ризиків, блокуванню активів банку в іншій державі та державний дефолт.
4) Загроза недовіри до банківської системи	Проявляється в недовірі з боку інвесторів, недовірі з боку підприємств (кредиторів), недовірі з боку населення (вкладників), швидкого вилучення великого обсягу коштів із банку, використання засобів масової інформації для провокування банківської кризи, погіршення репутації банку та банкрутству великого банку.
5) Загроза конкурентного середовища	Проявляється в не конкурентоспроможності банків, несумлінної діяльності конкурентів, різкому збільшенню ринкових ставок за депозитами, різкому зниженню ринкових ставок за кредитами та завданням економічних збитків підприємствам – ключовим контрагентам банків.
6) Загроза злочинної діяльності	Проявляється в шахрайських діях третіх осіб, грабежів і крадіжках цінностей банку, злому комп'ютерних мереж банку, рейдерській атаці на банк та махінації з акціями банку.
<b>Внутрішні загрози</b>	
1) Загроза якості кредитного портфеля	Проявляється в рівні проблемних кредитів, ступеню неповернення кредитів, незбалансованості кредитної політики та збільшення простроченої заборгованості.
2) Загроза злочинної дії персоналу	Проявляється в шахрайстві, розголошенню конфіденційної інформації, неефективної роботи персоналу, переходу ключових працівників до конкурентів та в недостатньому рівні кваліфікації персоналу.

3) Рівень і компетенція менеджменту	Проявляється в прийнятті неправильних управлінських рішень, неефективної діяльності внаслідок неоптимального використання потенціалу банку, помилок в стратегічному плануванні й прогнозуванні та побудові нераціональної структури банку.
4) Загроза оптимальної структури активів і пасивів	Проявляється в дефіциті власних коштів, в низькому рівні ліквідності й нестачі ліквідних активів, завищеному рівню ризикових активів, збільшенню активів низької якості, нестачі капіталу та незбалансованості активів і пасивів за строками.
5) Загроза залежності від інсайдерів	Проявляється в пільговому кредитуванні власників та засновників, прийняттю управлінських рішень під впливом власників та відстоюванню інтересів власників, а не інтересів банку.
6) Загроза неефективної діяльності банку	Проявляється в низькому рівні прибутків, недосконалій оцінці кредитних ризиків, низькому рівні прибутковості активів, слабкому маркетинговому дослідженні ринків і як наслідок недостатній рівень диверсифікованості банківських операцій.

*Джерело: складено автором на основі [35].*

Зовнішні інструменти забезпечення фінансової безпеки банків спрямовані на:

- створення законодавчих та інших умов, що дозволяють реалізувати банкам свої економічні інтереси та створюють умови для недопущення перевищення якогось критичного рівня ризикованості їхньої діяльності;
- вплив на операції комерційних банків шляхом грошово-кредитного регулювання, яке своєю чергою впливає обсяг і структуру грошової маси в обігу, і навіть обсяг ресурсів банків.

Одним із основних елементів, що впливають на фінансову безпеку банків, є банківське регулювання.

Одже, як наведено на рис. 2, індикатори фінансової безпеки поділяються на ендогенні та екзогенні. Ендогенні індикатори - це такі фінансові показники, на які має вплив безпосередньо банківська система чи окрема її ланка. До таких індикаторів входять ліквідність та фінансова стійкість. А екзогенними індикаторами є група індикаторів, на які банківська система чи її окрема ланка не мають ніякого впливу. Наприклад, кон'юнктура внутрішніх та зовнішніх ринків.

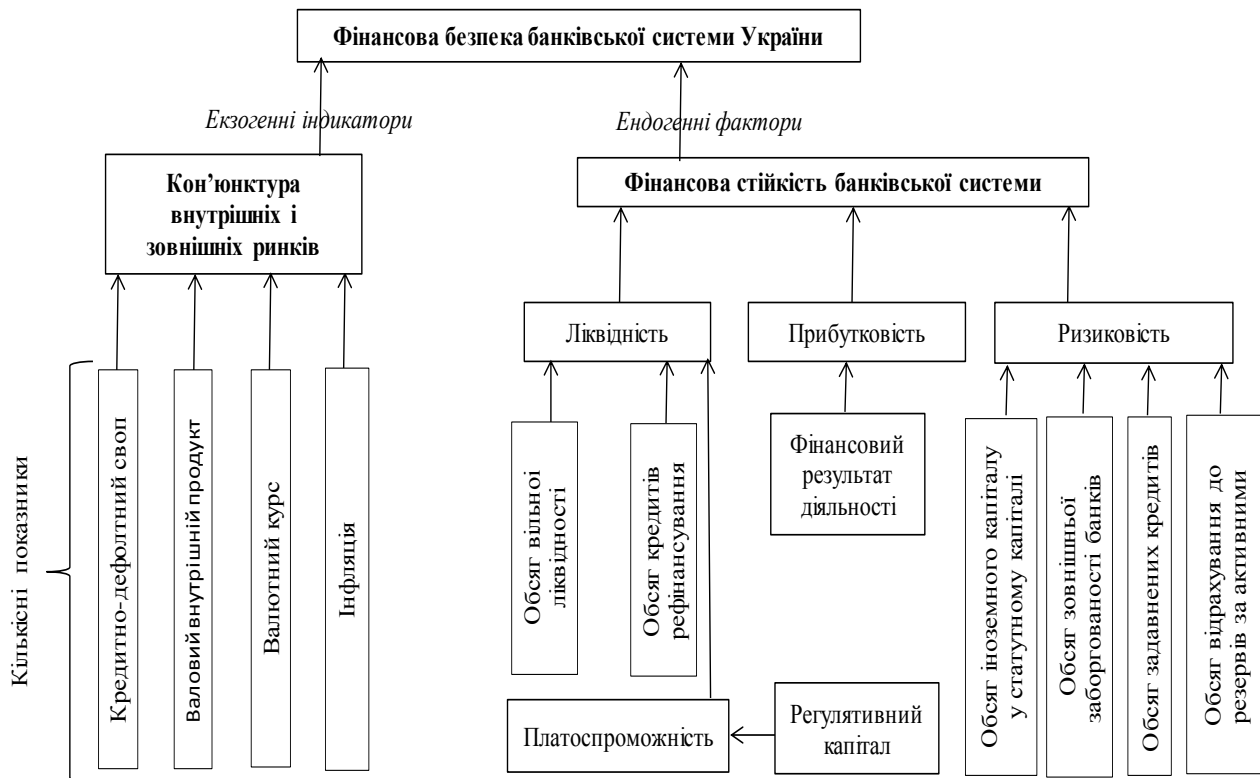


Рис. 2 – Структурно-логічна схема індикаторів фінансової безпеки банківської системи України та їх кількісних показників [6]

Отже, на фінансову безпеку банку впливають багато чинників, як внутрішніх так і зовнішніх. Запропонований нижче підхід включає два етапи:

- 1) визначення чинників, що впливають на фінансову безпеку банку;
- 2) вибір найбільш значущих чинників.

На першому етапі вибору чинників, що впливають на рівень банківської безпеки, усі чинники умовно можна розділити на кількісні та якісні. Для комплексної оцінки необхідно враховувати як кількісні, так і якісні показники. Кількісні показники визначаються на основі даних статистичної звітності. При роботі з якісними показниками слід враховувати, що вони важче піддаються формалізації, і, як наслідок, виникають труднощі з визначенням методів їхнього вимірювання. У зв'язку з цим найбільш прийнятним методом вибору й оцінки якісних показників є експертні методи.

Нами було обрано дев'ять показників, які впливають на рівень фінансової безпеки банку:

- 1) кризовий стан економіки;
- 2) структурний дисбаланс між попитом і пропозицією на кредитні ресурси банків;
- 3) недосконале корпоративне управління;



- 4) низький рівень кредитоспроможності позичальників;
- 5) дефіцит оборотного капіталу;
- 6) політична нестабільність у державі;
- 7) нестабільність валютного курсу.
- 8) збільшення рівня проблемних кредитів;
- 9) зниження конкурентоспроможності

На другому етапі показники оцінюються. Аби встановити, який із показників (група показників) є найбільш значущим та впливає на рівень фінансової безпеки банку, слід визначити міру впливу кожного показника на кінцевий результат. З цією метою можна застосувати метод аналізу ієрархій (MAI) [16].

В основі оцінки за MAI мають бути покладені думки експертів відносно міри важливості показників, отримані в результаті їх парних порівнянь із подальшою кваліметричною оцінкою за 9-бальною шкалою. В табл. 5 подано шкалу відносної важливості (значущості) одного фактору у порівнянні з іншим, розроблену Т. Сааті [16].

Таблиця 5

**Шкала відносної важливості (значущості) одного фактору  
у порівнянні з іншим за Т. Сааті**

Міра значимості	Ступінь переваги значущості одного фактору у порівнянні з іншим
1	2
1	Однакова значущість
3	Слабка перевага значущості одного фактору в порівнянні з іншим
5	Суттєва або сильна перевага
7	Дуже сильна перевага або очевидна значущість
9	Абсолютна значущість
2, 4, 6, 8	Проміжні оцінки переваг між сусідніми значеннями шкали

Результати думок вносяться в таблицю, що, по суті, є квадратною додатною зворотно-симетричною матрицею. Власний вектор такої матриці – вектор експертних переваг. Власне його значення дозволяє оцінити здійсненність умови транзитивності або, інакше кажучи, міру узгодженості думок експертів [16].

Результати думок експертів щодо показників, які описані вище і становлять зміст робіт на другому етапі, подано в табл. 6.

Таблиця 6

**Оцінка пріоритетів показників, які характеризують рівень  
банківської безпеки**

Показник	Кризовий стан економіки	Структурні дисбаланси між попитом і пропозицією на	Недосконале корпоративне управління	Низький рівень кредитоспроможності	Дефіцит оборотного капіталу	Політична нестабільність у державі	Нестабільність валютного курсу	Збільшення рівня проблемних кредитів	Недосконала система гарантування депозитів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кризовий стан економіки	1	5	3	5	1/5	4	5	5	5
структурний дисбаланс між попитом і пропозицією на кредитні ресурси банків	1/5	1	5	3	1/5	5	5	7	3
Недосконале корпоративне управління	1/3	1/5	1	3	1/3	1/3	3	3	4
Низький рівень кредитоспроможності позичальників	1/5	1/3	1/3	1	1/3	1/2	1/2	1/2	1/3
Дефіцит оборотного капіталу	5	5	3	3	1	7	7	7	7
Політична нестабільність у державі	1/4	1/5	3	2	1/7	1	5	2	7
Нестабільність валютного курсу	1/5	1/5	1/3	2	1/7	1/5	1	1/3	1/3
Збільшення рівня проблемних кредитів	1/5	1/7	1/3	2	1/7	1/2	3	1	3
Недосконала система гарантування депозитів	1/5	1/3	1/4	3	1/7	1/7	3	1/3	1

*Джерело: розраховано автором на основі [27].*

Наступний крок – обробка табл. 6 з метою отримання вектора пріоритетів порівнюваних об'єктів. Завдання зводиться до обчислення головного власного вектора, який після нормалізації стає вектором пріоритетів.

Компонента головного власного вектора обчислюється як середнє геометричне значень в рядку матриці [16]:

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (1)$$

де  $V_i$  – головний власний вектор матриці;

$n$  – кількість елементів матриці;

$\prod_{j=1}^n$  – середньгеометричний добуток елементів  $i$ -го рядка та  $j$ -го стовпця матриці.

Компонента вектора пріоритетів обчислюється як відношення головного власного вектору до суми головного власного вектора [16]:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (2)$$

де  $\sum_{i=1}^n V_i$  – сума головного власного вектора пріоритетів  $i$ -го рядка матриці.

Використовуючи дані табл. 4, визначаємо головний власний вектор за формулою (1) і вектор пріоритетів за формулою (2).

Спочатку знаходимо максимальне значення компоненти вектора пріоритетів ( $\lambda_{\max}$ ) [16]:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n M_j \times P_j, \quad (3)$$

де – сума елементів  $i$ -го стовпця матриці;

$P_j$  – вектор пріоритетів аналізованої матриці.

Використовуючи формулу (3) і дані табл. 4, визначаємо, що

$$\lambda_{\max} = 12,945.$$

В якості міри узгодженості використовуємо індекс узгодженості ( $IY$ ) та відношення узгодженості ( $BY$ ).

Індекс узгодженості визначається таким чином [16]:

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (4)$$

де – значення компоненти вектора пріоритетів.

На основі індексу узгодженості для заданого порядку матриці обираємо випадковий індекс та розраховуємо відношення узгодженості [27]:

$$BY = \frac{IY}{BI}, \quad (5)$$

де  $BI$  – випадковий індекс.

Значення випадкового індексу для матриці дев'ятого порядку дорівнює 1,45.

Відповідно до формули (5) величина склала 0,17. Отриманий результат свідчить про те що отримані результати мають хорошу узгодженість.

Обчислення, виконані згідно з рекомендованими в роботі [27] алгоритмами, дозволили отримати такі погоджені між собою результати (табл. 7).

Таблиця 7

**Розрахункові значення складових вектора пріоритетів для показників, що впливають на рівень банківської безпеки**

Показник	Вектор пріоритетів
1	2
Кризовий стан економіки	0,2103
Структурні дисбаланс між попитом і пропозицією на кредитні ресурси банків	0,1479
Недосконале корпоративне управління	0,0674
Низький рівень кредитоспроможності позичальників	0,0359
Дефіцит оборотного капіталу	0,3384
Політична нестабільність у державі	0,0823
Нестабільність валютного курсу	0,0275
Збільшення рівня проблемних кредитів	0,0478
Недосконала система гарантування депозитів	0,0363

*Джерело: розраховано автором.*

Отримані результати свідчать про те, що із обраних в роботі показників, які впливають на рівень фінансової безпеки банку найбільш значущими показниками є: дефіцит оборотного капіталу, кризовий стан економіки та структурні дисбаланс між попитом і пропозицією на кредитні ресурси банків.

Вивчення теоретичних основ забезпечення фінансової безпеки банку вказує на те, що нині значущість і сутність безпеки в банківській сфері та її окремих різновидів визначаються неоднозначно, що негативно впливає на її формування як дієвої, цілісної системи.

В ході дослідження встановлено, що під впливом різних факторів, ризику та загрози, які безпосередньо стосуються та впливають на фінансову безпеку змінюються. Під забезпеченням фінансової безпеки розуміють процес здійснення заходів щодо організації безпеки. Визначення і безумовне

дотримання принципів організації банківської безпеки є передумовою створення й ефективної діяльності системи забезпечення безпеки фінансово-кредитної сфери.

Забезпечення фінансової безпеки банків є запорукою забезпечення економічної безпеки держави. При оцінці рівня фінансової безпеки банку доцільно застосовувати функціональний підхід. Що дозволить виявляти та своєчасно нейтралізувати загрози в окремих сферах діяльності банку.

На фінансову безпеку банку впливають багато чинників, як внутрішніх так і зовнішніх. Запропонований в роботі підхід включає два етапи: 1) визначення чинники, що впливають на фінансову безпеку банку; 2) вибір найбільш значущих чинників. За основу було взято дев'ять показників, які впливають на рівень фінансової безпеки банку: 1) кризовий стан економіки; 2) структурний дисбаланс між попитом і пропозицією на кредитні ресурси банків; 3) недосконале корпоративне управління; 4) низький рівень кредитоспроможності позичальників; 5) дефіцит оборотного капіталу; 6) політична нестабільність у державі; 7) нестабільність валютного курсу; 8) збільшення рівня проблемних кредитів; 9) зниження конкурентоспроможності. Із застосуванням методу аналізу ієрархій (МАІ) було визначено міру впливу кожного показника на фінансову безпеку банку. В результаті розрахунків було визначено, що найбільш значущими показниками, які впливають на банківську безпеку є: дефіцит оборотного капіталу, кризовий стан економіки та структурні дисбаланси між попитом і пропозицією на кредитні ресурси банків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барановський О. Безпека банківської сфери. Вісник Національного банку України. 2014. № 6. С. 20–27.
2. Барановський О.І. Банківська безпека: проблема виміру. Економічне прогнозування. 2006. № 1. С. 7-32
3. Болгар Т.М. Фінансова безпека банків в умовах ринкової трансформації економіки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2009. 21 с.
4. Васильчак С.В., Моцьо Р.Ю. Економічна безпека банків та методи її забезпечення. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19. № 12. С. 287-293.
5. Васильчишин О.Б. Аналіз наявних моделей оцінки фінансової безпеки банків і банківської системи і напрями їх удосконалення. Регіональна економіка. 2016. № 2. С. 156–164.
6. Васильчишин О.Б. Ліквідність та фінансова стійкість як основні індикатори фінансової безпеки банківської системи України. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського

національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 7-14.

7. Гамза В.А., Ткачук И. Б. *Безопасность банковской деятельности: учебник.* Маркет ДС, 2006. 424 с.

8. Гаряга Л.О., Куліш Р. Р. *Фінансова безпека банківської діяльності в умовах цифровізації.* *Problems of Economy.* 2019. № 4. С. 163-171.

9. Голобородько Ю. О. *Теоретичні підходи до розкриття сутності та складових фінансової безпеки банківських установ.* *Науковий вісник НЛТУ України.* 2012. Вип. 22. № 12. С. 194-198.

10. Горалько О.В. *Фінансова безпека банків у системі забезпечення фінансової безпеки держави.* *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2011. № 2. С. 328-337.

11. Дмитров С.О. *Управління фінансовою безпекою комерційного банку.* *Фінансовий простір.* 2012. № 2 (6). С. 11-15.

12. Єрмошенко М.М. *Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення: монографія.* Київ КНТЕУ, 2001. 309 с.

13. Зубок М.І. *Безпека банківської діяльності: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2002. 190 с.

14. Кириченко О.А. *Сучасна банківська установа : організація управління та фінансів : монографія / О.А. Кириченко, І.М. Грищенко, М.П. Денисенко, А.П. Гречан, С.А. Єрохін, С.М. Лаптев; Ун-т економіки та права «Крок», Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, Ін-т вищ. освіти АПН України. Київ : Вид - во ХНУ; Хмельницький, 2009. 547 с.*

15. Крупка І.М. *Фінансово-економічна безпека банківської системи України та перспективи розвитку національної економіки.* *Бізнес Інформ.* 2012. № 6. С.168-175.

16. Лямец В.И. *Системний аналіз.* Харків : ХНУРЕ, 2004. 448 с.

17. Мігус І.П., Денисенко М.П., Коваль Я.С. *Розрахунок інтегрального показника оцінювання економічної безпеки банку.* *Вчені записки Університету «КРОК».* 2017. Вип. 46. С. 125-130.

18. Надьон О.В. *Адміністративно-правове забезпечення фінансової безпеки банків України : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.07 / МВС України, Харк. нац. ун-т внутр. справ.* Харків, 2017. 20 с.

19. Наточесва Н.Н. *Аналіз поточного стану фінансової безпеки комерційних банків.* *Аудит та фінансовий аналіз.* 2011. №2. С. 115-119.

20. Науменкова С.В., Міщенко С.В. *Розвиток фінансового сектору України в умовах формування нової фінансової архітектури: монографія.* Київ: Університет банківської справи НБУ, 2009. 384 с.

21. Педченко Н.С., Дячек С.М. *Розвиток методичних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки банківської системи України.* *Економіка, управління та адміністрування.* 2020. № 1(91). С. 133-145.

- 
22. Пластун О.Л., Деркач О.М. Організаційні основи забезпечення банківської безпеки. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. Суми: УАБС НБУ. 2011. Вип. 31. С. 226-237.
23. Побережний С.М., Пластун О.Л., Болгар Т.М. Фінансова безпека банківської діяльності: навч. посібн. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 112 с.
24. Пойда-Носик Н.Н. Науково-методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1(1). С. 288-292.
25. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13/stru>.
26. Прокопенко Н.С., Виклюк М.І. Складові безпеки банківської діяльності. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Т. 24. № 1. С. 302-308.
27. Серіков А.В., Білоцерківський О.В. Метод аналізу ієрархій у прийнятті рішень : навч. посібник. Харків : Бурун книга, 2006. 144 с.
28. Статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.
29. Станько Р.В. Фінансова стійкість комерційного банку та механізм її забезпечення. URL: <http://surl.li/toswb>
30. Соловйов В.І. Сучасний стан банківської безпеки України. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2011. № 4. С. 79-82.
31. Соловйов В.І. Банківська безпека України: вдосконалення методики оцінки. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 1 (17). С. 171-176.
32. Ткаченко А.М., Маменко К.І. Вимірювання фінансової безпеки банківської системи. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: збірник наукових праць. 2009. С. 333-346.
33. Хитрін О.І. Фінансова безпека комерційних банків. Фінанси України. 2004. № 11. С. 118-124.
34. Штаєр О.М. Напрями забезпечення та основні складові економічної безпеки банку. Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 2 (11). С. 263-270.
35. Щербатих Д.В., Шпильовий Б.В. Підходи та загрози до формування фінансово-економічної безпеки банківських установ. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 141-148.

#### **4.6. Освітня компонента формування людського капіталу: відстрочені наслідки від втрат**

*Писарчук О.В.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

Значущу роль в соціально-економічному розвитку країни відіграє освітня компонента, як ключова складова людського капіталу. В сучасному світі саме людський капітал, його якість стає запорукою інноваційного розвитку країни, визначає її конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність до мінливих умов середовища глобального світу. Високий рівень підготовки фахівців, широке охоплення населення з високим рівнем підготовки стає передумовою формування якісного людського капіталу, який здатен забезпечувати створення національного доходу. У сучасному світі, де економіка все більше стає глобальною, конкурентоспроможність країн, рівень інноваційної економіки країни значною мірою залежить від рівня освіченості та кваліфікації її населення, яке є активним учасником економічних процесів. Якісна освіта є основою для створення та розвитку інновацій. Постійні технологічні зміни вимагає наявності висококваліфікованої робочої сили, яка здатна швидко адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації. Недооцінка ролі освітньої компоненти в формуванні людського капіталу матиме серйозні наслідки для розвитку країни.

Однією зі специфічних особливостей людського капіталу є довго тривалість циклу його оновлення та період його активного включення в економічні відносини.

Воєнні дії, які відбуваються на території України негативно впливають на всі сфери відносин в Україні. Країна зазнає втрат в економічному, демографічному, соціальному та інших аспектах. Суттєвих втрат зазнає й людський капітал, як ключовий елемент економічного розвитку. Дослідження питань щодо проблем втрат людського капіталу, його кількісних та якісних характеристик, а також виявлення впливу таких втрат на економічний розвиток країни як в поточний період часу, так і в майбутньому є актуальним.

Категорія людського капіталу стала активно вивчатися та використовуватися в економічних дослідженнях в другій половині ХХ сторіччя. Розвиток економічних відносин, перехід до нового технологічного укладу, пошук напрямків розвитку, все це обумовило розширення спектру дослідження



---

факторів виробництва. Поряд з фізичним капіталом, як об'єкт інвестування, розглядається людський капітал та можливості його розвитку.

Формування людського капіталу включає три основні компоненти, а саме це демографічна складова, освітня складова, та складова щодо охорони здоров'я. З точки зору потенціалу розвитку економіки, людський капітал характеризується, по-перше, кількістю трудових ресурсів, які є активним елементом соціально-економічних відносин, і створюють певну частку національного доходу. По-друге, якістю таких трудових ресурсів, через їх рівень освіти, кваліфікації, компетентності, тощо, відповідність наявних трудових ресурсів сучасним запитам економіки та ринку праці. По-третє, фізичний стан таких трудових ресурсів, здоров'я виступає якісною характеристикою людського капіталу.

Проблемам людського капіталу та його розвитку приділено увагу в дослідженнях українських та закордонних вчених. Так, в роботах Chang Q, Wu M, Zhang L (2024) [1] досліджують властивості людського капіталу до його накопичення в умовах цифрової економіки. В дослідженні [2] автори аналізують особливості впливу показників освітньої компоненти людського капіталу на економічне зростання країни, використовуючи якісні та кількісні вимірники. Результати дослідження підтверджують наявність тісного взаємного зв'язку між економічним розвитком країни та якістю людського капіталу. Здійснено розгляд якості освіти та якості освітньої компоненти формування людського капіталу як для групи країн, що розвиваються, так і для розвинених країн.

В роботі Ying Cui, Pedro S. Martins (2021) [3] систематизовано сукупність зовнішніх ефектів, які сприяють економічному зростанню, досліджуючи місце та роль освіти у створенні таких зовнішніх ефектів, акцентуючи на рушійній силі саме освітньої складової. Однак, поза увагою дослідників залишається проблематика дослідження наслідків освітніх втрат для економічного розвитку як в поточний момент часу, так і протягом наступних десятиліть.

Освіта та навички є одним з найважливіших компонентів людського капіталу. Освіченість та навички роблять людину більш конкурентоспроможною на ринку праці, дають можливість ефективніше виконувати завдання та розв'язувати поставлені проблеми. Здатність до опанування нових компетентностей, в тому числі через досвід, кратно зростає у нерозривному поєднанні з рівнем освіти та освітнім процесом, що дозволяє приймати більш виважені, ефективні рішення, сприяє підвищенню якості людського капіталу. Крім професійних навичок, сучасність вимагає наявність соціальних та міжособистісних навичок. Навички спілкування, співпраці та лідерства також є важливими компонентами людського капіталу. Вміння

---

працювати у команді, вирішувати конфлікти та будувати взаємовідносини з іншими сприяють успіху у бізнесі та суспільстві. Здатність генерувати нові ідеї, творчо мислити та впроваджувати інновації, креативність людського капіталу стає важливою характеристикою його якості. Креативність стає драйвером економічного розвитку.

Водночас, вагому роль в людському капіталі відіграє здоров'я, оскільки фізичний стан впливає на працездатність та продуктивність людини. Фізично та психологічно здорова та активна робоча сила забезпечує ефективне функціонування економіки, з можливістю прогнозування розвитку на певний часовий період.

Сьогодення вимагає трансформації підходів до фінансування сфери освіти та охорони здоров'я. Фінансування освіти та охорони здоров'я має розглядатись не з витратної позиції або позиції додаткового навантаження на бюджет, а з позиції інвестування в майбутнє, інвестування в розвиток.

Людський капітал не є статичним параметром, за своєю суттю він має динамічний характер. Здатність людського капіталу до змін з часом є однією з ключових його особливостей. Такі зміни можуть мати як позитивні так і негативні напрямки. Якісні характеристики людського капіталу мають властивість змінюватись у часі, через накопичення досвіду, самоосвіту, перепідготовку, тощо. Здатність навчатися та набувати нові навички не завершується після завершення періоду формальної освіти. Кожна людина може постійно покращувати свої навички через професійну підготовку, навчання онлайн, участь у семінарах та інших формах навчання протягом усього життя. З іншого боку, зміна стану здоров'я впливає на здатність ефективно виконувати професійні обов'язки, створювати конкурентоспроможний продукт. З віком, фізичний стан змінюється, і це залежить від сукупності факторів, серед яких рівень активності, спосіб життя, звички, стан середовища та інше.

До третьої групи факторів, що впливають на динамічні властивості людського капіталу доцільно віднести фактори соціального середовища. Зміни у кар'єрних цілях, сімейний стан, зміни в культурних чи економічних умовах, можуть впливати на розвиток та адаптацію людського капіталу протягом життя.

Трансформація зовнішнього соціально-економічного середовища з часом висуває нові вимоги до трудових ресурсів та людського капіталу в цілому. Стрижак О. в дослідженні [4] досліджує наявність зв'язку між якістю людського капіталу, рівнем його розвитку з потенціалом розвитку країни з рівнем її діджиталізації та цифрового розвитку.

---

Людський капітал має постійно відповідати запитам ринку та сприяти розвитку економіки. Нові вимоги до трудових ресурсів висуваються й до тих осіб, які щойно вийшли на ринок праці, а також й до тих, які вже є активними учасниками економічних відносин протягом п'яти, десяти, двадцяти років. Розвиток нових технологій, глобалізація та демографічні зміни впливають на структуру попиту щодо різних видів праці та навичок. Люди, які можуть адаптуватися до цих змін шляхом навчання новим навичкам та спеціалізації, здатні збільшити власну конкурентоспроможність на ринку праці протягом періоду працездатності.

Внутрішня мотивація до трансформації трудових ресурсів, а значить і людського капіталу в різні періоди його активної трудової діяльності буде суттєво різнитися. Аналогічно, і очікування від інвестицій в розвиток людського капіталу, а саме в трудові ресурси, які знаходяться на різних часових періодах активної трудової діяльності будуть різні.

Слід констатувати наявність проблеми невідповідності запитів ринку наявним пропозиціям та наявному контуру людського капіталу в Україні. Система підготовки фахівців має забезпечувати підготовку за структурою, яка відповідає майбутнім потребам ринку. Тобто має бути реалізована прогностична функція .

Інвестування в розвиток людського капіталу в поточному часі має довготривалий ефект, з моменту виходу фахівців на ринок праці і протягом їх активної діяльності в економічних відносинах до моменту завершення трудової діяльності. Результативність інвестування у формування людського капіталу, у його якість, визначається сукупністю прямих вимірників, як то конкурентоспроможність, частка внеску у створення національного доходу та інше, так і сукупністю непрямих вимірників, а саме обсяги додаткових інвестицій для підвищення кваліфікації, перепідготовки, тощо протягом періоду трудової діяльності.

Враховуючи властивості людського капіталу, його втрати мають негативні наслідки для економіки країни не тільки в поточний момент часу, а й відбиватимуться на економічному розвитку країни ще протягом довготривалого часу.

В роботі здійснено аналіз динаміки інвестування в освітню компоненту формування людського капіталу (рис. 1).

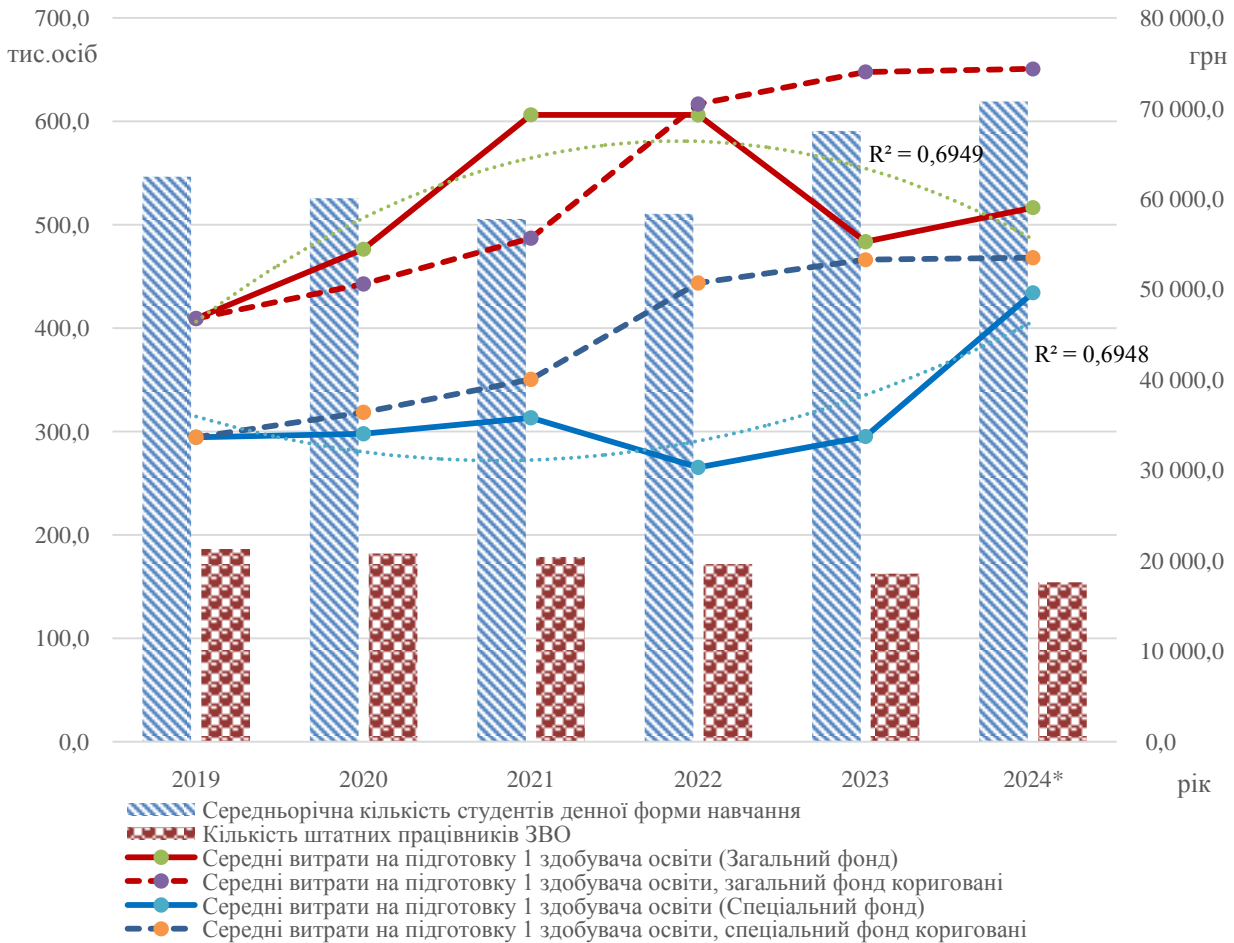


Рис. 1. – Порівняльна динаміка витрат на підготовку одного здобувача освіти за загальним та спеціальним фондом в системі МОН України

2024\* - планові показники на 2024 рік [9].

Побудовано на підставі [5 – 10]

Базою проведення дослідження стали заклади вищої освіти України, які підпорядковано МОН України та отримують фінансування через МОН України. Вбачаємо обрана база є репрезентативною, оскільки частка фінансування вищої освіти в Україні за кошти державного бюджету [5] через МОН України становить 75 %, а також, за розрахунками, що наведено у [6], понад 85 % здобувачів отримують вищу освіту в Україні саме в державних ЗВО.

На рисунку наведена динаміка кількості штатних працівників закладів вищої освіти (ЗВО), які працюють в системі МОН України, у співставленні з динамікою кількості здобувачів освіти денної форми навчання. Також наведена динаміка середнього розміру витрат на підготовку одного здобувача освіти за загальним та спеціальним фондами за фактичними витратами та з коригуванням на індекс інфляції.

З 2019 року по 2024 рік відбулось падіння загальної кількості штатних працівників ЗВО України більш ніж на 17 % зі 184 тис. осіб до 154 тис. осіб, в

тому числі й науково-педагогічних працівників. Об'єктивним є факт відчутного падіння кількості штатних працівників ЗВО в 2022 році, яке становило 10 % за рік, що було обумовлено початком воєнних дій на території України. Крім того, на суттєве скорочення працівників ЗВО також вплинули активні міграційні процеси, мобілізація, зміна умов праці, їх погіршення.

Слід констатувати, що з 2021 року середньорічна кількість здобувачів вищої освіти денної форми навчання має тенденцію до поступового зростання. За даними [8] у 2023 році середньорічна кількість здобувачів досягла 590 тис. осіб, що на 16 % перевищує показники 2021 року. Зростання кількості здобувачів освіти при одночасному падінні кількості працівників ЗВО призводить до зростання навантаження на кожного працівника. Таке зростання, в особливо складних умовах воєнного часу, не сприяє покращенню якості освітнього процесу та якості підготовки фахівців.

Поточні інвестиції в освіту розглянуто через призму фінансування витрат на підготовку одного здобувача за загальним та спеціальним фондами. Основними джерелами фінансування підготовки здобувачів вищої освіти в Україні є кошти державного бюджету, як надходження загального фонду, а також кошти фізичних та юридичних осіб, як надходження спеціального фонду. На рисунку 1 наведено динаміку витрат, які було здійснено за рахунок відповідних джерел фінансування за період 2019 – 2023 роки. За 2024 рік наведено планові показники фінансування за загальним та спеціальним фондами за даними паспорту бюджетної програми [9].

Вбачаємо за необхідне виділити групи факторів, які впливають на зростання абсолютних значень обсягів витрат на підготовку фахівців. Перша група включає витрати, які спрямовано на підвищення якості підготовки фахівців та якості освіти. Визначаємо їх як витрати на розвиток, а саме розвиток матеріально-технічного, інформаційного оснащення освітнього процесу, впровадження інноваційних технологій, цифровізації, впровадження віртуальних лабораторій та їх супровід, тощо. Витрати, які забезпечують систематичне удосконалення освітньо-наукового середовища та підготовку сучасних фахівців високої якості, здатних креативно працювати в умовах інноваційної економіки.

Друга група факторів, які впливають на зростання витрат на підготовку фахівців, включає витрати, які має здійснювати заклад освіти, однак такі витрати не чинять прямого впливу на якість підготовки фахівців. Це витрати, які обумовлено інфляційними процесами в економіці країни, зростанням мінімальної заробітної плати, зростанням розмірів законодавчо визначених обов'язкових виплат, зростання витрат на утримання закладу освіти, а саме на

комунальні платежі, тощо. Зростання витрат за означеною групою факторів призводить до збільшення абсолютних значень витрат на підготовку одного здобувача освіти по відношенню до базового періоду, однак не свідчить про покращення якості освіти. Таке зростання витрат не є інвестиціями в покращення якості освіти та формування людського капіталу. В роботі здійснено розрахунок показника середнього рівня витрат на підготовку одного здобувача освіти, скоригованого на індекс інфляції [10] по відношенню до 2019 року, для витрат за загальним фондом та спеціальним фондом. Співпадіння фактичного обсягу витрат з розрахунковим, скоригованим на індекс інфляції по відношенню до базового року, свідчить про відсутність додаткового фінансування розвитку, додаткових інвестицій, спрямованих на покращення якості освіти, та характеризує лише спроможність покрити додаткові витрати, які викликані інфляційним зростанням.

Слід констатувати наявність значного перевищення розрахункового показника середнього рівня витрат на підготовку одного здобувача над фактичним за загальним фондом у 2023 (розрахунковий: 74 тис грн., фактичний: 55,3 тис грн) та 2024 році (розрахунковий, за індексом інфляції на січень 2024 р: 74,4 тис грн., фактичний/плановий: 59 тис грн). Така ситуація свідчить про суттєве недофінансування підготовки фахівців та, як наслідок, зниження їх якості та якості людського капіталу, з моменту виходу на ринок таких фахівців. Перевищення скоригованого обсягу витрат над фактичним рівнем витрат на підготовку одного здобувача свідчить про наступне. За період з 2019 по 2023 роки відбулось фактичне зменшення інвестицій в освітню компоненту людського капіталу. Темпи росту інфляції перевищують темпи росту обсягів витрат на підготовку фахівців вищої освіти. Приросту обсягів фінансування на підготовку недостатньо навіть для покриття приросту витрат в межах інфляційних процесів. Фактично, абсолютні значення приросту фінансування спрямовуються на покриття витрат на утримання, що зростають, та не впливають на покращення якості підготовки фахівців.

Обсяг витрат на підготовку одного здобувача освіти за кошти фізичних та юридичних осіб в 2022 році знизився з 35 тис грн до 30 тис грн., що в поєднанні з високим темпом інфляції призвело до негативної розбіжності з розрахунковим значенням витрат майже в 20 тис грн. В 2023 році констатуємо тенденцію до скорочення негативної розбіжності, і за плановими показниками 2024 року середні витрати на підготовку одного здобувача освіти за спеціальним фондом мають становити 49,6 тис грн, при розрахунковому показнику в 53,5 тис грн.

Для прогнозування тенденцій динаміки інвестування в підготовку фахівців та у формування людського капіталу відповідно, було побудовано лінії

тренду для рядів середнього рівня витрат на підготовку одного здобувача за загальним та спеціальним фондом. Поліноміальна модель рядів динаміки має наступний вигляд. Витрати за загальним фондом:

$$y = -2411,1x^2 + 18701x + 30138, \text{ де } R^2 = 0,6949$$

Витрати за спеціальним фондом:

$$y = 1501,1x^2 - 8408,8x + 42868, \text{ де } R^2 = 0,6948$$

Рівень витрат за загальним фондом має переважно низхідну тенденцію, тоді як рівень витрат за спеціальним фондом – висхідну тенденцію. Для обох рівнянь коефіцієнт детермінації майже однаковий та дорівнює 0,695, що свідчить про те, що рівень достовірності моделі прийнятний. Отримані моделі підтверджують тенденцію, яка склалась в Україні щодо скорочення інвестування в освіту з боку держави та поступового зростання частки інвестицій з боку приватного сектору, а саме за рахунок фізичних та юридичних осіб, з тим щоб зменшити розрив недофінансування. В цілому, результат моделювання показав наявність фактичного зниження обсягів фінансування освіти у порівнянні з 2019 роком та недофінансування її навіть на рівні покриття інфляційного приросту. Людський капітал в Україні потребує інтенсивного оновлення та покращення якості, для створення передумов ефективного його використання та відновлення економіки країни. Саме освітня складова має переважний вплив на цей процес. Обсяги інвестування в освітню складову, як елемент людського капіталу, з різних джерел має бути значно збільшеним. Навіть утримання обсягів витрат на рівні базового періоду не недостатнім. Недофінансування освітньої складової формування людського капіталу ще більше загострює проблеми щодо потенціалу розвитку України. Фактично відбувається зниження якості освітньої компоненти формування людського капіталу України.

Вбачаємо, що зниження якості освітньої компоненти формування людського капіталу матиме сукупність негативних наслідків.

Скорочення активної частки людського капіталу, тих, хто здатен до креативних, інноваційних ідей, рішень призводить до зниження конкурентоспроможності такого людського капіталу, уповільнення темпів розвитку економіки. Скорочення частки людського капіталу в формуванні національного доходу відбивається на падінні конкурентоспроможності економіки країни. В умовах сучасної цифрової економіки в світі спостерігається тенденція до зниження ролі фізичного капіталу. Тому падіння якості людського капіталу та його якості в довгостроковій перспективі збільшує розрив невідповідності економіки країни сучасним світовим тенденціям.

Зниження якості освіти обмежує оперативні можливості працівників активно використовувати найсучасніші технології, розробки тощо. Такі працівники потребують додаткової підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки, що вимагає додаткових ресурсних витрат фінансових, часових, людських. Відбувається зростання витрат на періодичне підвищення кваліфікації, перепідготовку тих, хто не отримав освіти належної якості, і зараз виходить на ринок праці. Постійне додаткове інвестування має відбуватись протягом їх активної трудової діяльності, а це, понад 30 років.

Зростання витрат на адаптацію та впровадження інноваційних досягнень, передових технологій. Зниження здатності до створення власних креативних, інноваційних розробок, технологій. Такий стан не має випереджального характеру для розвитку економіки та забезпечення її конкурентоспроможності. Серед напрямків подальших досліджень може бути розгляд проблематики та пошук шляхів подолання освітніх втрат, підвищення якості людського капіталу для відновлення та розвитку економіки країни.

#### **Список використаних джерел:**

1 Chang Q, Wu M, Zhang L (2024) *Endogenous growth and human capital accumulation in a data economy*, *Structural Change and Economic Dynamics*, Volume 69, Pages 298-312, <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2023.12.015>.

2 Tanzila Sultana, Sima Rani Dey, Mohammad Tareque (2022) *Exploring the linkage between human capital and economic growth: A look at 141 developing and developed countries*. *Economic Systems*, Volume 46, Issue 3, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2022.101017>.

3 Ying Cui, Pedro S. Martins (2021) *What drives social returns to education? A meta-analysis*, *World Development*, Volume 148, <http://surl.li/toszo>.

4 Стрижак О. Особливості взаємозв'язку рівня розвитку людського капіталу й цифрових технологій у контексті формування суспільства 5.0. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol.8. No.3. Pp. 224–243.

5 Державна служба статистики України. Вища та фахова передвища освіта в Україні URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

6 Pysarchuk, O. (2021). *Analysis of the higher education institutions network and the problem of its financing*. *Economics of Development*, 20(3), 25-39. [https://doi.org/10.57111/econ.20\(3\).2021.25-39](https://doi.org/10.57111/econ.20(3).2021.25-39)

7 Паспорти бюджетних програм на 2019 – 2022 рік. Міністерство освіти і науки України. URL: <http://surl.li/tosza>

8 Паспорти бюджетних програм на 2023 рік URL: <http://surl.li/toszb>

9 Паспорти бюджетних програм на 2024 рік URL: <http://surl.li/toszg>

10 Індекс інфляції в Україні 2024 URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>



#### **4.7. Аналіз сучасного стану фінансового забезпечення наукової діяльності з во та наукових установ півдня України**

*Кузнєцова М.А.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
науковий співробітник відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу,  
Лабунська О.Б.  
молодший науковий співробітник відділу інтеграції науки,  
освіти та бізнесу,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних  
досліджень НАН України»*

Посилення дії глобалізаційних процесів в сучасному світі призводить до перетворення конкурентного середовища між країнами у напрямі його посилення. Найбільшу перевагу в цих умовах отримують країни, що мають високий рівень інноваційного потенціалу й розгалужену систему розробки нових наукових досягнень як основи інноваційного розвитку економіки, що, в свою чергу, вимагає наявності її високого рівня фінансового забезпечення. Це пов'язано, в першу чергу, з дією процесів формування нового типу економічних відносин, особливістю яких є виокремлення нових знань, інновацій в якості визначального фактору забезпечення розвитку суспільства. Новий тип відносин знайшов відображення у наукових дослідженнях провідних фахівців, які констатують трансформацію економічних зав'язків у напрямку становлення економіки знань, креативної економіки, нової економіки, інноваційної економіки. Проаналізувавши різні підходи науковців щодо трактування поняття інноваційної економіки [1 - 8] можна надати їй узагальнюючу характеристику як таку, що пов'язана з наявністю в суспільстві певного рівня інноваційного потенціалу, який використовується для виробництва інноваційних продуктів. Вони вважають, що інновації виконують також функцію забезпечення конвергенції науки й реального сектора економіки як основи сучасного суспільного розвитку.

Інноваційний розвиток як пріоритетний напрям руху, що забезпечує високий рівень економічного розвитку країни, є визначальним у виборі напрямків реалізації державного регулювання економічної та соціальної сфер. Теоретичний зміст категорії «інновація» є предметом наукового дослідження багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Так, один з видатних економістів й засновник класичної інноваційної теорії Йозеф Шумпетер пов'язує інновацію зі змінами, які реалізують «нову функцію виробництва – утворююче руйнування» [9]. Така визначальна позиція стала основою подальших досліджень означеної дефініції в роботах сучасних економістів.

Трактування сутності інновацій як певних засобів чи інструментів, використання яких сприяє появі на ринку нових товарів чи послуг, присутні у наукових наробках таких вчених як Пітер Друкер, Ф. Никсон, Р. Фостер та інших.

Інше бачення сутності інновацій пов'язане з її трактуванням як кінцевим результатом інноваційної діяльності, що набуває форми нових або вдосконалених продуктів й послуг чи, також з певними змінами у технології, методах та принципах організації управління виробництвом та просуванням товарів з метою отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту [10 - 11].

Науковий підхід до дослідження інновацій як певного процесу реалізується у роботах таких вітчизняних вчених як Єрмак С.О., Білорус О.Г., Гриценко А.А., Пересада А.А. та інших [12 - 14]. Наприклад Федоренко В.Г. стверджує, що інновація – «...це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм» [15, с.9].

Найбільш узагальнююче визначення категорії «інновація» надано у Законі України «Про інноваційну діяльність» – «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [16]. Дане визначення охоплює усі можливі її форми та напрями застосування у будь-яких сферах соціального життя.

В умовах становлення економіки знань в сучасному глобальному економічному середовищі в якості першочергового чинника формування конкурентних переваг для будь-якої країни є наявність національної системи продукування та комерціалізації інновацій, що забезпечують можливість трансформації та підвищення ефективності виробничого потенціалу країни у відповідності до сучасних стандартів. Реалізація цього процесу обумовлює необхідність вирішення нагальної проблеми забезпечення фінансування інноваційної діяльності із залученням усіх можливих джерел надходження коштів.

Поняття соціально-економічної системи має на увазі під собою сукупність ресурсів і економічних суб'єктів взаємодіючих між собою в сфері виробництва і споживання і утворюючих єдине ціле.

На думку авторів, найбільша результативність розвитку інноваційного напрямку руху економіки може бути досягнута лише за умов наявності та

поетапного поступового впровадження конкретних кроків, що повинні бути визначені державою у загальнонаціональному стратегічному плані. Стратегія інноваційного розвитку повинна не тільки визначати остаточні цілі щодо досягнення певних результатів у реалізації цього процесу, а й мати механізм залучення усіх суб'єктів ринку до інноваційного перетворення та шляхи взаємоузгодження їх матеріальних інтересів.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку повинна охоплювати аналіз стану наявних джерел фінансування інновацій та потенційних механізмів й інструментів щодо пошуку, виявлення та можливого використання додаткових коштів, що мають бути спрямовані у інноваційний процес. Тому забезпечення належного рівня фінансування інновацій на сьогодні є одною з актуальних проблем.

Україна традиційно вважається державою з вагомим, визнаним у світі, науковим потенціалом, науковими школами, розвиненою системою підготовки кадрів. Але попри це, вона значно відстає від високо розвинутих країн світу в темпах розвитку науково-технічного прогресу, за рівнем наукоємного виробництва, ефективністю і динамічністю здійснення інноваційних процесів. Проведене дослідження показало, що головною причиною зазначеного є низька результативність наукових досліджень та доволі низька ефективність діяльності значної кількості наукових установ.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли ресурси державного бюджету обмежені. Тому питання розробки методики, пошуку показників та критеріїв оцінювання діяльності наукових установ, які б давали реальну оцінку ефективності їх наукової діяльності, набуває сьогодні особливої актуальності.

Дане дослідження базувалось на настановах щодо збору та публікації даних про дослідження та експериментальні розробки, які сформульовані у Керівництві Фраскаті 2015 (остання редакція у 2023 році) [17].

Цей документ визначає стандарти досліджень та експериментальних розробок, принципи їх статистичного аналізу, які узгоджені на основі консенсусу, та розглядається у якості цінного джерела даних для розробників науково-дослідної діяльності та економічної політики не тільки на національному, а й на глобальному рівнях. У Керівництві Фраскаті означено найбільш вагомні критерії, яким повинна відповідати діяльність, що характеризується як дослідна, до яких віднесено новаторство, наявність творчої складової, невизначеність, систематичність та здатність бути переданою чи відтвореною. В документі виокремлено три види дослідної діяльності, а саме –

фундаментальні дослідження, прикладні дослідження та експериментальні розробки та надано їх визначення.

Метою даного дослідження є критичний аналіз сучасного стану фінансового забезпечення наукової діяльності, що здійснюється закладами вищої освіти та науковими установами Півдня України.

У дослідженні було використано дані опитування наукових установ Південного регіону України: установ НАН України, закладів вищої освіти і галузевих установ за період 2020 – 2022 роки (табл.1).

*Таблиця 1*

**Кількісна характеристика досліджень наукових установ Південного регіону України, 2020 – 2023 рр.**

	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Фундаментальні дослідження	Інноваційні пропозиції	Фундаментальні дослідження	Інноваційні пропозиції	Фундаментальні дослідження	Інноваційні пропозиції
Установи НАН України	59	18	42	20	42	7
Заклади вищої освіти	89	34	75	40	116	110
Галузеві установи	40	44	18	15	35	15

*Джерело: розроблено авторами на основі [18 - 20]*

Найбільша кількість досліджень проводилось у закладах вищої освіти, 31–36% від загальної кількості фундаментальних та прикладних досліджень і 12–19% інноваційних пропозицій, виняток становить кількість пропозицій у 2022 році – 34% від загальної кількості досліджень, проведених закладами вищої освіти. Рівень кількості фундаментальних та прикладних досліджень галузевих установ становить від 9 до 14% від загального об'єму, а кількість інноваційних розробок поступово знизилася з 15% у 2020 році до 5% у 2022 році. Доля наукових досліджень академічних установ не більша, ніж галузевих і також відчуває негативну динаміку: кількість фундаментальних та прикладних досліджень зменшилася з 20% до 13%, а інноваційних пропозицій – навіть до 2% від загальної кількості досліджень (рис. 1).

Як бачимо, інноваційна складова в дослідженнях наукових установ галузевого та академічного підпорядкування поступово зменшувалася, а заклади вищої освіти навпаки приділяли більш уваги інноваційному сектору науки та змогли збільшити кількість інновацій майже втричі.

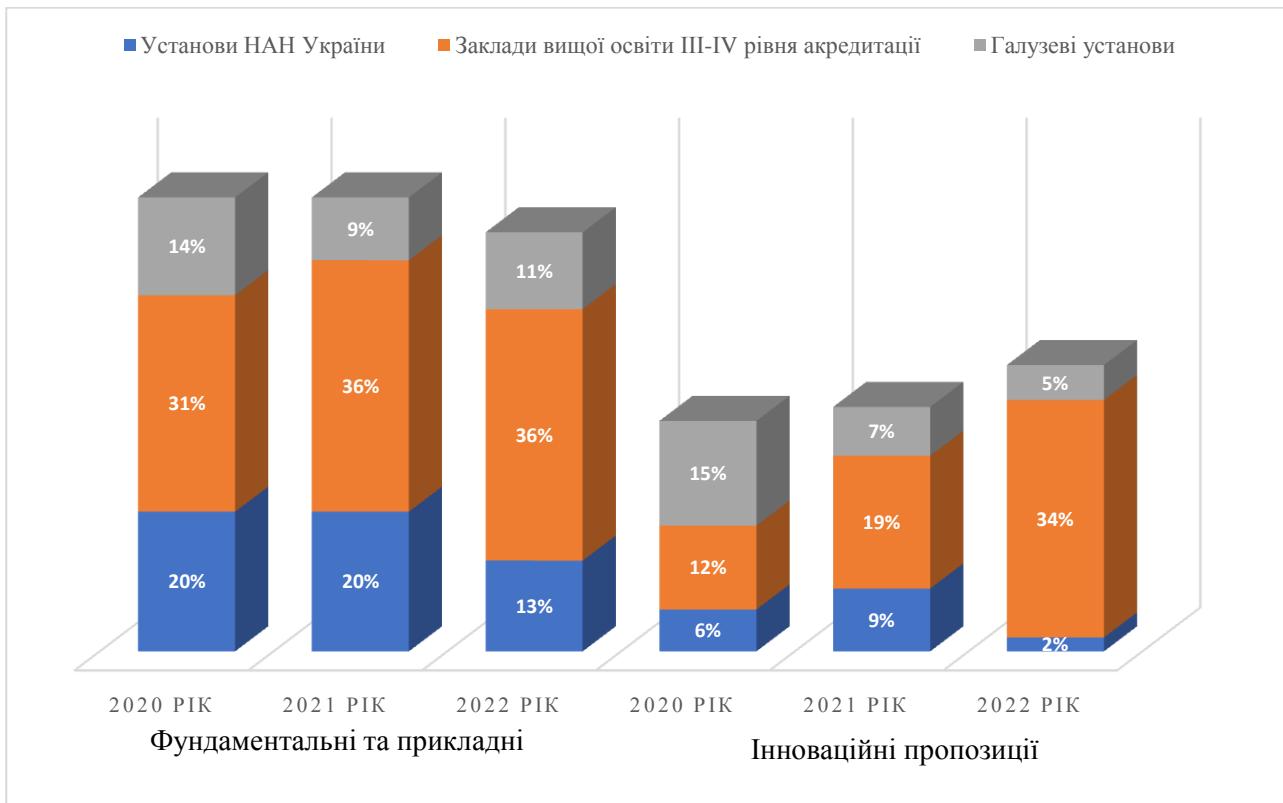


Рис.1. - Кількісна характеристика досліджень наукових установ Південного регіону України, 2020 – 2023 рр.

*Джерело: розроблено авторами на основі [18 - 20]*

Для повного аналізу сучасного стану наукової діяльності за період 2020 – 2023 років першорядна роль була відведена оцінюванню результативності наукових досліджень. Сукупність критеріїв оцінювання складається з кількісних характеристик результатів наукових досліджень, показника наявності впровадженого результату для фундаментальних та прикладних досліджень і показника затребуваності для інноваційних проєктів. Ці фактори у сукупності з показниками рівня унікальності дослідження, джерела та обсягу фінансування, а також наявністю патенту, дають можливість для більш обґрунтованого оцінювання результативності досліджень установ південних областей (табл.2).

У відповідності до означених кількісних показників оцінки наукового потенціалу Півдня України можна констатувати, що за аналізований період кількість досліджень, які не мають аналогів у світі значно зменшилася, особливо в інноваційному секторі, в якому також спостерігається негативна динаміка рівня унікальності державного масштабу. Позитивне зростання наукового потенціалу спостерігається лише на регіональному рівні.

Таблиця 2

**Кількісні показники для оцінки наукового потенціалу Півдня України**

	Фундаментальні та прикладні дослідження			Інноваційні розробки		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
<b>Рівень унікальності</b>						
Регіональний	32	22	63	15	20	93
Державний	130	98	120	70	47	32
Світовий	26	15	13	11	8	6
<b>Наявність патенту</b>	67	46	70	52	31	214
<b>Наявність впровадженого результату</b>						
Впроваджено	79	66	55	36	41	43
Тиражовано в галузі				36	24	33

*Джерело: розроблено авторами на основі [18 - 20]*

Воно становить збільшення кількості фундаментальних та прикладних досліджень, які не мають аналогів у регіоні на 50% і, водночас, на 83% – інноваційних розробок. Оцінка результативності наукових досліджень, як було зазначено раніше, складається з низки показників:

- можливості широкого застосування результатів дослідження у різних галузях економіки країни;
- новизні явищ, які сприяють проведенню принципово актуальних досліджень;
- пріоритет вітчизняної науки і її міжнародне визнання.

Результативність наукових досліджень оцінюється ступенем можливості широкого застосування результатів дослідження у різних галузях економіки країни. Показник наявності впровадженого результату як раз і характеризує цей фактор. Впроваджений результат фундаментальних та прикладних досліджень, за даними авторів, складає приблизно 27% від загальної кількості робіт за весь період. В інноваційному секторі спостерігається підвищення цього показника від 17% (36 інновації) у 2020 році до 32% (43 інновації) – у 2022 році, з яких біля 7% розробок були тиражовані в різних галузях економіки.

Наявність патенту – ще один показник результативності наукових досліджень. У період 2020 – 2022 років значно зросла кількість патентів, отриманих установами Південного регіону на інноваційні пропозиції, але переважна більшість досліджень мала регіональний рівень застосування. Означена тенденція, на наш погляд, свідчить про активізацію дослідницької діяльності в напрямі інноваційних розробок як визначного важеля забезпечення конкурентоздатності на регіональному рівні, що є адекватним сучасним

процесам децентралізації моделі життя населення, моделювання виробничого процесу і прийняття рішень а також демонструє посилення дії глокалізаційних процесів.

Для повноцінної оцінки результативності наукових досліджень необхідно розглянути такий факт: чи існує залежність впровадженого результату від форми та обсягу фінансування.

Бюджетне фінансування залишається одним із головних фінансових інструментів науково-технічної політики економічно розвинених країн, основною формою прямої державної підтримки науково-технологічного розвитку (табл.3).

Таблиця 3

**Кількість наукових досліджень за джерелами фінансування  
в установах Південного регіону**

Джерело фінансування	Фундаментальні та прикладні дослідження			Інноваційні пропозиції		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Загальний фонд державного бюджету	123	89	118	58	34	29
Спеціальний фонд державного бюджету	7	8	10	7	5	1
Загальний фонд місцевого бюджету	1	3			12	
Кошти підприємств, установ, організацій України	9	8	11	4	15	1
Кошти іноземних джерел	2	2	2		2	
Виконання ініціативних НДР за власні кошти, на безоплатній основі	47	27	58	26	16	25

*Джерело: розроблено авторами на основі [18 - 20]*

Фінансування наукових досліджень із загального фонду державного бюджету становить більшу частину від загального фінансування наукових досліджень, приблизно 43% від загальної кількості досліджень, в той час як на інноваційні розробки було виділено близько 20% від загального обсягу фінансування.

Із спеціального фонду державного бюджету було фінансовано 3% від загальної кількості досліджень, інноваційні розробки – менше 1%.

Таке джерело фінансування як кошти підприємств, установ, організацій України має показник 3,7%, фінансування інноваційної складовій ставить 0,3 – 1,4% за винятком 2021 року, де вона склала 7%. За кошти іноземних джерел було фінансовано 0,6% від загальної кількості досліджень.

Виконання ініціативних НДР за власні кошти та на безоплатній основі ставить 26% від загальної кількості досліджень, в тому числі на інноваційні розробки – 8% (рис. 2).

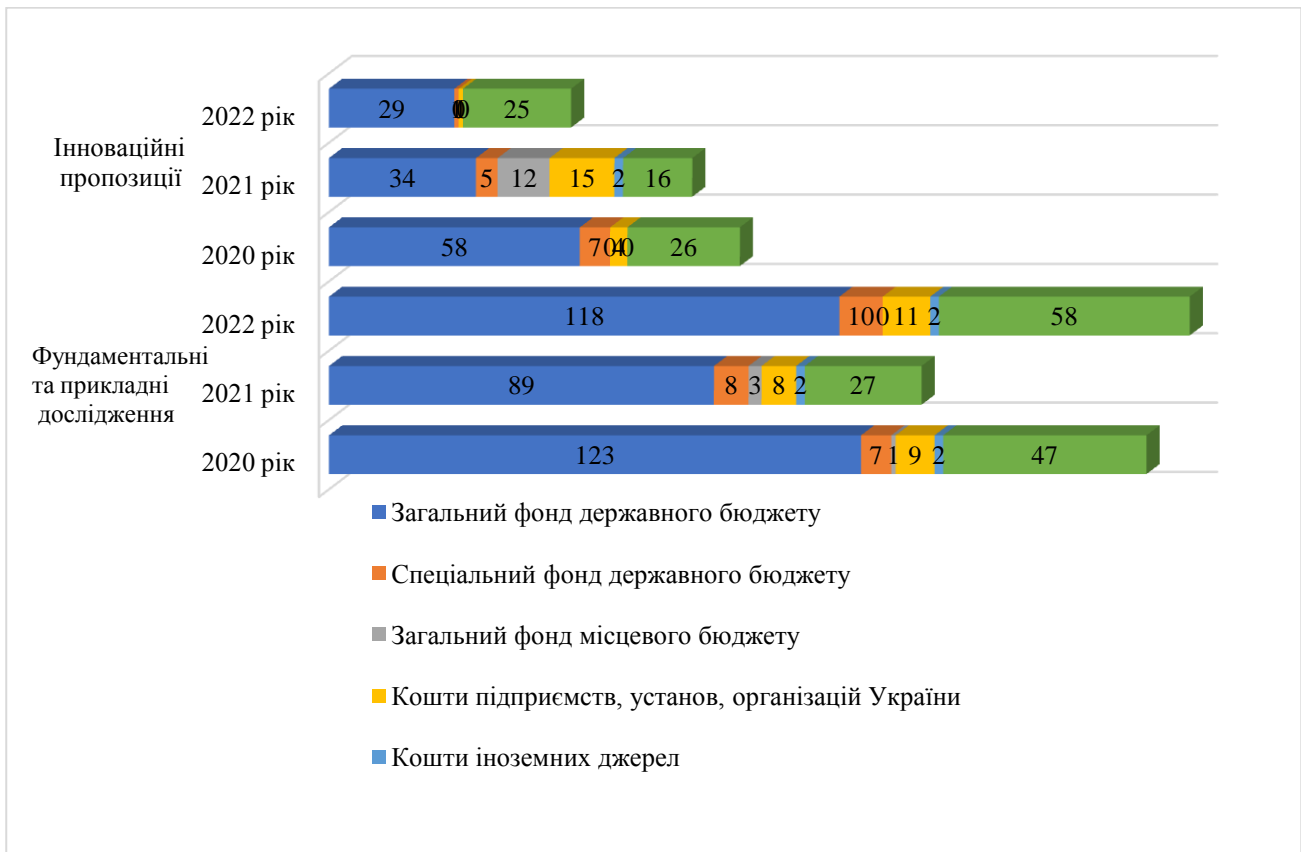


Рис. 2. – Розподіл кількості наукових досліджень за джерелами фінансування  
*Джерело: розроблено авторами на основі [18 - 20]*

Наведені дані свідчать про реалізацію провідної ролі держави у стимулюванні та забезпеченні розвитку наукової сфери у відповідності до сучасних тенденцій становлення економіки знань на глобальному рівні та прагнення до інноваційної спрямованості функціонування національної економіки. Разом з цим, отримані результати щодо зменшення долі виконаних НДР, здійснених за кошти загального фонду місцевого бюджету, а також за кошти підприємств, установ й організацій, демонструють повільне усвідомлення у суспільстві визначальної ролі інновацій у підвищенні економічного стану регіону. Обсяг фінансування фундаментальних, прикладних досліджень та інноваційних проектів в установах Південного регіону України представлений на рис.3.



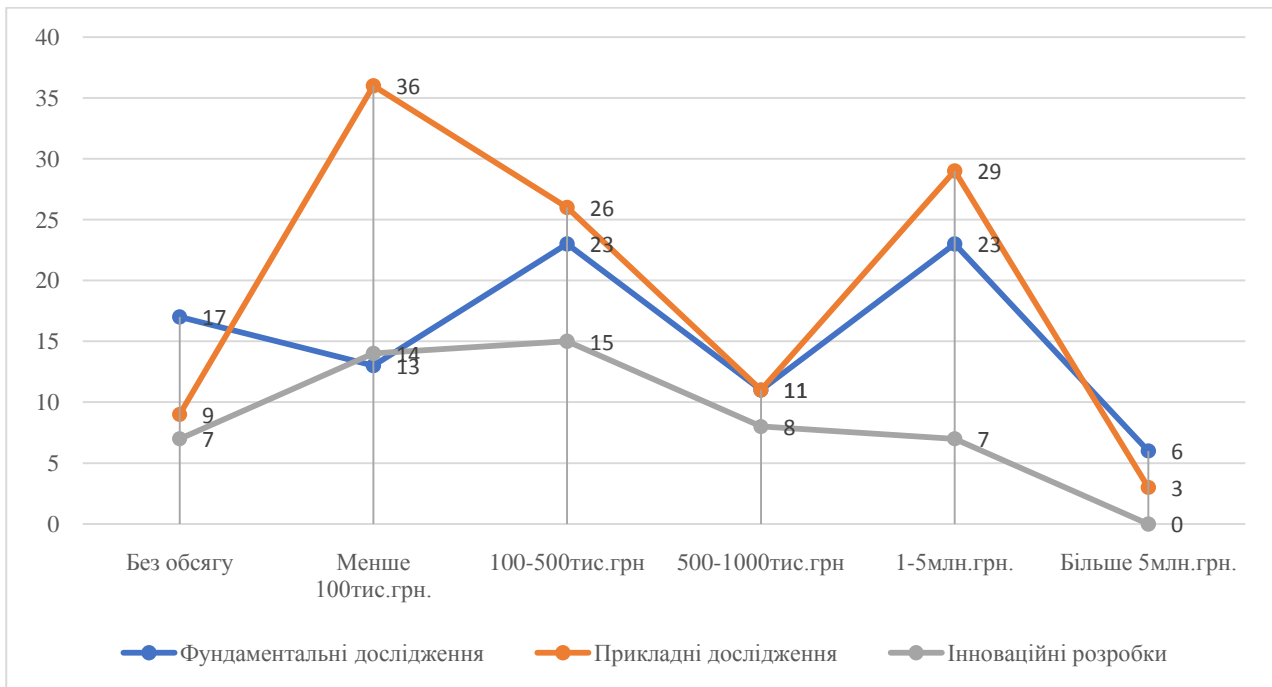


Рис. 3. - Обсяг фінансування НДР Південного регіону України, 2022 рік  
Джерело: [21]

Варто нагадати, що до аналізу були залучені установи різного підпорядкування. Тому приведемо дані про розподіл обсягів фінансування наукового потенціалу з точки зору типів установ Південного регіону, які надали матеріали для аналізу (рис.4).

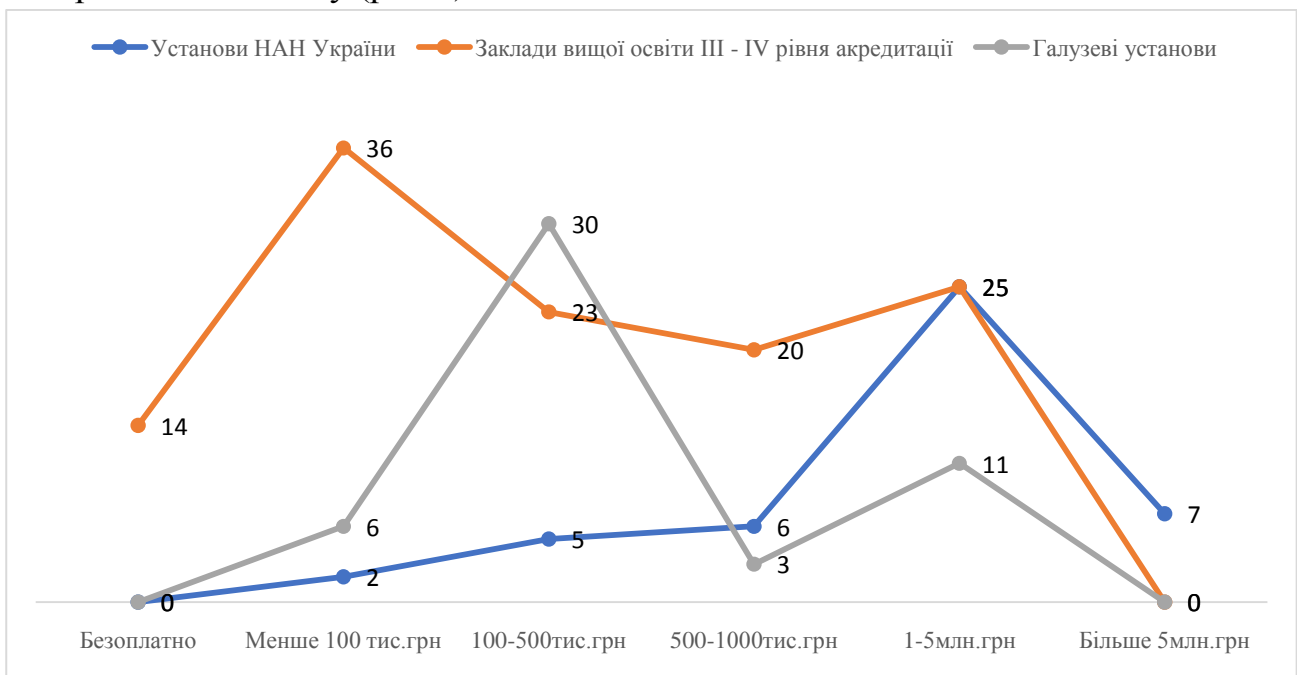


Рис. 4. - Обсяг фінансування наукових досліджень в установах Південного регіону України  
Джерело: [21]

Найбільша кількість розробок за обсягом фінансування менше 100 тис.грн – 9% від загальної кількості виконувалась у закладах вищої освіти III - IV рівня акредитації. Обсяг фінансування інновацій в галузевих установах залишився незмінним – 9% від загальної кількості розробок. Інноваційні розробки академічних установ складають 1–2 % від загальної кількості розробок та обсягом фінансування до 5 млн.грн (рис. 5).

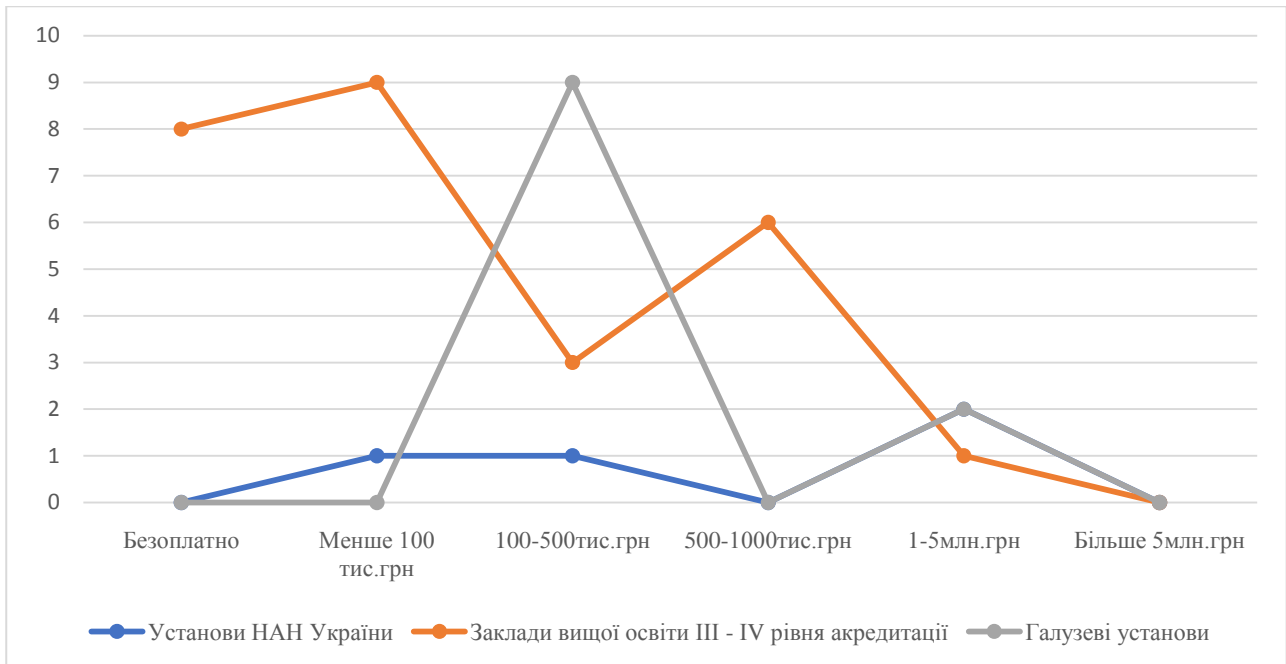


Рис. 5. - Розподіл обсягу фінансування інноваційних розробок в установах Південного регіону України

*Джерело:[21]*

Розвиток національної економіки в сучасному часі потребує створення передумов для ефективного запровадження науково-технічних досягнень. Забезпечення розвитку науково-технічного потенціалу пріоритетних наукових напрямків потребує організації та фінансового забезпечення інноваційної діяльності, що також сприяє створенню умов для збереження кадрового потенціалу науки і техніки.

Для забезпечення і стимулювання інноваційної діяльності необхідно визначення обсягів фінансових ресурсів, джерел їх надходження та напрямів спрямування фінансування сфери науково-технічної та інноваційної діяльності.

За думкою фахівців [22] створення системи фінансового забезпечення інноваційних проєктів, яка відповідатиме сучасним вимогам ринкової економіки і забезпечить достатню фінансову підтримку, має бути базованою на загальноприйнятих та доповнених з урахуванням специфіки нашого бачення принципів фінансового забезпечення інноваційної діяльності:

---

- принцип системності фінансування - направлений на забезпечення та підвищення ефективного використання обсягів фінансування, стимулювання інноваційних проєктів для забезпечення якнайшвидшого впровадження інновацій та збільшення економічного ефекту;

- доцільність і юридична захищеність використовуваних джерел фінансування, що базується на дотриманні законів інноваційного розвитку та забезпечується застосуванням прогресивних технологій та методів;

- здатність системи фінансування в цілому та її складових адаптуватися до змін внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку інноваційного процесу, а також виявляти гнучкість для отримання результату з максимальним ефектом;

- сукупність різних джерел фінансування складає комплексний характер і має на увазі залучення всіх суб'єктів у процес фінансування для охоплення всіх етапів інноваційного процесу;

- пріоритетна спрямованість - розподіл джерел та обсягів фінансування на розробку та впровадження важливих концептуальних інноваційних проєктів;

- конкретний розподіл джерел та обсягів фінансування на всіх етапах інноваційного процесу: фундаментальних досліджень, прикладних досліджень, розробок, комерційного споживання інновацій;

- вдосконалення системи фінансового забезпечення - виявлення найкращого взаємозв'язку в об'ємах та джерелах фінансування інноваційних пропозицій;

- рентабельність - оцінка економічної складової доцільності реалізації інноваційного проєкту.

Використання різних джерел фінансування в інноваційній діяльності як коштів з державного бюджету, так і залучення приватного капіталу дає змогу оптимально комбінувати джерела фінансування.

Ефективне забезпечення інноваційних проєктів можливе лише за чіткого розподілу джерел та обсягів фінансового забезпечення. Поєднання кількох форм фінансування та оптимального співвідношення фінансових ресурсів з урахуванням певних економічних умов дозволить визначити та найбільш ефективно розподілити використання фінансових ресурсів в інноваційному процесі [22].

Проведений аналіз надав змогу дійти висновку, що Південний регіон України має суттєвий інноваційний потенціал та розвинену систему підготовки наукових кадрів, які здатні в повній мірі реалізовувати наукові проєкти фундаментального та прикладного характеру, продукуючи інновації, що мають регіональний, державний та світовий рівні унікальності. Разом з цим, існують певні проблеми щодо забезпечення належного обсягу фінансування науково-

дослідної діяльності. В якості одного з можливих шляхів вирішення означеної проблеми автори вбачають активізацію залучення місцевих органів самоврядування та збільшення коштів з загального фонду місцевого бюджету, що спрямовуються на забезпечення розвитку сфери наукових досліджень в регіоні.

### **Список використаних джерел**

1. Шевчук С.В. Визначення поняття інноваційна економіка. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. No 1. С. 83–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2011\\_1\\_212](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_1_212).
2. Яковенко Л.І. Інноваційний характер економіки знань. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2010. No 2. С. 141–145. URL: <http://surl.li/totgv>
3. Захарченко В.І. Інновації та економічне зростання в сучасній економіці. URL: [https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/maslennikov\\_mon.pdf4](https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/maslennikov_mon.pdf4).
4. Краус Н.М. Інноваційна економіка: дефініція поняття та інституціональний базис розвитку. URL: <http://surl.li/totgo>
5. Соколова, Л., Іванова, В., & Верясова, Г. (2021). Сучасна інноваційна економіка: від піраміди Маслоу до глобальної конкурентоспроможності країни. Економіка та суспільство, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-43>
6. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія Вип. 3 / О.М. Коваленко, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін. ; за ред. д.е.н., доц. О.М. Коваленко, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 634 с.
7. *Bolshaia Oksana* Інноваційний розвиток економіки України у контексті глобалізації / *Oksana Bolshaia* // Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2022. – Т. (2(85)). – С. 74-80. – doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2\(85\).2635](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2635).
8. Людвік І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/8.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/8.pdf)
9. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.:Видавничий дім «Києво-Могилянська академія» 2011.
10. Денисенко М.П., Риженко Я В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. Проблеми науки. 2007. № 6. С. 10-16.
11. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с
12. Єрмак С.О. Генезис та сучасні тенденції розвитку теорії інновацій. Вісник ДонНУЕТ. 2016. № 1(65). С. 89–101
13. Білорус О.Г., Гриценко А.А. Інноваційно-інформаційна економіка: цифровий вимір та еволюційна динаміка у глобальному контексті. Економічна теорія. 2021. № 1. С. 115–119

14. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. – К. : Вид-во "Лібра", 2002. – 472 с.

15. Федоренко В.Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. Економіка та держава. 2003. № 8. С. 6-27

16. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 р., № 40-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

17. Вимірювання наукової, технологічної та інноваційної діяльності. Керівництво Фраскати 2015. Настанови щодо збору та публікації даних про дослідження та експериментальні розробки. OECD 2015, МОН України 2023, ДНТБ України 2023. К.: Державна науково-технічна бібліотека України. 2023. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/11/15/01/Kerivnytstvo.Fraskati-2015-15.11.2023.pdf>

18. Наука в Південному регіоні України. Важливі досягнення наукових установ Південного регіону України в галузі фундаментальних, прикладних досліджень та інноваційної діяльності. Під загальн. ред. ак. НАН України Буркинського Б.В., наукове видання, вип. XIX, Одеса, 2021, 238с.

19. Найбільш вагомі фундаментальні та прикладні досягнення науковців регіону / за заг. ред. ак. НАН України Буркинського Б.В., наукове видання серії «Наука Південного регіону України», НАН України, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», вип. I(XX), 2022, 300 с. <http://surl.li/totgi>

20. Найбільш вагомі фундаментальні та прикладні досягнення науковців регіону / за заг. ред. ак. НАН України Буркинського Б.В., наукове видання серії «Наука Південного регіону України», НАН України, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», вип. II(XXI), 2023, 400 с. <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0256-3>

21. Формування інноваційної екосистеми регіону: науковий та освітній аспекти: монографія / [Рубель О.Є. та ін.]; за заг. ред. Олега Рубеля та Тетяни Небоги ; НАН України, ДУ «Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України». – Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2023. – 514 с. <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0161-7>

22. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України [Електронне видання]: монографія / [М. І. Диба, О. М. Юркевич, Т. В. Майорова, І. В. Власова та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М. І. Диви і к.е.н., доц. О. М. Юркевич. — К.: КНЕУ, 2013. — 425 <http://surl.li/totgl>

---

## РОЗДІЛ 5. МОТИВУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### 5.1. Управління процесом формування інноваційної особистості як фактор успішного розвитку підприємства

*Максимчук Н.С.,  
кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Рівненського державного гуманітарного університету*

На сучасному етапі динамічного розвитку соціально-економічних систем питання формування моделі сучасного фахівця як інноваційної особистості знаходиться в пріоритетному аспекті дослідження. Інноваційний компонент визначає інноваційну природу підприємництва, його інноваційний тип поведінки у системі суспільних та соціально-економічних змін.

Глибокі трансформаційні зміни ХХІ століття формує нові парадигми світового економічного розвитку зростання ролі інноваційної особистості у всіх сферах життя. Саме ці процеси спонукають до трансформації креативного потенціалу людей у креативний капітал, що безумовно сприятиме активізації інноваційних процесів, здійснить безпосередній вплив на зниження ризиків. Продуктами креативної діяльності виступають інновації а відповідно інновації впроваджуються інноваційними особистостями. Креативні ідеї насичують ринок інновацій і сприяють економічному зростанню у довгостроковому періоді.

Сьогодні потребує інноваційних особистостей і очікує від них інноваційної поведінки, інноваційної спрямованості та інших інноваційних якостей, що є важливими в тотальній конкуренції.

Вперше поняття “інновації” ввів у практику Й. Шумпетер, він у своїй книзі “Теорія економічного розвитку” (1912р.) визначив інновацію через поняття “втілення та застосування нових комбінацій” у п’яти різновидах:

- виробництво нового невідомого споживачам продукту з якісно новими властивостями;
- впровадження нових засобів виробництва;
- освоєння нових ринків збуту;
- залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів;
- введення нових інституційних форм та організаційних структур.

Впровадження інновацій за Й. Шумпетером із застосуванням “нових комбінацій” порушує статичність циклічного протікання економічного життя і піднімає його на зовсім новий рівень. Підприємництво, за теорією Й.Шумпетера, вимагає специфічного типу особистості і її поведінки, що прагне пробитися крізь стереотипність та вийти за межі рутинності щодо прийняття рішення. Це вміння використати нові можливості у поєднанні з унікальними знаннями. Інноваційна поведінка пов’язана з трансформацією ідей у новий або удосконалений продукт, технологічних процес чи новий підхід до прийняття рішення.

Інноваційну діяльність за Й. Шумпетером характеризують такі складові:

1. Цілеспрямованість як прагнення досягти окреслену мету.
2. Вмотивованість як властивість особистості зацікавлено й активно відноситись до пошуку нового або удосконалювати існуюче.
3. Цілісність, що вміщує повноту особистісних властивостей та рис, що забезпечують здатність особистості виступати в ролі суб’єкта перетворення діяльності.
4. Організованість особи, тобто зібраність, здатність діяти до заздальгідь розробленому та встановленому плану.
5. Результативність, ефективність інноваційної поведінки [4].

Інноваційна поведінка особистості має свою структурованість, що включає сукупність дій та послідовність їх виконання. Тому важливою ознакою інноваційної поведінки є її попередня продуманість.

В підприємницькому середовищі не кожен підприємець здатен виконувати інноваційну функцію, тому підприємців умовно можна поділити на шість поведінкових типів:

1. Інноватори – вони ініціюють нововведення та відстоюють власні ідеї, в процесі “проштовхування” можуть йти на конфлікт. Постійно генерують ідеї але не завжди бачать шляхи їх впровадження, оскільки повністю поглинути ними. В них висока готовність до подолання різних перепон і втіленні нововведень та стійка здатність працювати в екстремальних умовах подолання невизначеності, здатність йти на ризик та нейтралізувати консервативні стереотипи.

2. Прихильники нововведень – вони дуже швидко сприймають нове, особливо, коли переконуються у його доцільності. Вони не є першопроходьцями, як інноватори, їх поведінка відповідно менш ризикована. Вони можуть зімітувати первинність винаходу, чим спричинять зміни характеристики продукту та зменшення його вартості.

3. Мінливі стосовно нововведень – вони вбачають у нововведеннях більше “мінусів” ніж “плюсів”. Їм важко визначитись щодо новизни поданих ідей оскільки спрацьовує принцип стереотипності оцінювання ситуації.

4. Нейтральні – вони прагнуть залишити наявний стан речей, байдуже без зайвого інтересу ставляться до будь-яких новацій.

5. Скептики – вони шукають у нововведеннях, перш за все, негативні наслідки для розвитку власного бізнесу. З часом вони можуть змінити свою позицію але лише під тиском інших.

6. Консерватори – вони протидіють новому, створюють перепони на шляху до впровадження. Вони не бажають змінити характер власного мислення.

Всі ці типи поведінки мають місце на існування але для досягнення максимального результату в підприємстві потрібно правильно структурувати свою інноваційну поведінку.

У 1962 році в науковому середовищі вперше з'явилося поняття «інноваційна особистість». Його автором вважається американський дослідник Е.Хаген, який підтвердив і переконливо продемонстрував різні аспекти протилежних особистісних синдромів. На думку Е. Хагена, у сучасному інформаційному суспільстві з розвиненою ринковою економікою та політичною демократією найважливішим є інноваційна особистість, яка прагне змін і шукає нові шляхи та засоби творчої діяльності.

Вчений переконливо доводить, що інноваційна особистість абсолютно протилежна особистості авторитарній і характеризується відвертістю, толерантністю, позитивним ставленням до оригінальних думок та ідей, творчістю, що визначає її оригінальність і креативність, прагненням до нових і позитивних змін. Е. Хаген намагається вирішити глобальне питання – про походження інноваційної особистості, тобто як вона вперше з'явилася? Він вважав, що рушійною силою цього процесу є зовнішні чинники, пов'язані з конкретними історичними обставинами, які вчені називають “трансцендентним статусом”. Така позиція Е. Хагена є актуальною в контексті сьогодення в Україні та може стати рушійною силою для інноваційної реконструкції та відбудови нашої країни громадянами, які бажають і здатні здійснювати інноваційну діяльність.

Для інноваційної особистості характерна допитливість і прагнення керувати світом з метою впливу та контролю над різними ситуаціями. Розуміння своєї ролі у світі, інноваційна особистість вбачає у поєднанні з прийняттям відповідальності за аспекти життєвих проблем і спробою внести позитивні зміни у своє життя. Сутність лідерства інноваційної особистості



полягає у відкритості та толерантності до підлеглих, позитивному ставленні до їх оригінальності та прагненні до інновацій.

У сформованій інноваційній особистості ступінь творчих та інноваційних тенденцій проявляються через креативність, оригінальність, прагнення до новизни та допитливість.

Більш чітко трактування інноваційної особистості дає у дисертаційній роботі О. Боковець, і зосереджує увагу на її особистісно-психологічних характеристиках, властивостях, сформованих у процесі розвитку та соціалізації, вміннях і навичках, що формуються упродовж професійної діяльності, і мають схильність до інноваційної діяльності [1].

В своїх дослідженнях О. Гончарова та Г. Тараненко акцентують свою увагу на розвитку саме мотиваційної, креативної, рефлексивної, технологічної, особистісної компонентах, що об'єднуються у особистісну складову інноваційної діяльності [2].

Інноваційна особистість вміщує таку компонентну структуру:

*1. Інноваційна спрямованість*, що характеризується сукупністю потреб, цінностей, мотивів та установок. Мотиви, як втілення потреб людини відіграють важливу роль у всіх сферах життєдіяльності. Саме мотиви виступають основною складовою до розуміння поведінки людини та можливостей впливу на неї.

До її мотивацій належать мотивація успіху, мотивація досягнення, прагнення досягти поставлених цілей і отримати очікуваний результати, прагнення до нових вражень і змін, потреба в самореалізації в інноваційній діяльності, прагнення адаптуватися до змін, прагнення до розуміння потреб сучасного суспільства.

Ціннісне ставлення до інновацій саме в межах інноваційної спрямованості особистості має стійкий характер і відображає вибірково емоційну та позитивну значущість для людини інноваційної діяльності. Основою є розуміння цінностей як вагомого атрибута формування інноваційної особистості.

*2. Інноваційно-когнітивний компонент* взаємопов'язаний з інтелектуальними та пізнавальними можливостями психіки особистості, задіюється загальний інтелект, а також мислення.

Мислення інноваційної особистості носить креативний характер. Дослідник А. Маслоу визначав креативність саме, як творчу спрямованість, яка характерна всім від народження, але втрачається більшістю під впливом виховання та освіти.

Поняття “креативність” фіксує сукупність тих особливостей психіки, які забезпечують продуктивні перетворення в діяльності особистості, розвиваючись, з’єднуючись з її провідними мотивами і виявляючись як здатність до продуктивних змін. Креативні ідеї розробляються у такій послідовності:

1) виникнення нестандартної ситуації, яка потребує креативного рішення: виникнення проблеми, діагноз проблеми, формування вимог до інформації;

2) вивчення проблеми: проведення дослідження, збір інформації, встановлення чітких критеріїв, які повинна задовольняти креативна ідея;

3) розроблення і вибір креативної ідеї: відмова від стереотипного способу мислення, генерування ідей, акумулювання ідей та їх критичний аналіз, логічне обґрунтування ідеї, визначення реальності ідеї серед інших можливостей;

4) планування нововведення: обговорення креативної ідеї, затвердження ідеї, оформлення і видача розпорядження про її впровадження, визначення ролі кожного виконавця у загальній системі впровадження;

5) впровадження креативної ідеї: впровадження креативної ідеї, контроль за впровадженням креативної ідеї та оцінка її ефективності, регулярний аналіз досягнутих успіхів [6, С.143].

Особливого значення набуває гнучке мислення, оскільки таке мислення сприяє швидкому прийняттю зваженого рішення, тобто вмінню гнучко їх трансформувати і отримувати максимальний результат. Гнучке мислення називається ще “інноваційним”.

Когнітивний компонент характеризується сприйняттям та візуалізацією у співвідношенні “тут” і “тепер”, оцінюється ситуація і приймається рішення. Когнітивний стиль відображається в певних пізнавальних стратегіях, які реалізуються інноваційною особистістю.

3. *Інноваційно-праксеологічний компонент* інноваційної особистості представлений системою умінь, тобто певною послідовністю дій, що пов’язані з інноваційною діяльністю та інноваційною поведінкою. Це вміння генерувати ідеї, проєктувати та планувати свою роботу.

4. *Рефлексивно-прогностичний компонент* інноваційної особистості ґрунтується на рефлексивно-антиципаційних механізмах психіки, що здійснюють аналіз, відбір та збереження подій минулого та активно оволодівають перспективою майбутнього. Антиципація для інноваційної особистості дуже важлива оскільки дає свідоме уявлення відповіді на будь-яку проблему, що виникла [3].

В.Пономарьовою було виділено різні рівні рефлексії залежно від ступеня складності рефлексивного змісту:

- перший рівень, який вміщує рефлексивну оцінку особистістю актуальної ситуації, оцінку своїх думок та почуттів у даній ситуації, а також оцінку поведінки іншої людини в іншій ситуації;

- другий рівень передбачає побудову суб'єктом власного судження відносно того, що відчувала інша людина у тій самій ситуації, що вона думала про ситуацію та про сам суб'єкт;

- третій рівень вміщує уявлення іншої людини щодо того, яким чином інша людина сприймає думку суб'єкта про самого себе;

- четвертий рівень базується на уявленнях про сприйняття суб'єктом думки іншої людини про поведінку першого.

Можемо зробити висновок, що в даному випадку рефлексивність розглядається в двох “вимірах”:

а) з урахуванням ступеня її презентації як особистісної якості;

б) з огляду на рівень складності рефлексування, до якого може піднятися даний суб'єкт. Інакше кажучи, рефлексія є не “дискретною”, а континуальною властивістю особистості, що має індивідуальну міру прояву як “горизонтально” (здатність людини аналізувати свої психічні акти та стани), так і “вертикально” (з огляду на складність відрефлексованого матеріалу, що характеризує когнітивний аспект властивості рефлексивної якості).

Найбільш фундаментальну класифікацію рефлексивних процесів та феноменів, що враховує більшість основних підходів до їх вивчення, було запропоновано І.Семеновим та С.Степановим [5, С.10], вони стверджують, що феномен рефлексії має вивчатися у наступних основних аспектах: комунікативному, кооперативному, особистісному, інтелектуальному.

Охарактеризуємо дані аспекти.

1. Комунікативний аспект. Рефлексія розглядається як суттєва складова продуктивного спілкування та міжособистісного сприймання, як специфічна якість пізнання людини людиною. Йдеться про міркування так, ніби я був іншою особою, з огляду на здатність зрозуміти, що думають інші люди, а також усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером під час спілкування.

2. Кооперативний аспект рефлексії. Даний аспект є найбільш актуальним з огляду на суб'єкт-суб'єктні види діяльності. Він відіграє провідну роль у забезпеченні проектування колективної діяльності з урахуванням необхідності координації професійних позицій та групових ролей суб'єктів, а також кооперації їхніх спільних дій. При цьому рефлексія розглядається і як вивільнення суб'єкта з процесу діяльності, як його вихід у зовнішню позицію стосовно неї.

3. Особистісний аспект рефлексії. Цей аспект втілюється, з одного боку, у створенні нових образів себе в результаті спілкування з іншими людьми, реалізації активної діяльності, що спонукає людину до здійснення відповідних вчинків. З іншого боку, цей аспект виявляється у виробленні більш адекватних знань про світ. Рефлексія у цьому разі є не тільки принципом диференціації у кожному розвиненому та унікальному людському Я його різних підструктур (“Я – фізичне тіло”, “Я – біологічний організм”, “Я – соціальна істота”, “Я – суб’єкт творчості” та ін.), але й інтеграції Я у неповторну цілісність, яка не зводиться ні до жодної з її окремих складових, ні до механічної суми останніх.

4. Інтелектуальний аспект рефлексії. Йдеться про розуміння рефлексії як уміння суб’єкта виділяти, аналізувати та співвідносити власні дії з певною предметною ситуацією. Крім того, розгляд рефлексії в її інтелектуальному аспекті сприяє розробці психологічних механізмів теоретичного мислення.

Залежно від функцій, які виконують рефлексивні процеси у тій чи іншій ситуації, виділяють три види рефлексії:

1. Ситуативна рефлексія. Ця форма виступає у вигляді “мотивувань” і “самооцінок” та забезпечує безпосередню залученість суб’єкта у ситуацію, осмислення її елементів, аналіз того, що відбувається. Вона передбачає здатність суб’єкта співвідносити з предметною ситуацією власні дії, а також координувати й контролювати елементи діяльності відповідно до зовнішніх змінювальних умов.

2. Ретроспективна рефлексія. Слугує для аналізу вже виконаної діяльності, подій, які відбувалися в минулому. Рефлексія у цьому випадку стосується думок, мотивів, умов, етапів та результатів діяльності або її окремих стадій. Ця форма сприяє виявленню людиною допущених у власній діяльності помилок та недоліків.

3. Перспективна рефлексія. Цей вид рефлексії передбачає наявність міркувань особистості про свою майбутню діяльність, уявлення про її хід, планування, вибір найбільш ефективних способів виконання, прогнозування можливих результатів тощо.

Отже, дослідивши формування інноваційної особистості можна зробити висновок, що формування інноваційної особистості є складним і багатогранним процесом та без сформованих компонентів інноваційної особистості дуже важко бути конкурентоспроможним в сучасному динамічному світі. Інноваційна конкурентоспроможність України дасть можливість виходу на світові ринки, що сприятиме успішному соціально-економічному розвитку країни.

### **Список використаних джерел:**

1. Боковець О. Соціально-психологічні умови розвитку інноваційного потенціалу студентів закладу вищої технічної освіти : дис. ... д-ра філософії : 053 — психологія. Київ, 2021. 294 с.
2. Гончарова О., Тараненко Г. Інноваційна діяльність особистості як важлива умова гармонізації культурно-освітнього простору: філософсько-освітній аспект. *Філософські обрії*. 2016. № 35. С.162–173.
3. Желанова В. Модель інноваційної особистості: структурно-динамічний підхід. *Збірник наукових праць Київський столичний університет ім. Б. Грінченка*. 2023. №39 (1). С.12-17.
5. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Навч. посібн. Львів, 2001. 276с.
6. Семенов И., Степанов С. Психология рефлексии: проблемы и исследования. *Вопр. психологии*. – 1995. – №3. – С. 9-17.
7. Харун О. Формування креативного персоналу за умови інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 2. С.142-145.

## **5.2. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності**

**Шаломова А.О.,**  
здобувач третього рівня вищої освіти,  
**Ігнат'єва І. А.**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

В умовах глобальних трансформацій та економічної кризи все більш актуальним стає розвиток людського капіталу організації для підвищення ефективності праці, оптимізації витрат, адаптації до мінливих умов, змін у технологіях, потреб клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку. З-посеред компонентів, які забезпечують успіх організації, важливими є лідерство та інновації. Ці поняття є основними темами досліджень, що здобули значну популярність протягом останніх десятиліть. Розуміння їх важливості та впливу на організації стає все більш актуальним для наукових досліджень і практичного застосування сучасними організаціями.

Лідерство є одним з найбільш обговорюваних понять. Вважають, що воно є основою успіху будь-якої структури, компанії, організації, установи чи нації (Nel et al., 2014; Harper and Hall, 2015). Аналіз наукової літератури показує, що

поняття «лідерство» має різноманітні значення та трактування і автори та дослідники визначали його по-різному. Stanca (2021) у своєму дослідженні стверджує: «Загальновідомо, що не існує єдиного всеосяжного визначення лідерства, натомість визначення цього поняття будуть змінюватися залежно від цілей дослідження». Harrison (2017) також у своїй праці зазначає, що загальноприйнятне визначення лідерства практично неможливе та перешкоджатиме новим ідеям і творчому мисленню. [13]

Оскільки дослідження в галузі лідерства постійно прогресують, наше розуміння поняття лідерства змінюється відповідно до змін нашого оточення. Дослідники галузі лідерства зазначають, що нові визначення та концепції лідерства виникають у відповідь на унікальні виклики сьогодення, з якими стикаються організації та підприємства. [19] Однак аналіз наукової літератури показує, що деякі автори все ж таки прагнуть дати визначення поняттю «лідерство», а також описати його характеристики, типи, підходи до управління командами і практичне застосування.

Northouse (2019) зазначає, що в 1930-х рр. саме риси лідерства стали центром для визначення цього поняття, тож сприймали його як вплив на людей, а не домінування над ними. Лідерство також ідентифікували як взаємодію конкретних особистісних рис індивіда з рисами групи. Теорія лідерства Нортхауса визначає чотири основні аспекти лідерства:

- лідерство як складний процес;
- лідерство як вплив на послідовників;
- лідерство як явище, яке може існувати тільки всередині групи;
- лідерство як спосіб досягнення мети. [24]

Отже, згідно з дослідженнями автора лідерство можна визначити як динамічний процес, у якому лідер впливає на послідовників для досягнення конкретної спільної цілі. Інші дослідники включають також до опису лідерства мотивацію та натхнення (Avolio, 2004) і водночас зазначають здатність лідера спрямовувати інших на досягнення конкретних результатів. При цьому висновки щодо лідерства в різних авторів збігаються. Таким чином, лідерство визначають як вплив на групу або послідовників для досягнення певної мети (Clark, 1997). Chemers (2014) вважав, що лідерство – це процес переконання групи послідовників досягти конкретних цілей і скерувати організацію до більш злагодженого та узгодженого існування. Yukl (2012) визначає лідерство як процес впливу на інших для визначення та узгодження того, що саме і як саме має бути зроблено. Він також вважає це процесом прискорення індивідуальних і спільних зусиль для досягнення спільних цілей. (4) Досліджуючи лідерство, Kruse (2013) дійшов висновку, що людина може

впливати на інших, щоб максимізувати їхні робочі зусилля для досягнення своїх цілей.

Аналіз літератури та досліджень поняття «лідерство» дає нам змогу зробити кілька важливих висновків. По-перше, лідерство – це багатовимірне та динамічне явище, яке важко визначити однозначно. Науковці пропонують різні підходи до розуміння лідерства, відображаючи його складність і різноманітність. По-друге, попри відсутність єдиного визначення лідерство залишається актуальним напрямком сучасних досліджень. Представники різних галузей науки впевнені, що якісне лідерство зміцнює внутрішні процеси, підвищує продуктивність та ефективність команд, і створює позитивну організаційну культуру. Сучасні виклики та вимоги роблять розвиток і підтримку організаційного лідерства необхідним для ефективної адаптації до мінливого середовища та досягнення стратегічних цілей.

Дослідження поняття «лідерство», його концепції та підходи й досі є актуальним предметом вивчення в усьому світі. Результати багатьох досліджень підтверджують різноманітність теоретичних підходів до пояснення складнощів процесу лідерства. В одних дослідження розглядають лідерство як характеристику особистості чи її поведінку. В інші дослідження вивчають лідерство з погляду оброблення інформації чи взаємостосунків з іншими людьми (послідовниками) [24].

Також відомо, що різні лідери можуть виявляти свій індивідуальний стиль в управлінні групою та взаємодії з її членами [6]. Дослідження стилів лідерства привертали увагу багатьох науковців протягом десятиліть. Такі дослідники, як М. Вебер (1922), К. Левін (1930), Д. Мак-Грегор (1960), Р. Лайкерт (1960), Р. Блейк та Дж. Мутон (1960), Дж. Адай (1970), Роберт Грінліф (1970), Б. Басс (1980), Дж. Сосік та Д. Юнг (2010) та ін. вивчали лідерство в контексті управління і зробили значний внесок у класифікацію стилів лідерства.

Багато досліджень лідерства спираються на типологію легітимного правління, розроблену М. Вебером. Він поділяє лідерство на: 1) традиційне, засноване на вірі в традиції та легітимність тих, хто ними призначається; 2) харизматичне, що спирається на віру у святість чи героїзм людини та порядок, який він створює; 3) раціонально-легальне (бюрократичне), засноване на вірі в законність установлених порядків (законів, правил, обов'язків) [23]. Визначення лідерства, запропоноване Вебером, є основоположним для подальших досліджень різних форм лідерства та їхнього впливу на послідовників та організаційні структури.

Серед інших підходів до стилів лідерства важливе місце посідає дослідження Курта Левіна та його колег, у якому вони провели експеримент, щоб дослідити вплив стилів лідерства на поведінку групи. В результаті цього дослідження вони визначили й описали три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та делегативний (ліберальний) стилі; виявили вплив типу лідерства на групову динаміку, рівень агресії, творче мислення, продуктивність групи, її самостійність та ініціативність. Також було встановлено, що авторитарний лідер досягав виконання більшого обсягу роботи, ніж лідер із демократичним стилем управління. Проте команда характеризувалася відсутністю мотивації, творчого та групового мислення. Агресивність стосовно керівника та інших членів команди переважала над прихильністю і взаємністю.

Якість і обсяг роботи, виконаної під керівництвом демократичного і делегативного лідерства, був меншим, порівняно з авторитарним керівництвом. Проте демократичний лідер забезпечує ефективність та продуктивність команди, а члени групи більш мотивовані та залучені. Під керівництвом делегативного стилю, члени групи виявляють недостатню самостійність та очікують указівок від керівника [15].

Дослідження Левіна дало основу для пошуків інших стилів поведінки, які можуть сприяти зростанню продуктивності праці та рівня задоволеності [2].

Для розуміння підходів до управління персоналом важливо звернутися до теорії X і Y, розробленої Дугласом Мак-Грегором, яка не пов'язана з класифікацією стилів лідерства, а скоріше відображає підходи до управління персоналом. Згідно з цією теорією, мотивація може і повинна бути досягнута різними способами залежно від того, до якої категорії належить працівник – X чи Y. Теорія X описує співробітників як людей із низьким рівнем мотивації і відсутністю бажання працювати. Мак-Грегор вважав, що ці твердження вірні лише за наявності належних доказів. І, навпаки, у теорії Y він припускає, що більшість співробітників мотивовані й готові брати на себе відповідальність. Теорія Y доводить, що за правильної мотивації співробітники можуть бути самоврядними та творчими в роботі. Тому при взаємодії з колективом лідерам слід враховувати індивідуальні характеристики підлеглих і обирати теорію X або Y відповідно до управлінського персоналу [11].

У контексті дослідження стилів лідерства Р. Лайкерт та його колеги розглядали теорію поведінкового підходу, визначали чотири основні стилі лідерства, спрямовані на прийняття рішень та ступінь участі співробітників у цьому процесі: 1) експлуаторсько-авторитарний, за якого лідер мало піклується про членів команди й використовує загрози та інші методи,



засновані на страху, для досягнення конформізму; 2) прихильно-авторитарний, за якого лідер турбується про членів команди й використовує винагороди, щоб сприяти продуктивності, і більше прислухається до потреб нижчого рівня організації; 3) консультативний, за якого створюється враження, що передання інформації, досвіду та ідей здійснюється від співробітників до керівника., і хоча лідер докладає зусиль, щоб уважно прислухатися до чужих ідей, проте основні рішення ухвалюються переважно централізовано; 4) демократичний, за якого співробітників нижчого рівня організації активно залучають до процесу прийняття рішень. Участь співробітників на всіх рівнях організації сприяє психологічній близькості та ефективному функціонуванню колективу [2].

У контексті розвитку стилів управління Р. Блейк та Дж. Мутон розробили «управлінську решітку» – інструмент аналізу стилів управління в організації, який є матрицею з двома основними осями: «турбота про людей» і «турбота про результат». Ось «турбота про людей» відображає ступінь участі лідера в розвитку співробітників, а ось «турбота про результат» відображає ступінь концентрації лідера на досягненні цілей організації. За цими осями формуються чотири базові стилі управління: 1) авторитарний лідер (9.1) більше дбає про результати, ніж про людей, 2) командний лідер (9.9) піклується про результати та людей, 3) лідер, що опікає, (1.9) мало піклується про результати, а більше про людей, та 4) ситуативний лідер (5.5) характеризується помірною турботою як про результати, так і про людей [22]. Блейк і Мутон припускали, що найефективнішим стилем керівництва є стиль, представлений позицією 9.9 на «управлінській решітці». На їхню думку, такий керівник має високий ступінь уваги до своїх підлеглих й одночасно до продуктивності. [2]

Джон Адейр, на відміну від інших дослідників, вважав, що лідерству можна навчитися і що воно не залежить від вроджених рис особистості. Адейр розробив модель функціонального лідерства, яка орієнтована на дію і охоплює три сфери, які перетинаються між собою: 1) перша сфера – це завдання, яке команда повинна виконати; 2) друга сфера – це команда, яка призначена для виконання завдання, 3) третя сфера – це кожна особа в команді. Завдання лідера – керувати всіма трьома сферами (Табл.1). Ефективний лідер тримає всі три в рівновазі. Якщо якась одна сфера ігнорується, інші навряд чи будуть успішними [5].

Вважається, що модель Адейра застаріла і не відповідає сучасним уявленням про те, яку лідерську поведінку повинен мати лідер. Основний аргумент полягає в тому, що це дуже проста модель, яка не враховує складності сучасного світу. З іншого боку, прихильники моделі стверджують, що саме простота моделі робить її ідеальною для застосування.

**Функціональна модель лідерства Адайра (1973) [5]**

<b>Завдання</b>	<b>Команда</b>	<b>Особистість</b>
a) визначити завдання b) скласти план c) розподілити роботу та ресурси d) контролювати якість і темп роботи e) перевірити виконання плану f) скорегувати план	a) підтримувати дисципліну b) розвивати командний дух c) заохочувати, мотивувати, давати d) цілеспрямованість e) призначити підкерівників f) забезпечити спілкування всередині групи, розвивати групу	a) вирішувати особисті проблеми b) хвалити окремих осіб c) надавати статус d) розпізнавати та використовувати індивідуальні здібності e) розвивати особистість

Продовжуючи огляд різних стилів лідерства, важливо врахувати погляди Роберта К. Грінліфа, який у 1970 році вперше запропонував концепцію лідерства як служіння. Грінліф вважав, що лідери-слуги втілюють ключові лідерські риси, як-от: слухання, емпатія, зцілення, обізнаність, переконання, концептуалізація, передбачення, управління, прагнення до зростання, побудова спільноти. Своїм способом управління, орієнтованим на служіння іншим, такі лідери сприяють розвитку людського потенціалу як в собі, так і в інших [10].

На відміну від Грінліфа, американський науковець Бернард Басс сфокусував свої дослідження на пошуку розуміння того, як лідер впливає на мотивацію та ефективність послідовників. Бассу вдалося пояснити психологічні механізми, що лежать в основі трансформаційного та транзакційного лідерства [8]. Уперше трансформаційне лідерство було описане в 1973 Даунтоном (Bass, 2008), і тільки через п'ять років Джеймс Мак-Грегор Бернс описав повну концепцію трансформаційного лідерства у своїй комплексній теорії «Лідерство» (1978). Бернс намагався пов'язати ролі лідерства та наслідування, водночас диференціюючи трансформаційні та транзакційні властивості [7]. Натомість дослідження Басса допомогли краще зрозуміти різні аспекти лідерства та його вплив на організаційні процеси. Його модель є важливим інструментом для аналізу та розвитку лідерських якостей у різних галузях діяльності.

Сосік та Юнг (2018) у своєму дослідженні використовують інший підхід до визначення лідерства, в якому розглядають п'ять моделей поведінки та одну характеристику. На думку дослідників, поведінка лідера виявляється в тому, що він робить і говорить, і це можна спостерігати, описати та зафіксувати. Характеристику Сосік та Юнг описують як рису особистості, що присвоюється

лідерів його оточенням на підставі його сприйняття. Ці п'ять моделей поведінки та одна характеристика описують різні типи лідерства. Відповідно до моделі лідери можуть демонструвати як пасивний, так і активний стиль лідерства [21]. Модель містить такі типи лідерства: 1) пасивні – делегативне (ліберальне) і пасивне управління «за винятком», 2) активні – активне управління «за винятком» і лідерство з умовною нагородою. Дослідження Сосік та Юнг стало джерелом інформації для вивчення розвитку лідерства та впливу різних лідерських підходів на організаційну ефективність.

Вивчення різних стилів дає нам змогу краще зрозуміти різні підходи до управління і виявити ключові риси кожного з них. У цьому огляді будуть проаналізовані найбільш досліджені стилі лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності.

Автократичний стиль лідерства. Поведінка автократичного лідера полягає у тому, що він замикає на собі всі зв'язки, ізолюючи членів групи від «зовнішнього середовища». Команді інформація надається в дуже обмеженому вигляді. Відбувається жорсткий і чіткий контроль усіх дій підлеглих, вимагається повне підпорядкування та виконання всіх указівок керівника. Як наслідок, створюється жорстке та структуроване робоче середовище, у якому члени команди не є самостійними особистостями й позбавлені будь-якої мотивації та ініціативи [4]. Автократичні лідери зазвичай ухвалюють рішення на основі власних ідей і суджень та рідко приймають поради послідовників [16]. Підхід, коли керівник майже все вирішує самостійно, не стимулює вихід за рамки стандартів та творче мислення. При такому керівництві відсутні інноваційні ідеї, а члени команди незадоволені роботою та мають низький рівень морального стану [6].

Однак для вирішення деяких ситуацій автократичне лідерство може бути ефективним. Особливо в обставинах, коли потрібно прийняти швидке рішення і немає можливості обговорювати питання, що вирішується, зі значною кількістю людей. Крім цього, є певний тип завдань, які можуть бути виконані лише під керівництвом сильного та енергійного лідера [16]. Автократичний стиль лідерства також важливий у ситуації, коли компанія стикається з кризою або нагальною проблемою, що вимагають негайного реагування (Bhargavi & Yaseen, 2016).

Попри те, що автократичне лідерство має підводне каміння, лідери можуть навчитися мудро використовувати елементи цього стилю [16].

Демократичний стиль лідерства. Демократичне лідерство – це стиль лідерства, під керівництвом якого члени групи беруть більше участі в процесі прийняття рішень. Демократичний лідер завжди інформує своїх співробітників

про все, що впливає на їхню роботу, і поділяє з ними відповідальність за прийняття рішень і розв'язання проблем [17].

Також зазначений стиль лідерства проявляється в наданні переваги механізмам впливу, що апелюють до потреб високого рівня, зокрема потреби причетності, високої мети, автономії та самовираження. У демократичному лідерстві членів групи мотивують ділитися ідеями та думками, навіть якщо остаточне рішення ухвалює лідер. Це сприяє більшій залученості учасників до процесу та сприяє творчості. Формуються відкритість та підтримка в робочому середовищі, де послідовники можуть вільно висловлювати свої ідеї та думки. У такому середовищі цінують співпрацю, обмін ідеями та творчий підхід до розв'язання проблем. Демократичний лідер завжди відкритий до взаємодії, уважний до думки підлеглих і готовий до співпраці. Такий лідер вважає, що краще обговорювати варіанти перед прийняттям рішень, особливо в складних ситуаціях, та прагне встановити добрі взаємостосунки в колективі. Він звертається до підлеглих із проханнями та рекомендаціями, а не наказами, готовий прислухатися до критики і прагне створити самостійне робоче середовище, праця якого є плідною [4]. Загалом демократичне лідерство сприяє створенню сприятливої та дружньої атмосфери в колективі, що сприяє ефективній роботі та досягненню спільних цілей.

Делегативний стиль лідерства. На крайньому полюсі неактивності з боку лідерів є добре відома форма нелідерства – лідерство «не втручайся» або «нічого не роби» [25]. У літературі такий стиль лідерства має різні назви, наприклад, делегативне лідерство, ліберальне лідерство, лідерство невтручання чи нелідерство. Загалом термін має негативну асоціацію та описує стиль лідерства, за якого лідер уникає відповідальності, відкладає прийняття рішення та зазвичай не цікавиться потребами й розвитком послідовників [14].

Поведінка «нелідера» зазвичай проявляється в ухилянні від прийняття рішень чи небажанні взяти на себе відповідальність. Лідер з таким стилем управління ігнорує питання, пов'язані з роботою, і не цікавиться потребами команди [18]. Згідно з характеристикою (Sosik & Jung, 2010) делегативний лідер виявляє байдужість до того, чи дотримуються його підлеглі встановлених в організації стандартів та правил або чи досягає команда будь-яких поставлених цілей. Делегативний лідер також може виявляти незацікавленість до робочих зустрічей та уникати будь-яких форм взаємодій, пов'язаних з робочими аспектами. У результаті дослідження (Sosik & Jung, 2010) виявлено, що делегативний стиль лідерства характеризується найнижчим рівнем субординації та організаційної продуктивності.

Однак є й інша думка щодо такого стилю лідерства. Згідно з аналізом (Alharbi) подібне управління колективом також може бути успішним, якщо в підпорядкуванні команда з високим рівнем зрілості й компетенції, а також готовністю брати на себе відповідальність. У такому разі лідер може розподілити ініціативу між членами команди, і тоді ухвалення рішень залишається за ними. Перевагою також є те, що прискорюється процес ухвалення рішень і заохочується професійний розвиток підлеглих. Недолік полягає в тому, що члени команди не отримують прямих завдань від свого керівника і, як наслідок, не знають, що і в який час робити [16].

Транзакційний стиль лідерства. Процес транзакції або обміну є основою загальноновживаної парадигми вивчення лідерства (Evans, 1974; House & Mitchell, 1974; Graen & Cashman, 1975). Транзакційна лідерська поведінка фокусується на взаємодії між лідерами та їхніми послідовниками. Такий лідер розпізнає потреби та бажання своїх підлеглих, а потім устанавлює обмінні відносини, де виконання роботи підлеглими веде до задоволення їхніх потреб та бажань [25]. Транзакційні лідери можуть застосовувати нагороду, покарання чи інші види обміну як інструмент досягнення мети [9]. Наприклад, керівники з таким стилем лідерства можуть розробляти систему винагород чи пропонувати стимули для підвищення продуктивності команди, політики можуть агітувати людей голосувати за них в обмін на обіцянки чи угоди, викладачі можуть пропонувати оцінки за виконані завдання, а менеджери можуть заохочувати працівників, які перевищують робочі цілі [7]. За такого типу взаємовідносин відбувається обмін за принципом «ти мені – я тобі» [1]. Підпорядкування транзакційному лідеру також означає, що послідовники погоджуються з лідером та приймають його або підкоряються йому в обмін на схвалення, винагороди, ресурси або уникнення дисциплінарних стягнень. Нагороди та визнання надаються залежно від того, наскільки успішно послідовники виконували свої ролі та завдання.

Транзакційне лідерство має як переваги, так і недоліки. З одного боку, підвищується ефективність роботи команди та мотивація. Крім цього, співробітники можуть брати участь у розробленні системи мотивації або обирати систему винагород. З іншого боку, слід зазначити, що ефективність такого стилю лідерства значною мірою залежить від контексту, наприклад, у ситуаціях, коли співробітники мають високий рівень зрілості, компетентності та здібностей [18]. Крім цього, транзакційне лідерство може мінімізувати рівень емпатії, креативності та здатності до створення інновацій у членів групи [6].

Трансформаційний стиль лідерства. Трансформаційна лідерська поведінка полягає в тому, що лідер допомагає команді чи компанії

трансформуватися (мінятися), рости та розвиватися. Лідер із таким стилем управління дуже точно відчуває зміни та може спрогнозувати появу, розвиток чи занепад будь-яких процесів / продуктів тощо [1].

Трансформаційний лідер є прикладом для наслідування. Натхнення та мотивація співробітників – це основні інструменти для отримання підтримки від колективу. На відміну від транзакційного лідерства, трансформаційний підхід сфокусований на залучанні послідовників не лише до розвитку стосунків між лідером і послідовником, але й до підвищення їхнього рівня мотивації та моралі. Трансформаційний лідер уважно ставиться до потреб послідовників, допомагаючи їм максимально реалізувати свій потенціал [7]. Лідер із таким стилем взаємодії також мотивує команду і надихає її місією та баченням організації. Він не лише дає команді можливість досягати поставлених цілей, заохочує її до цього, але й сприяє розвитку інновацій в організації [8].

Трансформаційний стиль управління акцентований на побудові взаємних відносин, тому співробітники, які працюють під керівництвом такого лідера, більш мотивовані та мають високий рівень морального духу. Плинність кадрів у такому колективі дуже низька, а рівень їхнього професіоналізму – високий. Перевага трансформаційного лідерства полягає в тому, що його лідери не бояться змін і готові брати на себе будь-які ризики. Вони мають високий рівень адаптивності, гнучкості та сміливості, що дає їм змогу діяти ефективно навіть у заплутаних і складних ситуаціях [7].

Інноваційний стиль лідерства. Інноваційне лідерство передбачає синтез різних стилів в організаціях, що уможлиблює вплив на працівників для створення творчих ідей, продуктів, послуг і рішень [12]. За Sena та Erena (2012), інноваційні лідери здатні передбачати зміни та створювати та нові умови для розв'язання проблем сьогодення та майбутнього. Вони здатні визначати напрямок розвитку, надихати та об'єднувати людей, а також вибудовувати основні цінності для успішної реалізації інноваційних рішень.

Інноваційне лідерство потребує відповідної творчої культури, здатності до швидкої адаптації та перспективного мислення. Інноваційні лідери здатні створювати та інтегрувати творчу та інноваційну культуру в роботу команди, що дає змогу вдало використовувати симбіоз аналітичного і творчого мислення та залучити членів групи для обміну ідеями. У своїй роботі лідери застосовують інноваційний підхід як основний механізм для подолання внутрішніх та зовнішніх перешкод [3].

Створення інноваційного колективу полягає в тому, що лідери цінують інноваційні ідеї, запропоновані послідовниками, які за них винагороджуються. Члени команди відчувають свою причетність і визнання під час виконання

поставлених завдань або розроблення нових ідей. Команда характеризується високим ступенем мотивації, задоволенням від роботи та високим моральним духом. Вони не бояться мислити нестандартно, що позитивно впливає на розроблення нових ідей, необхідних для організації [6].

Інноваційне лідерство також сприяє досягненню візії та місії групи чи організації. Лідери-новатори мають різні схожі якості, наприклад, лідерські якості, таланти, цінності та знання, що дають змогу розпізнавати будь-які поточні небезпеки та передбачати майбутні негативні наслідки [20]. Незалежно від того, чи розробляються новаторські технології або інноваційні продукти, інноваційне лідерство постійно розширює межі можливостей організації.

Отже, лідерство має значний вплив на організаційну ефективність та культуру. У контексті групової динаміки лідерство визначає структуру групи, норми та процеси взаємодії між лідером та членами групи. Виявлено вплив лідерства на мотивацію, натхнення та задоволеність членів групи, що дає змогу не лише досягати загальних цілей, а й спонукати команду до вищих досягнень. Лідерство стимулює творчість та інновації в організації, сприяючи розвитку нових ідей та підходів до розв'язання проблем. Крім цього, лідерство безпосередньо впливає на процес прийняття рішень, а також формує організаційну культуру, визначаючи цінності та норми в організації.

Глибоке вивчення стилів лідерства приводить до висновку, що кожен стиль лідерства має свої переваги та недоліки. Лідерство як служіння, демократичне, трансформаційне та інноваційне лідерство сприяють розвитку навичок та компетенцій співробітників, допомагаючи послідовникам реалізовувати свій потенціал. Натомість автократичне, делегативне та транзакційне лідерство можуть обмежувати професійний розвиток послідовників та призводити до відсутності мотивації, творчого та групового мислення. Тому оптимальний вибір стилю лідерства або підходів до управління персоналом залежить від ситуації, контексту та цілей організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дунська А. Р. *Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі. Електронне мережне навчальне видання, КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. С. 36-49*
2. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи Менеджменту. 1997. С. 350-351. URL: <https://infotour.in.ua/meskon17.htm>*
3. Пащенко С.Ю., Сербін О.О., Стоян С.П., Трофимов А.Ю., Лукін Д.В. *Креативне лідерство: навчальний посібник – Київ. 2020. С. 19-21.*
4. Прудка Л.М. *Психологічні особливості різних стилів керівництва. Лекція до теми. 2017 С. 23 - 24. URL: <http://surl.li/tottx>*

- 
5. Ackah D. *Models of Leadership and Teamwork: Adairs Action-Centred Leadership Model (1973)*. *Worldwide Journal of Multi-disciplinary Studies*. 2019. P. 1–6. URL: <https://damaacademia.com/wjms/>
  6. Alharbi, I. B. A. *Innovative Leadership: A Literature Review Paper*. *Open Journal of Leadership*, 10. 2021. P. 214-229. URL: <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>
  7. Arenas F. J. *Casebook of Transformational and Transactional Leadership*. Taylor & Francis Group, 2019. P. 8-15.
  8. Bass, B., Riggio, R. *Transformational Leadership*. 2nd Edition. Taylor & Francis Group, 2006. 296 p. URL: <http://surl.li/totuf>
  9. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No 2. 2003. P. 207-218.
  10. Casterlow, W. M. *Ten Principles of Servant Leadership*. Kent State University at Stark. Presentation. URL: <https://www.starkstate.edu/public/system/uploads/files/Student-Life/Servant-LeadershipPowerPoint.pdf>
  11. Galani, A., Galanakis, M. *Organizational Psychology on the Rise - McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review*. *Psychology*, 13. 2022. P.782-789. URL: <https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051>
  12. Gliddon, D., & Rothwell, W. *Innovation Leadership*. 1st Edition. Taylor and Francis Group. 2018. 134 p. URL: <https://www.perlego.com/book/1574848/innovation-leadership-pdf>
  13. Harrison, C. *Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Springer International Publishing. 2017. 128 P. URL: <http://surl.li/totum>
  14. Jony M. T, Alam Md. J., Amin M. R., Alam Md. J. *The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh*. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6). 2019. P. 28-38
  15. Lewin, K., Lippitt, R., White, R. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *The Journal of Social Psychology*. 1939. P. 271-301.
  16. Cherry, K. *Leadership Styles*. Online materials. 2016. P. 1-8. URL: <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>
  17. Chukwusa, J. *Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude*. *Library Philosophy and Practice*. 2446. 2019. P. 5-9. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5890&context=libphilprac>
  18. Lundmark, R., Richter, A., Tafvelin, S. *Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring*. *Journal of Change Management*. 2021. P. 4-5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2021.1951811>



19. Dickson, K. *Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. Information and Knowledge Management. Vol.13, No.5, 2023. P. 2-18*
20. Sena, A., Erena, E. *Innovative Leadership for the Twenty-First Century. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41. 2012. P. 1-14.*
21. Sosik, J., Jung, D. *Full Range Leadership Development. 2nd Edition. Taylor and Francis. 2018. 330 P. URL: <http://surl.li/totuz>*
22. Todăriță, E. *Leadership Style Determination According to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid. International Conference Knowledge-Based Organization. Vol. XXVII, No 1. 2021. P. 241-243*
23. Weber, M. *Economy and Society. Harvard University Press. 2019. P. 353-464. URL: <https://www.perlego.com/book/3122172/economy-and-society-a-new-translation-pdf>*
24. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and practice. SAGE Publications, Inc. 8th Edition. 2019. C. 32-54*
25. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., Bass, B. M. *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. The Leadership Quarterly, 4(1), 1993. C. 81-102.*

### **5.3. Формування лідерських якостей фахівців закладів охорони здоров'я**

**Матукова Г.І.**

*доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,*

**Шкварок А.К., Лісовенко Є.С.,**

*здобувачі вищої освіти,  
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця*

Сьогодні у всіх сферах діяльності людини, з'являється новий тип лідера: той, хто демонструє рівновагу між автономією та відповідальністю, наголошує на командній роботі та спрямовує зусилля на поліпшення результатів для споживачів медичних послуг.

Дослідники порівнюють лідерство з впливовим процесом, за допомогою якого групи людей працюють над досягненням спільної мети [2]. Лідери мають здатність формувати і впливати на цінності, уявлення та поведінку своїх послідовників, отримувати та залучати підтримку інших для досягнення спільних цілей [3, 4]. Лідерам у галузі освіти та галузі охорони здоров'я необхідно не покладатися лише на формальні посади, а замість цього використовувати власні адекватні лідерські якості незалежно від рівня в організації [1, 3].

Лідерам необхідно мати навички тайм-менеджменту, здатність створювати професійні мережі, мати сильні комунікативні навички, не соромитись зробити помилку [4, 20, 21], готовність прийняття зворотного зв'язку, критичне бачення, самосвідомість [20, 21]. Поведінка, звички та упередження можуть бути свідомо виправлені за допомогою отриманого зворотного зв'язку. Хоча не існує одного набору якостей, які б підходили для ефективного лідера, деякі компетенції є цінними та сприяють моделі лідерства різними способами [5].

*Таблиця 1.*

**Компетенції лідера у галузі охорони здоров'я  
(адаптовано з Oates, 2012)**

<b>Знання концепцій лідерства</b>
Це включає теоретичну базу, організаційну структуру та розвиток лідерства інших осіб.
<b>Мотиватор, наставник та сприяльник</b>
Чесність слід демонструвати в мотивації та підбадьоренні інших, а не в контролі ситуацій.
Шляхом відмінності у власному прикладі та ретельній делегації формуються майбутні лідери, і може відбуватися планування наступності.
<b>Комунікатор</b>
Ефективна комунікація передбачає послідовні повідомлення різними методами протягом часу.
Лідерам необхідно вести комунікацію на всіх рівнях: з вищим керівництвом, адміністраторами, членами команди та пацієнтами.
Комунікація завжди повинна бути поважливою та визнавати внесок та досягнення інших.
Робота в мережах, фасилітація груп, навички ефективного слухання та зворотного зв'язку.
<b>Здатність визначати напрямок і вести зміни</b>
Розуміння оточуючого середовища, встановлення цілей, управління змінами, прийняття рішень.
<b>Присутність лідерства</b>
Здатність взяти на себе роль лідерства в різних обставинах, виражати свою думку з впевненістю та взаємодіяти та спілкуватися з іншими.
<b>Лідер команди, учасник команди, формування команди</b>
Вправний лідер - це не лише лідер команди, але й учасник команди, який цінує та шукає думки інших.
Лідери включаються у навчання, коучинг та наставництво, вимагають від командних членів відповідальності та проводять оцінку результативності.
У лідерських ролях потрібні навички вирішення конфліктів. Думки та можливості всіх сторін повинні бути поважані.
Групове вирішення проблем, управління конфліктами, внесок у процеси та розвиток команди.

<b>Навички дослідження в області медичної освіти</b>
Навіть якщо час не дозволяє займатися науковими дослідженнями в галузі освіти, добрий лідер матиме здатність критично оцінювати дослідження та розуміння цінності наукових досліджень.
<b>Бізнес-навички</b>
Управління людськими ресурсами, організація робочого процесу, бюджетування, оцінка ефективності, розробка бізнес-плану.
Зменшення втрат та неефективностей.
Фінансові навички управління, включаючи розподіл ресурсів, зменшення варіацій у клінічній практиці для зниження витрат та збільшення забезпечення клінічною допомогою.
<b>Селф-менеджмент</b>
Управління часом, баланс між роботою та особистим життям.
<b>Здатність розвивати інших</b>
Коучинг, мотивація, міжособистісна ефективність.

*Сформовано з джерела: [1].*

Ефективність освітянських та медичних організацій, сьогодні змінюється, в результаті чого, підвищується роль командного лідера. Роль сучасного лідера підтримує принципи виходження на передній план, співпраці та внесення вкладу. Ця роль включає стимулювання інших через практикування слідування та надання значущої підтримки іншим лідерам. У лідерства виникає необхідність відмінних комунікативних навичок, успішного спілкування, зворотнього зв'язку. Це означає, що активне слухання так само важливе, як і активне говоріння [22]. При цьому мова має бути [22]: чітко сформульованою; стимулюючою; конгруентною; лідер має бути прикладом, впроваджуючим слова в дії; показуючи значення внесків членів.

Якщо торкатися медичної освіти, що надається у межах професійних дисциплін, то можна визначити, що до неї залучаються університети, лікарні та служби охорони здоров'я.

Ці організації обмежені власними системами, структурами, культурами, цінностями. На певному етапі більшість лідерів у сфері медичної освіти повинні прийняти рішення щодо напрямку й основних завдань та підцілей свого лідерства, чи воно передбачає в основному вищу освіту чи клінічний відділ; і певний рівень підготовки (бакалаври, магістри, післядипломна освіта).

Ефективних лідерів необхідно «вирощувати», формувати необхідні якості та підтримувати в організаціях, в яких вони навчаються, тренуються та працюють [6]. Розвиток, оцінка та зворотний зв'язок лідерства є необхідними протягом навчання та тренування медичних фахівців.

**Проблеми та виклики лідерів у галузі охорони здоров'я  
(адаптовано з McKimm, 2004)**

<b>Особисті питання</b>
Зберігання відповідного балансу між роботою та особистим життям може бути важким, особливо для тих, хто несе відповідальність за сім'ю.
Управління як клінічною, так і науковою кар'єрою є важким завданням.
<b>Організаційні та культурні питання</b>
Для досягнення успіху лідерам потрібно розуміти культуру своєї власної організації.
Для досягнення успіху лідерам потрібно розуміти культуру своєї власної організації
<b>Збалансування конфліктуючих завдань</b>
Двійкові вимоги вищого освітнього сектору, який високо відповідальний, та систем охорони здоров'я, які швидко змінюються, можуть бути стресовими для лідерів у галузі медичної освіти.
<b>Широкий план</b>
Лідерам у галузі освіти потрібно бути увільненими від широкого загального порядку денного у сферах охорони здоров'я та освіти та сприяти вирішенню нових питань, таких як міжпрофесійне навчання та співпраця. Вони повинні сприяти розвитку різноманітності та інновацій у лідерстві.

*Сформовано з урахуванням [1].*

Майбутні та поточні лідери можуть бути визначені, підготовлені та оцінені за допомогою формальних програм розвитку лідерства і через підтримуючі організаційні культури. Це вимагає розробки та впровадження комплексних програм тренування лідерів, створення умов і можливостей для використання лідерської практики та підтримки професійних мереж в межах та поза організацією. Важливість менторства в сфері медичної освіти визнана добре і надає можливість подальшого підвищення рівня лідерства та залучення робочої сили [24, 28].

При формуванні лідерських якостей, у особистості виникає страх перед невдачею, страх зазнати невдачі перед іншими. Дослідники рекомендують спілкування з лідерами, які нещодавно здобули успіх (отримали нагороду, грант тощо), або зазнали невдачі (відхилення гранту, провальний експеримент, проект) та діляться своїми думками. Мета, формування лідера – вчитися один від одного на успіхах, але також визнати, що невдача є частиною наукового процесу, досвід, що має бути врахованим при досягненні цілей. Як успіх, так і невдача, сьогодні є конструктивним досвідом [1].

Культура співпраці починається з розуміння цілей кожного та усвідомлення того, що існує багато різних шляхів (і темпів) для досягнення певних цілей. Необхідно створити систему активного спілкування між усіма членами команди та підкреслювати сильні сторони кожного. Таким чином,

будемо прагнути створити культуру, яка цінує точку зору кожного незалежно від досвіду, при активній участі в заходах з профорієнтації та наставництва. Створення середовища, яке визнає співпрацю та командну роботу, для розвитку креативності та інновацій.

Особистості, що мають формувати лідерські якості можуть походити з іншого середовища, мати різний досвід. Вони думають інакше, навчаються інакше. Обов'язок наставника (коуча), при формуванні лідерських якостей - слухати їх, знаходити правильні способи спілкуватися з ними, надавати їм підтримку, інструменти та простір, формувати необхідні умови для просування їх по кар'єрним сходам. Також, необхідно знайти способи допомогти побудувати мережу взаємної поваги. Емпатія - це навичка, як і будь-яка інша, розвиток емпатії - це безперервний процес, але він може суттєво вплинути на стосунки з іншими, присвятивши час, щоб слухати, розуміти, підтримувати, допомогти їм досягти повного потенціалу [8].

Продуктивність і успіх тісно пов'язані з фізичним і психічним здоров'ям. Для успішного вирішення певної ситуації чи проблеми необхідно застосовувати ключові принципи: зрозуміти й прийняти рішення про необхідність розв'язання проблеми, сприйняття точки зору, що ніхто не має всіх відповідей на рішення різного роду завдань; принімати різні точки зору, що може допомогти у її вирішенні; працюйте над подоланням власних слабкостей; застосовуйте критичне мислення та майте відкритий розум.

Основна мета лідерства – вивчити зупинку між подразником і реакцією та спокійно спостерігати за собою, щоб розкрити патерни, які зазвичай викликають негайну безсвідому реакцію [23]. Стародавні азійські медитатори описують ці моменти як "не кусати крючок", тобто не слідувати поведінковому тяжінню бути обуреним [25]. Мир, як вчать у багатьох духовних традиціях, спрямований на емоційне відчуження від розумових конструкцій за допомогою визнання, наприклад, обмеженого часу та впливу свого існування, тим самим поглиблюючи внутрішню впевненість та силу. Визначається сила миру як життя у моменті та прийняття його без будь-якого опору [23]. Керівництво в основному полягає в "володінні внутрішньою грою", на основі міцних цінностей та особистої чесності [26]. Брайант та Шарер підкреслюють важливість досягнення цього почуття миру, самосвідомості та розуміння, хто ви насправді [26, 27].

Ефективні організаційні можливості, такі як лідерство, модель управління та культура, є необхідними складовими покращення якості в медичних закладах і виступають каталізаторами їх показників [14].

Впровадження методик розвитку лідерства у закладах охорони здоров'я сьогодні «йде» поряд із міждисциплінарним досвідом на певних етапах навчання медичних працівників й «готує» студентів медичних закладів до ефективної командної роботи, надання якісної медичної допомоги під час і після їх навчання. Міждисциплінарна освіта також позитивно впливає на сприйняття студентами поняття «команда», «лідерство» та позитивного ставлення до спільної роботи [7].

Сьогодні, ми маємо модель міждисциплінарної клінічної команди, яка надає первинну медичну допомогу складним пацієнтам з внутрішньої медицини нашого закладу. Стажери та викладачі з різних медичних професій, залучені до цієї моделі, не мають попереднього навчання, щодо роботи в міждисциплінарних командах чи їхнього лідерства. Ефективні міждисциплінарні команди також потребують кваліфікованих лідерів. Багато стажерів на певному етапі своєї кар'єри стають лідерами команд на передовій. Компетенції лідерства є багатофакторними. Ефективні лідери мають високий рівень ЕІ (емоційний інтелект) [9] і чудово володіють комунікативними навичками [10]. ЕІ сприяє 80% успіху лідера (Емоційний інтелект (ЕІ) (англ. *emotional intelligence*) — група ментальних здібностей, які беруть участь в усвідомленні та розумінні власних емоцій і емоцій навколишніх людей. Особи з високим рівнем емоційного інтелекту добре розуміють свої емоції і почуття інших людей, можуть ефективно керувати своєю емоційною сферою, і тому в суспільстві їхня поведінка більш адаптивна і вони легше досягають своїх цілей у взаємодії з оточенням) [11]. На відміну від попередніх переконань, ЕІ та комунікативні навички можна вимірювати, викладати, вивчати, покращувати та інтегрувати в медичну освіту. ЕІ може допомогти молодим фахівцям освоїти компетенції щодо професіоналізму, міжособистісних та комунікативних навичок [13]. Переваги розвитку емоційного інтелекту та комунікативних навичок для всіх медичних професій. Дослідження підтверджують користь тренінгів з розвитку емоційного інтелекту (ЕІ) та комунікативних навичок для всіх медичних професій.

Хоча існують дослідження з розвитку лідерства в сфері охорони здоров'я, лише деякі зосереджені на міждисциплінарному підході [18,19]. Міждисциплінарні навчальні програми з розвитку лідерства та комунікативних навичок часто обмежувалися підготовкою команд швидкої медичної допомоги в лікарнях [15,16]. Тому можна рекомендувати міждисциплінарний навчальний семінар з розвитку лідерства, який можна застосувати в усіх закладах охорони здоров'я (амбулаторних та стаціонарних) для всіх спеціалістів. Проведення Семінару з розвитку емоційного інтелекту та комунікативних навичок для

успішного міждисциплінарного догляду, буде націлений на основні навички. Цілями семінару є (1) описати поведінкові компоненти лідерства, (2) провести самооцінку ЕІ та стилю спілкування, (3) застосувати лідерство ЕІ в командній клінічній ситуації, (4) проаналізувати ЕІ та комунікативні навички, необхідні для роботи в міждисциплінарних командах. Можна використати концептуальну основу, засновану на ключових компетенціях. Ці компетенції призначені для поповнення очікуваних компетенцій кожної професії для спільної практики. Визначаємо чотири основні сфери компетенції: (1) цінності та етика, (2) ролі та обов'язки для спільної практики, (3) міждисциплінарна комунікація, (4) командна робота та командний догляд, рис. 1. Теоретична основа заснована на освітній моделі, в якій спільне навчання як міждисциплінарна команда збігається з навичками, необхідними для спільної роботи в клініці. Соціальна та ситуаційна теорія навчання підтримує нашу освітню модель. Семінар може пропонувати сценарій, щоб включати можливості для спостереження та моделювання, які є ключовими характеристиками соціальної теорії навчання, а також заходи, які підтримують взаємодію між студентами та викладачами [28, 29]. Ця освітня модель може сприяти підготовці медичних працівників, готових до успішної співпраці в міждисциплінарних командах [17].

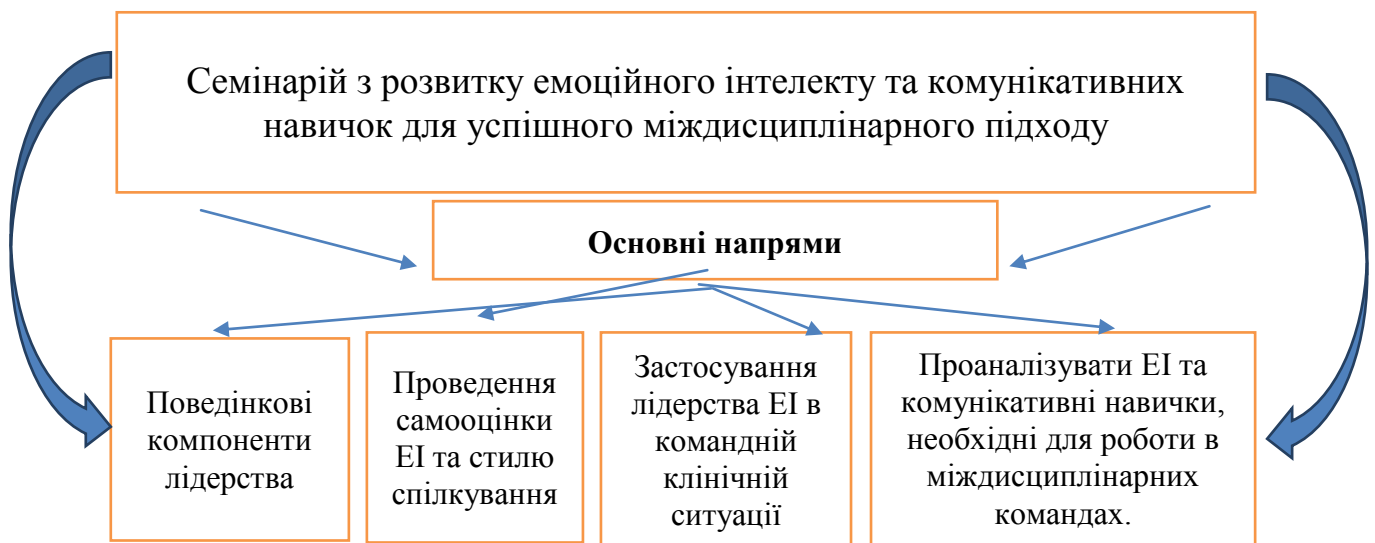


Рис. 1. – Основні напрями сценарію проведення навчального семінару [17]

Аналіз вибраних якісних коментарів студентів-медиків показав, що деякі молоді фахівці відчували, що їм не вистачає реального клінічного досвіду для застосування своїх нових навичок ЕІ

Подолання труднощів з організації спільної міждисциплінарної освіти, яка об'єднує молодих спеціалістів та професіоналів різних професій, має бути пріоритетом керівництва та викладачів, оскільки вона пов'язує навчання з

практикою - ціллю для всіх педагогів. Цей семінар демонструє, що ідеальну концептуальну основу міждисциплінарного навчання можна реалізувати.

Принцип, що лідер повинен мати харизму, яка стимулює персонал до більш активної роботи, сьогодні є прийнятим в усіх структурах різних сфер діяльності людини. Якщо харизма лідера не протистоїть його етичним нормам, вона сприяє підвищенню продуктивності всієї організації. Харизматичні лідери підвищують рівень самосвідомості людей, відкривають перед ними нові можливості, так, що співробітники починають жертвувати особистими інтересами заради інтересів організації. Харизматичні лідери створюють атмосферу змін та ідеалізовану картину майбутнього, мають здібності доносити складні ідеї, чітко формулювати цілі, що буквально всім від віце-президента до обслуговуючого персоналу – вдається їх зрозуміти; надихають послідовників своєю захопленістю. Вони формують довіру послідовників, беруть на себе особистий ризик, пристрасно захищають свою позицію. Персонал поважає харизматичного лідера і захоплюється ним за його досвід, знання, особистісні якості, а не за звання та посаду [31]. На жаль, ця риса не завжди використовується для розвитку організації. Іноді харизма використовується лідерами для задоволення власних потреб і для приниження оточуючих. В залежності від впливу харизматичного лідера на організацію виділяють етичні та неетичні прояви харизми [32]. Сьогодні, можна стверджувати, що певні якості іміджу, є найбільш важливими для лідера, це: близькість, зрозумілість образу (здібність визвати у людини відчуття безпеки, простоти, доступності, зрозумілості і висновку – «свій»); енергійність (активність, динамічність, емоційність образу, виразна мова, жива міміка і жести, яскраві ідеї); домінантність (сила образу, його впливовість, значущість, здібність викликати бажання прислухатися, здійснювати конкретні дії, змінюватись на краще); архетиповість образу (відображення в образі давніх уявлень і імпульсів, наприклад: неабияке значення для авторитету лідера має відповідність його іміджу з архетипами Батька і Матері); еталонність, позитивність образу (здібність викликати почуття симпатії, довіри, поваги, інтересу, втілення в образі загальнолюдських моральних цінностей і ідеалів). Ці глибинні якості іміджу здійснюють великий вплив на людей, зокрема, визначають його «ірраціональний магнетизм», чарівність, загадковість, надзвичайність [33].

У феномені лідерства завжди можна виділити три базові компоненти:

- лідер – особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших;
- послідовники – команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі;



– мета – певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників в спільній діяльності. Поєднання визначених компонентів забезпечує послідовний рух лідера та його команди до досягнення мети та реалізації поставлених завдань. Відсутність хоча б одного з компонентів приводить до блокування реалізації лідерського потенціалу особистості.

Для успішного формування лідерських якостей фахівців ЗОЗ, необхідним є проведення ділових ігор, комплексних професійних ситуацій, інтелектуально-конкурентних, стратегічних ігор, які мають бути основою тренінгів по розвитку лідерських якостей, формування та впровадження програм розвитку лідерських якостей рис. 2.



Рис. 1. – Формування лідерських якостей

Ефективність лідерства в закладах ОЗ досліджувалася кількісно, серед молодих фахівців віком до 35 років. Серед респондентів, що пройшли комплекс занять та програм та анкетування - 86% підкреслили, що необхідним є проведення систематичних занять з молодими фахівцями з формування лідерських якостей, а також програм та занять сценарного типу. Респондентами було підкреслено, що необхідним для них є консультативне лідерство. Дотримання рекомендацій після застосування консультативного лідерства вважали більше 60%. Підтримку отримали погляди, що співпраця між різними

медичними працівниками, може впливати на якість, комплексність та швидкість надання медичних послуг. Досягнення як економічних цілей, так і благополуччя пацієнтів може бути складним завданням для будь-якого лідера, формування лідерства є систематичним процесом.

**Список використаних джерел:**

1. van Diggele, C., Burgess, A., Roberts, C., & Mellis, C. (2020). *Leadership in healthcare education*. *BMC medical education*, 20(Suppl 2), 456. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02288-x>
2. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
3. Oates, K. (2012). *The new clinical leader*. *Journal of paediatrics and child health*, 48(6), 472-475. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1754.2012.02478.x>
4. Laverack, G. (2014). *The pocket guide to health promotion*. McGraw-Hill Education (UK).
5. Patole, S. (Ed.). (2015). *Management and Leadership—A Guide for Clinical Professionals*. Springer.
6. Swanwick, T., & McKimm, J. (2011). *What is clinical leadership... and why is it important?*. *The clinical teacher*, 8(1), 22-26.
7. Fox L, Onders R, Hermansen-Kobulnicky CJ, et al. *Teaching interprofessional teamwork skills to health professional students: a scoping review*. *J Interprof Care*. 2018;32(2):127–135. <https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1399868>
8. Bowdish, D., Desai, T. A., DePace, A., Haswell, E. S., Baltrus, D., García, A. J., Deans, T., Lage, K., & Wittkopp, P. (2021). *Leadership*. *Cell systems*, 12(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.cels.2020.12.004>
9. Goleman, D. (2018). *What makes a leader?*. In *Military leadership* (pp. 39-52). Routledge.
10. Henderson A. *Leadership and communication: what are the imperatives?* *J Nurs Manag*. 2015;23(6):693–694. <https://doi.org/10.1111/jonm.12336>
11. Turner L. *Emotional intelligence—our intangible asset?* *Chart Account J N Z*. 2004;83(3):29–31.
12. Cherry MG, Fletcher I, O'Sullivan H, Dornan T. *Emotional intelligence in medical education: a critical review*. *Med Educ*. 2014;48(5):468–478.
13. Grewal D, Davidson HA. *Emotional intelligence and graduate medical education*. *JAMA*. 2008;300(10):1200–1202. <https://doi.org/10.1001/jama.300.10.1200>
14. Bernardes, A., Gabriel, C. S., Cummings, G. G., Zanetti, A. C. B., Leoneti, A. B., Caldana, G., & Maziero, V. G. (2020). *Organizational culture, authentic leadership and quality improvement in Canadian healthcare facilities*. *Revista brasileira de enfermagem*, 73Suppl 5(Suppl 5), e20190732.
15. Motz L, Lloyd B, Donato A, et al. *Interdisciplinary curriculum and simulation cases for teaching leadership and communication to medical rapid response teams*. *MedEdPORTAL*. 2012;8:9145. [https://doi.org/10.15766/mep\\_2374-8265.9145](https://doi.org/10.15766/mep_2374-8265.9145)

- 
16. Walsh H, Nicholson L, Patterson M, Zaveri P. Code response training: improving interprofessional communication. *MedEdPORTAL*. 2021;17:11155. [https://doi.org/10.15766/mep\\_2374-8265.11155](https://doi.org/10.15766/mep_2374-8265.11155)
  17. Shrivastava, S., Martinez, J., Coletti, D. J., & Fornari, A. (2022). *Interprofessional Leadership Development: Role of Emotional Intelligence and Communication Skills Training*. *MedEdPORTAL : the journal of teaching and learning resources*, 18, 11247. [https://doi.org/10.15766/mep\\_2374-8265.11247](https://doi.org/10.15766/mep_2374-8265.11247)
  18. Hemmer PR, Karon BS, Hernandez JS, Cuthbert C, Fidler ME, Tazelaar HD. Leadership and management training for residents and fellows: a curriculum for future medical directors. *Arch Pathol Lab Med*. 2007;131(4):610–614.
  19. Flowers LK, Thomas-Squance R, Brainin-Rodriguez JE, Yancey AK. Interprofessional social and emotional intelligence skills training: study findings and key lessons. *J Interprof Care*. 2014;28(2):157–159.
  20. Takahashi, S. G. (Ed.). (2015). *CanMEDS teaching and assessment tools guide*. Royal College of Physicians and Surgeons of Canada.
  21. Clawson, J. G. (2002). *Level three leadership (Vol. 36)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
  22. McKimm J. *Developing tomorrow's leaders in health and social care education. Case studies in leadership in medical and health care education. Special report 5*. Newcastle-upon-Tyne: Higher Education Academy, Medicine Dentistry and Veterinary Medicine, 2004.
  23. Su, A. J. (2019). *The Leader You Want to be: Five Essential Principles for Bringing Out Your Best Self--every Day*. Harvard Business Press.
  24. Schutte NS, Malouff JM, Hall LE, et al. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Pers Individ Dif*. 1998;25(2):167–177.
  25. Chodron, P. (2003). *How we get hooked, how we get unhooked*. Shambala Sun, 30-35.
  26. Bryant, A., & Sharer, K. (2021). *The CEO test: master the challenges that make or break all leaders*. Harvard Business Press.
  27. Luedi M. M. (2022). *Leadership in 2022: A perspective. Best practice & research. Clinical anaesthesiology*, 36(2), 229–235.
  28. Torre DM, Daley BJ, Sebastian JL, Elnicki DM. Overview of current learning theories for medical educators. *Am J Med*. 2006;119(10):903–907. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2006.06.037>
  29. Durning SJ, Artino AR. *Situativity theory: a perspective on how participants and the environment can interact: AMEE Guide no. 52*. *Med Teach*. 2011;33(3):188–199. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2011.550965>
  30. Burgess, A., van Diggele, C., & Mellis, C. (2018). *Mentorship in the health professions: a review*. *The clinical teacher*, 15(3), 197-202.

31. Біда О.А., Орос І.І, Чичук А.П. Формування лідерських якостей як важливого фактору у пішності професійної діяльності фахівців *Наукові записки, Серія Педагогічні науки Випуск №196, 2021.- С.12-13.*

32. *Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Проєкт Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging). Харків. 2017. 100 с.*

33. Пророк М. В. Лідерські якості як важливий фактор успішності професійної діяльності фахівців соціономічних професій. *Психологічний часопис. No 1 (1). 2015. С. 79–85.*

#### **5.4. Features of personnel motivation management in the it sphere: foreign experience and domestic realities**

**Zholonko T.V.,**  
*Candidate of Political Sciences,*  
*Head of the Department of Social Sciences*  
*Robert Elworthy Economics and Technological Institute*

The IT sector in Ukraine is developing at an extraordinary pace. Despite the setbacks caused by the war, the domestic IT sector demonstrated unique growth indicators in 2022-23, becoming one of the main positions in Ukrainian exports, supporting the economic front and attracting much-needed currency into the country. Personnel are the main resource of IT companies, with about 70-80% of the cost of IT services comprising payment for programmers and developers. Therefore, their professionalism, knowledge, and skills directly influence the quality of project execution and the company's image. Considering the competition in the IT services market and the limited resources of domestic IT companies caused by the war, retaining qualified and loyal staff is now the main task of any organization. To achieve this, companies use various methods, from creating unique creative offices to inventing various non-standard bonuses and incentives. However, the main principle of an effective motivation system in IT sector companies remains the skillful combination of material and non-material motivation tools, unique to each case. There is no universal set from which a ready-made solution can be obtained to retain any professional, especially considering the priority of teamwork in IT work. Therefore, the search for optimal management solutions aimed at improving the motivation system, ensuring team cohesion, and maintaining a comfortable socio-psychological climate remains a relevant issue in personnel management theory and practice. Highly qualified specialists are the main capital of any IT company, so increasing staff productivity and motivating employees to conscientiously perform

assigned tasks are relevant issues in the personnel management of this sphere. Various specialists work in the IT field – programmers, testers, web designers, project managers, business analysts, recruiters, etc. They may have different responsibilities, but they are all united by such common factors as high demand for their services, high mental activity throughout the day, and the stressful nature of their work. Modern employers in the IT sector realize their dependence on qualified employees, they are ready to motivate and preserve the team, thus taking into account the material, social, and career requests of their employees. The specificity of the IT sphere lies in the high turnover of personnel: IT companies regularly hire new employees, and for various reasons, employees are regularly dismissed. The average tenure of an IT specialist in one company or at one workplace is 1.5-2 years, meaning that a portion of the company's workforce is constantly being renewed. Moreover, the quality of specialists' work and their level of productivity are not constant, so due to this dynamism in the staff structure, the personnel of an IT organization is often perceived not as a permanent team but as a certain resource pool, the whole set of employees of necessary specializations and qualifications capable of executing the company's current and planned projects. Working in the IT sphere is quite challenging due to constant stress and pressure, high demands on productivity and problem-solving speed. Additionally, the IT field requires deep knowledge and skills, constant self-education, and learning of new technologies and methods. Table 1 presents the main advantages and disadvantages of working in IT.

*Table 1*

**Advantages and disadvantages of working in the IT business**

Advantages	Disadvantages
Interesting, diverse, creative work	High level of stress
Opportunity to change fields without harming career growth	Unregulated working hours
Opportunity to relocate abroad	High cost of education and staff training
Possibility of remote work	High level of fatigue due to constant computer use
Opportunity to work on a flexible schedule	Staff turnover in IT companies
High level of remuneration and decent bonuses	High frequency of professional burnout among employees
Labor market not oversaturated with IT professionals, high demand for them	Rapid change of technologies, necessity of constant learning

Analyzing the advantages and disadvantages of the IT sphere, it is necessary to recognize that the high demand for IT services, the creative nature of work, and the complexity of skills possessed by professionals determine the specificity of

motivational measures for personnel. D. Zubenko, a recruiting specialist at "ITExpert" company, emphasizes that the issue of proper motivation of employees is very important in conditions where Ukrainian IT companies compete for specialists not only among themselves but also with international organizations. The main tasks for any company's HR department are to attract qualified specialists and retain those who already work, as the departure of an employee affects the company, primarily financially - the cost of hiring and adapting a new specialist ranges from 2 to 12 monthly salaries, and the duration of the search can last from 3 months to 2 years. D. Zubenko emphasizes that an effective and creative motivation system reduces staff turnover in the organization by 70% and increases the speed of hiring necessary specialists by 30% [2].

Like employees in other fields, IT professionals are subject to both material and non-material methods of motivation, but with some differences. The main types of material motivation applied to IT industry employees include:

- Salary
- Bonuses
- Monetary incentives.

Studying the experience of domestic and foreign companies demonstrates that IT professionals are also often subjected to such tools as incentives for overtime work (at double rates), discounts or free use of the company's products (software, library, etc.), and some companies (especially startups) offer their developers options - percentages of the company's profit. A significant role in retaining the team, attracting new specialists to the company, and stimulating productivity is played by the social package. Most often, IT companies offer employees free lunches, cover communication and transportation costs, and provide medical insurance. Large companies, depending on the value of the employee, may offer options such as interest-free loans, payment for foreign language classes, life and health insurance, gym memberships, reimbursement of expenses for rented accommodation and utilities. Popular non-material methods of motivation also include the opportunity to work on a flexible schedule, providing additional day-offs, assistance in relocation, participation in professional and international conferences, funding for business trips abroad, etc. Like in labor collectives from other fields, "social smoothing" is important here - public praise of the employee, career growth, task enrichment, improvement of comfort level at the workplace, team building, and corporate events, regular feedback from management with recognition of the employee's achievements and proposals for support and assistance. The importance of "social smoothing" cannot be overestimated. American psychologist K. Steiner notes that these signs of attention are as necessary for a person as food, water, and safety, and if they are not

satisfied, their absence can lead to serious consequences, including death [6]. Transparent contracts and so-called "white salaries," convenient working conditions, relaxation areas in offices, and a special corporate culture also play a significant role in retaining employees in domestic companies.

Working in the IT field is characterized by a high level of stress and fatigue, which in turn leads to emotional burnout. These negative phenomena are partially mitigated by a good salary. However, the effect of material satisfaction lasts a short time, and quite often an IT professional begins to seek comfort, recognition, and opportunities for self-expression.

In 2018, researchers N. Zadorozhnyuk, S. Alekseenko, and K. Zhanko conducted a survey among IT professionals in Odessa regarding the factors that motivate them to work [1]. During the responses, respondents could choose not one, but several factors that, in their opinion, significantly affect their work productivity. The survey results are presented in Table 2.

*Table 2*

**Factors Motivating IT Specialists (Survey Results)**

Factors	Importance (%)
Interest in work	28
Team, friendly environment	16
Job satisfaction	13
Career prospects	10
Absence of excessive control or pressure	8
Sense of usefulness of work	6
Deep moral satisfaction	4
Need for creativity and innovation	2

According to the results of this survey, effective methods of motivation for IT specialists include enriching work (finding interesting and non-standard tasks); corporate events to strengthen the team, team building, selection of employees by psychotypes; individual career plan for each employee. O. Orlova agrees with previous researchers, and in her opinion, the most effective tools for increasing the motivation of IT specialists, apart from the financial component, are:

- Managers' interest in finding interesting projects, non-standard tasks. Personal example of a manager, his desire to develop the organization, search for complex but interesting projects, sometimes becomes a key factor in deciding on employment in a particular company;

- Career growth - a person who realizes that he has opportunities for advancement, career growth, improvement of his professional skills, is ready to work more and more persistently to achieve results;

- Teamwork approach can also be a decisive factor for an employee planning to change jobs and choosing a company for employment;

- Taking care of comfort in the workplace, creating recreation areas. Since IT industry workers spend a lot of time behind a computer (more than 10 hours a day), they need a comfortable and ergonomic workplace, with a convenient desk, chair, additional monitor, or standing desk system. Many companies create recreation and entertainment areas in their offices with game tables, sofas, and televisions, places where employees can relax and unwind a bit before tackling work tasks [4, p. 120].

For example, Google has over 70 offices in 50 countries worldwide, each of which is comfortable and interesting enough for employees to spend as much time as possible in them. For instance, employees of the company in Zurich can play football or basketball right on the office premises, employees in Ontario compete in mini-golf on the roof of the building, and in the California office, there are soundproof and lightproof sleep capsules where one can comfortably rest.

The office of the Swedish company Bahnhof is located in a bomb shelter from the Cold War era, and to prevent employees from wanting to go home, a pool, game rooms, and a gym were arranged next to the work areas. Ukrainian IT companies also resort to tricks to turn offices into creative spaces where it's pleasant to tackle complex tasks, and new ideas emerge effortlessly.

For example, in the Dnipro office of Wix, they arranged a lounge area, kitchen-studio, and gym for employees, and you can barbecue on the spacious terrace. The real highlight of the office is a huge "green" wall of live plants and flowers, resembling a carpet.

One of the offices of the company SoftServe, one of the largest and oldest in Ukraine, is located in the center of Lviv in a seven-story building resembling a spacecraft. Inside the building, there is a lot of space, stylish design, relaxation rooms with exercise equipment and sports equipment. In addition to the stylish interior, employees of the company have free lunches, snacks, and a flexible work schedule from 11 am to 7 pm.

The office of GlobalLogic in Kharkiv is creatively decorated, with the first floor and the reception designed as a street with cobblestones, real street lamps, benches, and small trees. Recreation rooms and conference halls, which are on each floor, are also decorated in different styles - Italian, Dutch, British, one of the rooms even resembles "Star Wars" decorations. There is also a library, cozy terrace, mini zoo. The office is open 24/7, and employees have a flexible schedule and can perform work tasks at any convenient time.

Therefore, creating comfortable working conditions is indeed important for employees in this field, and creating creative, interesting, comfortable workspaces for



most IT companies seems necessary. But today, after two years of the pandemic and during the war, remote work is becoming increasingly popular, so the appearance of offices and the ergonomics of workspaces in them have taken a back seat. Some companies have practiced allocating certain amounts to employees for arranging a home workspace, but this practice has not become widespread due to significant financial costs.

D. Pasichnyk, HR manager of Digital Engineering, notes that today the main motivation tool for IT specialists remains the financial component of work, which can be divided into two parts: absolute money (salary covering the needs of the specialist and his family, should be oriented towards market standards) and relative money (the need arises when basic needs are already met and comparison with colleagues, specialists from other companies - who earns more or has more favorable conditions) [2].

Foreign companies often resort to creativity to motivate their employees - for example, Apple pays for the process of freezing and storing egg cells for its female employees, Google provides paid parental leave, and in case of an employee's death, his widow or widower may receive 50% of his salary for 10 years.

Motivational measures used in a company should consider the target audience. Depending on the knowledge and experience, IT professionals are divided into three categories: Juniors (beginners), Middles (experienced professionals), and Seniors (highly skilled professionals). Let's take a closer look at the specifics of each level of professionals and what motivational measures are appropriate for each.

Juniors, or beginner programmers, are usually recent graduates with no work experience, career switchers (people who entered IT from other fields), or interns working on a probationary basis in the company. Juniors cannot work independently yet; they can handle simple typical tasks and sometimes require assistance or consultation. An effective motivation tool for Juniors is the financial aspect, although their salary is relatively low compared to more experienced professionals. In 2022, Junior salaries in Ukraine ranged from 30,000 to 70,000 UAH. Comfortable working conditions, regular training, and periodic salary reviews would also be effective motivators for Juniors.

Middles, or experienced professionals, are somewhere in the middle of their career path—they are no longer Juniors but not yet top professionals. Middles have some work experience in the company and require less supervision from above; they can handle independent projects and complex tasks. The main demotivating factors for them are poor management and tedious tasks. Like Juniors, the main motivators for this group are finances and career prospects. In Ukraine in 2022, Middle salaries averaged from 70,000 to 100,000 UAH. Effective motivational measures for them

would also include assigning supervisory functions over newcomers, such as conducting adaptation workshops in the company or creating life hacks for beginner professionals.

Seniors are highly skilled experienced professionals who have already worked in the company, can solve complex tasks, manage multiple projects simultaneously, and lead teams. Such professionals are usually not hired from outside but grown within the company. They are often valuable employees, especially if their personal qualities match their professional skills. Teamwork skills are crucial at this level, as a Senior employee must work with almost all company employees. In 2023, Senior salaries in Ukraine ranged from 100,000 to 200,000 UAH. Creating an effective motivation system for them is quite challenging because they have usually fulfilled their basic needs and primarily seek respect and self-expression. One approach suggested by D. Pasichna is to classify Seniors into two subtypes for more effective motivation:

**Equal Seniors:** Employees who have reached the peak of their competence, willing to do any work, including tedious tasks. They prefer stability and dislike change.

**Elevated Seniors:** Experienced professionals for whom money is of secondary importance. They are motivated by challenging tasks, recognition, increased responsibility, and duties. However, they still require competitive pay, as professionals of this level may easily change jobs for a better salary elsewhere.

Various motivational strategies can be employed depending on the size of the company:

10-20 employees: Emphasize the family-like atmosphere, flexibility.

40-60 employees: Focus on interesting projects, loyalty, and freedom.

60-100 employees: Improve working conditions, offer career growth opportunities.

100-200 employees: Provide a social package, comfortable working conditions, and job conditions.

Studying international experience allows identifying the most effective tools for motivating employees. For example, Google evaluates employees' overall performance rather than the results of individual projects. Payment is calculated based on how well an employee performs. Google uses the OKR (Objectives and Key Results) system to assess employee performance. Every six months, each employee sets a goal and determines three key results, after which each result is evaluated. Then, the employee's colleagues rate their effectiveness from "could be better" to "excellent." This approach motivates people to develop, perform better at their tasks, and optimize work processes.

Netflix has an interesting approach—they abandoned rigid performance evaluation in favor of building a positive corporate culture. Managers and HR professionals conduct informal weekly meetings with colleagues to assess their productivity. The main focus is not on the time spent in the office but on the effectiveness of completing tasks.

In conclusion, motivating IT professionals is a multi-layered issue. At the core of motivating IT workers are needs that must be satisfied for productive work. The primary tool for influencing the motivation of IT employees is the financial component, while opportunities for professional growth, teamwork, and management care for the comfort and health of employees are also important. Taking these factors into account when developing a motivation system in an organization will help choose the most effective mechanism for stimulating employees based on the direction of the organization's activities and financial capabilities.

### **References:**

1. *Задорожнюк Н., Алексеєнко С., Жанько К. Мотивація персоналу в ІТ-сфері. Причорноморські економічні студії Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 35. С. 66-70*
2. *Зубенко Д. «Українцям по-справжньому бракує відпочинку, багато хто мріє про 4-денний робочий тиждень»: як мотивувати персонал в ІТ-сфері. ITExpert.Work. 13.01.2023. URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuje-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochuj-tyzhden-yak-motyuvaty-personal-v-it-sferi/>*
3. *Корпоративна ІТ-ієрархія або хто такі Джун, Мідл та Сеньйор? ITStep Academy. 18.10.2022. URL: [https://cloud.itstep.org/blog\\_3/corporate-it-hierarchy-or-who-are-june-middle-and-senior](https://cloud.itstep.org/blog_3/corporate-it-hierarchy-or-who-are-june-middle-and-senior)*
4. *Леонова О. Як HR-менеджеру працювати з Junior, Middle і Senior-фахівцями. Hurta.Work. 03.06.2020. URL: <https://hurta.work/blog/yak-hr-menedzheru-praczuivati-z-junior-middle-i-senior-fahivczyami/>*
5. *Орлова О. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017 Вип. 11. С. 117-120.*
6. *Штайнер К. Сценарії життя людей. К.: Фабула, 2019. 448 с.*

## 5.5. Інституційні засади розвитку професійної освіти як фактор формування конкурентоспроможної робочої сили в Україні

*Швець П.А.,*

*кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник,*

*Інституту демографії та проблем якості життя НАН України*

Головною претензією роботодавців до закладів професійної освіти в Україні є рівень підготовки кандидатів на роботу, що не відповідає потребам бізнесу. Так, дослідження Світового Банку свідчить, що чотири із десяти компаній відзначають про значну невідповідність між навичками, які мають їх працівники, та задачами, які ставить перед ними бізнес [15]. Причому, переважна більшість компаній незадоволена рівнем підготовки як закладами формальної, так і неформальної освіти. Тому, у приватному секторі економіки більшість роботодавців звертають менше уваги на дипломи, натомість їх цікавлять *hard* і *soft skills* пошукачів. Аналіз інтернет-порталів пошуку роботи свідчить, що вимога про наявність вищої освіти міститься приблизно в третині всіх вакансій (до того ж це – більше побажання працедавців, а не обов'язковий критерій). Цінність формальної освіти відходить на другий план, при цьому роботодавці позитивно ставляться до додаткових курсів і підвищення кваліфікації. За даними опитування OBOZREVATEL, 98% роботодавців звертають увагу, що людина отримує додаткові знання поза класичною вищою освітою [4]. За думкою працедавців, якщо людина закінчує курси – це характеризує її як проактивну, спраглу до знань.

Формальна освіта в Україні відстає від вимог роботодавців: освітні заклади не враховують прогнози потреб у робочій силі та її кваліфікації при складанні освітніх програм, втрачається якість підготовки спеціалістів і рівень їх кваліфікації, а роботодавці через це змушені самостійно організовувати навчання, не дивлячись на вже отримані знання працівником. На даний час більшість фахівців для ІТ-галузі генерують самі роботодавці на базі вищої технічної або математичної освіти (такі роботодавці не вимагають диплома). Вони організовують курси з підвищення кваліфікації та відбирають найкращих слухачів. Ринок праці отримує додану вартість – іншим роботодавцям уже не потрібно витратити кошти на професійну підготовку працівників. Більш того, великі роботодавці в ІТ-сфері, розвиваючи компетенції працівників у неформальній освіті, встановлюють рівень кваліфікаційної підготовки для

ринку освітніх послуг і лише одиниці вищих технічних навчальних закладів користуються попитом серед таких роботодавців.

Протягом 2021-2023 років частка українських компаній, які вважають, що мають проблему кваліфікаційного розриву, зросла з 55% до 69%, і це усього за два роки [6]. За даними Міністерства освіти України [5], коефіцієнт працевлаштування випускників становить 58,9% (для порівняння – середнє значення по Європі у 2022 році становило 84,9%). Це прямо вказує на дисбаланс між формальною освітою та вимогами роботодавців до випускників щодо набутих навичок під час навчання. Дослідження Міжнародної організації праці свідчать, що в Україні високий рівень надмірної кваліфікації (24,0%) і недостатньої кваліфікації (3,8%), що відображає невідповідність навичок у неформальному секторі (для формального сектора ці показники мають кореляцію 0,68) [14]. А зазначене є причиною значної частки випускників, які так і не змогли знайти роботу (у 2021 році – 10,2%) [1].

У сучасних умовах, коли отримання диплома професійної освіти не гарантує працевлаштування за спеціальністю, студенти, які навчаються на денній формі, все частіше працюють поза графіком занять, а іноді і під час навчання, щоб поліпшити своє фінансове становище та знайти потенційне місце праці на майбутнє. З ринку праці надходять досить чіткі сигнали, що визначають поведінку нинішніх і потенційних працівників. У багатьох випадках роботодавець не отримує того працівника, який йому потрібний. Згідно з опитуванням Work.ua, для 46% опитаних роботодавців стажування в інших компаніях є бажаною умовою для кандидатів без досвіду роботи [2]. Щоб ефективніше адаптуватися до вимог ринку праці студенти включаються у вторинну зайнятість і намагаються здобути досвід роботи для майбутньої успішної кар'єри.

Молодь (студенти й випускники закладів освіти) стикаються з рядом проблем: складність працевлаштування за фахом, відсутність інформації щодо очікувань сучасних роботодавців, стереотипне сприйняттям працюючої молоді як некваліфікованих працівників, що ускладнює можливість формувати необхідні їм професійні уміння і навички.

Для претендентів на посаду, які вже мають досвід роботи, роботодавці з метою визначення рівня кваліфікації нового працівника приймають його на роботу з випробувальним терміном та встановлюють на цей термін нижчу заробітну плату (на 20-30%), яка обговорювалася при працевлаштуванні (90% роботодавців приймають рішення про наймання після випробувального терміну) [3]. При цьому останнім часом рамки такого тестового періоду в частині компаній розсунулися з одного місяця до трьох, а для керівників

вищого рівня – до одного року. Однак в реальності є випадки, коли випробувальний термін виявляється не тільки можливістю дізнатися про професійні якості нового працівника або кандидата познайомитися з колективом, а й бути предметом маніпуляцій. Так, працедавці іноді зловживають довірою потенційних працівників, підмінюючи термін «випробувальний термін» безоплатним стажуванням задля визначення їхнього рівня кваліфікації або ж тестування знань та умінь, а після цього із формулюванням «*працівник не пройшов випробування*» звільняють його.

Причинами існуючих дисбалансів є невідповідність інституційної будови ринку праці, недовіра інформаційного забезпечення його функціонування, зниження вимог до абітурієнтів при вступі до закладів професійної освіти, а також відсутність ефективного контролю її якості. Це призводить до того, що професійна освіта втрачає свою важливу роль у розвитку людського капіталу та підвищення її конкурентоспроможності. Навіть отримавши спеціальність за державні кошти, існує значна ймовірність, що випускники можуть залишитися без роботи або займати посади, не пов'язані зі своєю спеціальністю.

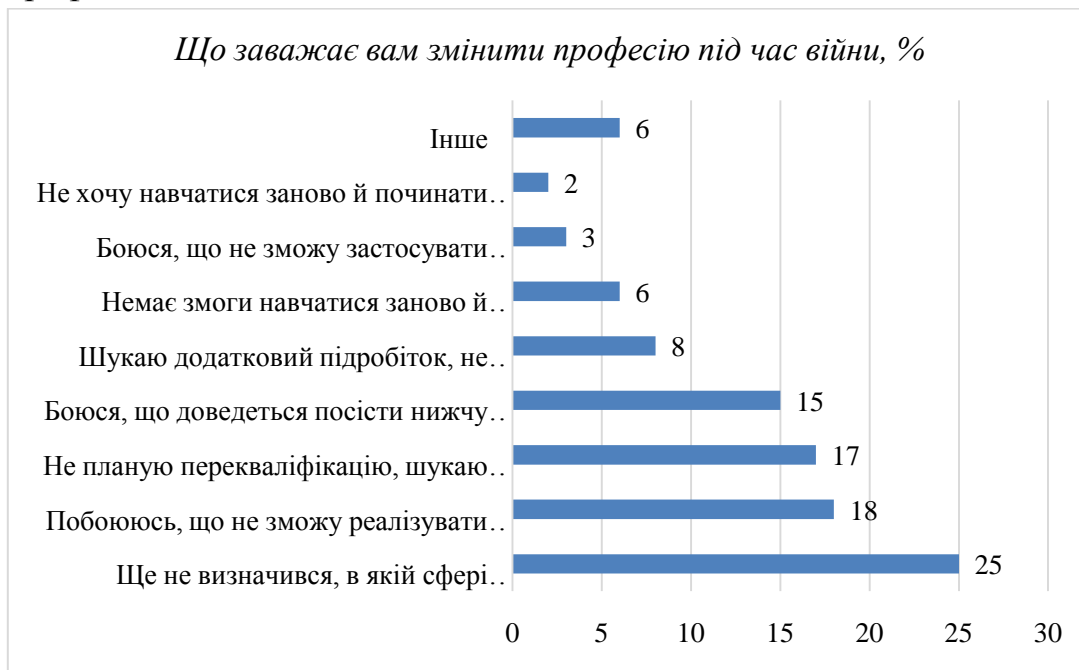
Ефективною практикою вирішення проблем невідповідності освіти потребам ринку праці вже є не поодинокі випадки залучення до формування навичок та компетенцій майбутніх спеціалістів бізнес-середовища. Зокрема, компанії створюють партнерські зв'язки із закладами професійної освіти. Проте, співпраця зводиться, переважно, до можливостей стажування чи короткострокової роботи для студентів на підприємствах. Інші форми співпраці, такі як спільні дослідження, їх комерціалізація, а також вплив на навчальні плани та підтримка підприємницьких ініціатив, залишаються менш поширеними.

Збурення в соціально-економічній системі нашої країни змінюють усталені параметри усіх її складових, тому актуалізуються питання адаптації ринку праці до структурних і кон'юнктурних змін за рахунок підвищення професійної мобільності працівників. Компанії будь-якого розміру мають задовольняти мінливі потреби у навичках, що змінюються, а уряди повинні мати можливість забезпечувати всеосяжність і справедливі можливості якісного навчання протягом усього життя [9, С. 110].

Можливість працівників швидко змінювати свою професійну спрямованість є ключовим фактором для підвищення продуктивності, зменшення напруженості на ринку праці та ефективного функціонування економіки. Професійна мобільність сприяє гнучкій адаптації працівників до змін у професійних умовах, зменшує ризик втрати робочого місця і погіршення матеріального стану, а також допомагає уникнути міжособистісних конфліктів.

Це залежить від потреб економіки у певних видів праці та готовності й здатності працівників до змін. Мотивами такої мобільності можуть бути прагнення до підвищення економічного, соціального чи професійного статусу через переміщення у професійно-кваліфікаційній структурі робочої сили просторі або зміни сфери діяльності.

У зусиллях реалізувати себе на ринку праці, українці виявляють ініціативу перекваліфікації, особливо в умовах обмеженої кількості вакансій у їхній галузі. Важливо відзначити, що професійна перепідготовка стає необхідною не лише у кризові періоди, але й у звичайний час. Швидкі зміни в усіх сферах, вплив соціальних та технологічних тенденцій на ринок праці вимагають від працівників гнучкості та готовності постійно навчатися та перекваліфіковуватися. Дослідження Cedos в рамках проекту «Професійна освіта в Україні / Skills4Recovery», що реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH свідчать, що 71% людей в Україні готові змінити професію – навчитися та отримати нові навички і знання, аби знайти собі роботу, якщо це буде потрібно [8]. Бліц-опитування кадрового порталу grc.ua показує, що тільки 25% опитаних не має потреби у перекваліфікації, а решта – через власні страхи, інертність та непоінформованість стикаються із проблемами професійної мобільності. Так, 17% опитаних продовжують пошуки роботи у своїй професії, ще 8% шукають додатковий підробіток, проте не змінюють основну професію, а 2% опитаних відповіли, що не мають жодного бажання починати все з нуля та навчатися новій професії.



*Рис. 1 – Готовність респондентів до професійної мобільності [10].*

Більшість з тих, хто не ризикує змінити свою професію, стикаються з невизначеністю щодо того, куди саме вони можуть направити свою кар'єру. Ці фахівці не знають, на якій роботі вони можуть застосувати свої знання та навички, не можуть визначитися із сферою, де зможуть використовувати свої наявні знання та навички. Серед основних страхів, які виникають при зміні сфери діяльності, найпоширенішими є: тривога, що вони не зможуть досягти успіху у новій професії; страх того, що їм доведеться займати менш високі посади та, відповідно, отримувати менший дохід.

Освітньо-кваліфікаційний профіль працівника визначає їх можливі поведінкові патерни на ринку праці, а отже їх мотиви та напрями професійної мобільності. Зазвичай, висококваліфіковані працівники менш схильні до змін (стримує їх в цьому професіоналізм, який вони набули у попередній роботі, та витрати на навчання й час, необхідний набуття досвіду і компетенцій у майбутній діяльності). З іншого боку, низькокваліфіковані працівники переходять з однієї роботи на іншу легше, оскільки для них зміна виду діяльності часто не є значною проблемою.

З метою підвищення кваліфікації своїх працівників більшість роботодавців використовують різноманітні методи навчання. За даними 2022 року, найпоширенішою формою підготовки працівників є отримання офіційного визнання їх повної або часткової професійної кваліфікації у кваліфікаційних центрах (40%). Приблизно третина роботодавців проводить обов'язкові навчальні програми для нових працівників (32%), тоді як 24% мають постійні внутрішньокорпоративні тренінги (рис. 2).



Рис. 2 – Основні форми навчання працівників, що використовувались у 2022 р., % [11, С. 82]



Для навчання працівників роботодавці співпрацюють частіше з університетами (24%), а не з професійно-технічними навчальними закладами (13%). Крім того, 13% компаній здійснюють навчання у власних навчальних центрах. Приблизно кожне п'яте підприємство (22%) використовує короткотермінові спеціалізовані тренінги, які надають зовнішні постачальники освітньо-професійних послуг.

Роботодавці вважають, що робітникам із технічною освітою набагато легше перекваліфікуватися в економіста чи гуманітарія. Адже гуманітарні дисципліни вивчаються і на технічних спеціальностях, а ось гуманітарії взагалі не мають уяви про технічні науки (такою є норма професійної освіти).

Для приватного сектору участь закладів вищої та професійно-технічної освіти у навчанні працівників не є вирішальною, але все ж відіграє певну роль. Проте для державного сектору та окремих галузей це має велике значення. Наприклад, заклади вищої освіти є ключовими для галузей освіти та охорони здоров'я, тоді як професійно-технічна освіта важлива для секторів, пов'язаних із житлово-комунальним господарством. Найпоширенішою формою співпраці підприємств із закладами професійно-технічної освіти є організація виробничої практики (62% підприємств з тих, що співпрацюють із закладами освіти).

Оцінки наявності співпраці підприємств із закладами професійно-технічної освіти демонструють, що більшість підприємств в Україні не співпрацює із цими закладами. Серед тих, хто співпрацює – переважно великі й середні підприємства в секторах із значною часткою робітничих професій. Основною причиною відсутності співпраці із закладами освіти більшість підприємств (80%) вказує відсутність такої потреби.

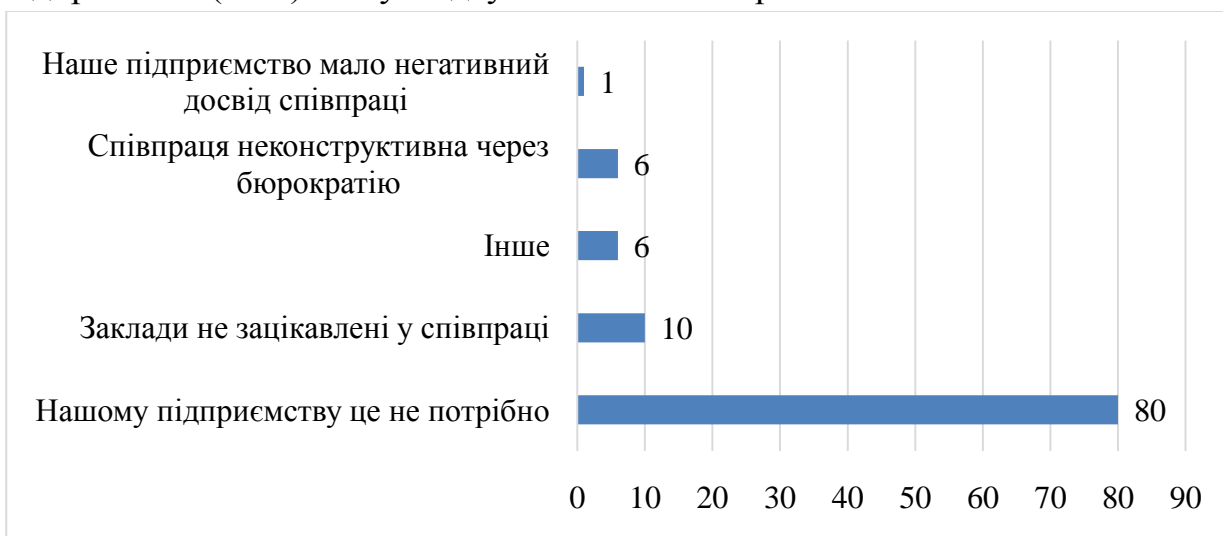


Рис. – Основні причини відсутності співпраці із закладами освіти, % [11, С. 88]

Така ситуація здебільшого зумовлена об'єктивними обставинами для певних секторів, де частка робітничих професій є вельми незначною або наявна велика кількість малих і мікропідприємств. При чому, 10% представників підприємств вказує на незацікавленість самих закладів у співпраці (причина – відмінність очікувань роботодавців від співпраці та реальними можливостями закладів освіти й бюрократичні перепони у процедурі співпраці).

Незважаючи на важливість розвитку системи професійної освіти та загальний інтерес до цього процесу, становлення інституту професійної мобільності працівників відбувається досить повільно на сучасному етапі. Причини цього можна пояснити двома основними блоками проблем. По-перше, недостатньою увагою до професійної мобільності в контексті національних освітніх стратегій й відсутність ефективною системи підтримки та стимулювання цього процесу з боку держави. По-друге, недостатньою спроможністю закладів професійної освіти включитися в процес формування такого інституту та вирішення питань щодо зміни парадигми розвитку професійної освіти, спрямовану на задоволення потреб ринку праці.

Специфіка державної політики у сфері кваліфікацій полягає в тому, що суспільні відносини, пов'язані із формуванням та розвитком кваліфікацій в Україні, характеристики структури і функціонування Національної системи кваліфікацій не спираються на єдиний спеціальний закон. При цьому немає ані стратегії розвитку Національної системи кваліфікацій, ані нормативно закріплених стратегічних напрямів політики щодо кваліфікацій, ані завдань Національної системи кваліфікацій. Немає й виразно окресленої моделі державної політики щодо кваліфікацій: чи вона спирається на урядове регулювання й передбачає пряме державне втручання у сферу кваліфікацій, чи вона має у своїй основі саморегулювання і відповідно держава здійснює лише нагляд за процесами в цій сфері. Відтак не визначено завдань, проблем, цілей та інструментів державної політики у сфері кваліфікацій [7].

Проблемним також є й питання оцінки якості кваліфікацій, підвищення компетентності трудових ресурсів, зростання ефективності підприємств, оцінка ефективності державних витрат на систему кваліфікацій. Також важливим видається офіційне затвердження переліку галузей та секторів економіки країни, як елементів єдиної системи класифікації і кодування техніко-економічної та статистичної інформації.

Оцінювання політики щодо кваліфікацій і збір відповідних показників мають бути узгодженими з тими вимогами, які висуваються Єврокомісією щодо подання даних, котрі засвідчують виконання загальноєвропейських пріоритетів. Наприклад, яким чином отримати достовірну інформацію про

людей працездатного віку, які проходять навчання впродовж життя (у ЄС встановлено показник, що 50% людей віком 25-64 років мають брати участь у програмах підвищення кваліфікації чи перекваліфікації, інших освітніх програмах протягом останнього року) [12]. Як правило, таке навчання має неформальний характер, відбувається на виробництві й може завершитися присвоєнням нової мікрокваліфікації, часткової або повної професійної кваліфікації). Європейські документи звертають увагу на зіставлення прагнень, умінь і навичок людей з можливостями на ринку праці, особливо для переходу на зелені та цифрові технології та економічного відновлення, при цьому особлива увага приділяється активізації більшої кількості людей на ринку праці, зокрема, жінок і молоді, особливо тих, хто не залучений ні до процесу навчання, ні до праці [13].

Розширення переліку професійних кваліфікацій мікрокваліфікаціями при присвоєнні/підтвердженні результатів навчання, здобутих особами шляхом неформальної або інформальної освіти, дасть змогу фахівцям отримувати підтвердження володіння певними трудовими функціями, які визначені професійними стандартами. До того ж, це може бути корисно для тих, хто прагне розвивати свої навички в конкретній сфері діяльності або для роботодавців, які шукають спеціалістів із певними компетенціями. У той же час, мікрокваліфікації можуть бути сформульовані на замовлення конкретних роботодавців або групи підприємств, відображаючи їхні унікальні потреби в професійних навичках та компетенціях. Це дозволить працівникам отримати формальне підтвердження своєї готовності виконувати широкий спектр трудових дій, що відповідатиме конкретним вимогам роботодавців.

Закладам професійної освіти потрібно запроваджувати короткострокові програми, спрямовані на надання потрібних компетенцій та навичок, які відповідають вимогам ринку праці. Це дозволить людям отримати якісну роботу, а українській економіці – мати кваліфікованих працівників і підвищити продуктивність. Один із ефективних підходів до цього – запровадження "мобільних модулів" в освітніх закладах професійної освіти. Сутність цього підходу полягає в тому, що клієнт (замовник на підготовку) вказує, які конкретні компетенції він бажає отримати для роботи на певному підприємстві або в конкретній сфері. Завданням навчального закладу професійної освіти є створення навчального модуля, що забезпечить формування зазначених компетенцій. Цей підхід передбачає постійне оновлення змісту таких модулів відповідно до замовлень, що надає можливість цим закладам оперативно та гнучко реагувати на потреби ринку праці. Такий механізм сприяє ефективному

використанню ресурсів та забезпечує здатність освітніх закладів адаптуватися до змін у вимогах і потребах сучасного ринку праці.

З метою підвищення конкурентоспроможності робочої сили в Україні доцільним є застосування наступних інструментів державної політики, а саме:

- розробку та прийняття державної програми, спрямованої на посилення партнерства між бізнесом та освітнім сектором (стимулювання стажування та перше працевлаштування молодих людей у найбільш затребуваних на ринку професіях, поширення дуальної освіти та розробку професійних й освітніх стандартів);

- запровадження системи моніторингу працевлаштування випускників за їхніми освітньо-кваліфікаційними характеристиками як у закладах вищої освіти, так і професійно-технічної освіти (допоможе оцінити якість підготовки фахівців та ефективність бюджетного фінансування закладів професійної освіти);

- удосконалення Державного Класифікатора професій та уніфікація назв спеціальностей, за якими здійснюється підготовка;

- запровадження на регулярній основі відстеження показників освітньо-професійної відповідності найманих зайнятих та безробітних за регіонами, а також обсягів вертикальної (переміщення працівника без зміни статусу - професії, доходу) та горизонтальної (переміщення зі зміною статусу) мобільності робочої сили, що сприятиме удосконаленню прогнозування попиту на робочу силу на ринку праці, у тому числі у регіональному розрізі;

- запровадження регулярного аналітичного дослідження професійних компетенцій, яких потребують ринок праці і сучасний роботодавець, та здійснювати на його основі регулярне корегування змісту навчально-освітніх програм та освітніх стандартів.

### **Список використаних джерел**

1. Безробіття населення (за методологією МОП) за причинами незайнятості у 2010-2021 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Беремо без досвіду – на що роботодавці звертають увагу при наймі вчорашніх студентів. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3118/>

3. Випробувальний термін: як не дати себе образити. URL: <https://mitrax.com.ua/uk/blog/viprobuvalnij-termin-yak-ne-dati-sebe-obraziti/>

4. Диплом – не головне: українцям пояснили, як влаштуватися на роботу. URL: <http://surl.li/toupg>

5. Звіт з моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти // Міністерство освіти України. URL: <http://surl.li/toupl>

6. Кваліфікаційний розрив як виклик вишам. URL: <https://osvita.ua/blogs/88713/>

7. Оцінювання державної політики щодо кваліфікацій: проблемні питання / Т. Семігіна, І. Гайдук // *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. – Львів, 2022. – С. 88-92.
8. Професійна освіта та перекваліфікація критично важливі для відновлення України. URL: <http://surl.li/tourq>
9. Семігіна Т.В., Баланюк Т.В. *Формування політики щодо професійних кваліфікацій у контексті глобальної освітньої та трудової мобільності // Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: кол. моногр.* – Львів-Торунь: Ліга-Прес, 2021. – С. 109-136.
10. Складнощі перекваліфікації: що заважає українцям опанувати нову професію під час війни. URL: <http://surl.li/tourx>
11. Судаков М., Лісогор Л. *Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи*. URL: <http://surl.li/myari>
12. European Comission (2020). *Commission presents European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_1196](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1196)
13. European Comission (2022). *Commission kick-starts work on the European Year of Skills*. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=26148&langId=en>
14. *Skills and jobs mismatches in low- and middle-income countries* / International Labour Organization, 2019 URL: <http://surl.li/touqi>
15. *Skills for a Modern Ukraine: Launch Event* / World Bank Group. URL: <http://surl.li/touqo>

## **5.6. Управління соціальним інтелектом та іншими meta skills з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства**

**Лядський І.К.,**  
кандидат сільськогосподарських наук,  
старший викладач кафедри маркетингу,  
докторант кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет

У сучасному світі, який динамічно розвивається, змінюється, зазнає численних політичних, соціальних, культурних трансформацій, кадрова безпека бізнесу стає все актуальнішим та складнішим завданням. Як і у питаннях геополітики, де внутрішні вороги країни становлять не меншу небезпеку від зовнішніх загроз, так і у галузі управління бізнес-процесами підтримка комфортної атмосфери в колективі зумовлює опірність компанії до несприятливих умов оточення. Важливим компонентом економічної безпеки

можна назвати кадровий потенціал, що уособлює професійність команди та її зацікавленість у отриманні спільного результату.

На кадрову безпеку підприємства впливають різні чинники, найважливішими серед яких можна вважати залученість та лояльність персоналу. Перший компонент залежить не тільки від особистісних якостей людини, оскільки важливе значення має HR-політика компанії, зусилля керівництва по глибшій інтеграції працівника до корпоративної спільноти, усвідомленню цінностей та місії компанії. Друга складова пов'язана із внутрішнім психічним станом особистості, її порядністю та світоглядом. Природа виникнення лояльності та особливості її прояву привертають увагу дослідників у різних сферах наукового пізнання, зокрема менеджменту, маркетингу, психології, соціології, права. Економічна мотивація в процесі формування та забезпечення кадрової безпеки не має вирішального значення. Ключовими факторами ефективності функціонування корпоративного середовища є високі соціально-психологічні, моральні, ідеологічні цінності, що зміцнюють соціальний капітал організації. Відтак, розвиток у працівників необхідних соціальних та емоційних компетенцій є запорукою високої результативності кадрового захисту [53].

Попри стрімкий розвиток сучасних технологій, зокрема нейронних мереж, людина залишається головною цінністю для організації. Хоча реалії сьогодення вносять свої корективи. Значну загрозу людству становить навіть не той факт, що штучний інтелект наближається за своїм рівнем до нас, а те, що люди поступово перетворюються у своєму світосприйнятті на своєрідні алгоритми, намагаючись залишатися конкурентними гравцями на ринку праці XXI сторіччя [43]. Це не тільки значна екзистенціальна проблема філософів, а й конкретний виклик для теоретиків і практиків менеджменту, маркетингу (особливо у галузі HR), психології, педагогіки, соціології та інших дисциплін. Важливо створити комфортні умови для персоналу з метою якнайкращої реалізації творчого та інтелектуального потенціалу кожного працівника, щоб вони відчували себе не лише маленькими гвинтиками потужного механізму, а усвідомлювали свою унікальність, самоцільність та важливість для спільної справи [38]. Це вкрай важливий стратегічний напрям у роботі HR-служби, що впливає на формування ефективної системи управління кадровою безпекою, яка становить основу економічної безпеки організації. Лояльні та достатньою мірою залучені до робочого процесу працівники несуть значно меншу загрозу компанії, ніж демотивований персонал, що прагне змінити місце роботи чи навіть нашкодити керівництву [3].

Формування людського капіталу підприємства пов'язано з розвитком важливих для колективу особистісних та когнітивних якостей працівників. Основою дослідження, що проводилося протягом 2022-2023 років, стало припущення, що соціальний інтелект працівників впливає на їх лояльність до компанії та визначає ступінь залучення у спільну справу. Ця гіпотеза заснована на результатах попередньої роботи, згідно яких соціальний інтелект достовірно впливає на величезну кількість корисних з суспільного погляду рис особистості, зокрема прагнення професійного зростання, громадянської та підприємницької активності [45], що вкрай важливо для створення потужного кадрового потенціалу підприємства. Подальші дослідження виявили зв'язок соціального інтелекту з формуванням зарплатних очікувань випускників університету [35], що також впливає на формування кадрового потенціалу компанії, оскільки пов'язано з ціноутворенням на ринку праці. Цей аспект комунікації між роботодавцем та працівниками стає важливим елементом побудови взаємовигідних трудових відносин, покращуючи атмосферу в колективі та зміцнюючи корпоративну структуру підприємства.

Методологічною основою дослідження стало вивчення рівня соціального інтелекту респондентів (179 студентів коледжів, 335 здобувачів вищої освіти університетів, 110 викладачів, 132 політичних та громадських діячів міста Полтави та міста Первомайський Харківської області) за методикою TROMSØ, що складається з 21 питання (Лядський, 2023). Вибірка науково-педагогічних працівників Полтавського державного аграрного університету загальною кількістю 110 осіб дозволила відпрацювати методику визначення лояльності та залученості персоналу. За методикою Нікіти Назарова та Хао Чжан лояльність визначалась з використанням 15 питань, які розглядають чотири її прояви — ставлення до організації, прихильність, ставлення до кадрової політики, дезадаптація (Назаров, 2015). Залученість співробітників вдалося визначити з використанням тесту Gallup Q12 — популярної методики, яка визначає цей критерій за 12-бальною шкалою, що охоплюють базові потреби, особисте визнання, командну роботу, кар'єрний ріст [35].

Виявлено позитивний достовірний ( $p \leq 0,01^{**}$ ) зв'язок між соціальним інтелектом співробітників та їх лояльністю до компанії, що цілковито узгоджується з розумінням індивідуальних психологічних чинників, які формують кадрову безпеку підприємства. Спроба встановити зв'язок залученості з рівнем соціального інтелекту не виявила достовірної закономірності, проте аналіз літературних джерел доводить протилежне, що вказує на необхідність подальшої роботи у цьому напрямку [49]. Хоча опосередковано на цей зв'язок натякають власні дослідження, оскільки

виявлено сильну позитивну кореляцію ( $p \leq 0,001^{***}$ ) між лояльністю і залученістю персоналу, отже якщо соціальний інтелект впливає на перший компонент, то він має значення для формування другого критерію.

У ширшому плані схильність до корпоративної лояльності можна масштабувати в площину громадянської свідомості та патріотизму, що було доведено окремим дослідженням на підставі опитування 179 студентів полтавських коледжів, зокрема Відокремленого структурного підрозділу “Аграрно-економічний фаховий коледж Полтавського державного аграрного університету”, ВСП “Фаховий коледж управління, економіки і права Полтавського державного аграрного університету” та ВСП “Полтавський політехнічний фаховий коледж Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” та 104 студентів полтавських закладів вищої освіти — Полтавського державного аграрного університету, Полтавського університету економіки та торгівлі, Полтавського національного педагогічного університету ім. В.Г. Короленка. Опитування виявило достовірний зв’язок ( $p \leq 0,001^{***}$ ) соціального інтелекту з патріотизмом, що має прояв у трьох найважливіших напрямках — допомога Збройним силам України, участь у волонтерській діяльності та відстоювання інтересів країни в інформаційному просторі, зокрема у соціальних мережах, месенджерах, чатах і форумах [36]. Це можна пояснити наступними причинами, пов’язаними із розвиненим соціальним інтелектом:

- Усвідомлення себе частиною власного народу, держави, соціуму.
- Прагнення до об’єднання з однодумцями, ефективної соціалізації та наповнення своїх дій суспільно корисним сенсом.
- Бажання долучитися до перемоги України, надаючи усю можливу допомогу для цього.
- Уявлення про можливість вплинути на ситуацію, а не просто бути пасивним спостерігачем.
- Відчуття вдячності перед Збройними силами України за власний добробут та спокій.
- Повага до самобутності та героїчної історії українського народу.
- Розуміння, що від підтримки військових залежить безпека власних рідних, друзів, знайомих та себе особисто.
- Прагнення бути корисним для власного народу.
- Переконавання в історичному праві українців на власну землю, мову, автентичність.



– Вмотивованість долучитися до волонтерської діяльності, або поширювати соціально значущу інформацію усіма доступними каналами комунікації, перш за все, через соціальні мережі та менеджери.

Результати дослідження доводять важливе значення соціального інтелекту не тільки з позицій забезпечення кадрової безпеки підприємства. Ця компетенція сприяє формуванню свідомої громади, яка відрізняється активною проукраїнською позицією та бажанням долучитися до волонтерських ініціатив. Тож вивчення соціального інтелекту має далекоглядні перспективи підсилення соціальної, економічної та політичної безпеки країни.

Стійкість пріоритетів та соціальних відносин, що слугують базисом для відданості країні та народові, паралельно з тим допомагає сформувати лояльність стосовно інших соціальних систем, зокрема компанії, у якій працює людина. Лояльні співробітники дорожать своїми робочими місцями, прагнуть ефективніше виконувати свою роботу, покращують професійний рівень, підвищують якість виконання службових обов'язків, створюють позитивну атмосферу в колективі, мотивують своїх колег до відповідальності по відношенню до посадових обов'язків, ладні йти на певні поступки задля успіху спільної справи [41]. Відданість персоналу корпоративним цінностям – важлива конкурентна перевага бізнесу на довгострокову перспективу, яка сукупно впливає на економічну безпеку держави [22].

Сприяючи формуванню суспільства з розвиненим соціальним інтелектом, ми гарантуємо собі патріотично налаштованих громадян, які також будуть лояльними до компаній, у яких вони працюють, звісно за умов адекватної кадрової політики цих підприємств.

Соціальний інтелект корисний не тільки для кар'єрного росту найманих працівників. Оскільки він сприяє прагненню до особистісного саморозвитку і професійного зростання, він також впливає на підприємницьку активність. Опитування бізнесменів, політиків та громадських діячів виявило, що в них добре розвинений соціальний інтелект. Такі люди краще розуміються на суспільних відносинах, швидше помічають сучасні тренди та завжди намагаються досягти успіху в обраній галузі. Цікавим є гендерний аспект досліджень — соціально та економічно активним жінкам властивий майже однаковий з чоловіками рівень соціального інтелекту. Реалізація принципів рівноправності чоловіків та жінок значною мірою залежить від рівня соціальної компетентності конкретної людини, не зважаючи на гендерну ідентичність. Таким чином, в умовах популяризації гендерної рівності у суспільстві, розвиток соціального інтелекту жінок сприятиме їх активнішому залученню до управління соціумом та досягнення рівноваги у правлячих колах [37].

Встановлення зв'язку соціального інтелекту з лояльністю персоналу — лише перший крок на шляху практичної реалізації завдання із підсилення кадрової безпеки підприємства. Наступний етап пов'язаний із розробкою ефективної системи розвитку соціального інтелекту співробітників та впровадження навчальних курсів для здобувачів вищої освіти університетів, особливо спеціальностей 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, 076 Підприємництво та торгівля. Цей пошук складається із систематизації кращих світових практик, описаних у науково-практичних публікаціях, що буде наведено далі, та накопичення власного досвіду просвітницької діяльності. Тренінги, лекції та майстер-класи проводилися протягом 2023 року в партнерстві з Центром україно-європейського наукового співробітництва, Центром підтримки підприємців Дія.Бізнес у Полтаві, Полтавським обласним молодіжним центром, ГО «Динаміка Успіху», ГО «Спільна справа Полтавщини», Полтавським державним аграрним університетом. Вдалося охопити понад 300 учасників серед викладачів, науковців, підприємців, представників активної громадськості, місцевого самоврядування, студентської та учнівської молоді.

Відпрацьовано основні методики розвитку соціального інтелекту та пов'язаних з ним навичок серед широкого загалу, вдалося отримати зворотній зв'язок та проаналізувати динаміку вироблення нових компетенцій. Просвітницьку роботу розширено з тренінгів та лекцій, присвячених розвитку соціального інтелекту, до масштабної популяризації особистісного зростання, необхідності формування комунікативних навичок, стресостійкості та лідерських якостей. Згідно з сучасними уявленнями педагогіки та менеджменту на кадровий потенціал компанії активно впливає вмотивованість персоналу до розвитку soft skills — так званих «м'яких навичок», що визначають успіх людини, проте напряду не пов'язані з її професійним спрямуванням [4]. Поряд із hard skills, що визначають професійну компетентність людини, вони допомагають у досягненні життєвого успіху та самореалізації особистості [34]. Обидва поняття входять до мотиваційної схеми розвитку особистості П. Мосс та С. Тіллі, де вони розташовані поряд з особистісними якостями людини, її вмотивованості до навчання [1]. Цю схему візуалізовано на рис. 1.

Власні дослідження виявили достовірний вплив ( $p \leq 0,05^*$ ) соціального інтелекту на прагнення до освіти та самоосвіти, що дозволяє припустити його належність до базових навичок, поряд із емоційний інтелектом, оскільки вони стають передумовою до кращого навчання, засвоєння нової інформації, гармонійної інтеграції отриманих знань у власну світоглядну систему [5].



Рис. 1. – Мотиваційна схема розвитку особистості П. Мосс та С. Тіллі.  
*Джерело: [1]*

Інша категорія умінь, які необхідні для професійного становлення людини — *digital skills*, що визначають широкий спектр навичок використання цифрових технологій, від ефективної комунікації у соціальних мережах до впровадження технологій нейронних мереж, зокрема роботи з ChatGPT [16]. Моніторинг наукової літератури з теми професійного та особистісного розвитку людини виявив наявність додаткової категорії навичок *meta skills*, що описує якості, які сприяють навчанню людини, допомагають їй краще засвоювати нову інформацію, впливають на мотивацію до особистісного та професійного розвитку [54]. Серед *meta skills* соціальний та емоційний інтелект, когнітивна гнучкість та креативність. Кожна з цих рис позитивно впливає на адаптивність людини до нового колективу, кращу інтеграцію у корпоративну культуру, швидше засвоєння професійних вмінь та гнучкість у побудові комунікативних стратегій [50]. Відповідно до цього, розвиток *meta skills* вкрай важливий для університетської підготовки майбутніх фахівців та підсилення кадрової безпеки підприємств, оскільки молоді співробітники швидше знаходять спільну мову з колективом, краще опанують професійні вимоги.

Щоб не підсилювати плутанину між поняттями *soft skills*, *digital skills*, *meta skills* у науковій спільноті з'явилася пропозиція створити ще одну категорію навичок, яка поєднує усі найважливіші компоненти успішності сучасної людини — *skills 4.0*, тобто знання, вміння та компетенції, максимально необхідні для реалізації особистого потенціалу в сучасному світі [46]. Серед них також знаходиться соціальний інтелект, який за однією з класифікацій взагалі уособлює окремий розділ навичок, до якого входять також комунікабельність, командна робота, вміння керувати соціальними системами та емпатія. Гармонійний розвиток *skills 4.0*, зокрема соціального інтелекту,

позитивно впливає на добробут окремої особи та злагодженість усього колективу.

Ellen Spencer та Bill Lucas у своїй оглядовій публікації від 2021 року наводять різні підходи до класифікації meta skills. Найефективніший варіант з погляду впровадження у тренінгову роботу зображено на рис. 2. Згідно цього підходу можна виділити три великі групи meta skills, які умовно охоплюють наступні категорії:

1. Самоуправління або self-management — включає в себе здатність фокусування, доброчесність у виконанні завдань, адаптивність до нового комунікативного середовища та ініціативність у прийнятті управлінських рішень.

2. Соціальний інтелект — пов'язаний з розвитком комунікабельності, емпатії, навичок командотворення та задатків лідерства.

3. Новаторство — залежить від рівня допитливості, креативності, вміння наділяти завдання сенсом та критичного мислення.

САМОУПРАВЛІННЯ	СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ	НОВАТОРСТВО
Фокусування	Комунікабельність	Допитливість
Доброчесність	Емпатія	Креативність
Адаптивність	Командотворення	Сенсотворення
Ініціативність	Лідерство	Критичне мислення

Рис. 2. – Meta skills, які входять до навичок 4.0

*Джерело: авторський переклад схеми [54]*

Усі перераховані компоненти meta skills логічно входять до окреслених груп та дійсно важливі для досягнення життєвого успіху. Розглянемо їх окремо, проте основний акцент зробимо саме на соціальному інтелекті, зокрема в контексті різниці поглядів на його компоненти [18]. Окрім короткої характеристики зосередимо увагу на ефективних методах підсилення цих якостей, що можна впроваджувати у корпоративне навчання та / або у освітньо-професійні програми закладів вищої освіти, які забезпечують кадрові потреби.

Питання самоуправління людини або self-management відноситься до мультидисциплінарного феномену, входячи до компетенції таких наук як менеджмент, психологія, педагогіка та інформатика. Узагальнено можна вважати самоуправління здатністю до автономної діяльності без керування зовні, що позитивно впливає на формування сильної корпоративної культури компанії [9]. Працівники підприємства, у яких високо розвинена ця навичка, краще виконують свою роботу, менш залежні від зовнішньої мотивації,

---

відповідальні та краще ладнають з керівництвом, відрізняються кращою самооцінкою.

Розвиток самоуправління червоною лінією проходить крізь різноманітні системи менеджменту. В деяких із них намагаються досягти максимального впровадження self-management в усіх ланках корпоративної ієрархії, тобто у Lower, Middle, TOP-менеджерів. Подібним підходом відрізняється японська система безперервного розвитку Кайдзен, що стрімко набуває поширення серед західних компаній, обіцяючи підсилення економічної та кадрової безпеки [30]. Також одним із ефективних способів розвитку самоуправління серед працівників пропонує вважати філософську течію стоїцизму, яка регулярно відновлювала свою популярність протягом середніх віків, нового часу та навіть у XXI сторіччі [33]. Важливе завдання виховного процесу стоїків — формування потужної «внутрішньої цитаделі», яка сприяє кращій опірності людини до перешкод, розвиваючи завдатки самоуправління. Серед вправ із стоїцизму, які особливо подобаються аудиторії під час авторських тренінгів, можна виділити «вдячність», «погляд зі сторони», «негативна візуалізація» та «чесність перед собою», що спрямовані на зміцнення психіки, розгляд потенційних перешкод та завчасну підготовку до позаштатних ситуацій.

Учасники подібних тренінгів значну увагу звертають на важливості мотивації, що також входить до категорії self-management. Особливо актуальним це питання стає серед аудиторії внутрішньо-переміщених осіб, які зазнали відчутне психоемоційне напруження та стрес від зміни місця роботи чи навчання, або взагалі не змогли поки що адаптуватися до нових соціальних умов.

Фокусування дозволяє краще зосереджуватися на певному предметі, процесі або явищі, відповідно підвищуючи ефективність роботи. Розвивати цей різновид meta skills можна за допомогою класичної вправи під назвою «Ефект Струпа», коли необхідно озвучити кольори слів, значення яких не співпадає із зображенням [56]. Це одна з найпоширеніших методик, яку легко використовувати як для самоосвіти, так і впроваджуючи у колективне навчання.

Прагнення до добросовісного виконання роботи, здатність адаптуватися під нові професійні або побутові виклики та ініціативність у прийнятті управлінських рішень — менше піддаються окремому тренуванню, вимагаючи поглибленого виховного впливу, зокрема через системний коучінг та менторство. Вміння орієнтуватися у площині міжособистісних відносин, відчувати соціально важливі компетенції та виявляти головні тренди сучасності є передумовою успіху людини, як частини суспільства [52]. Важливим

компонентом гармонійної інтеграції до соціуму, з урахуванням усіх його правил та вимог, вважається соціальний інтелект [10].

Сприйнятливість до інновацій або новаторство полягає у можливості індивіда генерувати креативні рішення, активніше відслідковувати тренди та експериментувати з їх впровадженням у роботу. Розвинути цю навичку можна завдяки когнітивній гнучкості — вмінню адаптуватися до середовища, що постійно змінюється [17]. Когнітивна гнучкість напряму пов'язана з креативністю людини, оскільки вони обидві спрямовані на кращу адаптованість [55]. Одним із найкращих методів розвитку креативності вважається технологія SCAMPER, що використовується для розробки нових технологій та послуг [51]. Це акронім від семи слів, що позначають можливий напрям для новаторства — зміна, комбінування, адаптація, модифікація, зміна призначення, видалення та використання навпаки. Також для розвитку креативності підходять методи «газетної вирізки» (підказку отримують шляхом рандомного пошуку в будь-якому друкованому виданні) та зворотного мозкового штурму (учасники опрацьовують різноманітні невдалі пропозиції), що змушують людину заздалегідь обирати стратегію нестандартного мислення.

Сенсотворення та пов'язане з ним критичне мислення потребують поглибленого навчання, пов'язаного з переглядом аналітичних відео, слідкуванням за тематичними блогами, виступами експертів.

Соціальний інтелект — це вкрай розгалужене поняття, відзначається десятками різних визначень [7]. Існує щонайменше десять підходів до визначення його сутності: когнітивний, поведінковий, когнітивно-вербальний, операціональний, комунікативний, комунікативно-особистісний, психометричний, когнітивно-поведінковий, системний, професійно-зорієнтований, структурно-динамічний [20].

Піонером у вивченні соціального інтелекту вважається американський психолог, один із основоположників біхевіоризму, Едвард Лі Торндайк, який у 1920 році опублікував відповідну працю у науково-популярному виданні «*Harper's Magazine*». На його думку, соціальний інтелект — здатність «досягати успіху у міжособистісних стосунках, керувати іншими». З того часу з'явилося багато теорій, що описують соціальний інтелект та численні спроби розробити якісну систему його тестування, зокрема тести Дж. Вашингтона (GWIST), Дж. Гілфорда та М. О'Саллівен (Four Factor Test of Social Intelligence), проте вони відрізнялися трудомісткістю використання, складністю у застосуванні та низьким рівнем кореляції. Спроби створити уніфіковану систему оцінки рівня соціального інтелекту продовжувалися. У 2001 році з'явився тест TROMSØ авторства норвезьких дослідників Д. Сильвери, М. Мартинуссен та Т. Даль, які

спиралися у своїй роботі на погляди прибічників когнітивно-поведінкової моделі О. Джона та К. Космітські [23]. В контексті даної монографії тест TROMSØ цікавий навіть не з позицій ефективності, доступності та швидкості визначення рівня соціального інтелекту, а підходом щодо класифікації його компонентів, важливих для реалізації успішних соціально-поведінкових стратегій особистості. До них належать обробка соціальної інформації [15], соціальні навички [14] та соціальна обізнаність [25], які піддаються вивченню та психометричним дослідженням.

Соціальний інтелект — це здатність людини ефективно взаємодіяти з оточенням, оцінювати поточні соціальні сценарії та прогнозувати майбутній розвиток подій. Найважливіше для формування освітньо-професійних програм — можливість ефективного підвищення рівня соціального інтелекту та його компонентів шляхом проведення тренінгів, що було доведено відповідними дослідженнями [31]. Виховний процес включав розвиток емпатії, розуміння поведінки інших, оцінки соціальних ситуацій, навичок зворотного зв'язку, доречного вираження емоцій тощо. Перші позитивні зміни спостерігалися вже через місяць такої роботи, що свідчить на користь можливості підвищення рівня соціального інтелекту шляхом відповідного навчання. Введення у базову підготовку маркетологів курсу дисциплін, пов'язаних із підсиленням соціального інтелекту та інших meta skills, позитивно позначиться на ефективності роботи цих фахівців, сприятиме підсиленню конкурентоздатності випускників університетів та їх ефективній інтеграції у корпоративне середовище.

Samith Jueajinda зі співавторами у своєму дослідженні від 2021 року демонструють успішний приклад систематичної роботи з підвищення рівня соціального інтелекту учнівської молоді з метою подолання рівня агресії серед учнів. Вони розробили авторську методичку, що охоплює три компоненти соціального інтелекту. Соціальну обізнаність (Social awareness) пропонується розвивати шляхом тренування емпатії, емоційного самоусвідомлення та ситуативної обізнаності у суспільстві. Обробка соціальної інформації (Social information processing) пов'язана з розумінням людської поведінки та соціальних ситуацій. Соціальні навички (Social skills) формуються внаслідок збалансованості емоційних проявів та поведінки [26]. Їх курс розраховано на два місяці з появою перших позитивних змін вже через чотири тижні систематичних занять. Згідно концепції meta skills 4.0, до соціального інтелекту належать лідерські якості [1], рефлексія та емпатія [57], вміння працювати в команді та комунікабельність [48]. Умовно вони охоплюють перераховані вище компоненти соціального інтелекту.

Розглянемо питання лояльності співробітників з урахуванням концепції *meta skills*, як базових компонентів адаптації людини до динамічних змін соціального середовища. Це питання вкрай важливе не тільки для HR-менеджерів, а й дослідників, які переконані у справедливості твердження, що навички 4.0 можуть бути вирішальними для успішної комерційної діяльності компанії, а також її економічної безпеки [2].

Залучені до спільної справи співробітники демонструють корисні індивідуальні (підвищена лояльність, позитивна поведінка тощо) та вищі організаційні результати (фінансова віддача, задоволеність клієнтів тощо). Оскільки залученість залежить від мотиваційної системи компанії та ефективності управлінських рішень, то коректно казати про важливість формування соціального інтелекту керівника паралельно з аналогічною роботою серед персоналу. Керівнику необхідні такі види *meta skills* як лідерство, командотворення та емпатія, що залежать від рівня соціального інтелекту. Це має значні конкурентні переваги для компанії в довгостроковій перспективі.

Працівники, яким властивий високий рівень залученості та лояльності, демонструють енергійність, відданість та цілеспрямованість. Вони дорожать своїми робочими місцями, намагаються підвищувати професійний рівень та покращувати свою роботу [32], створюють та підтримують позитивну атмосферу в колективі, власним прикладом мотивують співробітників до відповідального виконання робочих обов'язків [27], з розумінням підходять до необхідних організаційних рішень керівництва та тимчасових труднощів компанії [47], ладні йти на певні поступки задля успіху спільної справи [19].

Ретельне опрацювання наукової літератури, перегляд численних тренінгів та власна робота з проведення лекцій, майстер-класів та інших виступів дозволила сформулювати практичну рекомендацію щодо оптимізації освітнього процесу із необхідністю введення додаткових курсів, що охоплюють сучасні навички (рис. 3). Мова йде про доповнення мотиваційної схеми розвитку особистості П. Мосса та С. Тіллі такими компонентами як тілесний (*body intelligence*), соціальний (*social intelligence*) та емоційний (*emotional intelligence*) інтелект [42]. Поняття *body intelligence* та пов'язаних з ним *embodiment* [12] та *mindfulness* [40] дещо відсторонені від соціального інтелекту, проте в поєднанні з ним сприяють кращому *self-management* особистості, тож на перспективу також мають бути розглянуті з метою підвищення лояльності персоналу, зокрема у форматі впровадження додаткових заходів мотивації фізичної активності співробітників на рівні корпоративної стратегії.



Вибір цих meta skills не випадковий та узгоджується з концепцією триєдиного мозку, запропонованою американським дослідником Полом Макліном [11]. Згідно його поглядів, мозок людини в контексті його функціональності можна розділити на три частини: рептильний мозок (безумовні рефлекси), мозок ссавців (емоційна складова) та неокортекс (здатність до соціалізації). Співвідношення цих частин з розумовою активністю дозволяє пов'язати рептильний мозок з тілесним, мозок ссавців — з емоційним, а неокортекс — з соціальним інтелектом. Саме цими видами інтелекту, які формують meta skills, можна доповнити трикутник розвитку.

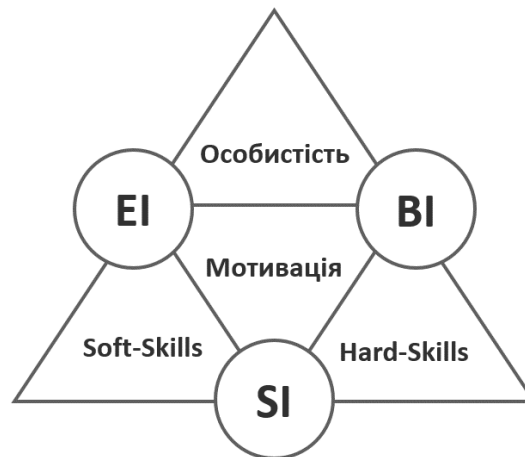


Рис. 3. – Доповнена мотиваційна схема розвитку особистості.

*Джерело: власна розробка автора.*

Місце розташування цих компонентів, що перетинаються з мотивацією та іншими компонентами схеми розвитку особистості можна логічно аргументувати. Емоційний інтелект розглядають як талант та одночасно навичку, що автоматично зближує його з особистісними якостями людини та пов'язує із зацікавленістю soft skills [29]. Соціальний інтелект сильніше пов'язаний з вибором професії, що відображається на перетині м'яких (soft skills) та жорстких навичок (hard skills) з мотивацією до їх розвитку [44]. Тілесний інтелект пов'язаний із гармонійним поєднанням втілення (embodiment) та усвідомлення (mindfulness) — важливих компонентів у пошуках свого призначення крізь призму самоуправління, що впливає на актуалізацію соціальних компетенцій [24]. Згідно цього підходу професійні вподобання визначаються у відповідь на внутрішні сигнали, які умовно можна віднести до інтуїції.

Наведені аргументи свідчать на користь того, що сприяючи розвитку соціального інтелекту працівників, роботодавці забезпечують власну безпеку в кадровій та економічній площині. Враховуючи активну практику взаємодії

бізнесу та закладів вищої освіти як стейкхолдерів, доцільно сприяти впровадженню в освітньо-професійні програми курсів «Соціальний інтелект», «Meta skills», «Embodiment & Mindfulness» з метою гармонізації особистісного зростання майбутніх працівників та підвищення ефективності опанування ними обраного фаху з високим рівнем мотивації на довгострокову перспективу.

**Список використаних джерел:**

1. Бондарчук О.О. (2021) *Розвиток soft skills майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти у процесі фахової підготовки. Проблеми використання інформаційних технологій у сучасних закладах освіти.* С. 5-13.
2. Галько Л. (2019) *Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу. Причорноморські економічні студії. Випуск 48. Частина 3.* С. 15-21.
3. Дячков Д.В., Богдан М.О., Вовковінський Ю.В. *Сутність та роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища. Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 69/2022. С. 50–56.
4. Коляда Н., Кравченко О. (2020) *Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. Humanities science current issues.* № 3. С. 137-145.
5. Лядський І.К., Дячков Д.В. (2022) *Управління соціальним інтелектом як фактором впливу на формування soft-skills у здобувачів вищої освіти. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 13.* С. 108-114.
6. Лядський І.К., Дячков Д.В. (2023) *Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 17.* С. 109-119.
7. Матеюк О. та Суходоля Ю. (2021) *Соціальний інтелект: психологічний феномен і теоретична проблема. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. Випуск 11.* С. 113-123.
8. Назаров, Н.К., Чжан, Х.Ю. (2015) *Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. Проблеми економіки. Вип. 3.* С. 149-155.
9. Судук О.Ю. (2021) *Самоменеджмент як елемент формування ефективного бренду особистості. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Вип. 4.* С. 349-356.
10. Avlaev O. U. (2021) *The Role of Social Intelligence in Personal Development. Journal NX – A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal.* pp. 692–698.
11. Bhatnagar A. (2022). *International Journal of Teaching and Learning understanding cognitive learning behavior with triune brain model: a perspective. International Journal on Teaching and Learning Mathematics.* Vol. 2. pp. 16-28.
12. Borghi A. & Caruana F. (2015). *Embodiment Theory. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.* Vol. 7. P. 10.

- 
13. Brand C. & Visagie J. (2013). *Revisiting the Validity and Reliability of the Gallup Workplace Audit in a South African Petrochemical Company*. *Journal of the Social Sciences*. Vol. 37. pp. 69-79.
  14. Breil S.M., Mielke I., Ahrens H., Geldmacher T., Sensmeier J., Marschall B., Back M.D. (2022) *Predicting actual social skill expression from personality and skill self-concepts*. *Journal of Intelligence*. Vol. 10. P. 48.
  15. Cooke T. (2017) *Social Information Processing: A Useful Framework for Educational Psychology*. *Educational Psychology Research and Practice*. Vol. 3. pp. 50–69.
  16. Cranmer S. (2014). *Digital Skills and Competencies in Schools*. *IFIP Conference on Information Technology in Educational Management*. mop. pp. 165–177.
  17. Davis S., Rawlings B., Clegg J.M., Ikejimba D., Watson-Jones R.E., Whiten A., Legare C.H. (2022) *Cognitive flexibility supports the development of cumulative cultural learning in children*. *Sci Rep*. Vol. 18. 14073.
  18. Develi A., Pekkan N. U. and Cavus, M. F. (2022) *Social Intelligence at Work and Its Implication for Organizational Identification: A Sectoral Comparison*. *Independent journal of management & production*. Vol. 13. P. 364-383.
  19. Eketu C.A., Ogbu E.F. (2019) *Social intelligence and employee intention to stay*. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*. vol. 2. pp. 27-34.
  20. Freeman, J., Baggio, J.A., & Coyle, T.R. (2020). *Social and general intelligence improves collective action in a common pool resource system*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(14), 7712-7718.
  21. Garg N., Jain A., and Punia B.K. (2021) *Gratitude, social intelligence, and leadership among university teachers: mediation and moderation analysis*. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 2, pp. 368-388.
  22. Glova J., Andrejovská A. (2022) *Personnel loyalty as the aspect of business value*. *Journal of Interdisciplinary Research*. Vol. 12. P. 39-45.
  23. Goswami, M. (2019). *Assessing the factor structure of TROMSØ social intelligence scale in Indian cultural context*. In *Proceedings of International Conference on advances in computing & management*. pp. 270-277.
  24. Gulliford, L., Morgan, B., Hemming, E., and Abbott, J. (2019) *Gratitude, self-monitoring and social intelligence: A prosocial relationship?* *Curr Psychol*. Vol 38, pp. 1021–1032.
  25. Gupta, S., De, M.M., & Sinha, S. (2021). *Theoretical architecture of social intelligence*. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8(5), 525-534.
  26. Herbinu I., Yupo B. (2022) *Pengaruh Organizational Culture, Emotional Intelligence, dan Social Intelligence terhadap Employee Engagement*. *Bisman (Bisnis dan Manajemen): The Journal of Business and Management*. Vol. 5. P. 366-386.

- 
27. Hoseini S. A., Ashrafi B. (2020) *The effect of social intelligence on career plateau reduction with the mediating role of psychological capital*. *Revista Conrado*. Vol. 16, pp. 475-482.
28. Iqbal M.N., Kanwal A., Nisar A. and Mehreen S. (2023) *Social Intelligence and Students' Academic Performance at Postgraduate Level*. *Journal of Policy Research*. Vol. 9. pp. 390–404.
29. Ivashkevych, E. & Spivak, V. (2023). *Intelligence, Social and Emotional Intelligence: Correlation of Concepts in Modern Psychology*. *Collection of Research Papers Problems of Modern Psychology*. pp. 9-29.
30. Janjić V. & Bogicevic J & Krstić B. (2019). *Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance*. *Ekonomika*. Vol. 65. 13-25.
31. Jueajinda S, Stiramon O, Ekpanyaskul C. (2021) *Social Intelligence Counseling Intervention to Reduce Bullying Behaviors Among Thai Lower Secondary School Students: A Mixed-method Study*. *J Prev Med Public Health*. Vol. 54(5). P. 340-351.
32. Korauš A., Kaščáková Z., Parová V. and Veselovská S. (2017) *Sustainable economic development through human resource management: social intelligence of managers and performance*. *Journal of security and sustainability*. Vol. 6. P. 457-477.
33. Kutch M. (2020). *The Relevance of Modern Stoicism*. *Journal of Wellness*. Vol. 3.
34. Lamri, J. and Lubart T. (2023) *Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach*. *Journal of Intelligence*. Vol. 11. No. 6.
35. Liadskyi I., Diadyk T. (2023) *Managing social intelligence from the perspective of optimising pricing in the labour market*. *Economics, Entrepreneurship, Management*. Vol. 10. P. 48-55.
36. Liadskyi I., Kononets N. and Senko I. (2022) *Management of social intelligence in the context of developing citizen's patriotism*. *Economics, Entrepreneurship, Management*. Vol. 9. P. 44-52.
37. Marilingappa, H. (2019) *Social intelligence and self-esteem among working and non-working women*. *International Journal of Indian Psychology*, Vol. 7. pp. 902-916.
38. Markina I., Safonov Yu., Zhylinska O., Diachkov D., Varaksina E. (2018) *Defining the dimensions of national security, financial security and food supply chain in Ukraine*. *International Journal of Supply Chain Management*. Vol. 7. № 6. Pp. 608-620.
39. Mirsafian H. (2018) *Effect of Social Intelligence on OCB and EB, with Effect on Social Capital as a Mediating Variable, in a Sport Organization in Iran*. *Physical culture and sport. studies and research*. Vol. LXXVII. P. 34-40.
40. Naik P., Harris V., Forthun L. (2013). *Mindfulness: An Introduction*. *EDIS*. 2013. P. 10.
41. Noviana E., Manafe L.A. (2019) *The role of organizational culture to build employee loyalty*. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*. Vol. 6. P. 801-813.

- 
42. Obot, S.J. (2021). *Emotional and social intelligence: A gateway to organizational effectiveness. International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(9), 857-862.
43. Onsrud H. & Campbell J. (2020). *Being Human in an Algorithmically Controlled World. International Journal of Humanities and Arts Computing*. Vol. 14. 235-252.
44. Paladi O. & Illiciev M. (2023) *The professional personality profile from the perspective of the social intelligence of the students. International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 40.
45. Palaščáková D., Liadskyi I., Senko I. (2023) *Gender aspects of social intelligence management in the context of entrepreneurial and civic engagement. Journal of Women's Entrepreneurship and Education*. P. 92-108.
46. Poláková M., Horváthová Suleimanová J., Madzík P., Copuš L., Molnárová I., Polednová J. (2023) *Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. Heliyon*. Vol. 9.
47. Rahim, A., Civelek, I., and Liang, F. H. (2018) *A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. International Journal of Conflict Management*. Vol. 29, pp. 487-499.
48. Rotich B. and Maket L.J. (2023) *How Social Intelligence Competency and Organizational Commitment affect Employee Performance, International Journal of Business and Management Review*, Vol.11, No.8, pp.17-34.
49. Sanwal T., Sareen P. (2023) *Higher Employee Engagement through Social Intelligence: A Perspective of Indian Scenario. Employ Respons Rights J*. Vol. 35. P. 111–126.
50. Senova M. (2021) *Meta-skills are the key to human potential. Journal of behavioral economics and social systems*. Vol. 2. pp. 133-137.
51. Serrat O. (2017). *The SCAMPER Technique. Knowledge Solutions*. pp. 311-314.
52. Shrama N. (2019) *A Correlational Study of Social Intelligence and Well-Being. International Journal of Engineering Science and Computing*. Vol. 9. P. 21135-21138.
53. Soto C. J., Napolitano C. M., Sewell M. N., Yoon H. J., & Roberts B. W. (2024). *Going Beyond Traits: Social, Emotional, and Behavioral Skills Matter for Adolescents' Success. Social Psychological and Personality Science*. Vol. 15. pp. 33-45.
54. Spencer E. & Lucas B. (2021) *Meta-Skills: Best practices in work-based learning A literature review*. 75 p.
55. Uddin, L.Q. (2021) *Cognitive and behavioural flexibility: neural mechanisms and clinical considerations. Nat Rev Neurosci*. Vol. 22. pp. 167–179.
56. Wright B.C. (2017) *What Stroop tasks can tell us about selective attention from childhood to adulthood. Br J Psychol*. Vol. 108. pp. 583-607.
57. Zhuravlova L.P., Shpak M.M. (2015) *Empathy as a psychological mechanism of the development of interpersonal emotional intelligence. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. Vol. 3 (25), P. 85-88.

## 5.7. Напрямки підвищення ефективності публічного управління оплати праці

*Поліщук О. Ю.,*

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,*

*Поляк К. Ю.,*

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,*

*Рівненський державний гуманітарний університет*

Повномасштабні воєнні дії, що вже два роки не припиняються на території України крім безжальних вбивств населення, фізичних руйнувань цивільної та економічної інфраструктури, згорання виробництва економічних суб'єктів на територіях де ведуться активні бойові дії, чи тимчасово окупованих територіях, порушення логістичних і виробничих зв'язків, безумовно призводять і до втрат доходів працездатного населення. Це при тому, що економіка України і до повномасштабного вторгнення мала необхідність в проведення реформ у сфері оплати праці. Реформи були потрібні для посилення мотиваційної функції заробітної плати та, відповідно, підвищення ефективності господарювання. Адже протягом тривалого часу деформації у сфері оплати праці набули таких масштабів і глибини, що заробітна плата фактично перетворилась у різновид «соціальної допомоги», переставши бути головним ціннісним орієнтиром у суспільстві та основою його економічного й соціального розвитку.

Для дослідження мінімальної та середньої заробітної плати, як основної складової публічного управління в сфері оплати праці було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: абстрактно – логічний – в дослідженні сутності категорій і понять сфери оплати праці; порівняльно – економічний – в аналізі вітчизняного і зарубіжного досвіду регулювання оплати праці; статистичний та метод економічного аналізу – для опрацювання масиву статистичних та емпіричних даних для оцінки стану і ретроспективного аналізу заробітної плати в Україні.

Отже, заробітна плата є концентрованим вираженням економіки і соціальної політики держави та спроможності профспілок і суспільства в цілому захищати одне з основоположних прав людини – право на гідне життя та вільний розвиток.

Світова та європейська практика не знають єдиних уніфікованих підходів до формування заробітної плати. Проте, аналіз «кращих практик» розвинутих країн дає можливість вирізнити певні основоположні принципи формування і встановлення заробітної плати. Зокрема [5, с.141]:

1. Розмір заробітної плати повинен залежати від: кваліфікації працівника та його трудових (виробничих) показників; ринкових умов, у тому числі – економічного стану галузі та попиту на працівників відповідної кваліфікації і відповідати суспільно прийнятному рівню життя (як мінімум – вартості життя в країні, регіоні тощо) та потребі розширеного відтворення якісних трудових ресурсів (людського капіталу).

2. Диференціація заробітної плати повинна відповідати:

- на національному рівні – потребі уникнення міжрегіональних диспропорцій (тобто, повинна співвідноситися із середньою заробітною платою по країні);

- на галузевому рівні – потребі стимулювання найбільш конкурентоспроможних підприємств та уникнення перехресного субсидування;

- на рівні підприємства – внеску працівника у збільшення прибутку компанії;

3. Формування заробітної плати має здійснюватися за участю соціальних партнерів на основі пошуку спільних позицій і рівної зацікавленості в розвитку компанії і національної економіки в цілому, а також – у забезпеченні високих стандартів суспільного добробуту;

4. Виплата заробітної плати повинна бути захищена не меншою мірою, ніж право власності. Підприємство, яке не в змозі платити працівникам мінімальну заробітну плату, оголошується банкрутом.

Уже за кілька місяців після того, як в Україні розпочалась повномасштабна війна, представники державної влади та громадянського суспільства почали ініціювати дискусії про відбудову та про те, якою має бути Україна майбутнього. У всіх цих дискусіях та довгострокових планах, на мій погляд, бракує не лише уваги до сфери зайнятості як такої, але і конкретно до того, в яких умовах працюють і живуть ті, на кому насправді тримається українська економіка — до самих працівників [2].

При цьому, у більшості європейських країн правові і законодавчі акти, що регулюють оплату праці, носять, головним чином, локальний характер. Ними встановлюються ставки і оклади заробітної плати, регламентуються форми і системи оплати праці, різні заохочувальні виплати. Державою ж, централізовано, визначається заробітна плата (посадові оклади) лише для керівників державної служби і, частково, для працівників бюджетних галузей, а по основній частині працівників регулювання оплати праці здійснюється в наступних напрямках [6, с. 123]:

- встановлення мінімуму заробітної плати і визначення її структури;
- впровадження певних форм оплати робочої сили;

- індексація заробітної плати і здійснення заходів для запобігання її надмірному зростанню.

На жаль, в Україні зазначені вище принципи на цей час повною мірою не запроваджені. Для процесів формування і встановлення заробітної плати залишилось характерним:

- заниженість розмірів державних гарантій в оплаті праці, тобто, порушення принципу відповідності заробітної плати хоча б мінімальній вартості життя;

- незахищеність виплат заробітної плати.

Адже з прийняттям незалежності держава, не компенсуючись ніякими організаційно-економічними заходами, самоусунулась зі сфери регулювання оплати праці, передавши фактично всі питання оплати праці на рівень підприємств і організацій. За собою держава залишила тільки регулювання розміру мінімальної заробітної плати й оплату праці в бюджетній сфері та індексацію грошових доходів населення.

А між тим, підвищення мінімальної заробітної плати може стати важливим фактором мотивація працівників. Не маючи практики регулювання заробітної плати в ринкових умовах, ми можемо використати досвід розвинених країн, де держава має ряд важелів впливу на рівень і динаміку оплати праці. А це в першу чергу - мінімальна заробітна плата, податки, механізм трьохстороннього соціального партнерства. Закордонний досвід свідчить, що встановлення мінімальної заробітної плати сприяє усуненню надмірної експлуатації робочої сили, підтриманню купівельної спроможності населення, економічній стабільності і росту, протидії недобросовісній конкуренції між виробниками [3].

Отже, що стосується мінімальної заробітної плати, то на сьогоднішній день відкритим залишається питання вибору критерію для визначення її оптимального розміру. Адже правильно визначений рівень мінімальної заробітної плати поліпшує соціально-економічну ситуацію в країні: відбувається зростання споживчого попиту, а, відповідно, і виробництва, посилюється мотивація працівників, значно зменшується рівень соціальної напруги в суспільстві [1].

Однак, економічно необгрунтоване підвищення мінімальної заробітної плати може стати причиною виникнення побічних ефектів, таких як: збільшення рівня безробіття, дефіциту місцевих бюджетів, зростання інфляції в результаті збільшення сукупного попиту; майнове розшарування населення, поглиблення тінізації заробітної плати на малих та середніх підприємствах.



Як відомо, на законодавчому рівні розмір мінімальної заробітної плати встановлюється у 20-ти з 27-ми країн ЄС (крім, зокрема, Австрії, Німеччини, Швеції, Фінляндії, де формування мінімальної заробітної плати здійснюють соціальні (тарифні) партнери) [6, с. 151].

В тих же країнах, де мінімальна заробітна плата встановлюється на державному рівні, основними критеріями для визначення її розмірів є [1]:

- повсякденні потреби працівника та його сім'ї з урахуванням рівня зарплати, що склався в державі, його доходів та соціальних виплат;
- обсяг і темпи зростання національного валового прибутку;
- рівень зайнятості;
- платіжний баланс країни тощо.

На думку більшості фахівців, в Україні основними критеріями встановлення мінімуму оплати праці повинні бути: потреби працюючих; порівняні рівні заробітної плати і доходів; потреби економічного розвитку. Проте, на нашу думку, не потреби і споживання, а результати діяльності окремої людини і суспільства мають визначати рівень мінімальної заробітної плати. Оскільки остання, як і вся зарплата, повинна бути заробленою, а її підвищення має відбуватись відповідно до зростання продуктивності праці та ефективності виробництва. Саме таким шляхом ідуть економічно розвинуті країни [5, с. 148].

В Україні право на працю закріплене у Конституції. Наша держава бере на себе обов'язок гарантувати, аби в кожного працюючого були безпечні і здорові умови праці та зарплата, «не нижча від визначеної законом» (ст. 43 КУ). За визначенням Міжнародної організації праці, гідною можна назвати таку працю, яка гарантує: справедливий дохід, безпечність робочого місця, хороші перспективи особистого розвитку та соціальної інтеграції; свободу висловлюватися про проблеми на робочому місці, організовуватися та брати участь у рішеннях, які впливають на життя працівників; рівність можливостей та ставлення до всіх жінок та чоловіків [2].

Але сьогодні, коли в нас введено воєнний стан, роботодавці зіштовхнулись з необхідністю мінімізації витрат, в тому числі і на оплату праці, зіштовхнулись з необхідністю перенесення робочих процесів та працівників у відносно безпечні регіони країни, а також змінити порядок оплати праці за умов відсутності працівника на робочому місці (що може бути пов'язано зі службою в Збройних силах України, територіальній обороні або з інших причин). Причини також можуть носити і економічно-господарський характер (відсутність роботи або коштів на оплату праці) [8].

Тому, 24 березня 2022 року було введено в дію Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який значно спростив більшість процедур пов'язаних з виплатою заробітної плати. Цей Закон передбачає: спрощення процедури зміни умов праці; відтермінування виплати заробітної плати; надання відпустки за власним бажанням без збереження заробітної плати; призупинення дії трудового договору [8].

Цікавим є дослідженням групи «Рейтинг» в якому визначили, що третина матеріальних втрат унаслідок війни зазнала третина опитаних українців. Серед них 62% громадян, що проживають на територіях, де були, чи ще тривають бойові дії, 52% мешканців деокупованих територій, 23%– не окупованих територій [7].

А найвідчутнішим негативним наслідком кризи, спричиненої війною, є втрата доходів працездатного населення. Так, згідно цього ж дослідження падіння доходів у період війни відчули 64 % українців. Зокрема у 18% опитаних незначно зменшився дохід, у 32%– значно зменшився, 14% втратили практично всі доходи [7].

Повертаючись до аналізу мінімальної заробітної плати в Україні зазначимо, що оптимальним рішенням було б переглядати розмір мінімальної заробітної плати залежно від зростання індексів цін на споживчі товари і тарифів на послуги за угодою сторін колективних переговорів.

Якщо проаналізувати динаміку мінімальної і середньої заробітної плати в Україні, то можна відмітити, що наприклад в 2011 році мінімальна заробітна плата була майже в 2,53 рази нижче середньої заробітної платні робітників, при цьому кількість громадян, що одержували заробітну плату менше прожиткового мінімуму, склала 5,4 % працевлаштованих, тобто, понад мільйон працівників в Україні своєю працею не могли забезпечити мінімального рівня споживання. Пропорції скорочуються і протягом останніх років. Так, якщо в 2018 році – 5,7% працівників отримували мінімальну заробітну плату, а кількість працівників, що отримували заробітну плату нижче середньої становила 48,9%, то вже на початку 2022 року кількість працівників, що отримували мінімальну заробітну плату склала – 13,4%, а кількість працівників, що отримували заробітну плату нижче середньої зросла до 74,1% в загальній кількості робочої сили (Таблиця 1).

Слід також зважати на те, що мінімальна заробітна плата в нинішньому вигляді, ще до початку війни, стала реальним негативним фактором розвитку ринку праці. Адже в Україні мінімальний рівень оплати праці став, свого роду, одиницею відліку для всієї структури заробітної плати, що негативно позначається на гнучкості відносних зарплат.

Таблиця 1.

**Розподіл штатних робітників за рівнем заробітної плати [4]**

Роки (січень)	Питома вага працівників, яким заробітна плата нарахована*, %				Розмір мінімальної заробітної плати, грн.	Розмір середньої заробітної плати, грн.
	в межах мінімальної заробітної плати	нижче середньої заробітної плати	на рівні середньої заробітної плати	вище середньої заробітної плати		
2024	х	х	х	х	7100	19500
2023	х	х	х	х	6700	17442
2022	13,4	60,7	3,5	22,4	6500	14577
2021	16,2	55,0	4,4	24,4	6000	12337
2020	9,6	52,0	9,7	28,7	4723	10727
2019	6,6	45,9	10,7	36,8	4173	9223
2018	5,7	43,2	7,2	43,9	3723	7711

\*розрахунок автора; х- дані відсутні

Звідси випливає, що назріла необхідність перегляду ролі, яку зараз відіграє мінімальна заробітна плата у встановленні загального рівня оплати праці в Україні. Це дозволить дещо зменшити надмірну диференціацію доходів, що провокує соціальну нестабільність, а також, нормалізувати ситуацію зі співвідношенням у розмірах середньої заробітної плати за різними видами діяльності (Таблиця 2). За всієї своєї важливості мінімальна заробітна плата має залишатися лише соціальним нормативом [1].

Таблиця 2.

**Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності [4].**

Вид діяльності	2010	2013	2015	2018	2019	2020	2021	2022 <sup>1</sup>
Усього, грн	2250	3282	4195	8865	10497	11591	14014	14577
Сільське господарство	1467	2344	3309	7557	8856	9757	12287	11899
Промисловість	2578	3774	4789	9633	11788	12759	14902	15441
Будівництво	1777	2727	3551	7845	9356	9832	11289	11392
Торгівля	1898	3049	4692	9404	10795	11286	13488	14798
Транспорт	2648	3582	4653	9860	11704	11951	13837	15677
Проф., наук. та технічна д-сть	2914	4505	6736	12144	14550	16613	19369	19968
Освіта	1884	2696	3132	7041	8135	9271	11817	11489
Охорона здоров'я та надання СД	1616	2351	2829	5853	7020	8848	11616	13245
Мистецтво, спорт,	2129	3343	4134	7612	8659	9624	12508	11962

розваги та відпочинок								
Надання інших видів послуг	1742	2738	3634	8132	9096	11998	13279	13372
Усього *, %	100	100	100	100	100	100	100	100
Сільське господарство*	65	71	79	85	84	84	88	82
Промисловість*	115	115	114	109	112	110	106	106
Будівництво*	79	83	85	88	89	85	81	78
Торгівля*	84	93	112	106	103	97	96	102
Транспорт*	118	109	111	111	112	103	99	108
Проф., наук. та технічна д-сть *	130	137	161	137	139	143	138	137
Освіта*	84	82	75	79	78	80	84	79
Охорона здоров'я та надання СД*	72	72	67	66	67	76	83	91
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок *	95	102	99	86	82	83	89	82
Надання інших видів послуг*	77	83	87	92	87	104	95	92

\*розрахунки автора; <sup>1</sup> - дані за січень.

На сьогоднішній день співвідношення мінімальної заробітної плати і середньої заробітної плати зовсім не критичне: у 2000 році воно становило 51,3% і поступово зменшується. Вже в 2002 році воно становило 43,6% (січень), в 2007 відповідно - 36% (січень), в 2012 зросло до 37,0% (вересень), а в 2022 складало – 44,5% (січень), в січні 2024 року знову скоротилось до 36,4%. Зауважимо, що деякі українські фахівці вважають нормальним співвідношенням 30-35%.

Існує думка, що потрібно відмовитись від розрахунку абсолютного рівня мінімальної заробітної плати для всієї країни і перейти до визначення мінімальної заробітної плати окремо для кожного регіону. В цьому переконує той факт, що в Україні зберігається значна диференціація середнього рівня заробітних плат за регіонами [6].

Ми схиляємося до думки, що при обґрунтуванні мінімальної заробітної плати доцільно розглянути питання про встановлення її розміру на державному рівні не в грошовому виразі, а у співвідношенні до прожиткового мінімуму, що забезпечить її рівну купівельну спроможність в усіх регіонах.

Отже, загалом, двоякий характер мінімальної заробітної плати найочевидніше виявляє себе під час встановлення рівня мінімальної заробітної плати, перш за все, в позиціях, які при цьому займають основні соціальні партнери на ринку праці – профспілки та роботодавці [5].

Офіційна точка зору Федерації профспілок України полягає в тому, що підвищення мінімальної заробітної плати, забезпечуючи зростання доходів населення, означає інвестицію в економіку країни.

Федерація профспілок України вважає також, що підвищення мінімальної заробітної плати дає змогу також збільшити кількість зайнятих, що, в свою чергу, має привести до поповнення бюджету країни та регіону. Федерація профспілок України також свідчать, що необґрунтована політика підвищення мінімальної заробітної плати може привести до руйнування стимулюючої ролі системи оплати праці, за рахунок зменшення надбавок та зростання заборгованості заробітної плати.

Гарантований мінімум не виключає й того, що підприємець не зможе найняти працівника, який погоджується працювати за нижчу зарплату, підтримуючи цим безробіття.

Що ж стосується роботодавців, то, зрозуміло, що встановлюючи низькі стандарти оплати праці, держава, тим самим, не стимулює їх ефективно організувати виробництво і дає можливість компенсувати власну некомпетентність у цій сфері. Проте, всі розуміють, що піднесення ролі мінімальної заробітної плати до реально ефективної категорії ринкової економіки дозволило б відновити дієвість цього потенційно потужного важеля економічної політики держави та стимулювати соціально-економічний розвиток. До того ж, це б активізувало дії роботодавців в частині зростання ефективності виробництва шляхом пріоритетного підвищення продуктивності праці; розширило б споживчий попит, що є джерелом підвищення прибутків бізнесу та доходів бюджету.

Тому питання щодо підвищення мінімальної заробітної плати має бути продуманим, неспішним, поступовим, виходячи з реальної економічної ситуації, а головне – потрібно враховувати всі можливі негативні наслідки такого рішення. До того ж, воно не повинно ставитись тільки перед роботодавцями і вирішуватись тільки за їхні кошти.

Крім мінімальної заробітної плати, як відомо, предметом державного регулювання оплати праці в Україні є також визначення порядку, умов та розмірів оплати праці працівників бюджетної сфери.

Проведений аналіз дає змогу зробити певні висновки щодо основних шляхів удосконалення та заходів державної політики регулювання оплати праці. Це:

- науково-методологічне обґрунтування забезпечення рівної плати за рівну працю;
- забезпечення підвищення рівня оплати праці до розмірів, здатних забезпечити відтворення робочої сили шляхом забезпечення зростання мінімальної заробітної плати (з певним лагом), що призводитиме до підвищення середньої заробітної плати;
- підвищення до 50-60% частки тарифу у заробітній платі;
- поєднання підвищення заробітної плати з посиленням ролі соціального пакета, що передбачатиме впровадження додаткового пенсійного забезпечення, медичного страхування або часткової компенсації витрат на оплату освіти працівників;
- вдосконалення диференціації заробітної плати з урахуванням кваліфікації, складності, якості праці та інших ознак;
- зниження податкового навантаження на фонд оплати праці з метою стимулювання власників підприємств до вкладання коштів у модернізацію виробничих потужностей та новітні технології;
- використання досвіду розвинутих країн в частині соціальної відповідальності роботодавців;
- співпраця з міжнародними організаціями, які опікуються питаннями соціально-трудова відносин та розвитку соціального партнерства.

Ми підтримуємо політику, спрямовану на забезпечення випереджаючого зростання заробітної плати і впевненні, що лише високооплачувана праця зацікавлює робітника у підвищенні її якості, стимулює науково-технічний та технологічний прогрес. При цьому, під високою вартістю послуг праці ми розуміємо не номінальне зростання заробітної плати за рахунок знецінення трудових коштів, а таку її вартість, що забезпечує високий рівень життя. Нажаль, сьогодні Україна не тільки має тимчасово окуповані території, а й в багатьох районах продовжується війна і руйнування. За таких умов, Україна нажалі ще довго буде на узбіччі світової економіки. На нашу думку, сьогодні є актуальним підвищення заробітних плат у 2-3 рази, при чому, не як результату зростання ВВП, а як необхідної передумови його зростання.

***Список використаних джерел:***

1. Баланда А. Інститут мінімальної заробітної плати: світовий досвід встановлення та проблеми України // *Україна: аспекти праці*. – 2005. – Вип. 4. - С. 38– 44.

- 
2. Гідна праця під час та після війни //Cedos 18.10.22. URL: <https://cedos.org.ua/gidna-praczya-pid-chas-ta-pislya-vijny/>
  3. Міокова Г. І. Управління оплатою праці. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81588911.pdf>
  4. Офіційний Інтернет-сайт: Державний комітет статистики України. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>.
  5. Поліщук О. Ю. Формування заробітної плати в умовах трансформаційної економіки України. Львів, 2012, - 271 с.
  6. Поліщук О. Ю. Формування заробітної плати в умовах трансформаційної економіки України. Рівне, 2014, - 200 с.
  7. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи . НІСД. URL: <http://surl.li/escyu>
  8. Фур'яка Я., Мінакова А. Все про оплату праці під час війни: рекомендації роботодавцям // Правовий альянс від 8.04.2022. URL: <http://surl.li/mxetr>
  9. Alina Yakymchuk, Olena Polishchuk, Taras Mykytyn. Assessment of the Impact of Macroeconomic Factors on Wage Formation in a Market Transformation of Ukraine's Economy. VIII International Scientific Conference on Determinants of Regional Development, Piła 2021. <http://drr.puss.pila.pl/en/>
  10. Nazariy Popadynets, Olena Polishchuk, Ruslana Bilyk, Liubov Peretiatko, AlinaYakymchuk, Vitaliy Zapukhlyak, Andriy Zastavnyy, Maciej Turala The Review of Trends and Foreign Direct Investment Estimates in Ukraine and Poland. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Developmente DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.17>

---

## РОЗДІЛ 6

### ПРОГНОЗУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

#### 6.1. Науково-методичний підхід до аналізу ефективності інноваційної політики в контексті сталого розвитку і конкурентоздатності промисловості

*Омельяненко В.А.,  
доктор економічних наук, старший дослідник, професор,  
завідувач науково-дослідного сектору, старший науковий співробітник*

*Омельяненко О.М.,  
доктор філософії, старший викладач кафедри бізнес-економіки та  
адміністрування, науковий співробітник,  
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка;  
Інститут економіки промисловості НАН України*

Національні інноваційні системи стають для країн та регіонів основним фактором для стимулювання економічного зростання та соціального розвитку. Здатність країни створювати, впроваджувати та розвивати інновації визначає її конкурентоспроможність у глобальному світі. У цьому дослідженні розглянемо науково-методичні аспекти аналізу ефективності інноваційних систем з фокусом на інфраструктурному та цифровому вимірах.

Інноваційна політика та інноваційна система є ключовими поняттями в сучасній науці та економіці, оскільки вони визначають способи стимулювання та розвитку інноваційного процесу в суспільстві [1; 2].

Інноваційну політику можемо визначити як систему заходів та стратегій, що спрямовані на підтримку та стимулювання інноваційної діяльності в економіці та суспільстві загалом. Вона має на меті створення сприятливого середовища для розвитку новаторських ідей, технологій та підприємництва. Інноваційна політика може включати в себе фінансову підтримку досліджень та розвитку, стимулювання технологічних інновацій, підтримку стартапів та підприємницької активності, а також створення спеціальних програм та інфраструктури для розвитку інноваційного бізнесу.

Інноваційна система включає в себе всі учасників та інституції, які беруть участь у процесі створення, передачі та застосування нових знань та технологій. Головною метою інноваційної системи є створення сприятливих умов для розвитку та комерціалізації інноваційних продуктів та послуг, що сприяє економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності країни.

Важливо зазначити, що інноваційна політика та інноваційна система



---

взаємодіють між собою та взаємопов'язані. Інноваційна політика визначає стратегічні напрями розвитку інноваційної системи та забезпечує необхідну підтримку для її функціонування. У свою чергу, ефективна інноваційна система забезпечує втілення інноваційної політики в життя, сприяючи розвитку та комерціалізації інноваційних продуктів та технологій.

Однією з основних функцій інноваційної політики є створення стимулів для інноваційної активності. Це може бути досягнуто шляхом надання фінансової підтримки для досліджень та розвитку, створення податкових пільг для інноваційних підприємств, створення програм підтримки стартапів та підприємництва, а також стимулювання співпраці між науковими установами та підприємствами. Крім того, інноваційна політика спрямовується на створення необхідної інфраструктури та умов для розвитку інноваційної діяльності. Це може включати в себе створення науково-технічних парків та інноваційних центрів, підтримку інкубаторів та акселераторів для стартапів, а також створення умов для трансферу технологій між науковими установами та підприємствами.

У свою чергу, інноваційна система забезпечує реалізацію інноваційної політики та сприяє розвитку інноваційної діяльності в країні. Це досягається шляхом сприяння співпраці та взаємодії між різними учасниками інноваційного процесу, створення сприятливого середовища для розвитку інноваційного бізнесу, а також забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інфраструктури для проведення досліджень та розвитку.

Отже, інноваційна політика та інноваційна система взаємодіють між собою та спільно спрямовані на створення сприятливих умов для інноваційного розвитку в суспільстві. Їх ефективна взаємодія може сприяти створенню конкурентоспроможного, інноваційно орієнтованого економічного середовища, що сприятиме сталому розвитку та підвищенню якості життя громадян.

Аналіз національних інноваційних систем з інституційно-еволюційної перспективи [3; 4] є одним із ключових напрямків досліджень в галузі науки про інновації. Цей підхід дозволяє вивчити не лише технічні та економічні аспекти інновацій, але й їх соціальні та інституційні виміри, враховуючи вплив урядових політик, правових рамок, культурних чинників та інших аспектів на інноваційні процеси. Інституційно-еволюційний підхід базується на ідеї того, що інноваційна активність суспільства формується та розвивається в контексті інституційної системи, яка включає в себе правові, економічні, соціальні та культурні норми, звичаї та цінності. Ці інституції формують інноваційне середовище та впливають на рішення та дії інноваторів, підприємств, наукових установ, урядових органів та інших учасників інноваційної системи.

Цільовий об'єкт дослідження інституційно-еволюційного підходу - це не лише сам процес інноваційної діяльності, а й сама структура та функціонування національних інноваційних систем. Цей підхід спрямований на вивчення того, які конкретні інституції та інституційні архітектури сприяють або гальмують інноваційні процеси в різних країнах та регіонах, і які чинники сприяють або стримують інноваційний розвиток.

Основні принципи інституційно-еволюційного підходу включають в себе:

1. Визнання важливості інституційних факторів: інноваційний розвиток суспільства визначається, переважно, інституційними умовами, а не лише технологічними або економічними чинниками. Інституції створюють правові та економічні рамки для інноваційної діяльності та впливають на розподіл ресурсів, інноваційні стратегії та прийняття рішень.

2. Аналіз інституційних змін в часі дозволяє вивчити, які зміни в інституційній системі сприяють інноваційному розвитку, а які можуть утруднювати його.

3. Інституційно-еволюційний підхід враховує вплив соціокультурних чинників на інноваційні процеси, включаючи цінності, норми та традиції суспільства. Це дозволяє зрозуміти, які соціокультурні фактори можуть сприяти або гальмувати інноваційну активність.

4. Підхід аналізує взаємодію між різними рівнями інноваційної системи, включаючи глобальний, національний, регіональний та локальний рівні. Це дозволяє зрозуміти.

В межах інституційно-еволюційного підходу однією з ключових складових ефективності сучасних інноваційних систем є наявність розвиненої інноваційної інфраструктури та цифрової підтримки інноваційних процесів. Інфраструктурний вимір передбачає оцінку наукових і дослідницьких центрів, технопарків, інкубаторів та інших установ, що сприяють розвитку та комерціалізації наукових розробок. Методичний підхід до аналізу інфраструктурного виміру включає в себе визначення кількості та якості дослідницьких установ, їхню спроможність залучати талановитих науковців та бізнес-партнерів. У цифровому вимірі аналізується використання технологій та цифрових інструментів для підтримки інновацій. Це включає в себе оцінку доступності цифрових інфраструктур, електронного урядування та розвитку цифрових технологій в освіті. Методичний підхід до цифрового аналізу включає в себе вимірювання рівня цифрової компетентності населення та бізнес-спільноти, аналіз доступності високошвидкісного інтернету та ступеня впровадження електронних сервісів уряду.

Сполучення інфраструктурного та цифрового вимірів стає ключовим

аспектом аналізу [5; 6]. Створення інноваційних екосистем вимагає не лише фізичної інфраструктури, але й високотехнологічних засобів для обміну даними та співпраці. Методичний підхід до аналізу синергії включає в себе визначення ефективності цифрових платформ для сприяння колаборативним проектам та взаємодії між учасниками інноваційної екосистеми. У підсумку, аналіз ефективності інноваційних екосистем повинен охоплювати як інфраструктурний, так і цифровий виміри, з використанням науково-методичних підходів, що дозволяють оцінити їхній вплив на розвиток галузей та забезпечити стійкий економічний та соціальний розвиток країни.

Інструментом, що дозволяє реалізувати вищевказане завдання, є оцінка ефективності інноваційної політики за результатами, що відповідає методології Oslo Manual [7]. Для цього використаємо DEA-аналіз, зокрема модель CCR (Charnes-Cooper-Rhodes model). У дослідженні [8] визначено такі переваги використання DEA-методу:

- відсутність необхідності визначення виробничої функції в явному вигляді;
- можливість детальніше розкрити взаємозв'язок між досліджуваними показниками порівняно з альтернативними методами;
- можливість використання різних вхідних та вихідних параметрів, а їх вимірювання може проводитися у будь-яких одиницях виміру;
- кількість об'єктів визначає кількість обчислень, що спрощує аналіз;
- можливість оцінити аналіз джерел неефективності системи.

Оцінювання ефективності інноваційної політики пропонуємо проводити на основі СС-моделі, що орієнтована на вихідний індикатор, в якості якого було обрано дві результативні змінні:

- 1) індекс конкурентоспроможності промисловості [9];
- 2) індекс сталого розвитку [10].

Вказані індекси, на нашу думку, відображають прямий і загальний внески інновацій у сталий розвиток економіки.

Змінні входу були обрані відповідно до складових Global Innovation Index ( $i_1$  – інститути,  $i_2$  – людський капітал та дослідження,  $i_3$  – інфраструктура,  $i_4$  – розвиток ринку,  $i_5$  – розвиток бізнесу,  $i_6$  – розвиток технологій та економіки знань,  $i_7$  – результати творчої діяльності). Для дослідження була використана методологія дослідника роботи Конгресу США Н. Полсбі, присвячена детальному аналізу появи низки інновацій у вигляді нових інститутів і практик як у внутрішній, так і в зовнішній політиці. Відповідно до неї часовий лаг інноваційної політики становить від 2 до 17 років [11]. У межах нашого дослідження був обраний аналіз лагів 2 та 7 років.

Модель була реалізована в середовищі MDEAP2. Відповідний підхід та результати оцінювання ефективності реалізації інноваційної політики представлено на рис. 1.

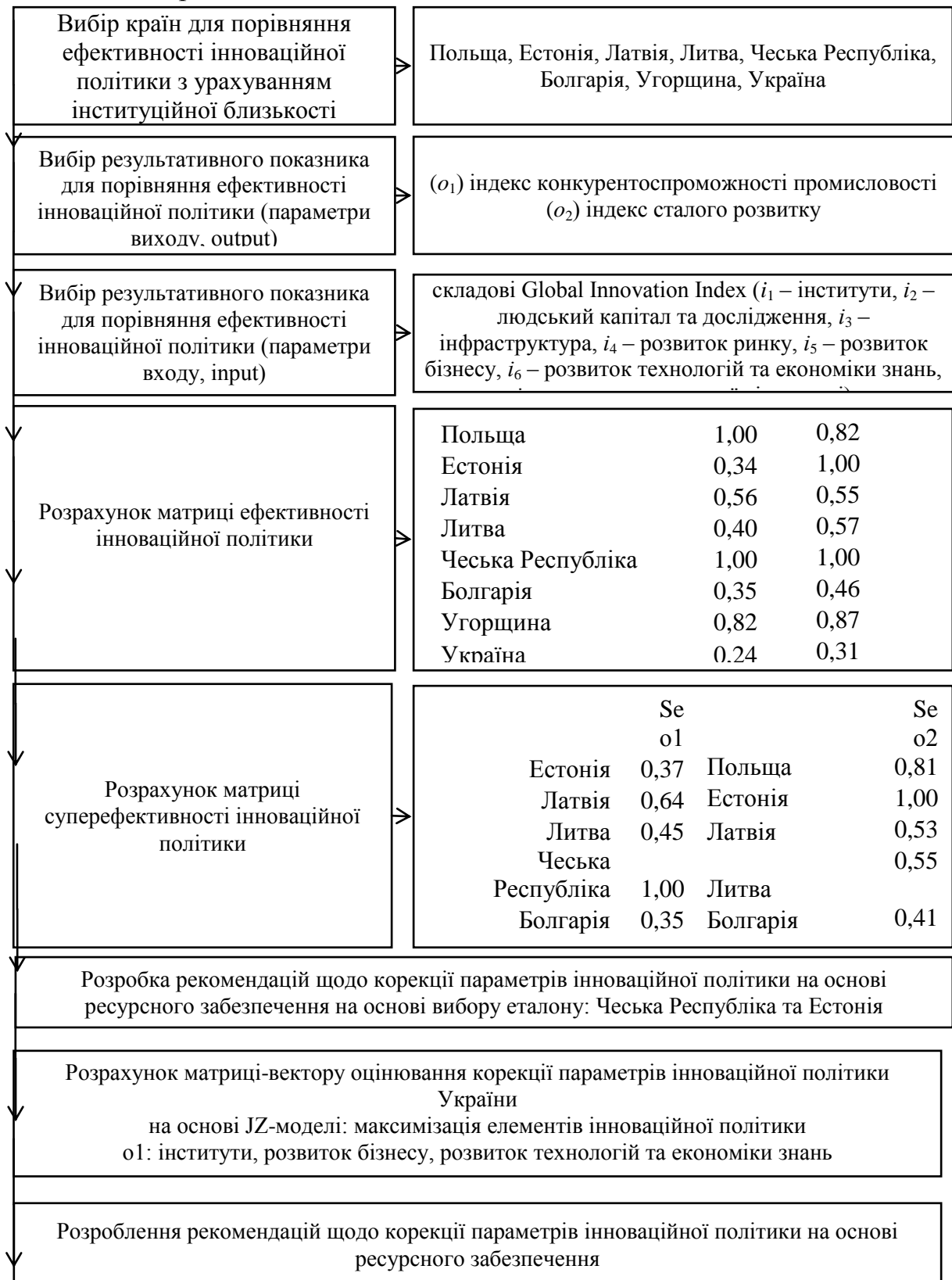


Рис. 1. – Підхід до оцінювання ефективності інноваційної політики

Джерело: розроблено авторами

Результати показують, що в більшості обраних країн оцінювання ефективності інноваційної політики є далекими від показника абсолютної ефективності (100 %). Найнижчим значення оцінки ефективності було в Україні (0,24 та 0,30), тобто ефективність реалізації інноваційної промислової політики в країні, відповідно, більш ніж у 4 та 3 рази є нижчою, ніж у лідера.

Згадані раніше країни виявилися ефективними (такими, що перебувають на межі ефективності). Формально їх порівняння між собою втрачає зміст, оскільки воно неможливе. Цей недолік непараметричного методу виміру порівняльної ефективності, на думку дослідників, особливо помітний на тлі параметричних методів оцінювання ефективності, наприклад стохастичного аналізу.

Модель суперективності є додатком до оцінювання порівняльної ефективності. Ідея методу полягає у виключенні досліджуваного об'єкта (має 100 % порівняльної ефективності) з аналізованої сукупності об'єктів і побудові нової межі ефективності для множини з  $n-1$  об'єктів.

Для аналізу стану інноваційної системи необхідно виконати такі дії.

1. Складання списку факторів внутрішнього середовища інноваційної системи, які прагнемо оцінити.

2. Побудова схеми взаємозв'язків критеріїв (орієнтований граф). Вага фактора визначається за кількістю вихідних зв'язків. Ця схема також є корисною для загального розуміння механізму впливу одних критеріїв на інші.

3. На основі схеми будується таблиця взаємозв'язків з результатами по вихідних і вхідних зв'язках. Знаходимо фактор з максимальною кількістю вихідних зв'язків і визначаємо цю кількість як коефіцієнт *MAX*.

4. Визначення ваги кожного фактора:

$$\text{Вага} = (\text{Кількість вихідних зв'язків} / \text{MAX}) * 100. \quad (1)$$

5. Оцінювання поточного стану кожного фактора, виходячи з такого набору оцінок на підставі міжнародних рейтингів: відсутній – 3 (місце 114–140), незадовільний – 2 (місце 86–113), задовільний – 0 (місце 58–85), добре +2 (місце 29–57), відмінно +3 (місце 1–28).

6. Розрахунок коефіцієнта сили фактора як добуток:

$$\text{Вага} * \text{Оцінка}.$$

Результати розрахунків показано в табл. 1. Середнє значення за індикаторами внутрішнього середовища становлять: за перевагами –134, за слабкими сторонами – –170, тобто останні переважають з балансом –36.

Таблиця 1.

## Оцінювання стану інноваційної системи

Група факторів	Фактори	Кількість вихідних	Кількість вхідних	Вага	Оцінка	Коеф. сили
I	Захист прав інтелектуальної власності	5	5	62,5	-3	-187,5
I	Захист прав власності	2	0	25	-3	-75
I	Відповідальність уряду за зміни	8	8	100	-2	-200
I	Адаптивність законодавства до цифрових бізнес-моделей	7	7	87,5	-2	-175
I	Довгострокове бачення ряду	7	7	87,5	-2	-175
I	Ефективність регулювання альтернативної енергетики	2	2	25	2	50
РП	Цифрові навички	5	5	62,5	2	125
РП	Можливість знайти кваліфіковану робочу силу	5	0	62,5	2	125
РП	Соціальний капітал	5	0	62,5	-2	-125
РП	Капітал взаємодії	4	7	87,5	0	0
РП	Міжнародна взаємодія	7	7	87,5	2	175
Ф	Видатки на дослідження і розробки	3	7	87,5	0	0
Ф	Фінансування МСП	7	7	87,5	-2	-175
Ф	Доступність венчурного капіталу	2	5	62,5	0	0
Ф	Кредитування приватного сектору	3	5	62,5	0	0
Р	Експорт ІКТ-послуг	5	5	62,5	3	187,5
Р	Високотехнологічний експорт	3	3	37,5	2	75
Р	Доходи від інтелектуальної власності	6	6	75	2	150
Р	Патентування	5	5	62,5	3	187,5

Умовні позначення груп факторів: I – інституційні фактори, РП – фактори, що характеризують ресурсний потенціал, Ф – фактори, що характеризують фінансові ресурси, Р – результативні показники.

Джерело: розраховано автором

Алгоритм аналізу можливостей та загроз охоплює такі етапи:

1) формування списку факторів, які можуть вплинути інноваційну систему, за двома категоріями: можливості – сприятливі фактори, загрози – несприятливі;

2) експертне оцінювання важливості кожного фактора за шкалою: висока

(3), середня (2), низька (1);

3) оцінювання ймовірності настання факторів: реальність (100 %), висока (75 %), середня (50 %), низька (25 %), малоймовірно (10 %);

4) оцінювання потенційного впливу кожного фактора визначається як добуток:

$$\text{Коефіцієнт потенційного впливу} = \text{Важливість} * \text{Ймовірність} * 100. \quad (2)$$

Ця оцінка є базисом для ранжування факторів зовнішнього оточення. Результати розрахунків показано в таблиці 2.

Таблиця 2.

### Оцінювання стану можливостей і загроз

Фактори	важливість		ймовірність		Коефіцієнт
	оцінка	бал	оцінка	%	
<b>Можливості</b>					
Потенціал цифрових продуктів	1	2	середня	50	100
Можливості міжнародної співпраці	1	2	середня	50	100
Передбачення та обґрунтування шляхів та перспектив розвитку наукової сфери	1	3	середня	50	150
Міжгалузевий трансфер технологій	1	3	реальність	100	300
<b>Загрози</b>					
Відсутність ефективної регуляторної бази	1	3	реальність	100	300
Макроекономічна та політична нестабільність	1	3	реальність	100	300
Втрата людського капіталу	1	3	середня	50	150
Відсутність координації інноваційних процесів	1	2	середня	50	100
Відсутність економічних стимулів для розвитку інноваційної діяльності	1	3	середня	50	150

*Джерело: розраховано автором*

На основі табл. 2 можемо розрахувати середнє значення за групами індикаторів: можливості – 183, за загрози – 200, тобто останні переважають з балансом –17.

На основі цього можемо побудувати SWOT-позиціонування та вектор еволюції національної інноваційної системи (–17; –36), показаний на рис. 2. Вектор знаходиться в сегменті WT, що ілюструє те, що в умовах України слабкі сторони набувають рис загроз, що зростають за несприятливих умов. Аналогічно з бізнес-аналітикою для даної ситуації необхідно розглянути стратегію оптимізації, що включає скорочення витрат, відмову від неприбуткових сфер діяльності та пошук нових переваг.

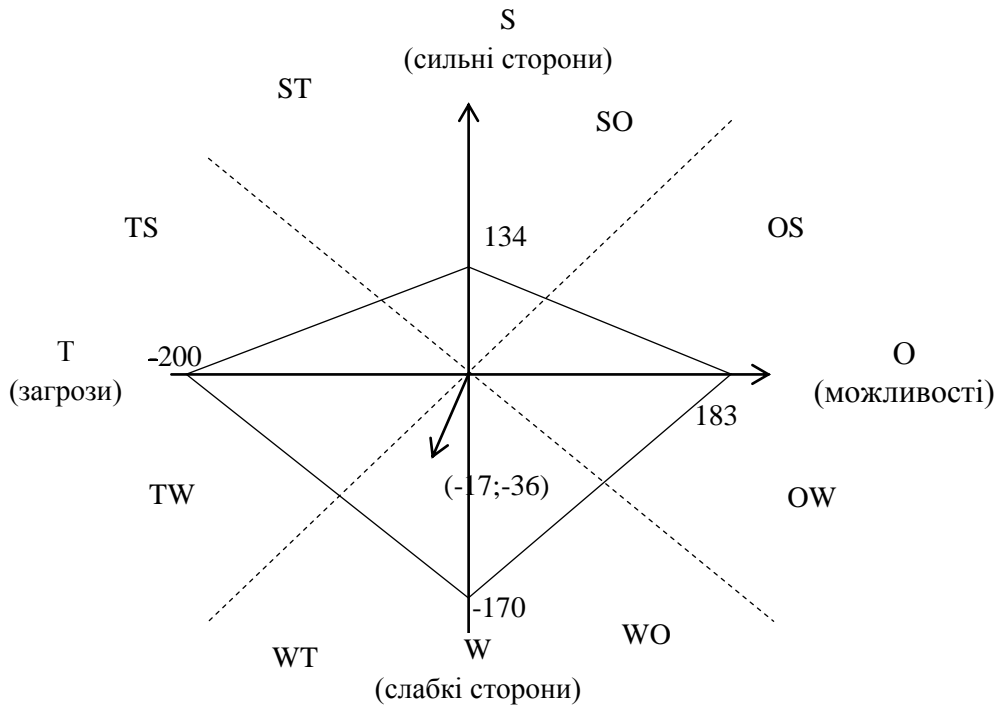


Рис. 2. – Вектор розвитку національної інноваційної системи України  
*Джерело: розроблено автором*

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок про наявність трьох вимірів інноваційного розриву в Україні:

- 1) інноваційний розрив у межах інноваційної системи, що можна підтвердити SWOT-аналізом позицій України в Global Innovation Index;
- 2) інноваційний розрив на міжнародному рівні, зокрема у конкурентоспроможності промислового виробництва;
- 3) інноваційний розрив у системі «сталий розвиток – безпека», тобто відсутність орієнтації інновацій на сталий розвиток.

Розроблений науково-методичний підхід до оцінювання ефективності інноваційної політики на основі SWOT і DEA-аналізу має важливе значення для країни. Інтеграція SWOT-аналізу дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони національної інноваційної системи, а також зовнішні можливості і загрози, що можуть впливати на розвиток інноваційного сектору. Застосування DEA-аналізу дозволяє об'єктивно виміряти ефективність інноваційної політики на основі виробничої функції та порівняти її з іншими країнами або регіонами. Цей підхід допомагає уряду оцінити результативність своїх інноваційних стратегій та прийняти обґрунтовані рішення щодо подальших напрямків розвитку, сприяючи зростанню конкурентоспроможності та сталому економічному зростанню країни.



**Список використаних джерел:**

1. *New innovation approaches to support the implementation of the sustainable development goals.* United Nations. 2017. URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dtlstict2017d4\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dtlstict2017d4_en.pdf).
2. *Policy Coherence for Sustainable Development 2017: Eradicating Poverty and Promoting Prosperity.* Paris. OECD. 2017. 193 p. URL: <http://surl.li/touzu>.
3. Омеляненко В.А. Аналіз інституційно-еволюційного аспекту розвитку високотехнологічних сфер на прикладі приладобудування. *Вісник економічної науки України.* 2019. № 2 (37). С. 93–100.
4. Омеляненко В., Омеляненко О., Вернидуб М. Наукові засади аналітичного підходу до формування та оцінювання ефективності інноваційної політики в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-88>
5. Омеляненко В., Омеляненко О., Лиштван В. Ключові аспекти інфраструктурної безпеки та сталості в контексті повоєнного відновлення громад (цифровий та бізнес-екосистемний аспект). *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 8 (08). С. 54-61. <https://doi.org/10.32782/dees.8-10>
6. Омеляненко О. М., Омеляненко В. А. Концептуальні основи інфраструктурно-сервісної методології розвитку локальних спільнот. *Проблеми економіки.* 2023. № 2. С. 120–128.
7. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.* OECD Publishing. Paris/Eurostat. Luxembourg. 2019. URL: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>.
8. Worthington A. C. *Frontier efficiency measurement in health care: a review of empirical techniques and selected applications.* *Medical Care Research and Review.* 2004. Vol. 61. Iss. 2. P. 1-36.
- 9 *Competitive Industrial Performance Index (CIP).* URL: <https://stat.unido.org/cip/>.
10. *Sustainable Development Report.* URL: <https://dashboards.sdgindex.org>
11. Polby N. *Political Innovation in America: The politics of policy Initiation.* New Haven and London: Yale University Press. 1984. 185 p.
12. WIPO (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty.* Geneva: WIPO. DOI: 10.34667/tind.48220

## 6.2. Innovative forecasting of changes in the management of socio-economic systems: challenges and perspectives

*Iryna Davydova,*  
*Doctor sciences (Economic), Professor,*  
*Professor at the Department of Economics, Marketing and International*  
*Economic Relation,*  
*Alina Artomova,*  
*Candidate of Sciences (Technical), Associate Professor,*  
*Associate Professor of the Department of Information Technology*  
*National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute",*

The suggested approach to strategic planning of innovative changes allows for identifying development objectives for the subject of strategic planning, devising solutions for emerging strategic planning challenges, and establishing a set of indicators that enhance the optimization of plans for innovative changes. The methodology has been refined using an analytical indicator system, enabling the evaluation of the innovation activities of the economic entity in terms of the scientific and technical sophistication of innovations, the unique aspects of the innovation process, and various facets of assessing the effectiveness of innovation activities. The planning is customized based on the innovative behavior type and the status of the innovative potential of the socio-economic system.

### 1. The Issues of Planning Innovative Changes in the Development of Socio-Economic Systems

#### Key Characteristics of SES

Socio-economic systems (SES) are categorized as complex systems. In economics, intricate systems have a range of properties that need to be considered during their planning; otherwise, it's not feasible to discuss the appropriateness of the formulated plans. The key properties and their features are outlined in Table 1:

*Table 1.*

#### Characteristics of System Entities [1-3]

<i>Properties</i>	<i>Attributes of Complicated Systems within the Economic Context:</i>
<i>Integrity</i>	Alterations in any element of the system influence both the other components and the entire system. The system demonstrates cohesion among its elements, self-maintenance in substance, and self-replication in structure. A system demonstrating indications of self-organization enhances its stability and acquires the capability to evolve.
<i>Hierarchy</i>	The elements of the system follow a strict hierarchy, creating a systemic structure with levels of constituent parts. Every system can be viewed as an element within a higher-level system (supersystem) and also as a subsystem. Elements may be part of multiple subsystems due to interconnections.
<i>Integrity or synergy</i>	The system exhibits characteristics that do not exist in its individual components. The synergistic interactions among the elements lead to an

<i>(emergence)</i>	overall effect that surpasses the cumulative impact of the individual elements.
<i>Openness</i>	The system operates by exchanging flows of energy and information with other systems and its surroundings.
<i>Dynamism</i>	The system experiences alterations in its parameters and structure due to external influences. It possesses a purpose and functions that entail interactions with other systems and the environment, along with addressing internal contradictions.
<i>Resilience and adaptability</i>	The system has the ability to preserve its structure, functionality, and purposeful existence despite internal contradictions and external influences. However, the system's equilibrium is moderately stable, and substantial external influences may give rise to various centers of disequilibrium.
<i>Fractality</i>	The operation and evolution of the system remain unaffected by the scale of observation. Alterations in higher-level systems lead to comparable changes in the subsystems. The interconnection of component functions is crucial, and any disruption in functional complementarity can disturb the system's integrity.
<i>Self-organization and self-development</i>	The system possesses the capacity to alter its internal structure in response to internal or external factors. This phenomenon encompasses the creation of dissipative structures and the pursuit of dynamic equilibrium.
<i>Non-linearity (randomness and uncertainty)</i>	Complex systems display a probabilistic nature arising from the interplay of numerous external and internal factors. Economic and mathematical models, rooted in probability theory, are frequently employed for their analysis. The evolution of a system is marked by cyclic phases of advancement and decline. With heightened complexity, these systems may exhibit cross-cyclic phenomena, wherein the developmental stages of certain components coincide with the regression of others. Isolating and studying phenomena in their purest form within such systems proves challenging due to their interactions with the environment.

### **Innovation's Operational Aspect**

Among the principal roles of innovations in socio-economic systems (SES) that should be considered in the planning process, we find it pertinent to encompass the following aspects:

*Primarily*, these encompass the functions of the innovation process within the system. Examining the role of management in implementing modernization processes, the primary functions of innovations in management can be classified as follows: innovations act as a conduit for incorporating the accomplishments of human intellect, post-industrial social practices, and outcomes of new information technologies into management practices, fostering the intellectualization of managerial activities, elevating its scientific content, and implementing intellectualization patterns in management; through innovations, the range of functions of governmental bodies expands, leading to enhanced quality in their execution, contributing to the fulfillment of individual and societal needs; innovations facilitate the attraction of new resources to management, executing managerial

functions with reduced labor, resource, and time costs; the concentration of innovations in the management sphere helps align the structure and essence of state governance with the structure of social needs in a post-industrial society inherently characterized by innovation.

*Secondly*, these entail the functions of management significantly influenced by the innovation process, shaping the restructuring of the entire system. The core functions of management within innovative processes primarily involve:

- **goal-setting functions:** connected with the imperative of planning, forecasting, and programming socio-economic development. The primary objective is to create conditions that guarantee an enhancement in the quality of life. Goal-setting is achieved through the economic and social transformation of society and systemic reform of state governance.

- **regulation functions:** primarily implemented in a market economy and the social sphere. Regulation differs fundamentally from administrative management, both in terms of goals and technology, establishing a new functional imperative for the state economy in market conditions.

- **stimulating functions:** Implemented as a system of measures for differentially influencing state management on various aspects of societal life. The essence of stimulating functions lies in the purposeful impact of the management subject on socio-economic processes in the direction of realizing state and social interests.

*Thirdly*, these encompass the functions of government bodies related to the organization of innovations in the management sphere concerning their impact on society. The principal functions of state bodies in the innovation sphere include: accumulation of funds for scientific research and innovations; coordination of innovative activities of government bodies; stimulating innovation, introducing sanctions for their absence; creation of a legal framework for innovative processes in public management; personnel support for innovation activities; formation of scientific and innovation infrastructure; institutional support for innovative processes; ensuring a socio-centric and human-centric orientation of innovations; enhancement of the social status of innovative activities; regional regulation of innovative processes; study and implementation of international experience as a significant resource for managerial innovations.

During the process of innovation planning, a thoughtful selection is made regarding the primary directions of innovative activities. Although there are various definitions of strategy, they all converge on the idea that strategy is a deliberate and well-considered set of norms and rules that underlie the development and adoption of strategic decisions influencing the future state of the enterprise. It serves as a

mechanism for connecting the enterprise with the external environment (Figure 1) [4,5].

Strategy entails the formulation of justified measures and plans (programs, projects) to accomplish established goals, considering the scientific, technical, and production potentials of the enterprise, as well as its market and sales opportunities. Concerning the management of the innovation process, its pivotal objective is the formulation and execution of the innovation strategy of the economic entity, aligned with the overall strategy. The innovation strategy establishes the goals of innovative activities, outlines the means to achieve them, and identifies sources for mobilizing these means.

In essence, the strategic dimension of innovation strategic planning can be illustrated by the diagram in the figure.

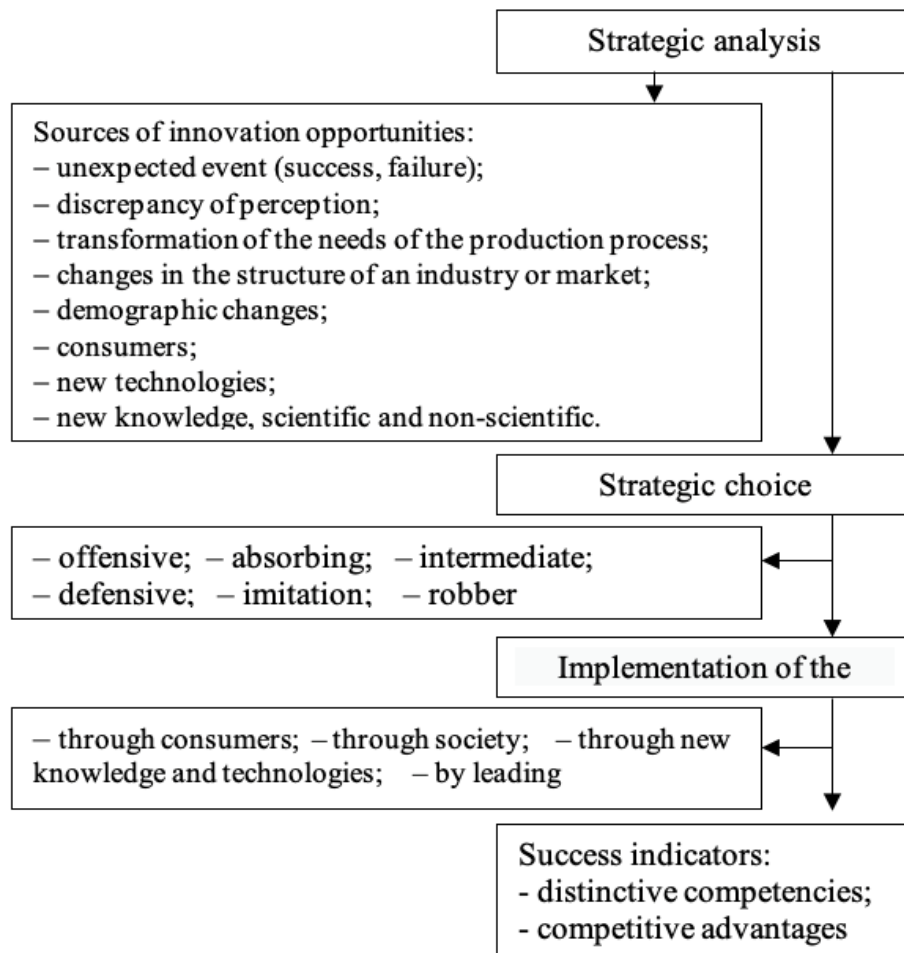


Figure 1. - Dimensions of strategic planning for innovation [5]

Almost any operational entity, irrespective of its level, involved in innovative pursuits, has the flexibility to employ diverse strategic approaches. The formulation of an innovative strategy hinges on the objectives of the endeavor, the theory of

product life cycle, market positioning, and the adopted scientific and technical policies.

## **2. Influence of Innovations on the Planning Processes of Socio-Economic Systems**

The general methodology for strategic planning of innovative changes enables the identification of development objectives for the subject of strategic planning, the formulation of approaches to address emerging challenges in strategic planning, and the establishment of a set of indicators that facilitate the optimization of strategic plans for innovative changes. Essentially, the plan for innovative strategic development always comprises a collection of innovative projects or a "portfolio" of projects. The primary focus is on selecting promising projects, reallocating resources to them, and determining the final outcomes in accordance with specific criteria for their achievement.

Projects involving innovative changes exhibit significant informational complexity and a high degree of uncertainty during the initial stages. To effectively manage such an innovative project, well-structured information about the upcoming work stages is imperative.

At this juncture, the necessity arises to establish acceptable sets of elementary processes and their combinations, leading to the emergence of innovative products of corresponding quality. Subsequently, a selection is made from the acceptable set of realized innovations, constituting an innovative change. If an individual enterprise is considered as the object at the primary level, upon transitioning to the next level, this enterprise becomes part of a higher-level aggregate with specific characteristics.

### **Categorization of Innovative Conduct**

The attainment of innovative objectives by enterprises is significantly influenced by the efficiency of the innovator's organizational structure. The diversity in the innovative behavior of socio-economic systems allows for various classification criteria for analysis. L.G. Ramensky proposed a classification that distinguishes four types of enterprise innovative behavior based on their goals, namely: violents, commutants, patients, and explorers. Each stage (refer to Figure 2) aligns with specific characteristics of the socio-economic system's state, providing insights into the type and strategy of the innovative organization.

In accordance with this perspective, strategic conduct can be categorized into the following groups:

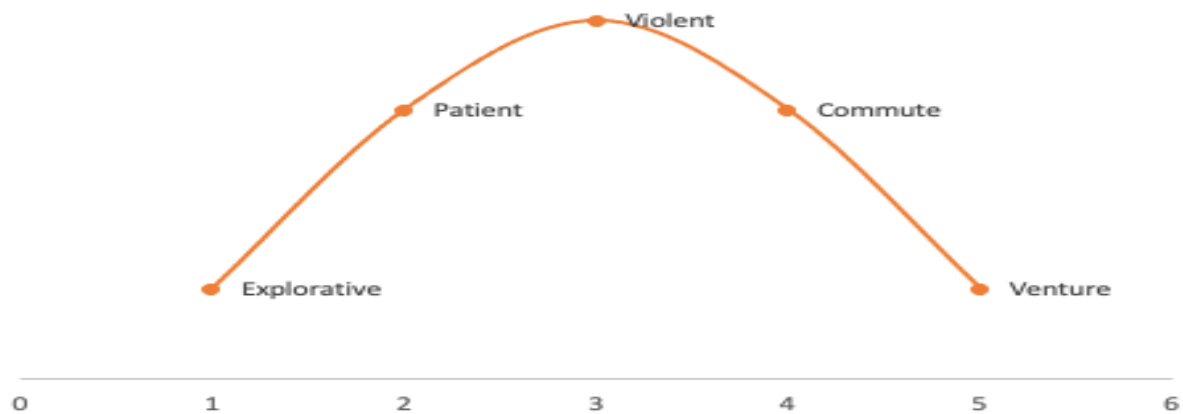


Figure 2. - States of the socio-economic system

**First Stage - Exploratory:** The establishment of an organization in a market-driven economic environment, shaping its initial structure. These are small-scale innovative companies distinguished by goal-directedness, commitment to ideas, high professional levels among employees and leaders, and substantial investments in research and development.

**Second Stage - Patient:** Patient firms, or "cunning foxes," may vary in size. The strategy involves product differentiation and concentrating efforts on a specific market segment. Patients leverage distinctions in product quality, service, and advertising. These firms must first identify the consumer value of their product and ensure its delivery. This type of firm can evolve in two directions: either experiencing stagnation or moderate growth within the occupied niche or changing its strategy and transitioning into a large, violent firm.

**Third Stage - Violent:** Large firms exhibiting innovative violent behavior have a considerable workforce, numerous branches and subsidiaries, and a diverse product range. They are known for substantial investments in research and development and extensive marketing networks. The products of violent firms exhibit exceptional quality due to high standardization, uniformity, and technological advancement, resulting in lower prices due to mass production. Typical representatives of this behavior type are transnational companies that establish an oligopolistic market.

**Fourth Stage - Commutant:** The potential for seeking a strategic partner is actualized through engagement with commutant firms. These small enterprises, catering to local, narrow-group, or even individual demands, thereby establish connections within the economy across space. They take on aspects that do not capture the interest of violent, patient, and exploratory firms, serving a unifying and connecting role, hence termed "commutants." On one hand, they facilitate the diffusion of innovation, and on the other, they standardize it. Small firms actively contribute to the promotion of new products and technologies, generating new

services on a mass scale based on them. This expedites the innovation diffusion process.

Additionally, there is a *venture type* of behavior, typical for small firms with flexible and mobile structures. These organizations have an advantage in the speed of developing a new product, a capability that large enterprises cannot compete with. The distinctive feature of this organization is the production of goods. Moreover, they transfer developments to other firms. The number of employees is small, and the scale of the company is also modest.

Each of the company types (violents, commutants, patients, and explorers) has its characteristic features and varying degrees of strategy implementation for achieving competitiveness in the produced product (Table 2).

In order to remain competitive within a specific market segment when there's no possibility of technological advancements or reorganizing production, it's often necessary to lower the price of goods and reduce profit margins. Alternatively, businesses may transition to new enterprises and patents, maintaining production costs at the same level while enhancing the quality of manufactured goods through innovative practices. Companies adopting a strategy of innovation in technology, production organization, labor, and management tend to thrive. Those who fail to innovate timely in their products and processes face market expulsion as per the inherent competitive dynamics. Table 3 outlines the classification of innovative behaviors.

*Table 2.*

**Analysis of innovative strategies [6, 7]**

<i>Type of innovative behavior</i>	<i>Characteristic</i>	<i>Features</i>
<i>Venture</i>	Organizations characterized by flexible and mobile structures are active during the phases of increasing inventive activity. Their strength lies in the rapid development of new products, providing them a competitive edge over larger enterprises.	These entities do not engage in organizing product manufacturing but instead share their innovati
<i>Explorative</i>	Medium or small-sized systems that introduce an entirely innovative product, eventually establishing a new industry.	They stand out for their commitment, a high level of professionalism among employees and leaders, significant investments in research and development, resulting in the creation of innovative products and technologies.



<b><i>Violent</i></b>	Major systems engaged in mass production, introducing their own or acquired innovations to the market, outpace competitors through mass production and economies of scale. They exhibit forceful competitive and innovative behavior.	These systems are extensive, featuring a substantial workforce, numerous branches and subsidiaries, and a comprehensive product range. They incur significant expenses in research and development, production, marketing, and distribution networks. Their products are of high quality due to elevated levels of standardization and unification. Many violent entities are Transnational Corporations (TNCs) that establish an oligopolistic market.
<b><i>Patient</i></b>	Large, medium, and small systems engage in the creation or enhancement of products with distinctive features tailored to specific segments within a broad market.	In niche-oriented manufacturing, the product's competitiveness hinges on its consumer value and alignment with consumer expectations. A specific market niche should stand out due to distinctive technological expertise, a specialized distribution network, and the historical prestige associated with the brand..
<b><i>Commute</i></b>	Small systems facilitate the diffusion of innovations generated by other innovative entities, tailoring them to meet the demands of the local market.	Meeting the localized demands of regional markets or even individual requirements, these systems "connect the economy across space," fostering the spread of changes through imitation endeavors and the introduction of novel services built upon emerging technologies.

Table 3.

**Attributes of businesses based on their approach to competition. [5,1]**

<b><i>Indicator</i></b>	<b><i>Classification by L. G. Ramensky regarding the nature of competitive conduct.</i></b>			
	<b><i>Violent</i></b>	<b><i>Patient</i></b>	<b><i>Explorative</i></b>	<b><i>Commute</i></b>
1. Level of competition	Tall	Low	Middle	Middle
2. The novelty of the industry	Mature	New	New	Mature
3. Types of needs served	Bulk, standard	Massive, but non-standard	Innovative	Local
4. Production profile	Massive	Specialized	Experimental	Universal small

5. Company size	Large	Large, medium, small	Medium and small	Small
6. Stability of the company	Tall	Tall	Low	Low
7. Expenditure on R&D	Tall	Middle	Tall	Absent
8. Competitive advantage	High performance	Adaptation to a specific market	Leading the way in innovation	Flexibility
9. Dynamism of development	Tall	Middle	Tall	Low
10. Costs	Low	Middle	Low	Low
11. Product quality	Middle	Tall	Middle	Middle
12. Assortment	Middle	Narrow	Individual orders	Narrow
13. Type of R&D	Improving	Adaptive	Breakthrough	Absent
14. Sales network	Own or controlled	Own or controlled	Absent	Absent

The diverse range of corporate strategies and organizational structures among business entities generates numerous strategic positions and opportunities for selecting innovative competitive strategies. Effectively navigating this decision space requires a thorough assessment of the firm's market position and the identification of both the firm itself and the type of strategic competitive behavior it exhibits.

### **3. Determining the effectiveness of planning the innovation changes in socio-economic systems**

The effectiveness of managing the innovative activities of business entities becomes apparent through the synergistic interaction of stages related to the development, implementation, and promotion of innovations, as well as stages associated with the transformation of the employee's mental resources. This involves the establishment of corporate culture, business image, a system of labor motivation for innovation development, and corporate social responsibility.

Six stages in the organization of innovative activities are outlined, aligned with the mechanism for developing and implementing investment projects: planning idea carriers; defining basic and functional strategies, along with a goal system for implementation; assessing innovative potential; establishing structure, regulations, and criteria for innovation implementation and control; developing and evaluating

innovative projects; formulating an innovation program and budget, evaluating innovation effectiveness.

The success of an innovation project hinges on the interdependence between technology, operational costs, sales volume, and the price of the new product or service. This is reflected in the growth rates of economic value added and financial efficiency, contributing to society's overall reduction in resource intensity within the innovation program.

Table 4 provides a comprehensive grouping of analytical indicators within the developed system, allowing for the assessment of an economic entity's innovation activity in terms of scientific and technical innovation levels, the nuances of the innovation process, and various aspects of innovation effectiveness.

The research focused on the socio-economic system (SES) as its subject. Within the SES, adopting a multilevel approach, it's essential to distinguish: macro level -represents the country as a concept; meso-level- encompasses regions as a plan; micro-level - involves the enterprise as a program.

Creating a computer-mathematical model for innovation planning in computer science involves the application of optimization techniques. Optimization techniques are mathematical methods designed to identify the most favorable solution to a given problem by maximizing or minimizing a specific objective function.

*Table 4.*

**The framework of analytical metrics designed to evaluate innovative endeavors [8]**

Complex criteria (K <sub>i</sub> )	Number of indicators	Of these, by stages of innovation		
		I	II	III
1. Scientific and technical level of innovation (K <sub>1</sub> )	19	5	9	5
1.1. Progressiveness	7	2	4	1
1.2. Technicality	5	2	3	-
1.3. Competitiveness	1	-	-	-
1.4. Legal security	4	1	1	2
1.5. Manufacturability	2	-	1	1
2. Innovative process (K <sub>2</sub> )	25	9	11	5
2.1. Innovative activity	2	-	-	2
2.2. Intensity	4	1	3	-
2.3. Saturation	7	2	4	1

2.4. Complexity	5	3	-	2
2.5. Duration	3	1	2	-
2.6. Completeness of coverage	4	2	2	-
3. Effectiveness of innovation activity ( $K_3$ )	16	1	1	14
3.1. Commercialization	1	-	-	1
3.2. Wide range and versatility of application	1	-	-	1
3.3. Financial	6	-	-	6
3.4. Investment	4	-	-	4
3.5. Incentives	3	-	-	3
All groups	60	15	21	24

One potential method for constructing a computer-mathematical model for innovation planning is to utilize linear programming. Linear programming entails maximizing or minimizing a linear objective function while adhering to a set of linear constraints. In the context of innovation planning, the objective function may be defined as the expected value or impact of a particular innovation, with the constraints representing the available resources and organizational limitations.

The comprehensive indicator  $R$ , serving as the quality index for the assessed program, is determined by summing the products of the values of complex criteria ( $K_i$ ) with the weight characteristics representing the importance of each criterion ( $v_i$ ), as expressed in the formula [9, 10].

$$R = \sum_{i=1}^n v_i \cdot K_i \quad (1)$$

where  $v_i$  - weight characteristics of the importance of complex criteria  $K_i$ ;

$i$  - is the number of the complex criterion;

$K_i$  - values of complex criteria

Complex criteria  $K_i$  are, as a rule, the result of a certain mathematical operation on a group of  $p$  initial indicators  $b_{ij}$ ,  $j = 1, 2, \dots, p$ , describing the tested object.

$$K_i = \sum_{j=1}^p w_{ij} \cdot b_{ij} \quad (2)$$

Let's select a set of comprehensive criteria to evaluate the alignment of programs or plans, utilizing a system of analytical indicators for assessing innovative activities (refer to Table 4). Subsequently, we'll ascertain the weight characteristics of importance for each comprehensive criterion, considering the number of indicators within each group. The outcome yields the following data.

$K_1$  - scientific and technical level of innovation,  $v_1 = 0.317$ ;

$K_2$  - innovation process,  $v_2 = 0.417$ ;

$K_3$  - efficiency of innovation activity,  $v_3 = 0.266$ ;

For the chosen subset of assessment criteria, the shift from specific point evaluations to  $b_{ij}$  is implemented. Consequently, all initial parameters expressed in diverse measurement scales are unified onto a single dimensionless scale. Subsequently, mathematical operations can be applied to these values to derive an integrated indicator representing the state of the object.

To standardize the actual assessment based on the  $b_{ij}$  criterion, the formula used is:

$$b_{ij} = \frac{a'_{ij} - a_{ij(min)}}{a_{ij(max)} - a_{ij(min)}} \quad (3)$$

where  $a'$  - is an expert assessment set for the  $ij$  particular criterion for assessing  $b_{ij}$  on a point scale;

$a_{ij(max)}$  - is the maximum possible value of the expert assessment for a particular criterion for assessing  $b_{ij}$  on a point scale;

$a_{ij(min)}$  - is the minimum possible value of the expert assessment for a particular criterion for assessing  $b_{ij}$  on a point scale.

Weighting coefficients, denoted as  $w_{ij}$  re determined for specific evaluation criteria, considering their individual contributions to the overall assessment (refer to Tables 5).

The tabulation of specific criteria based on various innovative behaviors, accompanied by the assignment of relevant weighting factors, is detailed in table 6. Normalization of the obtained assessments was conducted through an expert method, as outlined in table 7. The comprehensive criteria values for different innovative behaviors are presented in table 8.

To evaluate the comprehensive coefficients of the criteria, the classification of the indicator system, outlined in table 9, is employed.

The complex coefficient values indicate that venture firms, violent firms, and explorers exhibit a notable scientific and technical innovation level ( $K_1$ ), with violent firms outperforming all in the innovation process ( $K_2$ ), Commutants have the lowest indicator for the innovation process, and the efficiency of innovation ( $K_3$ ) shows the least significant variation across behavior types. The calculated overall indicators for different types of innovative behavior are presented in Table 10.

Table 5.

**Evaluation framework for a comprehensive criterion. K**

<b>Weight coefficient <math>w_{ij}</math></b>	<b>Private criterion <math>b_{ij}</math></b>	<b>Essence of a particular criterion</b>	<b>The value of a particular criterion</b>
$w_{11} = 0,368$	$b_{11}$ Progressiveness	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{12} = 0,263$	$b_{12}$ Technicality	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{13} = 0,053$	$b_{13}$ Competitiveness	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{14} = 0,211$	$b_{14}$ Legal security	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{15} = 0,105$	$b_{15}$ Manufacturability	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{21} = 0,08$	$b_{21}$ Innovative activity	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{22} = 0,16$	$b_{22}$ Intensity	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{23} = 0,25$	$b_{23}$ Saturation	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{24} = 0,2$	$b_{24}$ Complexity	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{25} = 0,12$	$b_{25}$ Duration	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{26} = 0,16$	$b_{26}$ Completeness of coverage	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{31} = 0,0625$	$b_{31}$ Commercialization	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{32} = 0,0625$	$b_{32}$ Wide range and versatility of application	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{33} = 0,375$	$b_{33}$ Wide range and versatility of application	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0
$w_{34} = 0,25$	$b_{34}$ Investment	average performance	10
		dynamic reproduction	5

		steadiness	0
$w_{34} = 0,1875$	$b_{35}$ Incentives	average performance	10
		dynamic reproduction	5
		steadiness	0

Table 6.

## Calculation of the assessment of private criteria

	Weight coefficient $w_{ij}$	Private criterion $a_{ij}$				
		Venture	Violent	Patient	Explorative	Commute
criterion $K_1$	0,368	10	10	5	10	0
	0,263	10	5	5	10	5
	0,053	10	5	5	0	5
	0,211	5	10	5	5	5
	0,105	10	5	5	10	0
criterion $K_2$	0,08	10	5	5	10	5
	0,16	10	5	5	10	0
	0,25	5	10	5	0	0
	0,2	5	10	5	5	0
	0,12	0	10	10	5	5
	0,16	0	10	5	5	5
criterion $K_3$	0,0625	5	10	10	10	5
	0,0625	0	10	5	0	5
	0,375	10	10	10	10	10
	0,25	10	5	5	10	0
	0,1875	5	0	0	5	5

Table 7.

## Normalization of the obtained estimates

	Weight coefficient $w_{ij}$	Private criterion $b_{ij}$				
		Venture	Violent	Patient	Explorative	Commute
criterion $K_1$	0,368	1	1	0,5	1	0
	0,263	1	0,5	0,5	1	0,5
	0,053	1	0,5	0,5	0	0,5
	0,211	0,5	1	0,5	0,5	0,5
	0,105	1	0,5	0,5	1	0
criterion $K_2$	0,08	1	0,5	0,5	1	0,5
	0,16	1	0,5	0,5	1	0
	0,25	0,5	1	0,5	0	0
	0,2	0,5	1	0,5	0,5	0
	0,12	0	1	1	0,5	0,5
	0,16	0	1	0,5	0,5	0,5
criterion $K_3$	0,0625	0,5	1	1	1	0,5
	0,0625	0	1	0,5	0	0,5
	0,375	1	1	1	1	1
	0,25	1	0,5	0,5	1	0
	0,1875	0,5	0	0	0,5	0,5

Table 8.

**Complex criteria values**

$K_i$	Venture	Violent	Patient	Explorative	Commute
$K_1$	0,7895	0,737	0,4475	0,7365	0,2635
$K_2$	0,465	0,85	0,545	0,48	0,18
$K_3$	0,75	0,625	0,59375	0,78125	0,53125

The comprehensive indicator, representing the summative outcome of evaluating innovativeness levels, holds the utmost significance for violent firms and the least for commuters (Figure 3).

Table 9.

**Criteria significance level classification**

Significance level of the criterion	Complex criterion value
Absolutely significant	1-0,99
Significant in the long run	0,85-0,98
Significant in the medium term	0,75-0,84
Relatively significant	0,65-0,74
Insignificantly	< 0,65

Table 10.

**Integral indicator**

Venture	Violent	Patient	Explorative	Commute
0,6436765	0,754329	0,52706	0,641443	0,299902

In the realm of computer science, organizations have various key metrics to gauge the effectiveness of their innovation planning initiatives. One such metric is the quantity of new ideas or technologies generated. Monitoring this metric allows organizations to track the productivity of their innovation planning endeavors and determine whether they are producing a satisfactory volume of ideas. Another metric involves the success rate of new ideas or technologies. This provides insight into the quality of generated ideas, identifying areas for enhancement. Additionally, measuring the impact of new ideas or technologies on the organization constitutes another crucial metric. This encompasses evaluating the financial repercussions of innovations, as well as their effects on operational efficiency and customer satisfaction. Lastly, the level of employee engagement in the innovation process serves as a vital metric. Assessing employee involvement helps organizations gauge support for innovation efforts and identify potential obstacles. To summarize, organizations in the field of computer science can use key metrics such as the number of generated ideas, the success rate of those ideas, the impact on the organization, and



employee engagement to measure the effectiveness of their innovation planning. By monitoring these metrics, organizations can gain valuable insights and pinpoint areas for improvement [11-13].

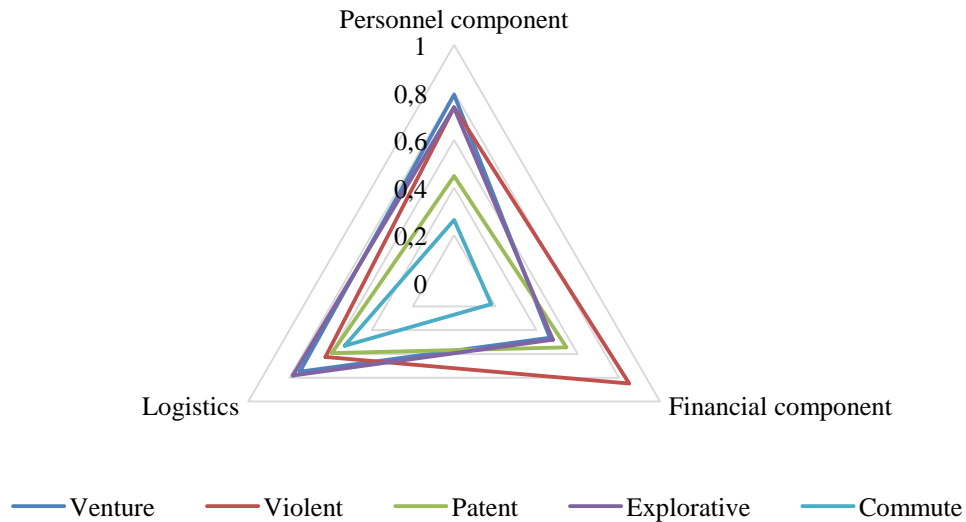


Figure 3. – Examination of strategies for different conditions within the socio-economic system

As a result of the analysis, it was determined that the choice of an innovative behavior model by a firm during planning is contingent on environmental factors. Once a certain level is reached, well-being ceases to be the primary determinant in selecting a model of innovative behavior for the socio-economic system.

Let's assess the innovation potential of socio-economic systems, taking Ukraine as an example. The innovative potential will be considered as a composite of three main components:

***Personnel Component:***

Number of people employed in science and scientific services as a percentage of the total labor force (*P*).

Employment in medium and high-tech production as a percentage of the total labor force (*F*).

***Financial Component:***

Total expenditures on R&D as a percentage of GDP (*E*).

Share of the volume of sold innovative products (goods, services) in the total volume of sold products (goods, services) of industrial enterprises, in percentage (*I*).

***Material and Technical Component:***

Share of industrial enterprises that introduced innovations (products and/or technological processes) in the total number of industrial enterprises, in percentage (*T*).

Number of registered patent applications for inventions and utility models per year, per total workforce (*Y*).

These indicators collectively assess the proportion of individuals involved in innovative activities, financial investments in the innovation sector, and the material and technical foundation for innovation within socio-economic systems. The data for these indicators are provided for the period 2014-2023 in table 13.

Table 11.

**Innovation metrics for evaluating the socio-economic system of Ukraine**

Year		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>1. Personnel component</b>	The number of people employed in science and scientific services (thousands people) – <i>P</i>	19261,4	19314,2	18073,3	16443,2	16276,9	16156,4	16360,9	16578,3	16590,2	16602
	Employment in high-tech production (thousands people) - <i>F</i>	504,1	493,6	456,0	422,9	428,1	415,8	437,9	421,6	418,7	415,7
<b>2. Financial</b>	Total expenditures on R&D (mln.UAH) - <i>E</i>	9419,9	10248,5	9487,5	11003,6	11530,7	13379,3	16773,7	16773,7	16891,1	17009,4
	Costs for innovations, (mln.UAH) - <i>I</i>	11480,6	9562,6	7695,9	13813,7	23229,5	9117,5	12180,1	14220,9	14320,5	14420,7
<b>3. Logistics</b>	Share of industrial enterprises that introduced innovations - <i>T</i>	2181	2002	1729	1655	1503	1376	1491	1503	1493	1482
	Number of registered patent applications for inventions and utility models per year – <i>Y</i>	44876	45910	50234	63266	73690	73411	83654	82914	83495	84079

The examination of Ukraine's innovative profile involved analyzing the optimal strategy, identified by the highest integral indicator among all considered socio-economic systems, and comparing it with the overall average situation. This comparison visually resembled the optimal strategy (Figure 4).

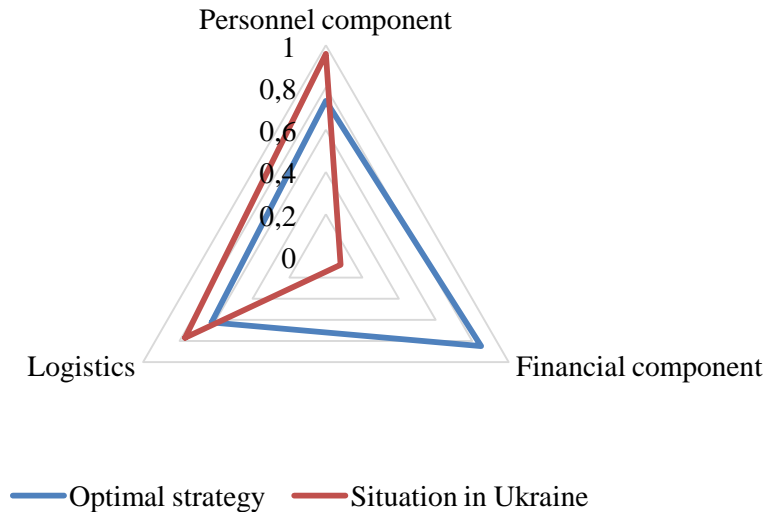


Figure 4. – Comparative analysis of strategies applicable to Ukraine

This methodology allows for the determination of the type of innovative behavior based on a set of criteria and facilitates the identification of the diffusion process, representing the outcome of increased production of innovative products consumed by the market.

Ukraine's innovative development strategy, in relation to the potentially optimal state, is characterized by a lag in the financial component and the level of well-being. A low level of the financial component signifies a formally closed innovation process. The absence of a deficit in the research resource encourages more active utilization of closed innovations aimed at improving and modernizing known products within its market. As prosperity grows in these conditions, it becomes feasible to independently create new innovations, not only for the internal market but also for the external market.

#### 4. Conclusions

Innovation planning, integral to development as a competitive strategy, entails a multi-stage process that should be intricately linked with the mechanisms governing the development and execution of investment projects. Managing projects of innovative changes involves dealing with significant information complexity and a high degree of uncertainty. Structured information about upcoming work is crucial for the effective management of such projects. The choice of an innovative behavior model is contingent on environmental factors. The evaluation of programs (plans) is

based on complex criteria derived from an analytical indicator system designed for assessing innovative activities. These studies pave the way for developing fundamental models of innovative systems and modeling techniques to address planning challenges. The research results contribute to framing the problem of planning innovation activity as an optimization challenge involving the allocation of limited resources, accompanied by a proposed search method to tackle this optimization problem in innovation planning.

### **References:**

1. Schomberg, L.V., & Blok, V. (2021). *The turbulent age of innovation. Questioning the nature of innovation in responsible research & innovation*. Available at DOI:10.1007/s11229-018-01950-8
2. Robert, A., Valerie, J., Vincent, L., Filippou, P., Ieva, R., & Lara, V. (2021). *The digital economy and the euro area. Economic Bulletin Articles, European Central Bank, 8*. Available at <https://ideas.repec.org/a/ecb/ecbart/202100083.html>
3. Ghezzi, A., Cavallo, A. (2020). *Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. Journal of Business Research. 110: S. 519–537*. Available at DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.06.013
4. Artomova, A.V., Kuznetsova, Y.V. (2020). *The impact of the COVID-19 pandemic on migration flows from Ukraine to the countries of the European union. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva: zb. nauk. prats. 2020. № 25. S.4-16*. Available at <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.4>
5. Ferreira, J., Coelho, A., Moutinho L. (2018). *Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. Technovation. S. 92–93*. Available at DOI: 10.1016/j.technovation.2018.11.004.
6. Baloch, M.A., Ozturk, I., Bekun, F.V., Khan, D. (2020). *Modeling the dynamic linkage between financial development, energy innovation, and environmental quality: Does globalization matter? Business Strategy and the Environment, 30(1). S. 176–184*. Available at DOI: 10.1002/bse.2615.
7. Chirumalla, K. (2021). *Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach. Technovation. 105*. Available at DOI: 10.1016/j.technovation. 2021.102256.
8. De Loecker, J., Eeckhout, J. and Unger, G. (2020). *The Rise of Market Power and the Macroeconomic Implications. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 135, No 2, Oxford University Press, Oxford, May 2020, pp. 561-644*. Available at <https://academic.oup.com/qje/article/135/2/561/5714769?login=true>
9. Khanin, S, Arefieva, O, Dergaliuk, M, Popelo, O, Tulchynska, S. (2021). *Concept of the activation of intellectual and innovative determinants for the development intensification of regional economic system / Laplage em Revista (International), vol.7, n. Extra E, Aug.*

2021, p.234-244. Available at <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/55128/1/P234-244.pdf>

10. Popelo, O., Butko, M., Revko, A., Garafonova, O., Rasskazov, O., (2021). *Strategy of the Formation and Development of an Innovative Agroindustrial Cluster of the Region in a Context of Decentralization of the Authoritative Powers. Financial and credit activity: problems of theory and practice*, v. 2, n. 37, p. 219-230, 2021. Available at <http://fkdl.ubs.edu.ua/article/view/230180>

11. Artomova, A., Malkina, M. (2019). *The trade balance of Germany in the skilled crisis and post-crisis development of world economy. Journal of economic reforms– 2019. – № 1 (33). – С. 13.* Available at [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher\\_2019\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2019_1_5)

12. Davydova, I., Artomova, A., & Uvarova, I. (2023). *Methodology for Sustainable Development Management of the Power Supply Industry in the Global Market. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 15(30). Available at [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-19](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-19)

13. Fornell, C., Larcker, D. (2021). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research*. 18(1) S. 39–50. Available at DOI: 10.2307/3151312

### **6.3 Механізми забезпечення стійкості критичної інфраструктури: європейський досвід**

**Храпкіна В. В.,**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,*

**Трушкіна Н. В.,**

*кандидат економічних наук, старший дослідник,  
докторант, старший науковий співробітник сектору  
промислової політики та інноваційного розвитку  
відділу промислової політики та енергетичної безпеки,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*

У сучасних умовах критична інфраструктура є основою національної економіки будь-якої країни. Порушення роботи критично важливих систем та основних послуг, таких як телекомунікації, енерго- та водопостачання, транспортні та фінансові системи, може призвести до значних економічних збитків. Ці системи є дуже вразливими до різноманітних потрясінь – від кліматичних і геологічних небезпек до промислових аварій, терористичних атак, кіберзагроз, збройних конфліктів і бойових дій, які можуть спричинити каскадний негативний вплив на місцевому, національному та навіть глобальному рівнях.

Тому стійкість критично важливої інфраструктури в Європейського Союзу визнано насамперед національною відповідальністю кожної країни. Як показує аналіз літератур зарубіжних [1-17] і вітчизняних [18-27] видатних вчених, стійкість критичної інфраструктури охоплює здатність запобігати, захищати, реагувати, протистояти, пом'якшувати, поглинати, пристосовуватись і відновлюватись після кризових і надзвичайних ситуацій, збройних конфліктів, воєнних подій, які можуть порушити надання основних послуг. Це особливо важливо для критичної інфраструктури, оскільки повний захист, як правило, неможливий.

Отже, коли відбувається кризова ситуація, цілі стійкості критично важливої інфраструктури можна оцінити у двох вимірах: обмеження масштабу пошкоджень та обмеження тривалості перерви у наданні послуг, спричиненої пошкодженнями. Важливо зазначити, що відновлення не обов'язково означає повернення до попереднього стану, який існував до надзвичайної ситуації або інциденту, але може передбачати зміну, адаптацію до нових умов та покращення функціональності систем. У цьому контексті забезпечення стійкості критичної інфраструктури може здійснюватися на основі поєднання декількох ключових якостей:

- надійність (здатність продовжувати роботу або залишатися стійкими. Це передбачає проектування структур або систем, які є достатньо міцними, щоб витримати передбачувані потрясіння. Це також передбачає інвестування в елементи критично важливої інфраструктури та їх підтримку, щоб вони могли витримати події з низькою ймовірністю, але з високими наслідками);

- резервування (здатність продовжувати роботу завдяки заміні або резервним системам, які можуть бути задіяні, якщо щось важливе вийде з ладу або перестане працювати);

- винахідливість (здатність вміло керувати подією в міру її розгортання. Включає в себе визначення варіантів, пріоритетів, що потрібно зробити, щоб контролювати збитки і почати їх пом'якшувати, а також донесення рішень до людей, які будуть їх виконувати. Винахідливість залежить насамперед від людей, а не від технологій. Швидке відновлення – це здатність повернутися до нормального життя якнайшвидше після катастрофи. Плани на випадок непередбачуваних ситуацій та безперервності бізнесу, ефективні аварійні служби та засоби доставки потрібних людей і ресурсів у потрібне місце мають вирішальне значення);

- адаптивність (засоби для засвоєння нових уроків, які можна винести з катастрофи. Вона передбачає перегляд планів, модифікацію процедур і впровадження нових інструментів і технологій, необхідних для підвищення

---

надійності, винахідливості та здатності до відновлення до наступної кризової ситуації).

Для ЄС критична інфраструктура не лише тісно пов'язана з політикою та законодавством, що забезпечує функціонування внутрішнього європейського ринку, але й із його програмою безпеки та оборони, включаючи стратегічний пріоритет захисту країн-членів Союзу та його громадян, а також Свобода дій ЄС. Критична інфраструктура необхідна для надання основних державних послуг та економічної діяльності на внутрішньому ринку, а також для національної безпеки та оборони [28-30].

З огляду на це, на даний час держави-члени ЄС приділяють особливу увагу посиленню стійкості своєї критичної інфраструктури. Для цього уряди багатьох європейських країн розробляють стратегічні завдання (інституційні, організаційно-економічні, фінансові, інформаційні), реалізація яких сприятиме підвищенню обізнаності шляхом моніторингу та обміну інформацією; запобіганню збоїв за допомогою заходів безпеки та заходів готовності; мінімізації наслідків потенційного збою за допомогою швидкого та ефективного реагування, резервування або резервних заходів, включаючи можливості відновлення/ремонт; забезпеченню своєчасного відновлення після збою за допомогою планування на випадок надзвичайних ситуацій і готовності.

Слід відмітити, що Європейський Союз проголосив нові пріоритети політики забезпечення стійкості функціонування критичної інфраструктури та надання життєво важливих послуг на ринку ЄС. Нові стратегічні цілі та завдання Єврокомісії та держав-членів визначено в Рекомендаціях Ради ЄС, спрямованих на посилення зусиль Європейського Союзу щодо підвищення стійкості критично важливих об'єктів інфраструктури.

У грудні 2022 р. Рада ЄС ухвалила Рекомендації зі скоординованого підходу до стійкості критичної інфраструктури. Зокрема, рекомендовано запровадити необхідні інструменти та забезпечити координацію дій на рівні ЄС з підвищення готовності та реагування на безпекові інциденти, що загрожують порушенню надання життєво важливих послуг на внутрішньому ринку Євросоюзу. Тоді ж Рада ЄС прийняла нову Директиву щодо стійкості критичних об'єктів (Директива CER).

У 2022 році Європарламентом схвалено оновлені правила щодо поліпшення захисту критичної інфраструктури країн Європейського Союзу. Ці правила гармонізують визначення критичної інфраструктури, щоб вона була сумісною для різних країн блоку. Законодавство охоплює 11 критично важливих сфер економічної діяльності: енергетика, транспорт, інфраструктура банківської системи та фінансових ринків, цифрова інфраструктура,

водопостачання та водовідведення, харчова промисловість, система охорони здоров'я, державні установи.

Відповідно до нових правил країни-члени ЄС мають схвалити національні стратегії стійкості та підтримувати певним чином транскордонну комунікацію з цих питань. Для забезпечення прозорості агенти, яких вважають частиною критичної інфраструктури, мають інформувати національні органи влади про будь-які інциденти чи проблеми, а органи влади – повідомляти про це громадськість, якщо це становить суспільний інтерес.

У попередній редакції директиви про критичну інфраструктуру у загальну рамку європейських правил входила лише енергетична інфраструктура та транспорт. Нове законодавство узгоджено також із нещодавно прийнятою директивою про кібербезпеку.

Ухвалені законодавчі акти відображають прихильність країн Європейського Союзу до формування системи забезпечення безпеки та стійкості функціонування критичної інфраструктури на основі ринкових підходів, стимулювання державно-приватного партнерства [31-32] і максимального використання власної зацікавленості операторів життєво важливих об'єктів у сталості надання ними послуг та безперервності бізнес-процесів.

До головних інструментів ЄС для забезпечення стійкості критичної інфраструктури можна віднести такі:

- застосування методології оцінювання ризиків критичної інфраструктури на основі аналізу впливу загроз будь-яких типів (all-hazard approach) при подальшій адаптації національних підходів до ризик-аналізу;
- надання інституційної, методичної та консультативної допомоги;
- розроблення стратегічних документів адаптації до зміни клімату та стійкості критичної інфраструктури;
- сприяння підвищенню кваліфікації персоналу операторів критичної інфраструктури та проведенню стрес-тестів;
- координація зусиль на рівні ЄС у випадку виникнення кризової або надзвичайної ситуації;
- формування механізмів фінансової підтримки діяльності у цій сфері.

На початку 2023 р. було оголошено про синхронізацію зусиль ЄС і НАТО щодо забезпечення стійкості критичної інфраструктури. Для посилення співпраці Європейський Союз і Північноатлантичний альянс започаткували Цільову групу щодо стійкості критичної інфраструктури. На даний час дана Цільова група представила остаточний звіт про оцінку, де описано поточні виклики безпеці та стратегічні рекомендації щодо посилення стійкості



критичної інфраструктури. Цей комплекс рекомендацій стосуються необхідності забезпечення стійкості і розвитку співпраці шляхом:

1) посилення взаємодії при повному використанні синергії (наприклад, у разі виникнення серйозної загрози або значних змін у контексті безпеки); сприяння взаємодії між членами Альянсу, державами-членами і приватним сектором, у тому числі щодо безпеки критично важливої інфраструктури [33]; проведення спеціальних дискусій на основі сценаріїв;

2) посилення структурованого діалогу з питань стійкості і структурованого діалогу з питань військової мобільності і розширення існуючих штабних переговорів з питань кібербезпеки, космосу, морських перевезень і енергетики, а також між Міжнародним військовим штабом НАТО і Військовим штабом ЄС;

3) сприяння поширенню найкращих практик, оцінок і посиленню моніторингу впливу на безпеку та співпрацю, у тому числі між цивільними і військовими суб'єктами; проведення регулярного паралельного й скоординованого оцінювання загроз критичній інфраструктурі тощо).

У Європейському Союзі пропонується застосування відповідного інструментарію з управління стійкістю критичної інфраструктури, який дозволяє урядам країн вирішити ряд взаємопов'язаних управлінських завдань, а саме:

1) Створення багатогалузевої структури управління для забезпечення стійкості критичної інфраструктури (уряди мають прийняти загальнодержавний підхід до забезпечення стійкості критичної інфраструктури, що охоплює різні ризики та сектори інфраструктури. Таке управління мало б включати галузеві міністерства та відомства, які контролюють створення і регулювання інфраструктури в багатьох критичних секторах, а також тих, хто відповідає за стійкість до всіх небезпек і загроз. Координація в Урядовому центрі дозволить керувати інтересами всіх зацікавлених сторін і робити відповідні компроміси для ефективної політики стійкості. Наприклад, у Франції Генеральний секретаріат оборони та національної безпеки під керівництвом прем'єр-міністра координує політику стійкості критичної інфраструктури у 8 галузевих міністерствах для 12 секторів інфраструктури та з підходом до багатьох небезпек);

2) розуміння складних взаємозалежностей і вразливостей в інфраструктурних системах для визначення пріоритетності зусиль з розбудови стійкості (урядам необхідно прийняти методології та метрики для визначення критично важливих функцій, систем та активів, які мають бути пріоритетними для інвестицій у розбудову стійкості. Для цього потрібне добре розуміння того, як збої можуть вплинути на інфраструктурні активи та де виявлені залежності

---

та взаємозалежності, які можуть посилити їхній вплив. Після визначення пріоритетних вузлів і концентраторів у взаємозалежних системах необхідно оцінити їх стійкість за допомогою відповідних показників і порівняти фактичні та очікувані результати, щоб побачити, де є прогалини. У Нідерландах Національний координатор з питань безпеки та боротьби з тероризмом (NCTV) розробив 3-етапну методологію, щоб спочатку визначити критичну інфраструктуру та класифікувати її відповідно до критичності (А або В), по-друге, оцінити їхню вразливість до численних ризиків і, по-третє, встановити пріоритети для інвестиції в стійкість);

3) встановлення довіри між урядом та операторами шляхом забезпечення обміну інформацією про ризики (уряди мають створити платформи для обміну інформацією з операторами критичної інфраструктури для всебічного і спільного розуміння ризиків і вразливостей, забезпечуючи безпеку і конфіденційність інформації, якою вони обмінюються. Вкрай важливо переконатися, що дизайн цих платформ забезпечує безпеку та конфіденційність інформації, що надається, з чіткими правилами доступу, щоб забезпечити довіреним обмін конфіденційною інформацією. Обмін інформацією є фундаментальним для урядів, щоб отримати всебічне розуміння вразливостей критичної інфраструктури. Це також допомагає операторам зрозуміти власні вразливості, свою залежність від інших інфраструктур і те, як збої в їхніх послугах можуть вплинути на інші інфраструктури або навіть на них самих. Наприклад, інструмент даних та аналітики для національної інфраструктури Великобританії (DAFNI) надає платформа даних, моделей і технічних інструментів для комплексного аналізу інфраструктури для аналізу продуктивності системи та здійснення розумних інвестицій);

4) розбудова партнерств для вироблення спільного бачення та узгодження досяжних цілей у сфері стійкості (уряди мають налагодити постійний діалог з операторами критичної інфраструктури з державного та приватного секторів, взявши за відправну точку очікування громадськості. Розвиток розуміння громадських очікувань щодо потенційної втрати послуг інфраструктури може бути корисним способом ініціювання діалогу. Крім обміну інформацією про ризики та вразливі місця, стійкість критичної інфраструктури залежить від партнерства урядів з операторами інфраструктури з державного та приватного секторів у зусиллях щодо стійкості. У той час як оператори та уряди погоджуються щодо необхідності захисту критично важливих активів і підтримки своїх послуг, погляди можуть відрізнятись щодо необхідного рівня стійкості, засобів її досягнення та нормативних вимог, які мають застосовуватися. Ці заходи мають фінансові наслідки та викликають питання

---

про те, хто візьме на себе додаткові витрати, щоб інвестувати в стійкість. Так, у Швейцарії національна стратегія захисту критичної інфраструктури, координована Федеральним відомством цивільного захисту, базується на партнерстві та різноманітних платформах з операторами критичної інфраструктури, федеральні та субнаціональні органи влади. Крім аналізу ризиків та обміну інформацією, Керівництво з критичної інфраструктури розробляється спільно й дозволяє встановлювати цілі стійкості для операторів. У Німеччині UP KRITIS є національною ініціативою між державою та носіями Critical Інфраструктури захисту критичних інформаційних інфраструктур. UP KRITIS складається з понад 450 співробітників);

5) визначення комплексу політичних заходів для визначення пріоритетності економічно ефективних заходів з підвищення стійкості на всіх етапах життєвого циклу інфраструктури (уряди мають визначити комплекс політичних інструментів на основі аналізу витрат і вигоди, щоб заохотити операторів інвестувати в забезпечення стійкості та досягти поставлених цілей. Такі заходи мають стосуватися всього життєвого циклу інфраструктури від планування до експлуатації, технічного обслуговування та оновлення або модернізації. Пріоритезація заходів стійкості урядом має ґрунтуватися на аналізі рентабельності з урахуванням наслідків для вартості послуг. Наприклад, у Фінляндії Управління з питань енергетики встановлює вимоги до стандартів безперервності роботи та надійності в секторі електроенергії, а Національне агентство аварійного постачання надає операторам інструменти, вказівки та методи для дотримання цих правил. У Франції держава, оператори критичної інфраструктури та місцеві органи влади погодили заходи для підвищення стійкості критичної інфраструктури до ризику великої повені в Парижі. Це включає в себе обмін інформацією, готовність до надзвичайних ситуацій і зниження вразливості існуючої та майбутньої інфраструктури);

б) забезпечення підзвітності та моніторингу впровадження політики стійкості критичної інфраструктури (уряди мають здійснювати моніторинг впровадження та оцінювати прогрес у досягненні цілей щодо забезпечення стійкості, створивши чітку систему підзвітності для операторів. Перегляд ефективності інструментів політики стійкості має дозволити коригувати динамічний ландшафт ризиків та інновації в інфраструктурі, беручи до уваги потребу в передбачуваній та стабільній нормативній базі, яка сприятиме інвестиціям в інфраструктуру. Так, через 10 років після прийняття Європейська Комісія оцінює свою Директиву про європейську критичну інфраструктуру, щоб визначити, чи залишається вона актуальною та ефективною);

7) врахування транскордонного виміру інфраструктурних систем (уряди мають координувати національну політику стійкості критичної інфраструктури із сусідніми країнами та за її межами, щоб вирішувати питання транскордонної залежності. Необхідно створити міжнародні механізми обміну інформацією для оцінки ризиків і вразливостей через кордони, а також для розробки спільних підходів до стійкості критичної інфраструктури. Наприклад, Європейська програма захисту критичної інфраструктури (ERCIP) є довгостроковою програмою, яка охоплює різні інструменти захисту критичної інфраструктури в ЄС, включаючи регулярні зустрічі національних контактних осіб. Його зовнішній вимір включає регулярні зустрічі зі стратегічними партнерами та нещодавно був розширений за рахунок співпраці з сусідніми країнами).

Виходячи з вищевикладеного можна дійти такого висновку. Сучасна політика забезпечення стійкості критичної інфраструктури має враховувати різноманітні й складні шоківі події, більш взаємозалежні системи і країни, а також швидкий темп інновацій в інфраструктурних секторах [34-35]. Інвестиції у розвиток критично важливої інфраструктури зростають у всьому світі, надаючи країнам можливість переглянути свою політику і підвищити стійкість, одночасно посилюючи захист діючих об'єктів інфраструктури.

Системний підхід має очевидні переваги при розробленні політики щодо розвитку критичної інфраструктури. Така політика має враховувати комплекс ризиків, небезпек і загроз; забезпечувати координацію між різними секторами (державним і приватним); охоплювати весь життєвий цикл критичної інфраструктури та сприяти транскордонному співробітництву. Таким чином, при розробленні державної політики забезпечення стійкості критичної інфраструктури слід базуватися на принципах і підходах системного мислення, до яких можна віднести комплексність небезпек і загроз, системний рівень, багатосекторальний підхід, транскордонний вимір, підхід на основі життєвого циклу, повний цикл управління ризиками, ризик-орієнтований підхід.

При цьому варто відмітити, що державна політика, яку спрямовано на підвищення стійкості критичної інфраструктури, має поєднувати комплекс заходів зі стимулювання, резервування, надійності систем, резервних потужностей, швидкого відновлення та адаптації до нових ризиків і загроз або мінливих чинників ризику. Для вдосконалення управління критичними ризиками на національному рівні та зменшення взаємного та каскадного впливу надзвичайних ситуацій на розвиток критичної інфраструктури необхідно:

1) визначити, де перебої в роботі критично важливої інфраструктури та ланцюгів постачання можуть призвести до перехресного впливу на інші галузі та географічні кордони, а також спричинити каскадні ефекти;

2) розробити фінансові та регуляторні варіанти, які сприятимуть створенню резервних потужностей, диверсифікації або резервних систем для зменшення ризику збоїв і тривалих періодів перебоїв у роботі систем критичної інфраструктури;

3) координувати проектування мереж критичної інфраструктури (наприклад, енергетичних, транспортних, телекомунікаційних та інформаційних систем) з політикою містобудування та управління територіями;

4) використовувати можливості приватного сектору для розбудови стійкої інфраструктури;

5) заохочувати бізнес вживати заходів для забезпечення безперервності бізнесу, приділяючи особливу увагу операторам критичної інфраструктури, шляхом розробки стандартів та інструментарію, призначених для управління ризиками, що загрожують операціям або наданню основних послуг;

6) забезпечити функціонування критично важливої інфраструктури, інформаційних систем та мереж після кризової ситуації;

7) забезпечити наявність та застосування планів реагування на випадок надзвичайних ситуацій на випадок інциденту, який порушує функціонування мереж критично важливої інфраструктури.

Стійкість критичної інфраструктури залежить від співпраці урядів з операторами інфраструктури з державного та приватного секторів. Хоча оператори та уряди погоджуються з необхідністю захисту критично важливих активів і підтримки послуг, їхні погляди на рівень необхідної стійкості, засоби її досягнення та регуляторні вимоги, які мають застосовуватися, можуть відрізнятись. Ці рішення мають фінансові наслідки і ставлять питання про те, хто буде нести додаткові витрати, які пов'язано з інвестуванням у стійкість.

Державно-приватна співпраця між урядами та операторами з метою заохочення діалогу з цих питань є корисною для спільного розроблення та впровадження політики забезпечення стійкості та безпеки критичної інфраструктури. Встановлення довіри, забезпечення безпечного обміну інформацією, удосконалення механізмів розподілу витрат і зміцнення міжнародного співробітництва є одними з ключових завдань, які варто вирішити при створенні таких партнерств, і вимагають відповідних механізмів забезпечення їх реалізації.

Уряди європейських країн можуть обирати з безлічі політичних інструментів для посилення стійкості критичної інфраструктури. Опитування Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначило 22 інструменти – від нормативно-правових актів і компенсаційних механізмів до добровільних механізмів, заснованих на партнерстві. Цей перелік включає:

надання інформації про небезпеки та загрози; добровільні механізми або платформи обміну інформацією; обов'язкові механізми або платформи обміну інформацією; заходи з підвищення обізнаності та тренінги; рекомендації щодо стійкості для операторів критичної інфраструктури; сприяння розвитку/використанню професійних стандартів; механізм стимулювання для оцінки ризиків і вразливостей; механізми стимулювання інвестування в стійкість; правила забезпечення безперервності діяльності, що базуються на ефективності; обов'язкові плани забезпечення безперервності діяльності; перевірки та оцінка ефективності; штрафи за недотримання вимог стійкості; ранжування за результатами перевірки/виконання; звіт про стійкість операторів; обмін передовим досвідом; державні інвестиції в стійкість інфраструктури; рекомендації для субнаціональних рівнів управління; обов'язкове страхування критичної інфраструктури; рецензування, моніторинг та оцінка; галузеві угоди про взаємодопомогу.

Визначення переваг і недоліків видів даного інструментарію у різних політичних контекстах може стати великою підтримкою для розроблення політики захисту критичної інфраструктури та стійкості. Регулювання є важливим методом, який забезпечує обов'язкові вимоги та механізми забезпечення стійкості критичної інфраструктури. Регуляторний підхід має сильні сторони в тому, що він передбачає обов'язкові вимоги, але він також може виявитися дорогим і створити часові затримки між технологічними розробками в багатьох секторах, які потребують регулярного оновлення.

Можуть бути застосовані різні нормативні підходи: від директивних галузевих нормативних актів до тих, що базуються на ефективності, що дозволяє операторам самим визначати шляхи досягнення цілей стійкості. Фінансові стимули забезпечують ще один спосіб збільшення інвестицій і планів безперервності для захисту критичної інфраструктури та стійкості. Розроблення механізмів компенсації для клієнтів у разі збою в обслуговуванні або інших типів штрафів може бути використана для інтерналізації переваг стійкості. Це надає операторам вибір шляхів підвищення їх стійкості.

Державне фінансування, яке використовується для стійкості критичної інфраструктури, може встановити стандарти та продемонструвати цінність початкових інвестицій у стійкість. Інтеграція стійкості до великих державних інвестиційних проєктів є прикладом цінності та переваг цих інвестицій і може створити стимули для інших власників і операторів критичної інфраструктури наслідувати їхній приклад. У державних закупівлях дедалі більше враховується стійкість до зміни клімату, що може слугувати підходом до поширення інших ризиків. Створення публічного доступу до оцінок критичної інфраструктури

створює занепокоєння для компаній та їх іміджу. Рейтинги є важливими показниками стійкості та механізмом створення стимулів.

Разом з тим, урядам важливо знайти правильний баланс між обов'язковими та добровільними механізмами, щоб посилити залучення зацікавлених сторін до цього процесу та забезпечити ефективне інвестування у стійкість.

Краща практика Фінляндії є прикладом розроблення рамок успішної співпраці для посилення стійкості критичної інфраструктури. Дана практика наголошує на державно-приватній співпраці, обміні інформацією та досягненні консенсусу щодо розроблення політики та встановлення цілей. Ця модель управління дала вражаючі результати у перші роки її впровадження. Однак з'явилися нові виклики, а саме: необхідність вирішення проблем, пов'язаних з витратами для споживачів, різницею у можливостях великих і малих операторів, діджиталізацією та зміною клімату. Це й стане напрямом подальших досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Forsberg C.-J., Kourti N. *European reference network for critical infrastructure protection – ERNCIP 2020 strategy. JRC Scientific and Policy Reports (JRC85351). Italy, Ispra: European Commission, Joint Research Centre, Institute for the Protection and Security of the Citizen, 2013. 55 p.*

2. Poustourli A., Kourti N. *Standarts for critical infrastructure protection. Cooperation among standardization organizations and the scientific and academic community: Conference Proceedings / Edited by I. Mijatovic, K. Jakobs. Germany, Aachen: Euras Contributions to Standardisation Research, 2014. P. 181-195.*

3. Argyroudis S. A., Mitoulis S. A., Hofer L., Zanini M. A., Tubaldi E., Frangopol D. M. *Resilience assessment framework for critical infrastructure in a multi-hazard environment: Case study on transport assets. Science of The Total Environment. 2020. Vol. 714. Article 136854. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.136854>.*

4. Clark-Ginsberg A., Rueda I. A., Monken J. et al. *Maintaining critical infrastructure resilience to natural hazards during the COVID-19 pandemic: hurricane preparations by US energy companies. Journal of Infrastructure Preservation and Resilience. 2020. Vol. 1. Article 10. <https://doi.org/10.1186/s43065-020-00010-1>.*

5. Galbusera L., Trucco P., Giannopoulos G. *Modeling interdependencies in multi-sectoral Critical Infrastructure systems: evolving the DMCI approach. Reliability Engineering and System Safety. 2020. Vol. 203. Article 107072. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2020.107072>.*

6. Galbusera L., Cardarilli M., Giannopoulos G. *The ERNCIP survey on COVID-19: Emergency & Business Continuity for fostering resilience in critical infrastructures. Safety Science. 2021. Vol. 139. Article 105161. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105161>.*

- 
7. Arvidsson B., Johansson J., Guldåker N. *Critical infrastructure, geographical information science and risk governance: A systematic cross-field review*. *Reliability Engineering & System Safety*. 2021. Vol. 213. Article 107741. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.107741>.
  8. Kumar N., Poonia V., Gupta B.B., Goyal M. K. *A novel framework for risk assessment and resilience of critical infrastructure towards climate change*. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 165. Article 120532. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120532>.
  9. Mottahedi A., Sereshki F., Ataei M., Qarahasanlou A. N., Barabadi A. *Resilience estimation of critical infrastructure systems: Application of expert judgment*. *Reliability Engineering & System Safety*. 2021. Vol. 215. Article 107849. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.107849>.
  10. Osei-Kyei R., TamV., Ma M., Mashiri F. *Critical review of the threats affecting the building of critical infrastructure resilience*. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2021. Vol. 60. Article 102316. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102316>.
  11. Markopoulou D., Papakonstantinou V. *The regulatory framework for the protection of critical infrastructures against cyberthreats: Identifying shortcomings and addressing future challenges: The case of the health sector in particular*. *Computer Law & Security Review*. 2021. Vol. 41. Article 105502. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2020.105502>.
  12. Rathnayaka B., Siriwardana C., Robert D., Amaratunga D., Setunge S. *Improving the resilience of critical infrastructures: Evidence-based insights from a systematic literature review*. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 78. Article 103123. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103123>.
  13. Rehak D., Hromada M., Onderkova V., Walker N., Fuggini C. *Dynamic robustness modelling of electricity critical infrastructure elements as a part of energy security*. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*. 2022. Vol. 136. Article 107700. <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2021.107700>.
  14. Shen L., Li J., Suo W. *Risk response for critical infrastructures with multiple interdependent risks: A scenario-based extended CBR approach*. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 174. Article 108766. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108766>.
  15. Urlainis A., Ornai D., Levy R., Vilnay O., Shohet I. M. *Loss and damage assessment in critical infrastructures due to extreme events*. *Safety Science*. 2022. Vol. 147. Article 105587. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105587>.
  16. Wells E. M., Boden M., Tseytlin I., Linkov I. *Modeling critical infrastructure resilience under compounding threats: A systematic literature review*. *Progress in Disaster Science*. 2022. Vol. 15. Article 100244. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100244>.
  17. Wang D., Gryshova I., Balian A., Kyzym M., Salashenko T., Khaustova V., Davidiyuk O. *Assessment of Power System Sustainability and Compromises between the Development Goals*. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 4. Article 2236. <https://doi.org/10.3390/su14042236>.



18. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні: зб. матеріалів міжнар. експерт. нарад / упоряд. Д. С. Бірюков, С. І. Кондратов; за заг. ред. О.М. Суходолі. Київ: НІСД, 2016. 176 с.
19. Бобро Д. Г. *Методологія оцінки рівня критичності об'єктів інфраструктури. Стратегічні пріоритети.* 2016. № 3(40). С. 78-86.
20. Бірюков Д. *Концепція захисту критичної інфраструктури як елемент загальноєвропейської безпекової політики. Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України.* 2018. Вип. 6(68). С. 106-115.
21. Єрменчук О. *Оцінка загроз критичній інфраструктурі як важлива складова частина діяльності із захисту державної безпеки. Jurnalul juridic national: teorie și practică.* 2018. Декабрь. С. 50-54.
22. Єрменчук О. П. *Основні підходи до організації захисту критичної інфраструктури в країнах Європи: досвід для України: монографія.* Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 180 с.
23. Газдайка-Васильшин І. Б. *Основні терміни проєкту Закону України «Про критичну інфраструктуру та її захист».* Міжнародний журнал «Право і суспільство». 2019. Вип. 9. С. 15-20.
24. Підюков П. П., Калиновський О. В. *Система державного захисту критичної інфраструктури України: генеза, сучасний стан і перспективи оптимізування в умовах подальшого забезпечення національної безпеки країни. Часопис Київського університету права.* 2020. № 4. С. 355-359. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2020.63>.
25. Теленик С. С. *Державна система захисту критичної інфраструктури України: концептуальні засади адміністративно-правового регулювання.* Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 602 с.
26. Ганкевич К. Б., Левчук В. Д., Корольов С. С. *Особливості становлення правових засад існування об'єктів критичної інфраструктури України в системі Міністерства оборони України.* Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 11. С. 79-82. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/15>.
27. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. *Безпека об'єктів критичної інфраструктури в Україні: організаційно-нормативні проблеми та підходи.* Соціально-правові студії. 2021. Вип. 3(13). С. 142-148. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-3-142-148>.
28. Лойко В. В., Храпкіна В. В., Маляр С. А., Руденко М. В. *Економіко-правові засади забезпечення захисту критичної інфраструктури. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2020. № 4(35). С. 426-438. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i35.222453>.
29. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. *Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України.* Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 58-78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.

30. Bezpartochnyi M., Khaustova V., Trushkina N. *Bibliometric analysis of the relationship between the concepts of “critical infrastructure” and “national security”*. *Management of socio-economic transformations of business processes: current realities, global challenges, forecast scenarios and development prospects: scientific monograph*. Sofia: Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences, 2023. P. 177-193. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10463183>.

31. Хаустова В., Жукова І., Трушкіна Н. *Закордонний досвід фінансового забезпечення відбудови та модернізації критичної інфраструктури*. *Věda a perspektivy*. 2023. No. 7(26). Str. 178-192. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7\(26\)-178-192](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7(26)-178-192).

32. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. *Фінансове забезпечення розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови економіки України*. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 263-274. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-263-274>.

33. Пушак Я. Я., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. *Безпекова стратегія розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови економіки України*. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер.: Економічна: зб. наук. праць*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 1. С. 68-78. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-10>.

34. *Концепти інноваційного розвитку підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В. В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія»*. Київ: Інтерсервіс, 2018. 263 с.

35. Храпкіна В., Трушкіна Н. *Застосування штучного інтелекту у цифровому маркетингу. Поведінкова економіка: від теорії до практики: міждисц. навч. посіб. / за наук. ред. І. Л. Татомир, Л. Г. Квасній; Прикарпатський ін-т імені Михайла Грушевського ПрАТ ВНЗ «МАУП»*. Трускавець: ПОСВІТ, 2022. С. 300-311.

#### **6.4. Нечіткий алгоритм прийняття рішень: схема Беллмана-Заде оцінки альтернатив**

**Дебела І.М.,**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій  
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Проблеми моделювання процесів в соціально-економічних системах принципово відрізняються від проблем автоматизованого управління технічними системами. Ця відмінність полягає в тому, що в технічних системах цілі управління є екзогенними - зовнішніми по відношенню до об'єкта управління, що означає пасивність об'єкта управління, відсутність в ньому ендогенних цілей і як наслідок, простота формалізації процесу управління.

Соціально-економічні системи, навпаки, є активними системи високого рівня, зовнішні чинники яких можуть протирічити внутрішнім цілям управління. Зокрема, мета функціонування системи високого рівня та ендогенні цілі локальних організаційних систем у загальному випадку не співпадають, тому задача ефективного управління трансформується в задачу прийняття узгоджених рішень як компромісу між ендогенними та екзогенними цілями соціально-економічної системи.

Прийняття рішень – це процес вибору між різними способами досягнення цілей. Алгоритм прийняття рішення включає в себе аналіз, оцінку та вибір оптимального варіанту дії з метою досягнення поставленої мети.

Алгоритм прийняття рішень визначається рядом факторів, який включає, але не обмежується наступними.

1. Мета прийняття рішення. Чітке визначення цілей є запорукою вибору найкращого варіанту дії.

2. Інформаційне забезпечення. Визначає фактори, що можуть застосовуватись для аналізу та прогнозування наслідків прийняття альтернативних рішень.

3. Альтернативи. Визначає різні шляхи досягнення мети, їх переваги та недоліки.

4. Оцінка. Визначає критерії порівнянь різних альтернатив.

5. Ризики та невизначеність. Ризики для кожного варіанту та невизначені фактори важливо враховувати приймаючи рішення, як такі, що знижують їх ефективність.

6. Стратегія та ресурси. Оцінка ресурсів, стратегія та час необхідний для реалізації рішення відіграє чи не найголовнішу роль у виборі методів та інструментів прийняття рішення.

7. Участь зацікавлених сторін. Визначає вплив дій та інтересів інших сторін (осіб, чи групи осіб) на процес прийняття рішення.

Ці факторні впливу на процес прийняття рішення можуть змінюватись в залежності від змісту задачі прийняття рішення. Але інформаційне забезпечення відіграє ключову роль в формуванні альтернатив та критеріїв оцінки ефективності рішень. Інформаційна база прийняття рішення має містити інформацію з різних джерел, визначати передісторію проблеми та аналогічні ситуації, за межами об'єкту управління. Таким чином, якість рішення залежить від детермінованості та вичерпності інформації про стан досліджуваної системи - об'єкту прийняття рішення. Також важливо враховувати, що методи та інструменти можуть бути різними на різних етапах прийняття рішень. Часто комбінація різних методів може бути найбільш ефективним підходом для не

типових ситуаційних задач. Вибір «кращої» альтернативи, в більшості випадків, теж неоднозначний та ґрунтується на суб'єктивній не точній інформації про об'єкт прийняття рішення, або критерії вибору, що не мають кількісних оцінок. У такому випадку можна говорити, що процес прийняття рішення відбувається в нечітких умовах. З метою адаптації математичного апарату до таких задач, було створено новий математичний напрямок - теорія нечітких множин, що дозволяє формалізувати нечіткі поняття та судження, якими оперує людина в описі своїх бажань, цілей, уявлень про навколишній світ [1,2]. Введення поняття нечіткої множини - ця спроба математичної формалізації нечіткої інформації. В основі цього поняття лежить уявлення про те, що належність елемента до нечіткої множини, за обраною ознакою, не визначена однозначно, а формується з елементів різного ступеня належності в межах від 0 до 1. За такого підходу належність типу  $x_i \in X$ , якщо  $X = \{x_i\}; i = 1 \div n$  втрачає зміст, оскільки необхідно вказати «в якій мірі», або «з якою ймовірністю» елемент  $x_i$  задовольняє властивості множини  $X$ . Теорія нечітких множин забезпечує ефективні засоби формалізації невизначеності різної природи, більш адекватно відображує якісні характеристики реального світу. Нечітка модель прийняття рішення краще описує процес людського мислення, ніж традиційні логічні системи [3, 4, 5].

Більшість рішень в економіці є складними за структурою багатокритеріальними оптимізаційними задачами, що містять множину описових, імовірнісних, не чітко визначених характеристик. Алгоритм прийняття рішень в нечітких умовах не може бути формалізований раціональною детермінованою моделлю, кожна проблема потребує не стандартного підходу до вирішення.

Властивість багатокритеріальної оптимізації процесу прийняття рішення проявляється в пошуку вектора цільових змінних, що задовольняє обмеженням і оптимізує векторну величину, елементи якої відповідають цільовим функціям. Ці функції утворюють математичний опис критерію якості альтернативи та рівень задоволеності суб'єкта прийняття рішення і зазвичай, взаємно конфліктують. Звідси «оптимізувати» означає знайти таке рішення, при якому значення цільових функцій були б прийнятними для особи що приймає рішення.

Розглянемо умовну задачу прийняття рішення - задачу вибору з множини альтернатив  $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$  за вектором критеріїв, частина яких кількісно детермінована, а частина визначена на основі експертних суджень  $K = \{K_1, K_2, \dots, K_n\}$ .

Відомі методики багатокритеріального аналізу [6, 7], пропонують перетворення вектора критеріїв в скалярну величину – інтегральний критерій, але такий підхід погано адаптується до якісних критеріїв, отриманих на основі експертних висновків. Враховуючи, що в визначені альтернатив присутні якісні характеристики, завданням є вибір альтернативи, яка одночасно задовольняє і нечітким цілям, і нечітким обмеженням. У цьому сенсі цілі та обмеження є симетричними щодо рішення, що стирає відмінності між ними і дозволяє представити рішення як переріз множин нечітких цілей та обмежень (схема Беллмана-Заде). Тоді задача нечіткого багатокритеріального аналізу альтернатив зводиться до задачі упорядкування елементів множини альтернатив  $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$  за вектором критеріїв  $K = \{K_1, K_2, \dots, K_n\}$ .

Рівень значимості альтернативи  $A_i$ , ( $i = 1 \div m$ ) за критерієм  $K_j$  ( $j = 1 \div n$ ) описує скалярна величина – функція належності  $\mu_{K_j}(A_i)$ .

Функція належності нечіткої множини визначає числове значення рівня належності елемента деякої універсальної множини альтернатив  $A_i \in \tilde{A}$ , ( $i = 1 \div m$ ) до нечіткої множини. Функція належності, в теорії нечітких множин, зазвичай, приймає значення в межах  $[0;1]$ , де 0- відсутність належності, 1- повна належність. Чим ближче значення функції  $\mu_{K_j}(A_i)$  до одиниці тим вищою є оцінка значимості альтернативи  $A_i$  за критерієм  $K_j$ . Тоді критерій  $K_j$  можна представити як нечітку множину впорядкованих пар універсальної множини альтернатив  $A$

$$\tilde{K}_j = \{A_i; \mu_{K_j}(A_i)\}; (j = 1 \div n; i = 1 \div m), \quad (1)$$

де  $\mu_{K_j}(A_i)$  – числове значення належності альтернативи до нечіткої множини критеріїв.

Оцінити складові  $\mu_{K_j}(A_i)$  можна на основі експертних парних порівнянь за шкалою Томаса Сааті [9, 10]. Для цього будуються симетричні матриці парних порівнянь альтернатив  $A(K_j)$  для кожного критерію. Загальна кількість матриць парних порівнянь дорівнює  $n$  - кількості критеріїв

$$\tilde{A} = A_{ii}(K_j) = \begin{pmatrix} \alpha_{11} & \dots & \alpha_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \alpha_{m1} & \dots & \alpha_{mm} \end{pmatrix}, \quad (2)$$

де,  $\alpha_{ik}$ ; ( $i = 1 \div m, k = 1 \div m$ ) – ваговий коефіцієнт альтернативи  $A_i$  – числове значення переваги  $A_i$  над альтернативою  $A_k$  за критерієм  $K_j$ .

Матриця парних порівнянь відображує судження експертів відносно пріоритетів альтернатив. Альтернатива в рядку матриці (2) оцінюється попарно з кожною альтернативою стовпчика в цілих числах від 1 до 9 за шкалою відношень Т. Сааті [10].

Вагові коефіцієнти  $\alpha_{ik}$  альтернативи  $A_i$  за критеріями  $K_j$  записують окремими матрицями парних порівнянь наступним чином (таблиця 1).

Таблиця 1.

## Матриця парних порівнянь

$A_i/A_i$	$A_1$	$A_2$	...	$A_m$
$A_1$	1	$a_{12}$	...	$a_{1m}$
$A_2$	$\frac{1}{a_{12}}$	1		$a_{2m}$
...	...	...	...	...
$A_m$	$\frac{1}{a_{1m}}$	$\frac{1}{a_{2m}}$	...	1

На основі матриці парних порівнянь обчислюється складові функції належності  $\mu_{K_j}(A_i)$  - вектори вагових коефіцієнтів альтернатив  $\vec{V}^{A_i}$  на множині критеріїв.

Якщо судження експертів узгоджені, то матриця парних порівнянь має наступні властивості:

- обернено симетрична - якщо  $\alpha_{ik} = \beta$ , то  $\alpha_{ki} = 1/\beta$ ;
- діагональні елементи дорівнюють одиниці  $\alpha_{kk} = 1$ ;
- транзитивна -  $\alpha_{is} \cdot \alpha_{sk} = \alpha_{ik}$ , ( $i = 1 \div m, k = 1 \div m, s = 1 \div m$ ).

Узгодженість матриці означає, що відносні вагові коефіцієнти альтернатив в матриці парних порівнянь, зберігають своє значення, незалежно від того як виконується порівняння. З математичної точки зору, узгодженість – це лінійна залежність рядків (стовпчиків) матриці (2).

Узгодженість обернено симетричної матриці парних порівнянь ( $\alpha_{ik} = \beta$ ,  $\alpha_{ki} = 1/\beta$ ), можна визначити максимальним власним числом матриці  $\alpha_{max}$  з наступним порівнянням отриманого значення з величиною розмірності - порядком матриці ( $\alpha_{max} \sim m$ ). Чим ближче значення максимального власного числа матриці до порядку матриці, тим більш узгодженими є елементи матриці парних порівнянь. Повна узгодженість матриці  $\tilde{A}$  означає рівність  $\alpha_{max} = m$ . Оцінити похибку узгодженості експертних оцінок альтернатив, можна обчисленням коефіцієнта однорідності матриці  $\tilde{A}$

$$CR = \frac{CI}{RI}, \quad (3)$$

де  $CI = \frac{\alpha_{max} - m}{m - 1}$  - коефіцієнт однорідності матриці  $\tilde{A}$ ;

$RI = \frac{1,98(m-2)}{m}$  - стохастичний коефіцієнт однорідності матриці  $\tilde{A}$ .

Якщо  $CR < 0,1$  – рівень однорідності є прийнятним. У протилежному випадку, треба узгодити матрицю парних порівнянь. Враховуючи, що матриці парних порівнянь будуються на основі людських суджень та припущень, очікуваним буде наявність деякої міри неузгодженості між елементами матриці  $\tilde{A}$ . Така неузгодженість є не критичною, якщо не виходить за визначені межі [7 с.519-521].

Власний вектор  $\vec{V}$  матриці  $\tilde{A}$ , що забезпечує упорядкованість відносних оцінок альтернатив, є мірою однорідності суджень експертів. Тоді, умова узгодженості матриці парних порівнянь може бути записана наступним чином:

$$\tilde{A} \cdot \vec{V} = \alpha \cdot \vec{V}, \quad (4)$$

де  $\vec{V} = (v_1, v_2, \dots, v_i, \dots, v_m)$  – головний власний вектор матриці  $\tilde{A}$ ;

$\alpha$  – максимальне власне число матриці  $\tilde{A}$ .

Якщо головний власний вектор матриці нормований, то його можна вважати вектором локальних пріоритетів альтернатив в межах критерію  $K_j$ , або вектором вагових коефіцієнтів альтернатив. Якщо  $\vec{V}$  не нормований, то його можна нормувати за наближеним алгоритмом:

для кожного рядка матриці  $\tilde{A}$  знаходимо середнє значення елементів  $\bar{\alpha}_i$ ;

обчислюємо суму середніх значень рядків матриці  $\sum_{i=1}^m \bar{\alpha}_i$ ;

виконуємо нормування  $v_i = \bar{\alpha}_i / \sum_{i=1}^m \bar{\alpha}_i$ ;

записуємо вектор пріоритетів альтернатив  $\vec{V} = (v_1, v_2, \dots, v_i, \dots, v_m)$ .

Вектор пріоритетів критеріїв  $\vec{V}^K$  може бути визначений:

методом парних порівнянь суджень експертів, щодо відносної значимості критеріїв (метод парних порівнянь);

непараметричними методами, такими як метод рангової кореляції [11 с.134-139];

як вектор початкових умов, що відображує ієрархічну конструкцію рішення [12].

Нечітке рішення знаходять методом синтезу – послідовного визначення векторів пріоритетів альтернатив на множині критеріїв [7,12].

Загальний алгоритм синтезу нечіткого рішення складається з наступних кроків:

обчислюються головний власний вектор критеріїв  $\vec{V}^K$  та головні власні вектори матриць парних порівнянь альтернатив  $\vec{V}^{A_i}$ ;

виконується нормування векторів  $\vec{V}^K$  та  $\vec{V}^{A_i}$ ;

формується матриця вагових коефіцієнтів альтернатив ( $\tilde{A}_K$ ):

$$(\tilde{A}_K) = (\vec{V}^{A_1} \quad \vec{V}^{A_2} \quad \dots \quad \vec{V}^{A_m});$$

числове значення функції належності нечіткої множини обчислюється як добуток матриці пріоритетів альтернатив на вектор критеріїв

$$\mu_{K_j}(A_i) = \vec{V}^K * (\tilde{A}_K). \quad (5)$$

Умовою правомірності використання алгоритму синтезу нечіткого рішення є узгодженість матриць парних порівнянь, що відображують індивідуальні висновки експертів щодо елементів нечіткої множини альтернатив та критеріїв.

Узгодження експертних оцінок - це процес приведення оціночних суджень, висловлених різними експертами, до спільного знаменника чи консенсусу. В силу суб'єктивності індивідуальних оцінок експертів, рішення задачі багатокритеріального вибору можуть бути різними. В такому випадку, якщо висновки експертів протирічать між собою, в межах однієї задачі, необхідно виконати аналіз розбіжностей – ідентифікувати відмінності між оцінками експертів та встановити їх причину.

Процес узгодження оцінок включає в себе обговорення та аргументацію індивідуальних оцінок, виявлення загальних позицій та найбільш обґрунтованих суджень. Для узгодження індивідуальних експертних оцінок альтернатив застосовується метод «Делфі» [14, 15], або його аналоги: метод круглого столу, метод сценаріїв, метод групової динаміки. Кожен з них має свої особливості та підходить для певних ситуацій чи проблем.

Основна ідея методу «Делфі» полягає в тому, щоб ухвалити рішення на основі думки експертів, які надають інформацію анонімно. Ітераційний алгоритм методу «Делфі» включає кілька ітерацій зворотного зв'язку, в ході яких експерти порівнюють результати попередніх оцінок та можуть переглянути або узгодити їх. Процес узгодження припиняється, якщо індивідуальні експертні оцінки зійшлися до допустимого інтервалу розбіжностей, або хоча б один з експертів не погоджується на продовження процесу.

Якщо процес узгодження не забезпечує допустимого рівня розбіжностей індивідуальних оцінок, то, можливо доцільно:

замінити склад групи експертів;

провести нормування індивідуальних оцінок середнім значенням;

виключити з експертних оцінок екстремальні, ті що мають діаметрально інше значення, або протирічать більшості одноосібних оцінок експертів;



розглянути можливість прийняти не узгоджені оцінки альтернатив, з послідуочим аналізом результатів такого рішення.

Використання в розробці рішення інформації, одержуваної від експертів, тісно пов'язані з формою її подання та методами обробки. Уся сукупність даних, одержуваних від експертів, є порівнянням ситуацій, об'єктів, альтернатив за обраними показниками, змінними та параметрами. При цьому процедура порівняння базується на існуванні принципової можливості встановлення певних відносин порядку між характеристиками процесів прийняття рішення та лінгвістичним змінними або елементами нечітких множин, що використовуються для представлення якісних оцінок критеріїв та альтернатив. Неформальний опис задачі дозволяє особам, що приймають рішення подавати свої судження та формулювати висновки більш природнім, лінгвістичним способом.

Використання нечітких оцінок альтернатив, отриманих на основі висновків експертів, є засобом врахування колективного знання та досвіду фахівців в умовах не структурованої, суб'єктивності інформації, неможливості застосування детермінованих алгоритмів обґрунтування рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Lee C. C. *Fuzzy logic in control systems: fuzzy logic controller. I. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1990. Vol. 20, no. 2. P. 404–418. URL: <https://doi.org/10.1109/21.52551>.
2. Zedeh L. A. *Knowledge representation in fuzzy logic. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*. 1989. Vol. 1, no. 1. P. 89–100. URL: <https://doi.org/10.1109/69.43406>
3. Zadeh L.A. *Fuzzy logic and the calculi of fuzzy rules, fuzzy graphs, and fuzzy probabilities. Computers & Mathematics with Applications*. 1999. Vol.37. No. 11-12. P. 35. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0898-1221\(99\)00140-6](https://doi.org/10.1016/s0898-1221(99)00140-6).
4. Yager R. R. *On a general class of fuzzy connectives. Fuzzy Sets and Systems*. 1980. Vol. 4, no. 3. P. 235–242. URL: [https://doi.org/10.1016/0165-0114\(80\)90013-5](https://doi.org/10.1016/0165-0114(80)90013-5).
5. Zadeh L. A. *Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1973. SMC-3, no. 1. P. 28–44. URL: <https://doi.org/10.1109/tsmc.1973.5408575>.
6. Куперман В. В. *Методи багатокритеріальної оптимізації виробничої програми. Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування*. 2011. Вип. 3. №57. С.302–307. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2011-3\(57\)-302-307](https://doi.org/10.26642/jen-2011-3(57)-302-307).
7. Хемди А., Таха. *Введение в исследование операций : книга 6-те вид. Київ : Вильямс, 2001. 912 с.*
8. *Методи сучасної теорії управління / А. П. Ладанюк та ін. Київ: Ліра-К, 2019. с.368. URL [http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2019/Ladanuk\\_2019\\_368.pdf](http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2019/Ladanuk_2019_368.pdf).*

9. Thomas L. Saaty. *Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process*. 2008, RACSAM випуск 102 (2), С. 251–318 URL: <https://rac.es/ficheros/doc/00576.PDF>.

10. П. І. Стецюк, М. М. Андріяш. *Метод Сааті для аналізу показників податкової трансформації* Київ: Інститут кібернетики ім. В.М. Глушкова НАНУ, Комп'ютерна математика. 2016, № 1, С. 37-45. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/168347>.

11. Лена Є .В. Дебела І. М. *Прогнозування соціально-економічних процесів*. 2007, Херсон: Херсонська міська друкарня. 182 с.

12. Debela Iryna. *Algorithm of fuzzy priorities for alternative solutions*. ТНВ: серія Економіка. 2023. №. 18. С. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.30>.

13. Спільник, І. В., О. В. Ярощук. *Принцип системності в аналітичних дослідженнях*. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 2. С. 182-190.

14. В. Горбатенко, І. Петренко. *Метод «Делфі» та специфіка його застосування у прогностичних розробках*. Політичний менеджмент. 2008. С. 174-182. URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/59892>.

15. Куртов А. І., Полікашин О. В., Потіхенський А. І., Александров В. М. *Експертні оцінки. Метод «Делфі» як технологія прийняття управлінських рішень. Моделювання в економіці та управління проектами*. 2017. №1 (50). С. 118-122.

## **6.5. Розвиток механізму ціноутворення в системі інноваційної діяльності підприємства на засадах мінімаксу**

**Кобелева Т.О.,**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних  
економічних відносин,*

**Климентова М.В.,**

*здобувач третього ріння вищої освіти,  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»*

Важливою складовою інноваційної діяльності підприємств та організацій є формування цінової політики по відношенню до інноваційної науково-технічної продукції, що просувається на ринок. Ціна завжди була найбільш важливим критерієм прийняття господарських рішень споживачем. І в цей час ціна зберігає свої позиції як традиційний елемент конкурентної політики і має дуже великий вплив на ринкове становище і прибуток інноваційного підприємства [1-23].

Встановлення кінцевої ціни є важливим механізмом цінової політики будь-яких підприємств різних форм власності, що має безпосередній вплив на збутову діяльність, оскільки рівень і співвідношення цін на окремі види продукції, особливо конкуруючої, мають вирішальний вплив на обсяг здійснюваних споживачами закупівель [2, 7]. Ціни тісно пов'язані з усіма складовими маркетингу і виробничо-господарською діяльністю підприємства (наукової організації) в цілому. Фактичні результати бізнесу мають значний вплив на правильні ціни, а правильна чи неправильна цінова політика може мати довгостроковий вплив на позицію розробника науково-технічної продукції на ринку.

У нинішніх умовах першочерговим завданням українських інноваційних підприємств та науково-технічних організацій є розвиток і вдосконалення виробничо-господарського та комерційного механізмів. У названому процесі необхідно більш чітко розрізняти окремі покращання окремих елементів, незначні зміни їх змісту і глибини, так і в певній мірі всеосяжні перетворення всієї його структури. В останньому випадку можна говорити про удосконалення всього економічного механізму, що є дуже складною задачею [4]. Тому однією з базових завдань сучасної національної економічної науки має стати осмислення тих змін, що відбуваються в економіці в цілому і проявляються в окремих її сферах, з метою удосконалення існуючої моделі механізму управління.

У той же час слід зазначити, що багато зарубіжних фахівців вважають, що одним з найскладніших в перебудові економік країн, що розвиваються, є удосконалення механізму ціноутворення, яка є одним з основних елементів виробничо-комерційного механізму. Саме тут, на наш погляд, виникають найбільші труднощі, так як мова йде не про проведення якихось часткових та незначних поліпшень в системі встановлення цін на науково-технічну продукцію, а про формування суттєвого удосконалення та розвитку системи ціноутворення. При розробці нових підходів до встановлення цін представляється необхідним конкретизувати сутність механізму ціноутворення в сучасних умовах розвитку української інноваційної економіки [1, 8].

Для виконання поставлених задач перш за все слід визначити місце і роль ціноутворення в структурі сучасного економічного механізму. Економічний механізм представляє собою сукупність детально розроблених, науково забезпечених і законодавчо підтриманих країною форм і інструментів впливу на соціальний та економічний розвиток країни на різних рівнях (мікро-, мезо- та макрорівні), мета якого проявляється в реалізації інтересів усіх суб'єктів економічного механізму з урахуванням наявних ресурсів і сучасного стану національної економіки.

Центральним елементом економічного механізму ринкової економіки є планування з використанням індикаторів (рекомендацій) і комерційних розрахунків, а основними складовими елементами - механізми економічного стимулювання, ціноутворення, логістична система матеріально-технічного забезпечення бізнес-діяльності, фінансово-кредитний механізм, господарське управління [3, 10].

Роль складових економічного механізму, форми їх практичного застосування та поєднання в одне ціле досить складні і динамічні. Тому при здійсненні реформ в складі економічного механізму рекомендується досягати злагодженості, поєднання і синхронізації всіх його елементів. У такій постановці проблеми механізм ціноутворення представляє собою сполучну ланку, інструмент і орієнтир для майбутніх змін.

Аналіз науково-технічної літератури в галузі ціноутворення дозволив сформулювати три базові підходи до трактування методологічної сутності механізму ціноутворення на науково-технічну та інноваційну продукцію.

Послідовники першого підходу [9, 13] ототожнюють процес і механізм ціноутворення. Таким чином, виділяються два різнорівневих поняття: «процес» - послідовність окремих дій (операцій) при проведенні розрахунків ціни на різні товари, виробничі процеси і послуги; і «механізм», який представляє собою систему для управління самим процесом визначення ціни.

Другий підхід базується на твердженні, що систему управління цінами утворює ціновий механізм. Прихильники цього підходу [18, 19] наголошують на необхідності органічного сполучення в механізмі ціноутворенні як ринкових, так і адміністративних принципів управління, а також поєднання принципів як централізованого, так і децентралізованого управління цінами. Такий підхід заслуговує в певній мірі підтримки, але, на нашу думку, його слід доповнити конкретизацією базових визначень об'єкта та суб'єктів процесу ціноутворення на мікро-, мезо- і макрорівнях.

Розробники третього підходу [22, 23] стверджують, що в економіці, орієнтованій на соціальні цінності, вести мову про механізм ціноутворення неправомірно, достатньо тільки концептуально окреслити основні засади механізму державного регулювання ціноутворюючих чинників. На їхній погляд, країна повинна здійснювати регулювання не самих цін, а лише макроекономічних умов їх формування, тобто сприяти практичній дії механізму ринкового саморегулювання цін, який заснований на методології об'єктивних законів розвитку економічного змісту: закону пропозиції і попиту, закону вартості (цінового регулювання), закону грошового обігу та таке ін.

На наш погляд, механізм сучасного ціноутворення в сфері інноваційної діяльності - це сукупність юридичних норм, організаційних концепцій, принципів, інструментів і методів управління процесами ціноутворенням на товари, виробничі процеси і послуги, які виробляються соціально-економічною системою. Базовим фундаментом ціноутворення на науково-технічну та інноваційну продукцію є соціально-економічні відносини, які визначають мету і задачі ціноутворення, та організаційно-економічні відносини, які характеризують спосіб організації і регулювання існуючих економічних відносин в галузі ціноутворення.

В складі механізму ринкового ціноутворення можуть бути використані як прямі, так і (або) непрямі методи виробничого управління, які базуються на адміністративно-командних і (або) ринкових (економічно доцільних) принципах управління. Разом з тим, в рамках загальних принципів виробничо-комерційної діяльності інноваційних підприємств, на нашу думку, рекомендуємо виділити базові принципи ринкового ціноутворення [5, 12, 17]:

-принцип наукового обґрунтування цін, який полягає в необхідності знати і враховувати дію об'єктивних економічних законів і ціноутворюючих факторів, об'єктивного і суб'єктивного змісту;

-принцип цільового призначення процесу ціноутворення, який проявляється при визначенні найбільш важливих економічних та соціальних проблем, які можливо вирішити з використанням цінового механізму;

-принцип нерозривності (безперервності) проходження процесу ціноутворення в залежності від етапів проходження товару (послуги) від продавця (виробника) до покупця (споживача) з урахуванням поточних змін ринкової кон'юнктури на цільовому ринку;

-принцип єдності процесів ціноутворення і процесів контролю за фактичним станом цін, який полягає в державному та/або громадському сприянні контролю за поточними цінами на продукцію підприємств-монополістів, а також підприємств, які виробляють стратегічну і соціально значущу продукцію. Метою контролю є ретельна перевірка правильності і точності використання встановлених державою правил і норм ціноутворення, які є загальними для всіх суб'єктів господарювання.

На нашу думку, в структурі механізму ціноутворення слід виділити два в певній мірі самостійні блоки: блок процесів ціноутворення та блок систем регулювання процесу ціноутворення. Перший блок формується з процесів визначення і розрахунку цін, другий блок формується з процесів ринкового регулювання ціноутворюючих факторів. Такі дії надають підстави розуміти під ціною грошове вираження сукупності ціноутворюючих факторів (об'єктивних і

суб'єктивних), що впливають на її визначення, формування і коригування в даний період часу (рис.1).

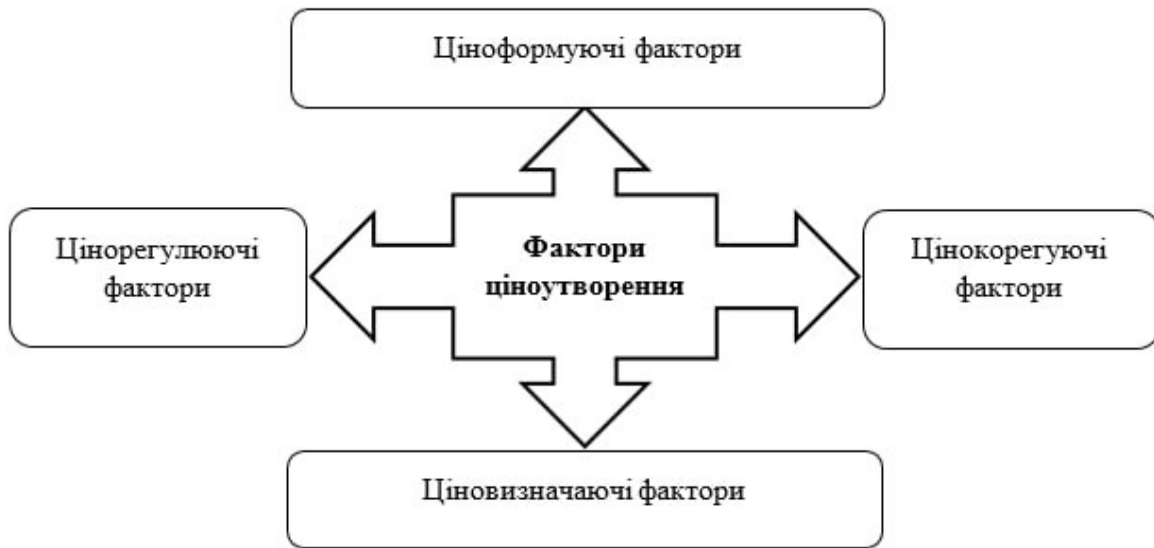


Рис. 1 – Ціноутворюючі фактори на науково-технічну продукцію  
Джерело: побудовано авторами

Отже, всі ціноутворюючі фактори слід розділити на чотири групи:

- фактори, що визначають розмір ціни;
- фактори, які безпосередньо формують склад і розмір ціни;
- фактори, з допомогою яких проходить регулювання цін;
- фактори, які дозволяють здійснювати корегування цін.

В складі завдань першого блоку механізму ціноутворення суб'єкти господарювання (споживачі і виробники, держава і регіони) встановлюють ціни, а в рамках другого - регулюють (коригують) визначені в рамках першого блоку результати.

Функція першого компонента механізму ціноутворення на науково-технічні продукти, виготовлені в процесі інноваційної діяльності підприємств та організацій полягає у визначенні верхнього рівня цін (тобто готовності і можливості споживачів придбати необхідні їм вироби та послуги) і нижнього рівня цін (тобто готовності і можливості виробників їх виробляти) [1, 2, 6].

Функція другого компонента механізму ціноутворення включає в себе формування цін на товари і послуги, що виробляються в країні. При цьому необхідно враховувати в ціні некон'юнктурні (основні), трудові (об'єктивні) і керовані (контрольовані) фактори: собівартість продукції, якість продукції, прибуток та ін. Завдяки свідомому процесу певного регулювання процесів ціноутворення на всіх рівнях господарювання ціна враховує інтереси країни в цілому та окремих її регіонів, соціально вразливих верств населення, обмежує

монопольну та недобросовісну конкуренцію. А об'єктивний процес ринкового саморегулювання коригує сформовані на ринку ціни з урахуванням реальної товарної кон'юнктури і пропонує орієнтири для подальшого ефективного розвитку економічної та соціальної системи.

Розглянемо більш детально сам процес визначення і формування цін на науково-технічну та інноваційну продукцію, розвиток якого ми вбачаємо в удосконаленні методу мінімаксу, тобто встановлення верхньої та нижньої межі можливої ціни.

Ринково-орієнтований механізм встановлення ціни на науково-технічну продукцію передбачає в загальному випадку дотримання певно балансу комерційних інтересів як розробника (продавця), так і споживача (покупця) цієї продукції [2, 11]. Тобто дефініція «ринкова вартість» інноваційної та науково-технічної продукції, на нашу думку, в повній мірі може бути використаний не тільки при встановленні цін на матеріальні товари (машини, обладнання і таке ін.), а і для науково-технічних продуктів (об'єктів інтелектуальної власності, наукових розробок, дослідницьких проєктів і таке ін.).

Пропонуємо визначати ринкову вартість науково-технічної продукції як найбільш імовірну (можливу) ціну, з використанням якої науковий продукт може бути переданий від розробника до споживача на конкурентному ринку інтелектуальних технологій.

Існуюча практика встановлення цін на науково-технічні продукти (витратний, ринковий та прибутковий підходи) зазвичай однозначно визначає їх ціну (вартісну оцінку). При цьому не передбачається встановлення цінового діапазону, в рамках якого і можуть проходити торги (перемовини) між розробником наукового продукту і потенційно можливим його покупцем.

Методичні рекомендації щодо виконання госпдоговірних науково-дослідних робіт, в рамках яких і створюється науково-технічний продукт, виділяють в певній мірі специфічні особливості цього процесу. Виконавець НДР, який на технологічному ринку виступає як продавець наукової розробки, бажає в повній мірі компенсувати свої витрати і додатково отримати відповідну винагороду, яка виступає у вигляді прибутку. Замовник наукової розробки (покупець, споживач), визначає свої цінові можливості на основі потенційного додаткового доходу, який він зможе отримати після впровадження (використання) на своєму виробництві результатів виконаної продавцем НДР.

Зазвичай перемовини щодо встановлення ціни з боку продавця починаються з максимально можливого рівня ціни  $P_{\max}$ , яку розробник наукового продукту завчасно обґрунтовує з точки зору того положення, що за певних умов величина  $P_{\max}$  може бути прийнята покупцем [2]. При цьому і у

споживача формуються свої власні представлення щодо максимально можливої ціни наукового продукту, які ґрунтуються на можливостях отримання максимального зиску від використання наукової розробки.

На початку перемовин потенційний користувач пропонує, в свою чергу, значення мінімальної ціни  $P_{\min}$ , яка за певних обставин, на його думку, може задовольнити розробника науково-технічного продукту. При цьому свої уявлення про розмір мінімальної ціни  $P_{\min}$  має і розробник наукового продукту, менше якого він просто входить в зону прямих збитків, так як вона не покриває навіть прямі витрати на його створення.

Викладені положення свідчать про наявність об'єктивних підстав для існування двох мінімально можливих цін  $P_{\min}$ , визначених розробником науково-технічного продукту -  $P_{\min}^{\text{dev}}$  та потенційним споживачем цього продукту  $P_{\min}^{\text{cons}}$ , та аналогічних двох максимально можливих цін -  $P_{\max}^{\text{dev}}$  та  $P_{\max}^{\text{cons}}$ . Нам представляється, що значення максимальних ( $P_{\max}^{\text{dev}}$  та  $P_{\max}^{\text{cons}}$ ) і мінімальних ( $P_{\min}^{\text{dev}}$  та  $P_{\min}^{\text{cons}}$ ) цін розробника і споживача не будуть дуже відрізнятися, так як їх розрахунки базуються на в певній мірі фактичних даних щодо витрат на розробку та майбутніх доходах споживача науково-технічного продукту від його використання.

В ході цінових перемовин та використання маркетингових методів впливу цінові позиції розробника і споживача (продавця та покупця) поступово зближуються до взаємоприйнятної для обох сторін значення. Такий підхід дозволяє стверджувати, що фактична (ринкова) ціна науково-технічного продукту  $P_{\text{mark}}$  буде знаходитися в межах інтервалу з граничними значеннями цін  $P_{\min}$  та  $P_{\max}$ , що відтворено нами на рис.2.

Пропозиції, викладені на рис.2, дозволяють стверджувати що фактична ринкова ціна науково-технічного продукту знаходиться в межах діапазону можливих цін. Наявність такого цінового інтервалу в певній мірі можливих цін на науково-технічний продукт надають контрагентам (розробнику і споживачу) дуже важливу інформацію, яка дозволяє їм обом завжди бути в прийнятній (прибутковій) для своїх виробничих колективів і практично виключає ситуацію, яка може моделювати збитковий характер угоди щодо придбання (продажу) науково-технічного продукту для покупця або продавця.

Такого роду підхід до ціноутворення включає в себе принципово можливі ринкові бажання контрагентів: потенційний покупець намагається оптимізувати (мінімізувати) можливі витрати на технологічне оновлення свого виробництва, а власник (розробник) науково-технічного продукту намагається максимізувати свої ринкові можливості, пов'язані з отриманням прибутку при продажу своєї науково-технічної розробки.



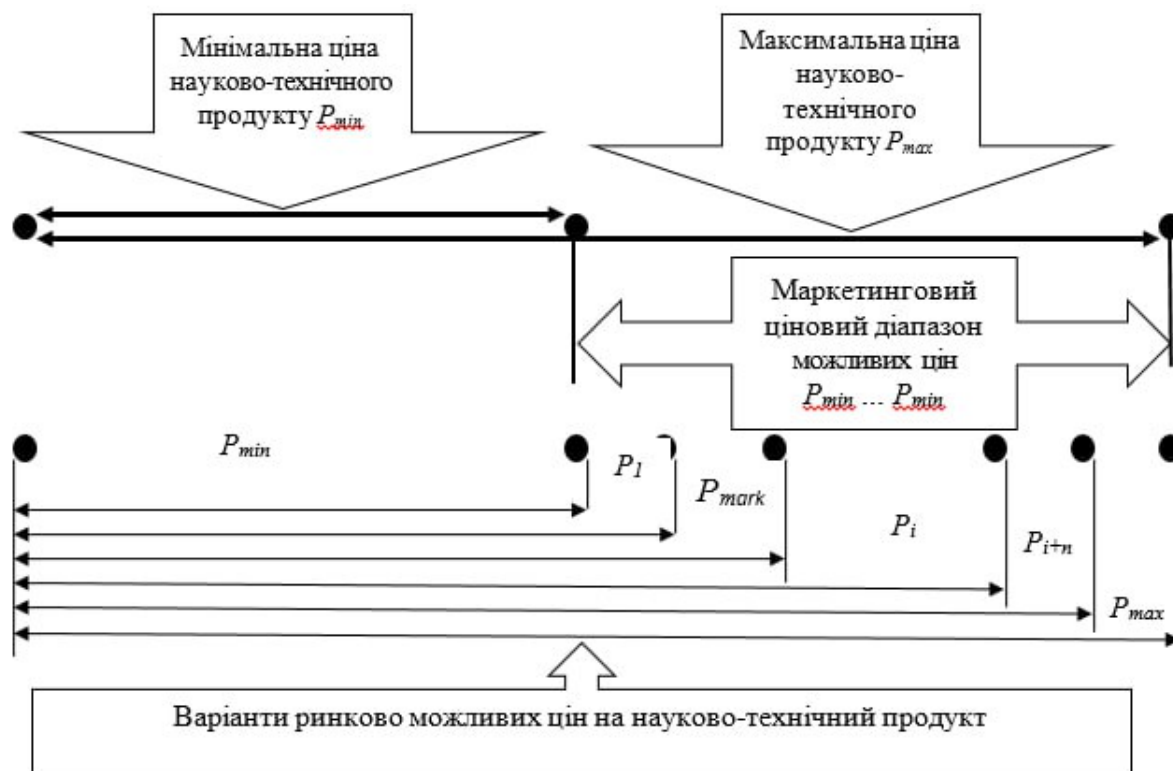


Рис. 2 – Інтервал цінових перемовин споживача та розробника науково-технічного продукту на засадах мінімаксу

*Джерело: побудовано авторами*

Визначення значень максимальної  $P_{min}$  та мінімальної  $P_{max}$  ціни на науково-технічний продукт, на нашу думку слід починати з встановлення та обґрунтування факторів, які в певні мірі обмежують значення вказаних цін. На наш погляд, такого роду фактори можуть бути як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Частіше всього в наявних дослідженнях [] пропонується враховувати фактори, які мають об'єктивний характер, що пояснюється очевидністю їх впливу на ціновий механізм та наявністю інформаційної бази для їх визначення та оцінки. При цьому поза увагою дослідників залишаються фактори суб'єктивного впливу на процес ціноутворення, які, на наш погляд, в деяких випадках можуть мати значно більший вплив, в порівнянні з об'єктивними факторами, на кінцеві результати встановлення ціни на науково-технічний продукт.

Логіка процесу ціноутворення на інноваційну продукцію свідчить про те, що прийнятті остаточного рішення щодо ціни по тому чи іншому науково-технічному продукту об'єктивні фактори далеко не завжди мають вирішальне значення. Часто зустрічаються випадки, коли покупець віддає перевагу тому продукту, в якому далеко не кращі результати, отримані з використанням об'єктивних чинників [15, 20]. Це підтверджує нашу пропозицію щодо

обов'язкового врахування як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів впливу на процес ціноутворення.

Деталізація такого роду об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу на вірогідність встановлення відповідної ціни на науково-технічний продукт представлена нами в табл.1.

Таблиця 1

**Деталізація чинників об'єктивного та суб'єктивного впливу на процес встановлення цін на науково-технічну продукцію**

Деталізація чинників впливу процес встановлення мінімальної ціни $P_{\min}$ на науково-технічний продукт	
Чинники об'єктивного впливу	Чинники суб'єктивного впливу
- загальні (повні) витрати розробника науково-технічного продукту на його розробку та ринкову реалізацію;	- покращення репутації (іміджу) розробника або споживача науково-технічного продукту;
- витрати пов'язані з фінансуванням розробки науково-технічного продукту (відсотки по банківські кредити, альтернативи використання власних коштів і таке ін.);	- наявність на час перемовин певних складнощій або кризових явищ на підприємствах розробника науково-технічного продукту або його потенційного споживача;
- розмір потенційного прибутку від використання результатів науково-технічної розробки у власній виробничо-комерційній діяльності розробника;	- наявність потенційних можливостей заключення крос-ліцензійних угод (перехресного ліцензування) між потенційними контрагентами;
- потенційні витрати на розробку інноваційного (нового, більш прогресивного), та більш ефективного науково-технічного продукту;	- наявність морального зносу науково-технічного продукту, його знаходження не на початкових стадіях свого життєвого циклу;
- потенційні збитки при настанні форс-мажорних обставин	- погіршення кон'юнктурних характеристик технологічних продуктів на цільовому ринку
Деталізація чинників впливу процес встановлення максимальної ціни $P_{\max}$ на науково-технічний продукт	
Чинники об'єктивного впливу	Чинники суб'єктивного впливу
- величина ціни на аналогічну розробку (з використанням іншого розробника) або розробку-субститут;	- позитивна (сприятлива для розробника) кон'юнктурна ситуація на технологічному ринку даної продукції;
- значення економічного ефекту від споживання науково-технічного продукту в різних умовах споживання;	- наявні тенденції потенційного збільшення доходу в майбутньому від використання даного технологічного продукту;
- рівень витрат на самостійне виконання наукової розробки або її аналогу потенційним споживачем;	- наявність в науково-технічного продукту потенційно значного екологічного або соціального потенціалу;
- потенційні втрати доходу (збитки) у	- в потенційного споживача вже

споживача при відсутності даного науково-технічного продукту;	розпочато підготовку до виробництва нової продукції на основі даного технологічного продукту;
- контрафактне використання науково-технічного продукту потенційним споживачем (порушення виключних прав)	- споживання наукової розробки суттєво зменшує рівень комерційних ризиків в бізнесі потенційного споживача

*Джерело: сформовано авторами з використанням [2, 14, 21]*

Дані, які приведені в табл.1, надають підстави зробити деякі висновки та узагальнення.

1. Чинники об'єктивного впливу на ціну науково-технічного продукту при встановлення рівня  $P_{\min}$  слід враховувати тільки у випадку їх реальної наявності або фактичної можливості їх настання. Наприклад, загальні витрати на створення і ринкову реалізацію науково-технічного продукту для розробника завжди мають місце (це об'єктивний чинник), а ось додатковий прибуток від тільки власного використання розробником цього продукту може мати місце далеко не завжди: для цього ще потрібно організувати власне виробництво з використанням даного технологічного продукту (у випадку його відсутності).

2. Значення загальних витрат на створення і ринкову реалізацію науково-технічного продукту завжди слід визначати з урахуванням додаткових обмежень: часового фактору, фактичних прибутків, залишкової вартості технологічного продукту та таке ін.

3. Більш-менш об'єктивно завжди є можливості визначити дивіденди на вкладені в розробку науково-технічного продукту кошти, а ось спрогнозувати розмір витрат на розробку інноваційного (нового, більш прогресивного), та більш ефективного науково-технічного продукту можливо тільки при наявності у потенційного споживача ресурсних можливостей: інтелектуальних, технологічних, фінансових, інформаційних, технічних, кадрових і таке ін.

4. Збитки, які мають форс-мажорний характер (землетрус, пожар, повінь, війна і таке ін.) в реальній бізнес-діяльності зустрічаються досить рідко. Але, на наш погляд, їх можливість доцільно враховувати, так як їх ігнорування робити перелік можливих об'єктивних факторів впливу на процес ціноутворення неповним.

5. Такі ж узагальнення характерні і при характеристиці чинників об'єктивного впливу на ціну науково-технічного продукту при встановлення рівня  $P_{\max}$ . Наприклад, якщо значення економічного ефекту у споживача технологічного продукту або його економічні втрати (збитки) при відмові від реалізації інноваційного проєкту на основі даного науково-технічного продукту

практично завжди мають місце і можливості для їх оцінювання, то визначити ціну аналогічної науково-технічної розробки або ціну субституту досить складно. Це практично можливо при наявності декількох альтернативних науково-технічних пропозицій, замовником яких потенційно може бути даний споживач. Крім того, звертаємо увагу і на патентні характеристики науково-технічного продукту, наявність в технологічному продукті виняткових прав, що ще в більшій мірі ускладнює цей процес.

6. Замовник даного науково-технічного продукту при формуванні значення  $P_{max}$  може не виключати свідоме порушення виключних прав (виробництво контрафактних виробів або інтелектуальне піратство), які належать розробнику. Але при цьому можливі втрати при покаранні за ці дії повинні бути значно меншими потенційних прибутків. При такому варіанті правопорушник повинен бути готовим і згодним з можливостями його судового переслідування. Тому встановлення розробником науково-технічного продукту надійної системи правової охорони своїх виключних прав є в достатній мірі важливим чинником ціноутворення.

7. Величина мінімальної ціни  $P_{min}$  відтворює мінімальну ефективність для розробника, яку він отримує при продажу науково-технічного продукту, хоча і дозволяє розробнику в повній мірі повернути всі зроблені ним витрати на розробку і реалізацію. Але  $P_{min}$  розробника є підставою для отримання максимальної вигоди споживачем технологічної розробки. На нашу думку, продаж розробником технологічного продукту по ціні  $P_{min}$  не дозволяє йому забезпечити можливості розширеного виробництва, надійності сталого розвитку, але все ж таки забезпечує розробнику відсутність кризових явищ в його виробничо-комерційної діяльності.

8. Величина максимальної ціни  $P_{max}$  відтворює максимальну ефективність розробника, яку він отримує при продажу науково-технічного продукту, та мінімальний потенційний прибуток для його покупця (споживача). Зауважимо, що  $P_{max}$  представляє розробнику значні можливості розширеного інноваційного розвитку та фінансово-матеріального стимулювання своїх співробітників, які створили даний науково-технічний продукт. Згода споживача придбати даний продукт по ціні  $P_{max}$ , як нам представляється, може бути пояснена впливом на це рішення суб'єктивних чинників ціноутворення.

Методологія формування граничних цін  $P_{min}$  та  $P_{max}$  в методиці ціноутворення на засадах мінімаксу передбачає встановлення мінімальної ціни  $P_{min}$  з наданням найменшої корисності розробнику (патентовласнику, продавцю) науково-технічного продукту, яка дозволяє йому повернути всі свої витрати, пов'язані з цим продуктом, та отримати певний прибуток, якого буде

достатньо для матеріально-технічного стимулювання співробітників (розробників та менеджерів) та забезпечення нормальної виробничо-комерційної діяльності наукової установи чи організації. Максимальна ціна технологічного продукту  $P_{\max}$  формує однакову зацікавленість споживача цього товару в декількох альтернативних варіантах вирішення своєї виробничої задачі. При цьому встановлення ціни більшої, чим  $P_{\max}$  становиться для споживача продукту не вигідним (збитковим). З цих посилок, можна зробити висновок про те, що величина  $P_{\max}$  буде встановлюватися споживачем науково-технічного продукту як найменше з можливих значень об'єктивних чинників, перелік і характеристика яких представлена в табл.1. Аналогічно і значення мінімальної ціни  $P_{\min}$  буде встановлюватися споживачем науково-технічного продукту як мінімальне з можливих величин об'єктивних чинників.

Важливість формування значень мінімальних та максимальних цін на науково-технічні продукти, на нашу думку, визначається наявністю маркетингового цінового діапазону (інтервалу) можливих цін. Його знання дозволяє розробнику і споживачу (продавцю і покупцю) проводити предметні переговори щодо поетапного зменшення цінового діапазону до найбільш прийняттого рівня, тобто до узгодженої контрагентами ринкової ціни, яка і буде покладена в основу відповідної угоди.

Попри досить ґрунтовні пояснення дії механізму ціноутворення на науково-технічні продукти, проведені нами дослідження свідчить про те, що точно і достовірно врахувати всі наявні і потенційно можливі варіанти визначення значень граничних цін  $P_{\min}$  та  $P_{\max}$  не так просто, а в деяких випадках практично неможливо. Наведений висновок може мати більш детальне пояснення з використанням таких положень:

- перспективи реалізації на практиці потенційних зисків і переваг науково-технічного продукту мають в достатній мірі велику невизначеність, так як фактичні обставини та умови використання науково-технологічної розробки не завжди такі, які передбачав в своїх рекомендаціях розробник технологічного продукту;

- потенційні доходи та прибутки споживача науково-технічного продукту при своєму попередньому обґрунтуванні мають велику вірогідність похибок та неточностей;

- велика ступінь патентної охорони виключних прав, які можуть мати місце при створенні науково-технічного продукту, може бути суттєвою перешкодою для здійснення альтернативних досліджень в сфері дії наявного патенту. Тому створення споживачем самостійно технологічного продукту-аналогу для зменшення потенційних витрат може бути достатньо проблемним;

- альтернативні варіанти створення науково-технічного продукту зазвичай порушують ефективні часові періоди найбільш прибуткового використання продукції, створеної на основі даного продукту. Пізній вихід на цільовий ринок з такого роду продукцією може призвести до суттєвих втрат потенційно можливого прибутку.

Наявність викладених положень спонукають споживача до проведення перемовин з розробником науково-технічного продукту, який йому потрібен для підвищення ефективності свого бізнесу. В результаті проведення таких перемовин розробник технологічного продукту (продавець) і потенційний користувач цього продукту (покупець) в кінцевому підсумку приходять до частково або в повній мірі співпадаючих думок щодо ринкової ціни на даний науково-технічний продукт.

#### **Список використаних джерел:**

1. Климентова М.В., Кобелева Т.О. Верхня і нижня ціна науково-технічної продукції // *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф., [26-27 квітня 2023 р.] / гол. оргком. О.Сіренко ; Полтав. держ. аграр. ун-т. – Електрон. текст. дані. Полтава, 2023. С. 107-109.*

2. Косенко О.П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій [Монографія]. Х.: «Смуґаста типографія», 2015. 517 с.

3. Климентова М.В., Кобелева Т.О. Проблеми ціноутворення на наукову продукцію // *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: зб. тез доп. 16-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 14-16 грудня 2022 р. / ред. Є.І.Сокол ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. Харків: НТУ "ХПІ", 2022. С.230-231. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/62774>*

4. Климентова М.В., Кобелева Т.О. Особливості ціноутворення на інноваційну продукцію // *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали 4-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 травня 2023 р. / заг. ред. А.М.Ткаченко; Нац. ун-т "Запорізька політехніка". Запоріжжя, 2023. С. 123-125. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66325>*

5. Климентова М., Кобелева Т. Інтелектуальна власність як фактор захисту наукомісткої продукції: цінові характеристики // *Законодавство України у сфері інтелектуальної власності та його правозастосування: національні, європейські та міжнародні виміри : матеріали 11-ї Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів з проблем інтелектуальної власності, 12 жовтня 2023 р. / ред. кол.: О. П. Орлюк [та ін.]; уклад. Г. Дорошко ; Навч.-наук. ін-т права Київ. нац. ун-та ім. Т. Шевченка [та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ, 2023. С. 52-56. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/7104>*

6. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 120-125. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39763>
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27 (1199). С. 58-61. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25753>
8. Перерва П.Г., Косенко А.В., Кобелева, Т.О., Маслак М.В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 19 (1295). С. 121-126. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
9. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу / П. Г. Перерва [та ін.] // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97.
10. Перерва П.Г., Жегус О.В. Формування маркетингово-орієнтованої цінової політики на підприємствах роздрібною торгівлі : монографія. Харків: ХДУХТ, 2008. 201 с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27682>
11. Перерва П. Г. Маркетингове ціноутворення та його вплив на якість та конкурентоспроможність продукції // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 46 (1267). С. 18-23. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/33950>
12. Методологія ціноутворення та економічної оцінки інтелектуального потенціалу в міжнародному підприємстві / О. П. Косенко [та ін.] // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки: зб. наук. пр. Харків: Шейніна О.В., 2020. № 5 (7). С. 76-81.
13. Martynenko, A., Pererva, P. Formation of comparable prices for innovative products for the period of their life cycle. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 24(3), 2020/ P.9-14.
14. Klymentova M., Kobieliava T. Business analysis of competitors prices for new products [Electronic resource] // Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики = Synergetic Drivers of Development of Accounting, Tax, Audit and Business Analytics : зб. тез за матеріалами 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 квітня 2023 р. / Держ. податковий ун-т. – Електрон. текст. дані. – Ірпінь, 2023. С. 502-504.
15. Klymentova M.V., Kobieliava T.O. Pricing practices for scientific products // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 31-ї міжнар.

наук.-практ. конф. *MicroCAD–2023*, [17-20 травня 2023 р.] / гол. Є. І. Сокол ; уклад. Г. В. Лісачук. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – С. 642.

16. Kobieliava T.O., Pererva P.G., Klymentova M.V. *Formation of prices for scientific and technical products of south* // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2023 р. : у 2 т. Т. 1 / відп. ред. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. – Київ : ВД "Києво-Могилянська академія", 2023. – С. 210-212. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65640>

17. Kobieliava T.O., Pererva P.G., Klymentova M.V. *Methodological essence of scientific and technical innovative products [Electronic resource]* // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 14-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 квітня 2023 р. / Нац. авіаційний ун-т. Електрон. текст. дані. Київ, 2023. С. 264-266. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65809>.

18. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. *Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник*. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>

19. Старостіна А.О. *Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.*

20. Перерва П.Г. *Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.*

21. Кобелева Т. О. *Комп'ютерна безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія*. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

22. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) *Technology transfer*. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

23. *Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.*

## **6.6. Математичне моделювання процесів оцінювання фінансового стану підприємства**

**Азарова А. О.,**

кандидат технічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,

**Белякова К. С.,**

Вінницький національний технічний університет

### **1. Оцінювання фінансового стану підприємства: теоретичні засади**

У сучасних умовах ринкової економіки фінансова діяльність на підприємстві, перш за все, спрямована на мобілізацію фінансових ресурсів з



метою забезпечення зростання рентабельності та інвестиційної привабливості, що, в свою чергу, призводить до покращення фінансового стану підприємства (ФСП). ФСП являє собою складну економічну категорію, що відображає здатність підприємства на конкретний момент часу та у майбутньому гарантувати достатній рівень грошового забезпечення фінансово-господарської діяльності, сприяти певному рівню власного розвитку та виконанню фінансових зобов'язань перед відповідними суб'єктами господарювання.

У теперішніх мінливих умовах ринкової економіки, для забезпечення стабільного функціонування підприємства важливе раціональне управління фінансами та структурою капіталу. При цьому необхідно враховувати також й інші фактори, що безумовно мають вплив на ФСП будь-якого підприємства: ділова активність, рівень ліквідності, платоспроможність, ступінь ризику, а також використання відповідних методів аналізу цих чинників. Якісна оцінка фінансового стану є надважливою умовою для ефективного управління підприємством та оптимального розподілу й використання його ресурсів [1].

Ефективність аналізу фінансового стану підприємства на пряму залежить від вибраної методології, рівня компетентності керівника, і, крім того, від точності та об'єктивності фінансової звітності, що надається підприємством. Якість проведеного фінансового аналізу визначає продуктивність стратегічного управління та впливає на загальну ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основною метою фінансової діяльності є досягнення прибутковості підприємства та пошук потенційних можливостей для зміцнення фінансової стійкості й стабільності з метою ефективного розвитку виробництва та максимізації прибутку.

Головними завданнями фінансового аналізу є:

- 1) визначення загального ФСП підприємства шляхом дослідження його фінансової звітності та інших даних;
- 2) прогнозування майбутньої фінансової діяльності підприємства та розробка стратегії для досягнення поставлених цілей;
- 3) виявлення можливих проблем у фінансовій діяльності підприємства, таких як висока заборгованість, неефективне використання ресурсів тощо;
- 4) оцінювання ефективності управління підприємством шляхом аналізу його фінансових результатів та рентабельності;
- 5) прийняття стратегічних та тактичних рішень на основі результатів фінансового аналізу щодо фінансової політики, інвестиційних проєктів, кредитування тощо.

Під час визначення рівня ФСП розглядаються різні показники ефективності діяльності підприємства. Ці показники обираються в залежності від поставлених цілей аналізу. Однак ні один показник окремо не може надати повного обсягу потрібної інформації щодо умов функціонування та прибутковості підприємства. Тому необхідно проводити лише комплексний аналіз показників, що дає змогу робити обґрунтовані висновки. Також не слід ускладнювати аналіз й обчислювати зайву кількість коефіцієнтів. Для якісного оцінювання фінансової діяльності підприємства достатньо декількох числових показників [1].

Джерелом інформації для проведення аналізу та оцінювання фінансового стану підприємства є офіційна фінансова звітність, яка включає такі основні документи: Баланс (форма №1); Звіт про фінансові результати (форма №2); Звіт про рух грошових коштів (форма №3); Звіт про власний капітал (форма №4).

Основна мета фінансової звітності – надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства [2]. Інформація, представлена у фінансових звітах, повинна бути легко зрозумілою та спрямованою на однозначне тлумачення для користувачів.

У процесі фінансового аналізу підприємства можуть застосовувати різноманітні методи, моделі та прийоми. Кількість та вибір конкретних засобів залежать від цілей, які ставляться перед аналізом, та визначаються специфікою конкретної ситуації. Незважаючи на різноманітність існуючих моделей, жодна з них не є досконалою, кожна має свої переваги та недоліки [3 – 5].

Одним з найбільш вживаних у практиці аналізу фінансового стану підприємств є коефіцієнтний метод, що базується на розрахунку системи коефіцієнтів. Ця система відображає різні аспекти діяльності підприємства і враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, що в загальному впливають на його фінансовий стан. Аналіз відносних показників виконується у процесі знаходження відношень між конкретними позиціями звіту або позиціями певних форм звітності, а також встановлюються взаємозв'язки між ними. Під час аналізу фінансових коефіцієнтів їхні значення порівнюються з базовими величинами, вивчається динаміка протягом звітного періоду та кількох послідовних звітних періодів [6]. Однак цей метод має й низку недоліків. Аналіз обширної множини коефіцієнтів ускладнює формулювання однозначних висновків щодо характеру модифікацій фінансового стану підприємства. Крім цього, відсутність нормативних значень для більшості досліджуваних коефіцієнтів є ще одним недоліком цього методу.

Комплексний метод аналізу ФСП враховує показники діяльності підприємства за двома тенденціями: позитивного та незадовільного фінансового стану. Комплексне визначення рівня фінансового стану підприємства зазначає його економічний потенціал і надає можливість виділити місце досліджуваного підприємства в економічному середовищі. Під час комплексного оцінювання необхідно враховувати ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства, такі як ділова активність, рентабельність, платоспроможність, а також інші, що стосуються досліджуваної проблеми [6]. Цей метод дозволяє ідентифікувати проблемні сфери в діяльності підприємства та усунути причини, що призвели до цих проблем. Однак даний підхід унеможливує розроблення ґрунтовних висновків щодо фінансового стану загалом. Також він є надто трудомістким.

Для проведення оцінювання фінансового стану підприємства також використовують інтегральний метод. Цей метод базується на розрахунку інтегрального показника. Цей процес здійснюється шляхом агрегування узагальнених показників діяльності підприємства (платоспроможність, фінансова стійкість, фінансова незалежність і т. п.) до одного інтегрального показника. Інтегральний метод дозволяє спостерігати за зміною цього показника в динаміці, що значно спрощує процес аналізу ФСП. Відповідно до величини цього показника підприємство відносять до одного з п'яти рівнів (класів): А, Б, В, Г, Д, що відображають його фінансовий стан. Застосування інтегрального методу для визначення фінансового потенціалу є зручним, оскільки дозволяє отримати однозначний результат, який просто інтерпретувати [7]. Основним недоліком даного підходу є суб'єктивність експертів під час вибору показників для інтегрального аналізу та встановлення їх вагових коефіцієнтів.

Значного поширення набув апарат нечіткої логіки, що застосовується для отримання результуючого рівня фінансового стану підприємства. Цей метод дозволяє аналізувати параметри як кількісного, так і якісного характеру, що обґрунтовує вибір теорії нечіткої логіки як найкращого апарату для вирішення специфічних задач у сфері фінансового менеджменту. Його використання не потребує значних грошових витрат та складних експертних оцінок, а також він забезпечує отримання достовірного результуючого рішення. Даний підхід може бути використаний для будь-якого підприємства, незалежно від галузі його діяльності. Однак, необхідно відзначити, що цей підхід має свої недоліки. Наприклад, можлива суб'єктивність щодо вибору функцій належності та у формуванні логічних рівнянь для відображення множини вхідних оцінювальних параметрів на множину вихідних рішень. Врахування лише

кількісних характеристик і нехтування значною множиною якісних є ще одним недоліком існуючого підходу [1, 8] на базі цього апарату. Це значно обмежує можливості та ефективність застосування саме цього методу, який дозволяє описати процес прийняття рішень зручною мовою експерта без потреби в кардинальних оцінках параметрів, використовуючи для цього зрозумілі поняття, такі як «високий», «середній», «низький» тощо, для вираження рівня певної ознаки. Таким чином, вище перелічені недоліки обґрунтовують доцільність подальшого удосконалення підходів до оцінювання ФСП із метою реалізації комплексного, детального та точного прийняття рішення.

## *2. Розроблення математичної та структурної моделей процесу оцінювання ФСП*

Оцінювання фінансового стану підприємства (ФСП) належить до групи складних задач у теорії прийняття рішень у зв'язку з необхідністю врахування великої множини вхідних параметрів та відсутності алгоритмів відображення цієї множини на множину вихідних рішень. Розв'язувати такі завдання слід шляхом декомпозиції, де головна функція (вищого рівня) розбивається на послідовність простіших підзадач (нижчих рівнів) так, щоб вони чітко ідентифікували певні параметри у функції вищого рівня. У результаті головна задача може бути вирішена лише в тому випадку, коли будуть отримані розв'язки для всіх підзадач нижчих рівнів.

Застосуємо системний підхід для вирішення задачі оцінювання рівня ФСП. Для цього необхідно встановити певні критерії, які спроможні однозначно класифікувати ФСП підприємства та визначити структурну їх взаємодію, що передбачає врахування значної кількості оцінювальних параметрів, які, у свою чергу, можуть бути визначені на базі множини початкових вхідних параметрів [1].

Отже, побудуємо таку загальну математичну модель для оцінювання ФСП:

$$R = \{K, F_1, X, F_2, Y, F_3\}, \quad (1)$$

де  $R = \{R_j\}$  – множина вихідних рішень  $R_j$  щодо рівня ФСП;

$K$  – множина первинних вхідних параметрів, що фіксують відповідні показники фінансової звітності, документації та оцінки експертів;

$X$  – множина оцінювальних параметрів фінансового стану, що розрахована на основі множини  $K$ ;

$F_1$  – функціонал відображення множини  $K$  на множину  $X$  оцінювальних параметрів:  $K \xrightarrow{F_1} X$ ;

$Y$  – множина  $Y=(Y_1, \dots, Y_n)$  агрегуючих функцій  $Y_1, \dots, Y_n$  впливу на результуюче рішення  $R_j$ ;

$F_2$  – функціонал відображення множини  $X$  оцінювальних параметрів на множину  $Y$  агрегуючих функцій впливу:  $X \xrightarrow{F_2} Y$ ;

$F_3$  – функціонал відображення множини  $Y$  агрегуючих функцій впливу  $Y_1, \dots, Y_n$  на множину  $R$  вихідних рішень  $R_j$ , що описують фінансовий стан підприємства,  $Y \xrightarrow{F_3} R_j$ .

Таким чином, для отримання остаточного результату оцінювання фінансового стану  $R_j$  підприємства на основі множини  $K$  початкових вхідних оцінювальних параметрів, слід реалізувати вищезазначені функції у такій послідовності:

$$K \xrightarrow{F_1} X \xrightarrow{F_2} Y \xrightarrow{F_3} R. \quad (2)$$

Запропонована загальна математична модель надає можливість врахувати змінювані множини параметрів впливу та агрегуючих функцій шляхом додавання нових важливих або вилучення неактуальних серед них щодо впливу на рівень фінансового стану підприємства.

Зобразимо уточнену структурну модель процесу оцінювання ФСП, як запропоновано на рис. 1.

На рис. 1:  $R = \{R_j\}$ , ( $j=\overline{1,3}$ ) – множина вихідних рішень  $R_j$  щодо рівня ФСП, де  $R_1$  – незадовільний стан ФСП;  $R_2$  – задовільний;  $R_3$  – відмінний ФСП [8].

$Y_1 = f(x_1, \dots, x_5)$  являє собою функцію фінансової стійкості. Вона визначається за допомогою таких параметрів:  $x_1$  – коефіцієнт незалежності;  $x_2$  – коефіцієнт фінансової стабільності;  $x_3$  – коефіцієнт фінансової витривалості;  $x_4$  – коефіцієнт маневреності власних засобів;  $x_5$  – коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами.

Функція ліквідності та платоспроможності  $Y_2 = f(x_6, \dots, x_{10})$  оцінюється за такими параметрами:  $x_6$  – коефіцієнт грошової платоспроможності;  $x_7$  – коефіцієнт розрахункової платоспроможності;  $x_8$  – коефіцієнт критичної ліквідності;  $x_9$  – коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей;  $x_{10}$  – коефіцієнт мобільності активів.

Ділова активність, що описана функцією  $Y_3 = f(x_{11}, \dots, x_{16})$ , що визначається множиною таких параметрів:  $x_{11}$  – коефіцієнт оборотності активів;  $x_{12}$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;  $x_{13}$  – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;  $x_{14}$  – коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;  $x_{15}$  – коефіцієнт оборотності основних засобів,  $x_{16}$  – коефіцієнт оборотності власного капіталу.

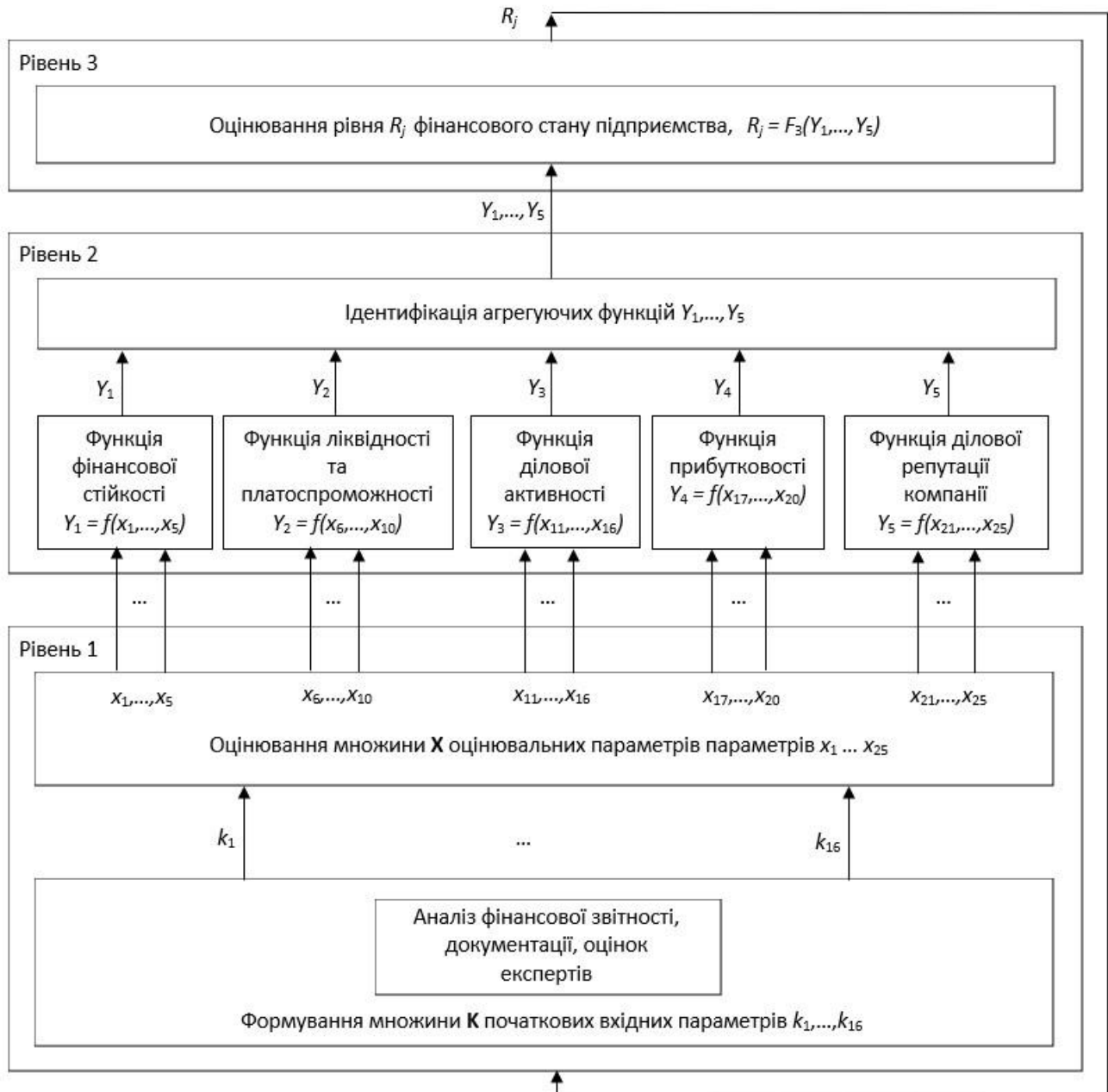


Рис. 1 – Структурна модель процесу оцінювання ФСП

Функція прибутковості  $Y_4 = f(x_{17}, \dots, x_{20})$  ідентифікується на основі таких параметрів:  $x_{17}$  – рентабельність витрат;  $x_{18}$  – рентабельність продажів;  $x_{19}$  – рентабельність усіх активів;  $x_{20}$  – рентабельність власного капіталу.

Функція ділової репутації компанії  $Y_5 = f(x_{21}, \dots, x_{25})$  описується параметрами:  $x_{21}$  – рівень задоволення потреб споживачів;  $x_{22}$  – ділова репутація керівництва;  $x_{23}$  – рівень виконання зобов'язань за укладеними контрактами;  $x_{24}$  – наявність негативної інформації в ЗМІ щодо діяльності компанії;  $x_{25}$  – рівень добробуту співробітників.

У свою чергу, функції  $Y_1, \dots, Y_4$  описуються кількісними, а функція  $Y_5$  – якісними оцінювальними параметрами.

Кількісні оцінювальні параметри  $x_1, \dots, x_{20}$  обчислюються на базі первинних вхідних параметрів, що беруться зі звітності підприємства: «Баланс» (форма №1) та «Звіт про фінансові результати» (форма №2), а саме:  $k_1$  – власний капітал;  $k_2$  – валюта балансу;  $k_3$  – залучений капітал;  $k_4$  – абсолютно ліквідні активи;  $k_5$  – поточні зобов'язання;  $k_6$  – оборотні активи;  $k_7$  – довгострокова кредиторська заборгованість;  $k_8$  – оборотні активи за мінусом запасів;  $k_9$  – чистий дохід від реалізації;  $k_{10}$  – дебіторська заборгованість;  $k_{11}$  – кредиторська заборгованість;  $k_{12}$  – собівартість реалізованої продукції;  $k_{13}$  – матеріальні запаси;  $k_{14}$  – необоротні активи;  $k_{15}$  – валовий прибуток;  $k_{16}$  – чистий прибуток. Розглянуті оцінювальні параметри  $x_1, \dots, x_{20}$  формують множину  $X$  кількісних параметрів підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Множина кількісних оцінювальних параметрів  $x_1, \dots, x_{20}$  для визначення ФСП**

<i>Фінансова стійкість</i>	
$x_1$	Коефіцієнт незалежності
$x_2$	Коефіцієнт фінансової стабільності
$x_3$	Коефіцієнт фінансової витривалості
$x_4$	Коефіцієнт маневреності власних засобів
$x_5$	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами
<i>Ліквідність та платоспроможність</i>	
$x_6$	Коефіцієнт грошової платоспроможності
$x_7$	Коефіцієнт розрахункової платоспроможності
$x_8$	Коефіцієнт критичної ліквідності
$x_9$	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредитної заборгованостей
$x_{10}$	Коефіцієнт мобільності активів
<i>Ділова активність</i>	
$x_{11}$	Коефіцієнт оборотності активів
$x_{12}$	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
$x_{13}$	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
$x_{14}$	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів
$x_{15}$	Коефіцієнт оборотності основних засобів
$x_{16}$	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
<i>Прибутковість</i>	
$x_{17}$	Рентабельність витрат
$x_{18}$	Рентабельність продажів
$x_{19}$	Рентабельність всіх активів
$x_{20}$	Рентабельність власного капіталу

Значення кількісних параметрів ( $x_1, \dots, x_{20}$ ) обчислюються на основі первинних вхідних початкових параметрів ( $k_1, \dots, k_{16}$ ). Сформуємо також множину якісних оцінювальних параметрів, оскільки їх врахування є необхідним для повного та точного фінансового аналізу підприємства (табл. 2).

## Множина якісних оцінювальних параметрів ФСП

Ділова репутація компанії	
$x_{21}$	Рівень задоволення потреб споживачів
$x_{22}$	Ділова репутація керівництва
$x_{23}$	Рівень виконання зобов'язань за укладеними контрактами
$x_{24}$	Наявність негативної інформації в ЗМІ щодо діяльності компанії
$x_{25}$	Рівень добробуту співробітників

Таким чином, визначено множину оцінювальних параметрів  $x_i$  ( $i=1,25$ ).

### 3. Розроблення методу оцінювання рівня фінансового стану підприємства за допомогою апарату нечіткої логіки

Визначення фінансового стану підприємства на основі апарату нечіткої логіки передбачає виконання кількох послідовних етапів. Для застосування цього підходу оцінимо значення розглянутих вище кількісних і якісних параметрів із використанням лінгвістичних термів  $t_s$  з множини  $T=\{t_s\}$ . Вона представляє собою набір значень лінгвістичних змінних, де лінгвістична змінна ідентифікується як змінна, що набуває значення з множини слів або словосполучень будь-якої мови.

Для даної задачі фінансового аналізу доцільною буде наявність трьох лінгвістичних термів  $t_s$ ,  $T=\{t_s\}$ , ( $s=\overline{1,3}$ ),  $S=3$ , а саме:  $t_1 = Н$  (низький),  $t_2 = С$  (середній);  $t_3 = В$  (високий). Така множина термів дозволяє точно виміряти значення параметрів та агрегуючих функцій для оцінювання рівня ФСП.

Побудуємо графік функцій належності  $\mu^t(x_i)$  значень кількісних параметрів ( $x_1, \dots, x_{20}$ ) лінгвістичним термам у загальному вигляді (рис. 2).

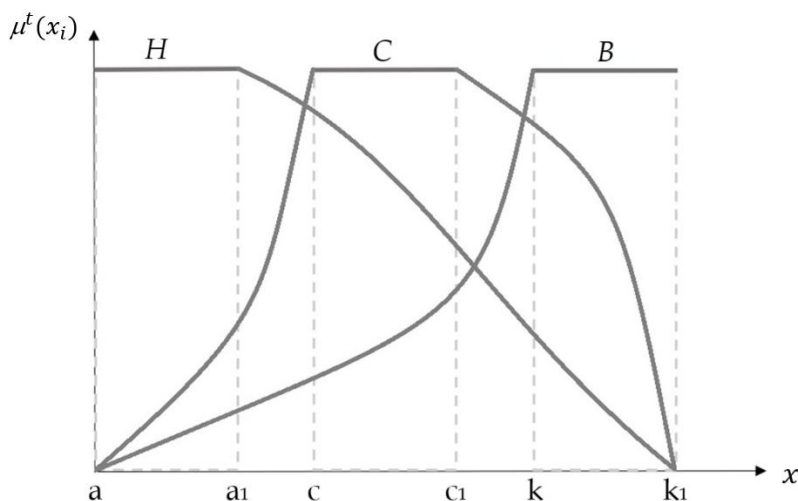


Рис.2 – Функції належності трьох нечітких термів для кількісних параметрів  $x_1, \dots, x_{20}$



Опишемо математично відповідними функціями (3) – (5) представлені на рис. 3 графіки для  $\mu^t(x_i)$ .

$$\mu^H(x_i) = \begin{cases} 1, & x \in [a, a_1]; \\ \left(\frac{k_1-x}{k_1-a_1}\right)^{0,8}, & x \in [a_1, k_1]. \end{cases} \quad (3)$$

$$\mu^C(x_i) = \begin{cases} \left(\frac{x-a}{c-a}\right)^{1,2}, & x \in [a, c]; \\ 1, & x \in (c, c_1); \\ \left(\frac{k_1-x}{k_1-c_1}\right)^{0,8}, & x \in [c_1, k_1]. \end{cases} \quad (4)$$

$$\mu^B(x_i) = \begin{cases} \left(\frac{x-a}{k-a}\right)^{1,2}, & x \in [a, k]; \\ 1, & x \in (k, k_1]. \end{cases} \quad (5)$$

Було сформовано таблицю діапазону значень точок  $(a, \dots, k_1)$  лінгвістичних термів для кількісних оцінювальних параметрів  $(x_1, \dots, x_{20})$ . Діапазони змінення деяких параметрів різняться через специфіку різноманітних галузей господарства [1].

Далі побудуємо графік функцій належності  $\mu^t(x_i)$  значень якісних параметрів  $(x_{21}, \dots, x_{25})$  для  $S=3$  [9] (рис. 3).

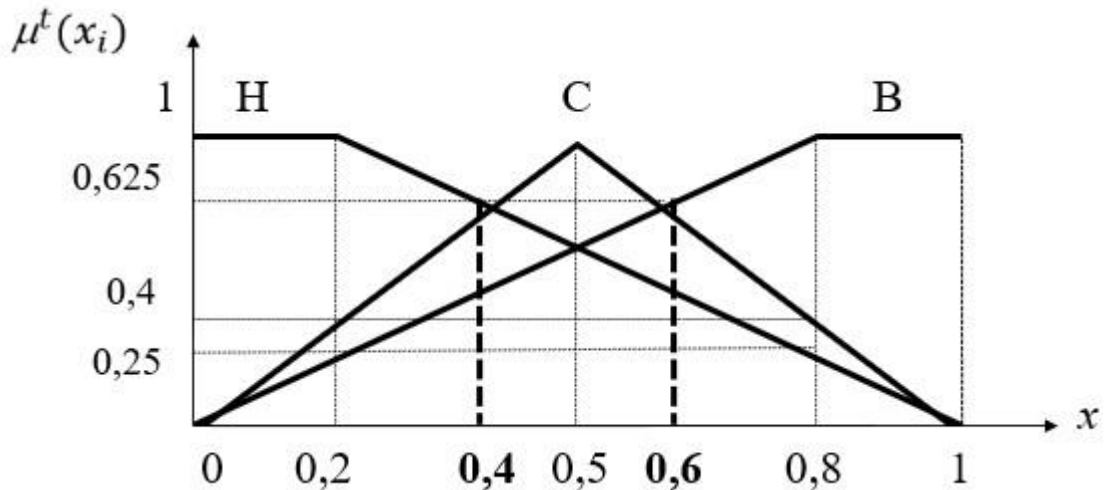


Рис. 3 – Функції належності трьох нечітких термів для якісних параметрів  $x_{21}, \dots, x_{25}$

Виходячи з рис. 8, значення функцій належності для якісних параметрів можна визначити таким чином: якщо якісний параметр характеризується термом «низький», то значення функцій належності визначають при  $x = 0,2$ . При цьому  $\mu^H(0,2) = 1$ ;  $\mu^C(0,2) = 0,4$ ;  $\mu^B(0,2) = 0,25$ .

Якщо якісний параметр описується термом «середній», то  $x = 0,5$ , при  $\mu^H(0,5) = 0,625$ ;  $\mu^C(0,5) = 1$ ;  $\mu^B(0,5) = 0,625$ . А для терму «високий» –  $x = 0,8$ , при  $\mu^H(0,8) = 0,25$ ;  $\mu^C(0,8) = 0,4$ ;  $\mu^B(0,8) = 1$  [9].

Наступним кроком є складання матриць знань для оцінювання агрегуючих функцій  $Y_1, \dots, Y_5$  за трьома термами ( $t_1 = H, t_2 = C, t_3 = B, T = \{t_s\}, (s = \overline{1, S}), S=3$ ), а також для остаточного прийняття рішення  $R_j$  щодо рівня ФСП.

У табл. 3 – 7 представимо матриці знань для оцінювання функцій  $Y_1 - Y_5$ .

Таблиця 3

**Матрицю знань для оцінювання функції фінансової стійкості  $Y_1$** 

$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$Y_1$
B	B	B	B	B	B
C	B	B	B	B	
B	C	B	B	B	
C	B	B	B	C	
C	C	C	C	C	C
C	C	B	C	C	
H	C	C	B	C	
H	C	C	C	C	
H	H	H	H	H	H
H	H	C	H	H	
H	H	H	H	C	
C	H	H	H	H	

Таблиця 4

**Матриця знань для оцінювання функції ліквідності та платоспроможності  $Y_2$** 

$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$	$Y_2$
B	B	B	B	B	B
B	B	B	B	C	
B	B	B	C	B	
B	C	B	B	C	
C	C	C	C	C	C
B	C	C	C	C	
C	H	B	C	C	
C	C	C	C	H	
H	H	H	H	H	H
H	H	H	C	H	
H	C	H	H	H	
C	H	C	H	H	

Таблиця 5

Матриця знань для оцінювання функції ділової активності  $Y_3$ 

$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	$x_{14}$	$x_{15}$	$x_{16}$	$Y_3$
В	В	В	В	В	В	В
В	В	С	В	В	В	
В	В	В	С	С	В	
В	С	В	В	С	В	
С	С	С	С	С	С	С
С	В	С	С	В	С	
Н	С	С	С	С	В	
С	Н	С	С	Н	С	
Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н
Н	С	Н	Н	Н	С	
Н	Н	Н	С	Н	Н	
Н	Н	Н	Н	С	С	

Таблиця 6

Матриця знань для оцінювання функції прибутковості  $Y_4$ 

$x_{17}$	$x_{18}$	$x_{19}$	$x_{20}$	$Y_4$
В	В	В	В	В
В	С	В	В	
В	В	В	С	
С	В	С	В	
С	С	С	С	С
С	С	С	В	
С	С	Н	В	
С	Н	С	С	
Н	Н	Н	Н	Н
Н	Н	С	Н	
Н	С	Н	Н	
С	Н	Н	Н	

Таблиця 7

Матриця знань для оцінювання функції ділової репутації компанії  $Y_5$ 

$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$	$x_{24}$	$x_{25}$	$Y_5$
В	В	В	В	В	В
В	В	С	В	В	
В	В	В	С	В	
В	В	В	С	С	
С	С	С	С	С	С
С	С	С	В	С	
Н	В	С	С	С	
С	С	С	Н	С	
Н	Н	Н	Н	Н	Н
С	Н	Н	Н	Н	
Н	С	Н	Н	Н	
Н	С	Н	Н	С	

Матриця знань для прийняття рішення щодо рівня фінансового стану підприємства  $R_j$  пропонується у табл. 8.

Таблиця 8

**Матриця знань для прийняття рішення щодо рівня ФСП**

$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$	$R_j$
B	B	B	B	B	$R_1$
C	B	B	B	B	
B	B	B	B	C	
C	B	B	B	C	
C	C	C	C	C	
C	C	B	C	C	$R_2$
H	C	C	C	C	
C	B	C	H	C	
H	H	H	H	H	
H	H	H	C	H	$R_3$
C	H	H	H	H	
H	H	H	C	C	

Опишемо складені матриці відповідними логічними рівняннями. У цих рівняннях знак « $\vee$ » означає логічну операція «АБО», а знак « $\cdot$ » – логічна операція «І». При розрахунку кінцевого результату серед усіх функцій належності, які об'єднані операцією І ( $\cdot$ ), обирається мінімальне значення. Відповідно, серед усіх функцій належності, що об'єднані операцією АБО ( $\vee$ ), обирається максимальне значення.

Наведемо логічні рівняння для агрегуючої функції  $Y_1$  (фінансова стійкість):

$$\mu^B(Y_1) = \mu^B(x_1) \cdot \mu^B(x_2) \cdot \mu^B(x_3) \cdot \mu^B(x_4) \cdot \mu^B(x_5) \vee \mu^C(x_1) \cdot \mu^B(x_2) \cdot \mu^B(x_3) \cdot \mu^B(x_4) \cdot \mu^B(x_5) \vee \mu^B(x_1) \cdot \mu^C(x_2) \cdot \mu^B(x_3) \cdot \mu^B(x_4) \cdot \mu^B(x_5) \vee \mu^C(x_1) \cdot \mu^B(x_2) \cdot \mu^B(x_3) \cdot \mu^B(x_4) \cdot \mu^C(x_5); \quad (6)$$

$$\mu^C(Y_1) = \mu^C(x_1) \cdot \mu^C(x_2) \cdot \mu^C(x_3) \cdot \mu^C(x_4) \cdot \mu^C(x_5) \vee \mu^C(x_1) \cdot \mu^C(x_2) \cdot \mu^B(x_3) \cdot \mu^C(x_4) \cdot \mu^C(x_5) \vee \mu^H(x_1) \cdot \mu^C(x_2) \cdot \mu^C(x_3) \cdot \mu^B(x_4) \cdot \mu^C(x_5) \vee \mu^H(x_1) \cdot \mu^C(x_2) \cdot \mu^C(x_3) \cdot \mu^C(x_4) \cdot \mu^C(x_5); \quad (7)$$

$$\mu^H(Y_1) = \mu^H(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^H(x_3) \cdot \mu^H(x_4) \cdot \mu^H(x_5) \vee \mu^H(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^C(x_3) \cdot \mu^H(x_4) \cdot \mu^H(x_5) \vee \mu^H(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^H(x_3) \cdot \mu^H(x_4) \cdot \mu^C(x_5) \vee \mu^C(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^H(x_3) \cdot \mu^H(x_4) \cdot \mu^H(x_5). \quad (8)$$

Логічні рівняння для агрегуючої функції  $Y_2$  (ліквідність та платоспроможність):

$$\begin{aligned} \mu^B(Y_2) &= \mu^B(x_6) \cdot \mu^B(x_7) \cdot \mu^B(x_8) \cdot \mu^B(x_9) \cdot \mu^B(x_{10}) \vee \mu^B(x_6) \cdot \mu^B(x_7) \cdot \mu^B(x_8) \cdot \mu^B(x_9) \cdot \\ &\quad \mu^C(x_{10}) \vee \mu^B(x_6) \cdot \mu^B(x_7) \cdot \mu^B(x_8) \cdot \mu^C(x_9) \cdot \mu^B(x_{10}) \vee \mu^B(x_6) \cdot \mu^C(x_7) \cdot \mu^B(x_8) \cdot \\ &\quad \cdot \mu^B(x_9) \cdot \mu^C(x_{10}); \quad (9) \\ \mu^C(Y_2) &= \mu^C(x_6) \cdot \mu^C(x_7) \cdot \mu^C(x_8) \cdot \mu^C(x_9) \cdot \mu^C(x_{10}) \vee \mu^B(x_6) \cdot \mu^C(x_7) \cdot \mu^C(x_8) \cdot \mu^C(x_9) \cdot \end{aligned}$$

$$\cdot \mu^c(x_{10}) \vee \mu^c(x_6) \cdot \mu^h(x_7) \cdot \mu^b(x_8) \cdot \mu^c(x_9) \cdot \mu^c(x_{10}) \vee \mu^c(x_6) \cdot \mu^c(x_7) \cdot \mu^c(x_8) \cdot \mu^c(x_9) \cdot \mu^h(x_{10}); \quad (10)$$

$$\mu^h(Y_2) = \mu^h(x_6) \cdot \mu^h(x_7) \cdot \mu^h(x_8) \cdot \mu^h(x_9) \cdot \mu^h(x_{10}) \vee \mu^h(x_6) \cdot \mu^h(x_7) \cdot \mu^h(x_8) \cdot \mu^c(x_9) \cdot \mu^h(x_{10}) \vee \mu^h(x_6) \cdot \mu^c(x_7) \cdot \mu^h(x_8) \cdot \mu^h(x_9) \cdot \mu^h(x_{10}) \vee \mu^c(x_6) \cdot \mu^h(x_7) \cdot \mu^c(x_8) \cdot \mu^h(x_9) \cdot \mu^h(x_{10}). \quad (11)$$

Логічні рівняння для агрегуючої функції  $Y_3$  (ділова активність):

$$\mu^b(Y_3) = \mu^b(x_{11}) \cdot \mu^b(x_{12}) \cdot \mu^b(x_{13}) \cdot \mu^b(x_{14}) \cdot \mu^b(x_{15}) \cdot \mu^b(x_{16}) \vee \mu^b(x_{11}) \cdot \mu^b(x_{12}) \cdot \mu^c(x_{13}) \cdot \mu^b(x_{14}) \cdot \mu^b(x_{15}) \cdot \mu^b(x_{16}) \vee \mu^b(x_{11}) \cdot \mu^b(x_{12}) \cdot \mu^b(x_{13}) \cdot \mu^c(x_{14}) \cdot \mu^c(x_{15}) \cdot \mu^b(x_{16}) \vee \mu^b(x_{11}) \cdot \mu^c(x_{12}) \cdot \mu^b(x_{13}) \cdot \mu^b(x_{14}) \cdot \mu^c(x_{15}) \cdot \mu^b(x_{16}); \quad (12)$$

$$\mu^c(Y_3) = \mu^c(x_{11}) \cdot \mu^c(x_{12}) \cdot \mu^c(x_{13}) \cdot \mu^c(x_{14}) \cdot \mu^c(x_{15}) \cdot \mu^c(x_{16}) \vee \mu^c(x_{11}) \cdot \mu^b(x_{12}) \cdot \mu^c(x_{13}) \cdot \mu^c(x_{14}) \cdot \mu^b(x_{15}) \cdot \mu^c(x_{16}) \vee \mu^c(x_{11}) \cdot \mu^b(x_{12}) \cdot \mu^c(x_{13}) \cdot \mu^c(x_{14}) \cdot \mu^c(x_{15}) \cdot \mu^b(x_{16}) \vee \mu^c(x_{11}) \cdot \mu^h(x_{12}) \cdot \mu^c(x_{13}) \cdot \mu^c(x_{14}) \cdot \mu^h(x_{15}) \cdot \mu^c(x_{16}); \quad (13)$$

$$\mu^h(Y_3) = \mu^h(x_{11}) \cdot \mu^h(x_{12}) \cdot \mu^h(x_{13}) \cdot \mu^h(x_{14}) \cdot \mu^h(x_{15}) \cdot \mu^h(x_{16}) \vee \mu^h(x_{11}) \cdot \mu^c(x_{12}) \cdot \mu^h(x_{13}) \cdot \mu^h(x_{14}) \cdot \mu^h(x_{15}) \cdot \mu^c(x_{16}) \vee \mu^h(x_{11}) \cdot \mu^h(x_{12}) \cdot \mu^c(x_{13}) \cdot \mu^h(x_{14}) \cdot \mu^h(x_{15}) \cdot \mu^h(x_{16}) \vee \mu^h(x_{11}) \cdot \mu^h(x_{12}) \cdot \mu^h(x_{13}) \cdot \mu^c(x_{14}) \cdot \mu^h(x_{15}) \cdot \mu^h(x_{16}) \vee \mu^h(x_{11}) \cdot \mu^h(x_{12}) \cdot \mu^h(x_{13}) \cdot \mu^h(x_{14}) \cdot \mu^c(x_{15}) \cdot \mu^c(x_{16}). \quad (14)$$

Логічні рівняння для агрегуючої функції  $Y_4$  (прибутковість):

$$\mu^b(Y_4) = \mu^b(x_{17}) \cdot \mu^b(x_{18}) \cdot \mu^b(x_{19}) \cdot \mu^b(x_{20}) \vee \mu^b(x_{17}) \cdot \mu^c(x_{18}) \cdot \mu^b(x_{19}) \cdot \mu^b(x_{20}) \vee \mu^b(x_{17}) \cdot \mu^b(x_{18}) \cdot \mu^b(x_{19}) \cdot \mu^c(x_{20}) \vee \mu^c(x_{17}) \cdot \mu^b(x_{18}) \cdot \mu^c(x_{19}) \cdot \mu^b(x_{20}); \quad (15)$$

$$\mu^c(Y_4) = \mu^c(x_{17}) \cdot \mu^c(x_{18}) \cdot \mu^c(x_{19}) \cdot \mu^c(x_{20}) \vee \mu^c(x_{17}) \cdot \mu^c(x_{18}) \cdot \mu^c(x_{19}) \cdot \mu^b(x_{20}) \vee \mu^c(x_{17}) \cdot \mu^c(x_{18}) \cdot \mu^h(x_{19}) \cdot \mu^b(x_{20}) \vee \mu^c(x_{17}) \cdot \mu^h(x_{18}) \cdot \mu^c(x_{19}) \cdot \mu^c(x_{20}); \quad (16)$$

$$\mu^h(Y_4) = \mu^h(x_{17}) \cdot \mu^h(x_{18}) \cdot \mu^h(x_{19}) \cdot \mu^h(x_{20}) \vee \mu^h(x_{17}) \cdot \mu^h(x_{18}) \cdot \mu^c(x_{19}) \cdot \mu^h(x_{20}) \vee \mu^h(x_{17}) \cdot \mu^c(x_{18}) \cdot \mu^h(x_{19}) \cdot \mu^h(x_{20}) \vee \mu^c(x_{17}) \cdot \mu^h(x_{18}) \cdot \mu^h(x_{19}) \cdot \mu^h(x_{20}). \quad (17)$$

Логічні рівняння для агрегуючої функції  $Y_5$  (ділова репутація компанії):

$$\mu^b(Y_5) = \mu^b(x_{21}) \cdot \mu^b(x_{22}) \cdot \mu^b(x_{23}) \cdot \mu^b(x_{24}) \cdot \mu^b(x_{25}) \vee \mu^b(x_{21}) \cdot \mu^b(x_{22}) \cdot \mu^c(x_{23}) \cdot \mu^b(x_{24}) \cdot \mu^b(x_{25}) \vee \mu^b(x_{21}) \cdot \mu^b(x_{22}) \cdot \mu^b(x_{23}) \cdot \mu^c(x_{24}) \cdot \mu^b(x_{25}) \vee \mu^b(x_{21}) \cdot \mu^b(x_{22}) \cdot \mu^b(x_{23}) \cdot \mu^c(x_{24}) \cdot \mu^c(x_{25}); \quad (18)$$

$$\mu^c(Y_5) = \mu^c(x_{21}) \cdot \mu^c(x_{22}) \cdot \mu^c(x_{23}) \cdot \mu^c(x_{24}) \cdot \mu^c(x_{25}) \vee \mu^c(x_{21}) \cdot \mu^c(x_{22}) \cdot \mu^c(x_{23}) \cdot \mu^b(x_{24}) \cdot \mu^c(x_{25}) \vee \mu^h(x_{21}) \cdot \mu^b(x_{22}) \cdot \mu^c(x_{23}) \cdot \mu^c(x_{24}) \cdot \mu^c(x_{25}) \vee \mu^c(x_{21}) \cdot \mu^c(x_{22}) \cdot \mu^c(x_{23}) \cdot \mu^h(x_{24}) \cdot \mu^c(x_{25}); \quad (19)$$

$$\mu^h(Y_5) = \mu^h(x_{21}) \cdot \mu^h(x_{22}) \cdot \mu^h(x_{23}) \cdot \mu^h(x_{24}) \cdot \mu^h(x_{25}) \vee \mu^c(x_{21}) \cdot \mu^h(x_{22}) \cdot \mu^h(x_{23}) \cdot \mu^h(x_{24}) \cdot \mu^h(x_{25}) \vee \mu^h(x_{21}) \cdot \mu^c(x_{22}) \cdot \mu^h(x_{23}) \cdot \mu^h(x_{24}) \cdot \mu^h(x_{25}) \vee \mu^h(x_{21}) \cdot \mu^c(x_{22}) \cdot \mu^h(x_{23}) \cdot \mu^h(x_{24}) \cdot \mu^c(x_{25}). \quad (20)$$

Логічні рівняння для оцінювання належності  $R_j$  до трьох лінгвістичних рівнів:

$$\begin{aligned} \mu^{R1}(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) = & \mu^B(Y_1) \cdot \mu^B(Y_2) \cdot \mu^B(Y_3) \cdot \mu^B(Y_4) \cdot \mu^B(Y_5) \vee \mu^C(Y_1) \cdot \mu^B(Y_2) \cdot \mu^B(Y_3) \cdot \\ & \cdot \mu^B(Y_4) \cdot \mu^B(Y_5) \vee \mu^B(Y_1) \cdot \mu^B(Y_2) \cdot \mu^B(Y_3) \cdot \mu^B(Y_4) \cdot \mu^C(Y_5) \vee \\ & \vee \mu^C(Y_1) \cdot \mu^B(Y_2) \cdot \mu^B(Y_3) \cdot \mu^B(Y_4) \cdot \mu^C(Y_5); \end{aligned} \quad (21)$$

$$\begin{aligned} \mu^{R2}(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) = & \mu^C(Y_1) \cdot \mu^C(Y_2) \cdot \mu^C(Y_3) \cdot \mu^C(Y_4) \cdot \mu^C(Y_5) \vee \mu^C(Y_1) \cdot \mu^C(Y_2) \cdot \mu^B(Y_3) \cdot \\ & \cdot \mu^C(Y_4) \cdot \mu^C(Y_5) \vee \mu^H(Y_1) \cdot \mu^C(Y_2) \cdot \mu^C(Y_3) \cdot \mu^C(Y_4) \cdot \mu^C(Y_5) \vee \\ & \vee \mu^C(Y_1) \cdot \mu^B(Y_2) \cdot \mu^C(Y_3) \cdot \mu^H(Y_4) \cdot \mu^C(Y_5); \end{aligned} \quad (22)$$

$$\begin{aligned} \mu^{R3}(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) = & \mu^H(Y_1) \cdot \mu^H(Y_2) \cdot \mu^H(Y_3) \cdot \mu^H(Y_4) \cdot \mu^H(Y_5) \vee \mu^H(Y_1) \cdot \mu^H(Y_2) \cdot \mu^H(Y_3) \cdot \\ & \cdot \mu^C(Y_4) \cdot \mu^H(Y_5) \vee \mu^C(Y_1) \cdot \mu^H(Y_2) \cdot \mu^H(Y_3) \cdot \mu^H(Y_4) \cdot \mu^H(Y_5) \vee \\ & \vee \mu^H(Y_1) \cdot \mu^H(Y_2) \cdot \mu^H(Y_3) \cdot \mu^C(Y_4) \cdot \mu^C(Y_5). \end{aligned} \quad (23)$$

Отже, фінансовий стан підприємства описується таким рівнем  $R_j$ , функція належності  $\mu^{R_j}$  якого набуває максимального значення:

$$\mu^{R_j} = \max \{ \mu^{R1}, \mu^{R2}, \mu^{R3} \}. \quad (24)$$

На основі побудованого методу застосування апарату нечіткої логіки для оцінювання рівня ФСП полягає у виконанні таких етапів.

Етап 1. Побудова графіків функцій належності ( $\mu^t(x_i)$ ) до лінгвістичних термів, що характеризують значення кількісних та якісних оцінювальних параметрів  $x_i$  ( $i=\overline{1,25}$ ) фінансового стану підприємства.

Етап 2. Пошук значень логічних рівнянь  $\mu^t(Y_1), \dots, \mu^t(Y_5)$  для оцінювання агрегуючих функцій  $Y_1, \dots, Y_5$ .

Етап 3. Визначення остаточного рішення щодо рівня ФСП  $\mu^{R_j}$  за допомогою залежності (24).

#### 4. Використання розроблених математичних моделі та методу для оцінювання рівня фінансового стану підприємства ТОВ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ"

Розглянемо застосування розроблених математичних моделі та методу її формалізації на основі нечіткої логіки для оцінювання фінансового стану ТОВ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ" – лісопильне та стругальне виробництво.

На базі звітності цього підприємства було розраховано множину **К** первинних вхідних параметрів  $k_1, \dots, k_{16}$  для побудови математичної моделі:  $k_1 = 1\,447\,864$ ;  $k_2 = 2\,679\,223$ ;  $k_3 = 411\,128$ ;  $k_4 = 39\,854$ ;  $k_5 = 409\,310$ ;  $k_6 = 1\,463\,426,5$ ;  $k_7 = 822\,049$ ;  $k_8 = 747\,069$ ;  $k_9 = 3\,139\,784$ ;  $k_{10} = 699\,601$ ;  $k_{11} = 418\,065$ ;  $k_{12} = 2\,548\,645$ ;  $k_{13} = 716\,357,5$ ;  $k_{14} = 1\,215\,796,5$ ;  $k_{15} = 591\,139$ ;  $k_{16} = 174\,578$ .

Відобразимо у табл. 9 значення кількісних оцінювальних параметрів  $x_1, \dots, x_{20}$ , оцінених на базі параметрів  $k_1, \dots, k_{16}$ .

**Значення кількісних оцінювальних параметрів  $x_1, \dots, x_{20}$**

$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$
0,54	3,52	0,85	0,16	0,56	0,1	3,58	1,83	0,57	0,61
$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	$x_{14}$	$x_{15}$	$x_{16}$	$x_{17}$	$x_{18}$	$x_{19}$	$x_{20}$
1,17	4,49	7,51	3,56	2,58	2,17	0,2	0,06	0,07	0,12

Отже, оцінимо значення функцій належності кількісних параметрів ( $x_1, \dots, x_{20}$ ) до трьох нечітких термів (табл. 10).

*Таблиця 10*

**Значення функцій належності кількісних оцінювальних параметрів  $x_1, \dots, x_{20}$**

Значення кількісного параметра	$\mu^H(x_i)$	$\mu^C(x_i)$	$\mu^B(x_i)$
$x_1 = 0,54$	0,64	0,87	1
$x_2 = 3,52$	0,2	0,22	1
$x_3 = 0,85$	0,26	0,38	1
$x_4 = 0,16$	1	0,59	0,25
$x_5 = 0,56$	0,54	0,59	1
$x_6 = 0,1$	0,96	1	0,06
$x_7 = 3,58$	0,18	0,24	1
$x_8 = 1,83$	0,15	0,2	1
$x_9 = 0,57$	0,85	1	0,51
$x_{10} = 0,61$	0,56	0,76	1
$x_{11} = 1,17$	0,52	5,12	1,37
$x_{12} = 4,49$	0,74	1	0,46
$x_{13} = 7,51$	0,11	0,16	1
$x_{14} = 3,56$	0,96	0,59	0,33
$x_{15} = 2,58$	0,22	0,33	1
$x_{16} = 2,17$	0,66	0,95	0,48
$x_{17} = 0,2$	0,47	0,72	1
$x_{18} = 0,06$	0,86	1	0,54
$x_{19} = 0,07$	0,92	1	0,4
$x_{20} = 0,12$	0,92	1	0,41

Для того, щоб визначити належність якісних оцінювальних параметрів ( $x_{21}, \dots, x_{25}$ ) до лінгвістичних термів, скористаємося узгодженими за коефіцієнтом конкордації експертними оцінками.

Після аналізу зібраної експертами інформації для якісних параметрів  $x_{21}$  (рівень задоволення потреб споживачів) та  $x_{23}$  (рівень виконання зобов'язань за укладеними контрактами), було отримано їх належність до лінгвістичного терму  $t_3$  – «високий».

Значення якісних параметрів  $x_{22}$  (ділова репутація керівництва),  $x_{24}$  (наявність негативної інформації в ЗМІ щодо діяльності компанії),  $x_{25}$  (рівень добробуту співробітників) описуються лінгвістичним термом  $t_2$  – «середній».

На базі отриманих лінгвістичних термів для якісних параметрів  $x_{21}, \dots, x_{25}$ , оцінимо значення їх функцій належності до трьох нечітких термів, що розглянуто у табл. 11.

Підставимо отримані значення функцій належності в багатопараметричні рівняння, що було розроблено у розділі 3.

Таблиця 11

**Значення функцій належності якісних оцінювальних параметрів**

Значення кількісного параметра	$\mu^H(x_i)$	$\mu^C(x_i)$	$\mu^B(x_i)$
$x_{21} = 0,8$	0,25	0,4	1
$x_{22} = 0,5$	0,625	1	0,625
$x_{23} = 0,8$	0,25	0,4	1
$x_{24} = 0,5$	0,625	1	0,625
$x_{25} = 0,5$	0,625	1	0,625

Для агрегуючої функції  $Y_1$  (фінансова стійкість) належність до 3 лінгвістичних термів є такою:

$$\mu^B(Y_1) = 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,25 \cdot 1 \vee 0,87 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,25 \cdot 1 \vee 1 \cdot 0,22 \cdot 1 \cdot 0,25 \cdot 1 \vee 0,87 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,25 \cdot 0,59$$

$$= 0,25 \vee$$

$$\vee 0,25 \vee 0,22 \vee 0,25 \vee = 0,25;$$

$$\mu^C(Y_1) = 0,87 \cdot 0,22 \cdot 0,38 \cdot 0,59 \cdot 0,59 \vee 0,87 \cdot 0,22 \cdot 1 \cdot 0,59 \cdot 0,59 \vee 0,64 \cdot 0,22 \cdot 0,38 \cdot 0,25 \cdot 0,59 \vee$$

$$\vee 0,64 \cdot 0,22 \cdot 0,38 \cdot 0,59 \cdot 0,59 = 0,22 \vee 0,22 \vee 0,22 \vee 0,22 = 0,22;$$

$$\mu^H(Y_1) = 0,64 \cdot 0,2 \cdot 0,26 \cdot 1 \cdot 0,54 \vee 0,64 \cdot 0,2 \cdot 0,38 \cdot 1 \cdot 0,54 \vee 0,64 \cdot 0,2 \cdot 0,26 \cdot 1 \cdot 0,59 \vee 0,87 \cdot 0,2 \cdot$$

$$\cdot 0,26 \cdot 1 \cdot 0,54 = 0,2 \vee 0,2 \vee 0,2 \vee 0,2 = 0,2.$$

Багатопараметричні рівняння для агрегуючої функції  $Y_2$  (ліквідність та платоспроможність):

$$\mu^B(Y_2) = 0,06 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,51 \cdot 1 \vee 0,06 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,51 \cdot 0,76 \vee 0,06 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \vee 0,06 \cdot 0,24 \cdot 1 \cdot 0,51 \cdot 0,76$$

$$= 0,06 \vee 0,06 \vee 0,06 \vee 0,06 = 0,06;$$

$$\mu^C(Y_2) = 1 \cdot 0,24 \cdot 0,2 \cdot 1 \cdot 0,76 \vee 0,06 \cdot 0,24 \cdot 0,2 \cdot 1 \cdot 0,76 \vee 1 \cdot 0,18 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,76 \vee$$

$$1 \cdot 0,24 \cdot 0,2 \cdot 1 \cdot 0,56 = 0,2 \vee 0,06 \vee 0,18 \vee 0,2 = 0,2;$$

$$\mu^H(Y_2) = 0,96 \cdot 0,18 \cdot 0,15 \cdot 0,85 \cdot 0,56 \vee 0,96 \cdot 0,18 \cdot 0,15 \cdot 1 \cdot 0,56 \vee 0,96 \cdot 0,24 \cdot 0,15 \cdot 0,85 \cdot 0,56 \vee$$

$$\vee 1 \cdot 0,18 \cdot 0,2 \cdot 0,85 \cdot 0,56 = 0,15 \vee 0,15 \vee 0,15 \vee 0,18 = 0,18.$$

Багатопараметричні рівняння для агрегуючої функції  $Y_3$  (ділова активність):

$$\mu^B(Y_3) = 1,37 \cdot 0,46 \cdot 1 \cdot 0,33 \cdot 1 \cdot 0,48 \vee 1,37 \cdot 0,46 \cdot 0,16 \cdot 0,33 \cdot 1 \cdot 0,48 \vee 1,37 \cdot 0,46 \cdot 1 \cdot 0,59$$

$$\cdot 0,33 \cdot 0,48 \vee 1,37 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,33 \cdot 0,33 \cdot 0,48 = 0,33 \vee 0,16 \vee 0,33 \vee 0,33 = 0,33;$$



$$\begin{aligned}\mu^L(Y_3) &= 5,12 \cdot 1 \cdot 0,16 \cdot 0,59 \cdot 0,33 \cdot 0,95 \vee 5,12 \cdot 0,46 \cdot 0,16 \cdot 0,59 \cdot 1 \cdot 0,96 \vee 0,52 \cdot 1 \cdot 0,16 \cdot 0,59 \cdot \\ &\quad \cdot 0,33 \cdot 0,66 \vee 5,12 \cdot 0,74 \cdot 0,16 \cdot 0,59 \cdot 0,22 \cdot 0,95 = 0,16 \vee 0,16 \vee 0,16 \vee 0,16 = 0,16; \\ \mu^H(Y_3) &= 0,52 \cdot 0,74 \cdot 0,11 \cdot 0,96 \cdot 0,22 \cdot 0,66 \vee 0,52 \cdot 1 \cdot 0,11 \cdot 0,96 \cdot 0,22 \cdot 0,95 \vee 0,52 \cdot 0,74 \cdot 0,11 \cdot \\ &\quad \cdot 0,59 \cdot 0,22 \cdot 0,66 \vee 0,52 \cdot 0,74 \cdot 0,11 \cdot 0,96 \cdot 0,33 \cdot 0,95 = 0,11 \vee 0,11 \vee 0,11 \vee 0,11 = 0,11.\end{aligned}$$

Багатопараметричні рівняння для агрегуючої функції  $Y_4$  (прибутковість):

$$\begin{aligned}\mu^B(Y_4) &= 1 \cdot 0,54 \cdot 0,4 \cdot 0,41 \vee 1 \cdot 1 \cdot 0,4 \cdot 0,41 \vee 1 \cdot 0,54 \cdot 0,4 \cdot 1 \vee 0,72 \cdot 0,54 \cdot 1 \cdot 0,41 = 0,4 \vee 0,4 \vee \\ &\quad \vee 0,4 \vee 0,41 = 0,41; \\ \mu^L(Y_4) &= 0,72 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \vee 0,72 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,41 \vee 0,72 \cdot 1 \cdot 0,92 \cdot 0,41 \vee 0,72 \cdot 0,86 \cdot 1 \cdot 1 = 0,72 \vee 0,41 \vee \\ &\quad \vee 0,41 \vee 0,72 = 0,72; \\ \mu^H(Y_4) &= 0,47 \cdot 0,86 \cdot 0,92 \cdot 0,92 \vee 0,47 \cdot 0,86 \cdot 1 \cdot 0,92 \vee 0,47 \cdot 1 \cdot 0,92 \cdot 0,92 \vee 0,72 \cdot 0,86 \cdot 0,92 \cdot 1 \\ &\quad = 0,47 \vee 0,47 \vee 0,47 \vee 0,92 = 0,92.\end{aligned}$$

Багатопараметричні рівняння для агрегуючої функції  $Y_5$  (ділова репутация компанії):

$$\begin{aligned}\mu^B(Y_5) &= 1 \cdot 0,625 \cdot 1 \cdot 0,625 \cdot 0,625 \vee 1 \cdot 0,625 \cdot 0,4 \cdot 0,625 \cdot 0,625 \vee 1 \cdot 0,625 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,625 \vee \\ &\quad 1 \cdot 0,625 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 = 0,625 \vee 0,4 \vee 0,625 \vee 0,625 = 0,625; \\ \mu^L(Y_5) &= 0,4 \cdot 1 \cdot 0,4 \cdot 1 \cdot 1 \vee 0,4 \cdot 1 \cdot 0,4 \cdot 0,625 \cdot 1 \vee 0,25 \cdot 0,625 \cdot 0,4 \cdot 1 \cdot 1 \vee 0,4 \cdot 1 \cdot 0,4 \cdot 0,625 \cdot 1 = \\ &\quad = 0,4 \vee 0,4 \vee 0,25 \vee 0,4 = 0,4; \\ \mu^H(Y_5) &= 0,25 \cdot 0,625 \cdot 0,25 \cdot 0,625 \cdot 0,625 \vee 0,4 \cdot 0,625 \cdot 0,25 \cdot 0,625 \cdot 0,625 \vee 0,25 \cdot 1 \cdot 0,25 \cdot \\ &\quad \cdot 0,625 \cdot 0,625 \vee 0,25 \cdot 1 \cdot 0,25 \cdot 0,625 \cdot 1 = 0,25 \vee 0,25 \vee 0,25 \vee 0,25 = 0,25.\end{aligned}$$

Використовуючи отримані значення функцій належності для агрегуючих функцій  $Y_1 \dots Y_5$ , оцінимо  $\mu^{R_1} \dots \mu^{R_3}$  на основі залежностей (12) – (23) таким чином:

$$\begin{aligned}\mu^{R_1}(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) &= 0,25 \cdot 0,06 \cdot 0,33 \cdot 0,41 \cdot 0,625 \vee 0,22 \cdot 0,06 \cdot 0,33 \cdot 0,41 \cdot 0,625 \vee \\ &\quad \vee 0,25 \cdot 0,06 \cdot 0,33 \cdot 0,41 \cdot 0,4 \vee 0,22 \cdot 0,06 \cdot 0,33 \cdot 0,41 \cdot 0,4 = \\ &\quad = 0,06 \vee 0,06 \vee 0,06 \vee 0,06 = 0,06; \\ \mu^{R_2}(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) &= 0,22 \cdot 0,2 \cdot 0,16 \cdot 0,72 \cdot 0,4 \vee 0,22 \cdot 0,2 \cdot 0,33 \cdot 0,72 \cdot 0,4 \vee 0,2 \cdot 0,2 \cdot \\ &\quad \cdot 0,16 \cdot 0,72 \cdot 0,4 \vee 0,22 \cdot 0,18 \cdot 0,16 \cdot 0,92 \cdot 0,4 = 0,16 \vee 0,2 \vee 0,16 \vee 0,16 = 0,2; \\ \mu^{R_3}(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) &= 0,2 \cdot 0,18 \cdot 0,11 \cdot 0,92 \cdot 0,25 \vee 0,2 \cdot 0,18 \cdot 0,11 \cdot 0,72 \cdot 0,25 \vee 0,22 \cdot 0,18 \cdot \\ &\quad \cdot 0,11 \cdot 0,92 \cdot 0,25 \vee 0,2 \cdot 0,18 \cdot 0,11 \cdot 0,72 \cdot 0,4 = 0,11 \vee 0,11 \vee 0,11 \vee 0,11 = 0,11.\end{aligned}$$

Для отримання результуючого рішення щодо рівня ФСП скористаємося (24) і отримаємо:

$$\max \mu^{R_j}(x_1, \dots, x_{25}) = \max \mu^{R_j}(x_1, \dots, x_{25}); \max \{0,06; 0,2; 0,11\} = 0,2,$$

Отже, ТОВ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ" має задовільний ( $R_2$ ) стан ФСП.

**Список використаних джерел:**

1. Азарова А. О., Рузакова О. В. *Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства*. Вінниця : ВНТУ, 2009. 150 с.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 15 липня 1999 р. № 996-XIV URL: <https://spfu.gov.ua/ua/documents/1041.html>
3. Matyrbayev, O., Azarova, A., Nikiforova, L., Kalizhanova, A., Shyian, A., Ruzakova, O., Savina, N. *Mathematical model and method of enterprise financial risk assessment based on threshold elements*. CITRisk. 2021. Vol-3101. P. 275-291.
4. Азарова А. О. *Максимізація прибутку та оптимізація базових економічних показників виробництва із використанням кореляційно-регресійного моделювання. Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб`єктами господарювання різних організаційно-правових форм / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної*. Дніпро : Пороги, 2020. Р. 6.4. С. 344–358.
5. Azarova A., Nikiforova L., Shyian F., Ruzakova J., Savina N. *Computer model of calculation of financial risk of the enterprise on the basis of threshold elements*. CITRisk. 2021. P. 16-17.
6. Насібова О. В., Шипенко А. А. *Методичні підходи фінансового аналізу підприємства*. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Вип. 206 «Економічні науки». 2019. С. 35-44.
7. Гребенікова О. В., Денисова Т. В., Іваницький Д. С. *Аналіз методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства*. Часопис економічних реформ. 2021. №4 (44). С. 62–69.
8. Азарова А. О., Рузакова О. В. *Підходи до формалізації механізму оцінювання фінансового стану підприємства*. Фінанси України. 2006. №12. С. 121–129.
9. Азарова А. О., Юхимчук С. В. *Математичні моделі ризику для систем підтримки прийняття рішень : монографія*. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. 188 с.

**Наукове видання**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

**Колективна монографія**

під загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора Храпкіної В.В.,  
кандидата економічних наук, доцента Пічик К.В

Гарнітура TimesNewRoman. Умов. друк. арк.: 35,5  
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»