



**НАУКОВІ ЗАПИСКИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Серію засновано 08.09.1999 р.

---

№ 34(62)

**Науковий журнал**  
(щоквартальник)

Острог  
Видавництво Національного університету «Острозька академія»  
2024

# Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»»

Засновано 08.09.1999 року Національним університетом «Острозька академія»  
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21245-11045Р від 12 березня 2015 р.

Журнал додано до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 515 від 16 травня 2016 р.

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань  
(ISSN International Centre. Paris, France): ISSN 2311-5149 (друкований)

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт  
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України № 975 від 11.07.2019 – категорія «Б»

Журнал додано до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань:

INDEX COPERNICUS (ICV 2017 = 74,48)  
EBSCO Publishing, Inc.  
ResearchBib  
Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)  
DOI: 10.25264/2311-5149

Google Академія (h-індекс 9)  
Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського  
Бібліометрика української науки  
Україніка наукова  
Український реферативний журнал «Джерело»

Надруковано за ухвалою вченої ради Національного університету «Острозька академія»  
(протокол № 2 від 26 вересня 2024 року)

Засновник журналу: Національний університет «Острозька академія»;

Видавець: видавництво Національного університету «Острозька академія».

## Редакційна колегія:

Дем'янчук О. І. (головний редактор, д. е. н., проф., Острого, Україна)  
[olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua)  
Шулик Ю. В. (заступник головного редактора, к. е. н., доц., Острого,  
Україна) [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua)  
Іванчук Н. В. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua)

## Editorial board:

Demianchuk O. I. (PhD, docent, editor-in-chief); [olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua);  
Shulyk Y. V. (PhD, docent, deputy editor); [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua);  
Ivanchuk N.V. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua).

Бранч Джон (д. е. н., Анн Арбор, Мічиган, США); [jbranch@umich.edu](mailto:jbranch@umich.edu);  
Вітлінський В. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
Гарі Кук (д. е. н., проф., Ліверпуль, Великобританія); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
Кнейслер О. В. (д. е. н., проф., Тернопіль, Україна); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
Козак Л. В. (д. е. н., доц., Острого, Україна); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
Кондратенко Н. О. (д. е. н., проф., Харків, Україна); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
Костецька І. І. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [iryua.kostetska@oa.edu.ua](mailto:iryua.kostetska@oa.edu.ua);  
Кривецька О. Р. (д. е. н., проф., Острого, Україна); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
Левницька С. О. (д. е. н., проф., Рівне, Україна); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
Мамонтова Н. А. (д. е. н., проф., Острого, Україна); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
Матвійчук А. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
Новоселецький О. М. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [oleksandr.novoseletskyi@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyi@oa.edu.ua);  
Олак Антоні (хабілітований доктор економіки, професор факультет управління  
Люблінської політехніки, Люблін, Польща); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
Онишко С. В. (д. е. н., проф., Ірпін, Україна); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
Павел Джаканський (доктор, Інститут Права, економіки і управ-  
ління, Факультет Права, менеджменту та управління, Університет Яна Коха-  
новського у Кельце, Польща); [pdziekan@interia.eu](mailto:pdziekan@interia.eu);  
Пауло Реіс Мурао (доктор економіки факультет економіки університету Мінью,  
Брага, Португалія); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
Пукава Ришард (доктор Державної вищої технічно-економічної школи в Ярос-  
лаві, Польща); [ryszard.pukala@interia.pl](mailto:ryszard.pukala@interia.pl);  
Стецюк Іван (професор Факультету фінансів, Школи менеджменту,  
Квебецького Університету, Канада); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
Талавера Олександр (професор фінансової школи менеджменту, університету  
Свансі, Великобританія); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
Ткаченко Н. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
Топішко Н. П. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [natalya.topishko@oa.edu.ua](mailto:natalya.topishko@oa.edu.ua);  
Харчук Ю. Ю. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
Яворська Т. В. (д. е. н., проф., Львів, Україна); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net).

John Branch (PhD, Ann Arbor, Michigan, USA); [jbranch@umich.edu](mailto:jbranch@umich.edu);  
Vitlinskiy V. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
Gary Cook (PhD, prof., Director Hull University Business School Faculty of  
Business, Law and Politics Hull University Business School, Liverpool,  
United Kingdom); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
Kneisler O. V. (PhD, prof., Ternopil, Ukraine); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
Kozak L. V. (PhD, docent); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
Kondratenko N. O. (PhD, prof., Kharkiv, Ukraine); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
Kostetska I. V. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [iryua.kostetska@oa.edu.ua](mailto:iryua.kostetska@oa.edu.ua);  
Kryvytska O. R. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
Levytska S. O. (PhD, prof., Rivne, Ukraine); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
Mamontova N. A. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
Matviichuk A. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
Novoseletskyi O. M. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [oleksandr.novoseletskyi@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyi@oa.edu.ua);  
Olak Anthony (PhD, prof., Lublin, Poland); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
Onyshko S. V. (PhD, prof., Irpin, Ukraine); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
Pawel Dziekański (PhD, Faculty of Law, Management and Administration, Jan  
Kochanowski University in Kielce, Poland); [pdziekan@interia.eu](mailto:pdziekan@interia.eu);  
Paulo Jorge Reis Mourao (PhD, Braga, Portugal); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
Ryszard Pukala (PhD, State Higher School of Technology and Economics in  
Jaroslaw, Poland); [ryszard.pukala@interia.pl](mailto:ryszard.pukala@interia.pl);  
Ivan Stetsyuk (PhD, Professor of Finance Department, Quebec University  
School of Management, Canada); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
Oleksandr Talavera (Professor of Finance School of Management, Swansea  
University, UK); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
Tkachenko N. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
Topishko N. P. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [natalya.topishko@oa.edu.ua](mailto:natalya.topishko@oa.edu.ua);  
Kharchuk Yu. Yu. (PhD, Ostroh, Ukraine); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
Yavorska T. V. (PhD, prof., Lviv, Ukraine); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net).

Адреса редакції: Національний університет «Острозька академія»,  
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острого, вул. Семінарська, 2.

Головний редактор О. І. Дем'янчук  
Заступник головного редактора Ю. В. Шулик  
Відповідальний редактор Н. В. Іванчук  
Комп'ютерна верстка Н. О. Крушинської  
Художнє оформлення обкладинки К. О. Олексійчук  
Коректор А. О. Самсонюк  
Коректор англійських текстів Р. Т. Шулик



ISSN 2311-5149

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)

Ліцензія Creative Commons «Attribution-NonCommercial»  
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна») 4.0 Всесвітня (CC-BY 4.0).  
Creative Commons License «Attribution-NonCommercial» 4.0 International (CC-BY 4.0).

© Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2024

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---



Отримано: 17 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 12 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 18 вересня 2024 р.

e-mail: irina.kadikova@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-3189-7231>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-4-10

Кадикова І. М. Особливості стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 4–10.

УДК: 658:005.21

JEL-класифікація: O35; L31

**Кадикова Ірина Миколаївна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМИ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ

У статті розкрито актуальність і необхідність розробки методологічних підходів до стратегічного управління за умов, коли зростання кількості людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп під час військових дій вимагає трансформації управління соціальною сферою, адаптації соціальних програм для посилення їх інклюзивності. Запропоновано модель LRNG для формалізації приналежності проекту/програми до категорії соціальних. В межах цього дослідження показано актуальність і необхідність розробки методологічних підходів до стратегічного управління за умов, коли зростання кількості людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп під час військових дій вимагає трансформації управління соціальною сферою, адаптації соціальних програм для посилення їх інклюзивності. Запропоновано виділення соціальних проектів до окремої категорії, що потребує специфічного інструментарію з урахуванням специфіки, через яку найважливішою галуззю знань виділено управління стейкхолдерами. Особливу увагу приділено категорії «довіра» в управлінні стейкхолдерами соціальних інклюзивних проектів/програм.

**Ключові слова:** стратегічне управління, проектний менеджмент, соціальний проєкт, соціальна програма, інклюзія.

**Iryna Kadykova,**

Associate professor of the Department of project management in urban economy and construction, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INCLUSIVE SOCIAL PROGRAMS

This article addresses the urgent need to develop methodological approaches for strategic management in response to the growing numbers of people with disabilities, migrants, and other vulnerable groups affected by military actions. These conditions demand a transformation in social sector management and adaptation of social programs to improve inclusivity. The paper proposes an LRNG model for classifying projects and programs as social, highlighting the particular significance of social projects aimed at shaping public opinion—referred to as “socially-forming” projects.

The study emphasizes that both scientific and practical interest is increasingly focused on finding effective methodologies for building an inclusive society in Ukraine. This can be achieved through well-managed social projects that help shape public opinion and foster inclusivity. These projects are essential components of inclusive social programs aimed at the strategic development of an inclusive society, addressing the needs of those impacted by military actions, such as people with disabilities and migrants.

Inclusive social programs, by reducing the risk of exclusion among vulnerable groups, can enhance productivity and contribute to the broader economic development of the state. In this context, the article proposes classifying social projects as a distinct category that requires specialized management tools, particularly emphasizing stakeholder management as a crucial area of focus. The concept of “trust” is identified as a critical factor in managing stakeholders involved in social inclusive projects and programs.

In conclusion, this study underscores the importance of adapting strategic management approaches to create and sustain inclusive social programs that can respond effectively to the needs of vulnerable populations in challenging socio-political environments.

**Keywords:** strategic management, project management, social project, social program, inclusion.

**Постановка проблеми.** Зростання за час військових дій числа людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп вимагає адаптації соціальних програм у зв'язку з необхідністю посилення їх інклюзивного спрямування. Інклюзивні соціальні програми можуть підвищити продуктивність і сприяти загальнодержавному економічному розвитку. Включення всіх верств населення в соціально-економічні процеси забезпечує більш стійкий економічний ріст. Стратегічне управління дозволяє ефективно реагувати на ці

зміни та враховувати потреби населення за умови наявності системи стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами. Це вимагає систематичного оновлення стратегічного менеджменту як на теоретичному, так і на практичному рівнях. Таким чином, тема статті є важливою та актуальною через її фокус на особливостях стратегічного менеджменту інклюзивними соціальними програмами, оскільки управління соціальними проектами у воєнний та повоєнний періоди матиме певну специфіку, яка має бути врахована при стратегічному плануванні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціальні програми традиційно розглядаються як комплекс узгоджених заходів за цілями, строками, ресурсами та виконавцями у масштабах визначеної території та галузі соціальної сфери, що спрямовані на вирішення комплексу соціальних проблем [1]. Зокрема, проф. І. Сазонець відмічає, що і соціальний і соціально-економічний ефект соціальних програм виражається в підвищенні якості життя громадян і суспільства в цілому. Дослідженню ефективності програм державної соціальної підтримки в Україні присвячені роботи проф. О. Макарової [2; 3].

**Мета дослідження:** дослідити характерні особливості стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами, які мають на меті запобігання виключення вразливих верств населення з соціально-економічних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У роботі ми будемо використовувати категорію «програма» відповідно до її трактування у проєктному менеджменті, що дозволить нам розширити предметну область, не обмежуючись державними соціальними програмами. Програма містить пов'язані проєкти, підпрограми та операції програми, якими скоординовано управляють для досягнення вигід, недоступних при індивідуальному управлінні ними [4]. І відповідно, проєкт – тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. Проєкти можуть бути як самостійними, так і частиною програми або портфелю.

У соціальних програмах зазвичай виділяють кілька ключових напрямків, кожен з яких має своє значення та мету (табл. 1).

Таблиця 1

#### Основні напрямки соціальних програм

№	Напрямок соціальних програм	Зміст та мета програми
1	Соціальний захист і забезпечення	Проєкти і підпрограми, спрямовані на підтримку різних верств населення, включаючи пенсіонерів, осіб з інвалідністю, багатодітні сім'ї та інших, які потребують допомоги.
2	Охорона здоров'я	Проєкти і підпрограми, які забезпечують доступ до медичних послуг, профілактику захворювань, вакцинацію та оздоровлення населення, що сприяє поліпшенню загального стану здоров'я суспільства.
3	Освіта	Проєкти і підпрограми, спрямовані на підвищення якості освіти, доступність навчальних закладів та професійної підготовки, що сприяє розвитку людського капіталу.
4	Культура та мистецтво	Проєкти і підпрограми, що підтримують культурні ініціативи, мистецькі проєкти та заходи, які сприяють збереженню культурної спадщини та розвитку творчого потенціалу суспільства.
5	Засоби масової інформації	Проєкти і підпрограми, що сприяють інформаційній доступності, розвитку незалежних медіа, а також пропаганді медіа-грамотності серед населення.
6	Фізична культура і спорт	Охоплює проєкти і підпрограми, які заохочують активний спосіб життя, організацію спортивних заходів, розвиток спортивної інфраструктури та підтримку спорту серед молоді.

Джерело: підготовлено автором за [5].

Насамперед є потреба в уточненні визначення категорії «соціальний проєкт». Дослідники, зокрема О. Балакірева, О. Безпалько, Д. Зверева, І. Іонова, О. Мішин, С. Мішина, О. Яременко та ін., наводять численні тлумачення, акцентуючи увагу на різних аспектах [6–8]. Однак, на нашу думку, ці визначення вимагають доповнення метриками, які б дозволили формалізувати питання приналежності проєкту до соціальних проєктів.

Таким формалізованим підходом може бути розроблена в роботі [9] модель LRNG, яка базується на концепції сталого розвитку. Зв'язки  $P_{ij}$  між проєктами  $i$  у складі програми і цілями сталого розвитку  $j$  (ЦСР) представляються у вигляді матриці (1), елементи якої вказують на наявність або відсутність відповідності проєктів та ЦСР:  $F=1$ , якщо відповідність є, і  $F=0$  за відсутністю відповідності:

$$P_{ij} = [F_{ij}], \quad (1)$$

де  $i$  – номер проєкту в складі програми,

$j$  – номер цілі сталого розвитку,  $j = (1 \div 17)$ .

І хоча багато з ЦСР, запропонованих ООН, передбачають соціальний вплив, деякі більше зосереджені на економічних або екологічних аспектах (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця вимірів сталого розвитку за цілями сталого розвитку

Виміри сталого розвитку, W	ЦСР, j																
	j=1	j=2	j=3	j=4	j=5	j=6	j=7	j=8	j=9	j=10	j=11	j=12	j=13	j=14	j=15	j=16	j=17
Social	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Economic	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
Environment	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором за [10].

$$\text{Виміри сталого розвитку } W = \begin{bmatrix} \text{Social} \\ \text{Economic} \\ \text{Environment} \end{bmatrix}.$$

Індекс соціальності  $Soc_i$   $i$ -го проекту може бути розрахований за формулою (2) з урахуванням його ефектів на різних рівнях:

$$Soc_{il} = \sum_{j=1}^{17} F_{ij} E_{ij} K_{ijl} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}}, \quad (2)$$

де  $E_{ij}$  – сила ефекту  $i$ -го проекту у досягненні  $j$ -ї ЦСР,

$K_{ijl}$  – вагомість ефекту  $i$ -го проекту у досягненні  $j$ -ї ЦСР для рівня  $l$ , де  $l = \{L; R; N; G\}$  відображає відповідно локальний рівень L, регіональний R, національний N і глобальний G;

$1_{\{W=\text{Social}\}}$  – індикаторна функція, яка дорівнює 1 при  $W=\text{Social}$  і дорівнює 0 в інших випадках.

Відповідно, соціальність проекту може бути представлена матрицею (3)

$$Soc_{project} = \begin{bmatrix} Soc_{iL} \\ Soc_{iR} \\ Soc_{iN} \\ Soc_{iG} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sum_{j=1}^{17} F_j E_j K_{jL} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_{j=1}^{17} F_j E_j K_{jR} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_{j=1}^{17} F_j E_j K_{jN} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_{j=1}^{17} F_j E_j K_{jG} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \end{bmatrix}, \quad (3)$$

а соціальність програми – матрицею (4)

$$Soc_{program} = \begin{bmatrix} \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijL} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijR} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijN} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \\ \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijG} \cdot 1_{\{W=\text{Social}\}} \end{bmatrix}. \quad (4)$$

Відповідно до наведеного вище, соціальним проектом можна вважати проект, який принаймні на одному із чотирьох рівнів LRNG має додатній показник  $Soc_{project}$ . Водночас соціальною програмою можна вважати програму, яка принаймні на одному із чотирьох рівнів LRNG має додатній показник  $Soc_{program}$ .

Таким чином запропоновано формалізовано проводити ідентифікацію, чи є проект і програма соціальними чи ні. Наступним кроком є уточнення змістовних характеристик соціального проекту і соціальної програми.

Приймаючи загалом класифікацію проектів за десятьма категоріями, запропонованими Р. Д. Арчибальдом, ми, проте, пропонуємо її доповнити, оскільки наше дослідження присвячено управлінню соціальними програмами. Справді, «проекти у кожній виділеній категорії характеризуються дуже схожими життєвими циклами, а також процедурами та інструментами затвердження, планування, бюджетування, складання розкладів, моніторингу та контролю протягом цих життєвих циклів. У більшості випадків між процесами управління життєвими циклами проектів у категоріях та підкатегоріях існують відмінності, іноді значні» [11]. Виходячи з цих положень, а також із особливостей воєнного та повоєнного середовища, у якому зміщуються акценти не тільки у матеріальній площині, а значною мірою і в психологічній, пропонується розширити класифікацію Р. Д. Арчибальда (табл. 3) категорією «Соціальні проекти» з виділенням підкатегорій «Соціально-прикладні проекти» та «Соціально-формуючі проекти» (табл. 4) [12; 13].

Таблиця 3

## Рекомендовані категорії проєктів Арчибальда

№	Категорії проєктів	Кількість підкатегорій
1	Аерокосмічні/оборонні проєкти	3
2	Проєкти зміни бізнес-процесів та організаційного розвитку	5
3	Проєкти комунікаційних систем	2
4	Проєкти подій	2
5	Проєкти у сфері капітального будівництва	4
6	Проєкти інформаційних систем (програмного забезпечення)	1
7	Проєкти міжнародного розвитку	7
8	Культурно-масові та розважальні проєкти	3
9	Розробка продукту чи послуги	5
10	НДДКР-проєкти	5
	Інші	

Джерело: побудовано за [11].

Таблиця 4

## Рекомендовані категорії проєктів – доповнення класифікації Арчибальда

№	Категорії проєктів	Приклади
11	Соціальні проєкти	
11.1	Соціально-прикладні проєкти	Проведення соціальної акції збору коштів на лікування потерпілого від військової агресії
11.2	Соціально-формуючі проєкти	Проведення серії заходів з патріотичного виховання дітей та молоді

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, у категорії «Соціальні проєкти» виділено два класи: великі та малі проєкти відповідно до термінології Р. Д. Арчибальда. Вони мають схожі властивості та відмінності (табл. 5).

Таблиця 5

## Порівняльна характеристика підкатегорій соціальних проєктів

Характеристика	Соціально-прикладні проєкти	Соціально-формуючі проєкти
Обсяг проєкту:		
кількість грошей	Менше	Більше
кількість людей	Мале	На кілька порядків більше
зміст робіт	Невелике	На кілька порядків більше
географія	Локально (точково)	Вся країна
Складність проєкту:		
різноманіття цілей та завдань	Одна проста мета, мала кількість завдань	Ціль складна, велика кількість багатограних завдань
кількість беруть участь внутрішніх підрозділів та зовнішніх організацій	Невелика кількість	Дуже велика кількість
контроль органів державного регулювання	Незначний	Більшою мірою
Зовнішній чи внутрішній замовник	Зовнішній замовник (приватна особа або організація)	Зовнішній замовник (держава)
Ступінь участі замовника у проєкті	Пасивна участь	Помірна участь
Рівні ризику у проєкті:		
ступінь новизни проєкту	Низька	Висока – ризики вищі
тривалість і терміновість виконання	Мала – ризики вищі	Дуже велика
Обсяг проєкту (див. вище)	Невеликий	Великий – ризики вищі
складність проєкту (див. вище)	Низька	Висока – ризики вищі
ступінь новизни та невизначеності застосовуваної технології	Відомі технології, ризики нижчі	Менш відомі технології, ризики вищі
та ін.		

Джерело: авторська розробка.

Говорячи про управління соціальними проєктами, більший науковий інтерес викликають соціальні проєкти формування громадської думки, тобто соціально-формуючі проєкти. Зумовлено це тим, що, маючи на меті формування/зміну суспільної думки, пріоритетним стає управління комунікаціями, оскільки це



є ключовим інструментом коригувального впливу на суспільну свідомість. На рівні розвитку суспільства значна частина комунікацій здійснюється через соціальні мережі, які здатні надавати величезний вплив, на що складається з множин елементів та підмножин на основі їх зв'язків (стосунків дружби, спілкування, відслідковування публікацій тощо), а, по-друге, як інтернет-реалізація цієї соціальної структури (такі як Facebook, Facebook Messenger, Instagram, TikTok, Telegram, YouTube, Twitter, LinkedIn, WhatsApp та ін.).

У цьому контексті надзвичайно важливим стає інститут довіри серед користувачів онлайн-соціальних мереж. Категорія «довіра» на початку ХХ ст. трактувалася як психічний стан, внаслідок якого індивід покладається на будь-яку думку, яка здається йому авторитетною, і тому відмовляється від самостійного дослідження питання. Маючи залишковий рівень довіри, індивід, який не хоче або не може вирішити або зробити що-небудь сам, покладається або на визнану думку, або на авторитетну особу. Сучасні дослідники феномену довіри не дають однозначного визначення йому. В рамках цього дослідження приймемо визначення Ф. Ільєсова, згідно з яким довіра – це «сукупність уявлень і настроїв суб'єкта:

а) відображають його очікування того, що об'єкт реалізовуватиме деякі функції, що сприяють збільшенню або збереженню ресурсів суб'єкта;

б) які у готовності суб'єкта делегувати об'єкту реалізацію цих функцій» [14]. Іноземні дослідники також багато уваги приділяють довірі у питаннях проєктного менеджменту: «Довіра повинна поліпшити міжорганізаційні відносини між головними учасниками процесу розвитку проєкту» [15; 16].

Довіра значно впливає на терміни виконання соціально-формуючих проєктів, оскільки їх продуктом є інновація у вигляді нової/зміненої громадської думки. Особливо це стосується соціальних проєктів повоєнного періоду, бо, говорячи про проєкти воєнного періоду, маємо відзначити однією з його найбільших особливостей терміновість прийняття рішень і висока ймовірність різкої зміни умов середовища реалізації проєкту та відповідно необхідність проявляти довіру необґрунтовано та скоріш інтуїтивно, ніж раціонально. У таких умовах, інтуїція може стати важливим фактором успішності проєкту. Проєктні менеджери часто мусять вирішувати складні проблеми в обмежений час, коли немає часу на ретельний аналіз кожної альтернативи. У таких ситуаціях вони зазвичай спираються на свій досвід, інтуїцію та здатність швидко аналізувати інформацію. Тобто превалюють закони «поведінкової економіки» [17], яка враховує визначальні ефекти впливу соціального середовища, емоційні реакції на ризик, упередженість та інші аспекти, які можуть впливати на рішення індивідуума.

Як вже наголошувалося вище, науковий і практичний інтерес викликають сьогодні питання, пов'язані з пошуком методологічних підходів до управління процесами розбудови інклюзивного суспільства в Україні, що може бути реалізовано через ефективне управління класифікованими вище соціальними проєктами формування громадської думки. Проєкти саме цієї категорії входять до складу інклюзивних соціальних програм, які мають на меті стратегічну розбудову інклюзивного суспільства. Передумовами є зростання кількості людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп під час військових дій. Інклюзивні соціальні програми можуть підвищити продуктивність і сприяти економічному розвитку держави, оскільки спрямовані на запобігання виключення вразливих верств населення з соціально-економічних процесів.

Відповідно, найхарактернішою особливістю управління соціальними програмами, спрямованими на стратегічну розбудову інклюзивного суспільства, є важливість такої галузі знань як управління стейкхолдерами (державні органи, громадські організації, бізнес та самі громадяни) з метою забезпечення широкого спектра послуг та підтримки для різних соціальних груп.

**Висновки.** В межах нашого дослідження показано актуальність і необхідність розробки методологічних підходів до стратегічного управління за умов, коли зростання кількості людей з інвалідністю, мігрантів та інших вразливих груп під час військових дій вимагає трансформації управління соціальною сферою, адаптації соціальних програм для посилення їх інклюзивності. Запропоновано виділення соціальних проєктів до окремої категорії, що потребує специфічного інструментарію з урахуванням специфіки, через яку найважливішою галуззю знань виділено управління стейкхолдерами. Запропоновано соціальні інклюзивні програми визначати за таким переліком ознак: містять пов'язані проєкти категорії «соціальні проєкти формування громадської думки», підпрограми та операції програми, якими скоординовано управляють для досягнення вигід, недоступних при індивідуальному управлінні ними; принаймні на одному із чотирьох рівнів авторської моделі LRNG має додатній показник  $Soc_{program}$ ; спрямовані на запобігання виключення вразливих верств населення з соціально-економічних процесів.

**Перспективою подальших досліджень** мають стати розробка моделей і методів стратегічного управління інклюзивними соціальними програмами.



### Література:

1. Сазонець І. Л., Гессен, А. Є. Соціальні програми підприємства та вдосконалення системи послуг. *Ефективна економіка* № 2, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3751> (дата звернення 29.09.2024).  
Sazonets I. L., Hessen A. Ye. (2014) Sotsialni prohramy pidpriemstva ta vdoskonalennia systemy posluh [Social Programs of the Enterprise and Improving the Service System]. *Efektivna ekonomika*, № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3751>. (date of application: 2024, September, 29). [in Ukrainian].
2. Макарова О. В. Соціальна політика в Україні: монографія. К. : Сочінський, 2015. 244 с.  
Makarova O. V. (2015) Sotsialna polityka v Ukraini: monohrafiia [Social Policy in Ukraine: Monograph]. K. : Sochinskyi. 244 p. [in Ukrainian].
3. Макарова О.В. Програми соціальної підтримки: Оцінка результатів та шляхи удосконалення. *Демографія та соціальна економіка*, 2013, №1(19). С. 47-56.  
Makarova O. V. (2013) Prohramy sotsialnoi pidtrymky: Otsinka rezultativ ta shliakhy udoskonalennia [Social Support Programs: Evaluation of Results and Ways of Improvement]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, №1(19). p. 47-56. [in Ukrainian].
4. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами. Настанова РМВОК. 7-е видання. *Project Management Institute*. 2021. 374 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (дата звернення 29.09.2024).  
Standart z upravlinnia proiektamy ta Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy. Nastanova РМВОК. 7-е видання [Project Management Standard and Guide to the Project Management Body of Knowledge. РМВОК Guide]. Project Management Institute. 2021. 374 p. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>. (date of application: 2024, September, 29) [in Ukrainian].
5. Міністерство соціальної політики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення 29.09.2024).  
Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. Ofitsiinyi sait [Ministry of Social Policy of Ukraine. Official website]. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (date of application: 2024, September, 29) [in Ukrainian].
6. Іонова І. М. Проектна діяльність у роботі спеціалізованих соціальних служб. *Педагогічні науки. Збірник наукових праць*, 2016. –127 – 131.  
Ionova I. M. (2016) Proektna diialnist u roboti spetsializovanykh sotsialnykh sluzhb [Project Activity in the Work of Specialized Social Services]. *Pedahohichni nauky. Zbirnyk naukovykh prats*. pp. 127-131. [in Ukrainian].
7. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Науково-практичні засади соціального проектування: *Електр. фак. вид. «Ефективна економіка»*, №1, 2020. 10 с. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.73.  
Mishyna S. V., Mishyn O. Yu. (2020) Naukovo-praktychni zasady sotsialnoho proiektuvannia [Scientific and Practical Foundations of Social Design]: *Elektr. fakh. vyd. «Efektivna ekonomika»*, №1. 10 p. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.73. [in Ukrainian].
8. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери. 2-ге видання / За заг. ред. проф. І. Д. Звереві. Київ: Універсум, 2012. –536 с.  
Entsyklopediia dlia fakhivtsiv sotsialnoi sfery [Encyclopedia for Social Sector Specialists]. 2-he vydannia / Za zah. red. prof. I. D. Zvieievoi. Kyiv, Simferopol: Universum, 2012. 536 p. [in Ukrainian].
9. Кадикова І.М., Бабенко Д. І. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління. *Бізнесінформ* № 8. 2024.  
Kadykova I. M., Babenko D. I. (2024) Suchasni trendy rozvytku stratehichnoho upravlinnia [Current Trends in the Development of Strategic Management]. *Biznesinform*, № 8. 2024.
10. Sustainable Development Goals. Офіційний сайт United Nations (ООН). URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (дата звернення 27.09.2024).  
Sustainable Development Goals. Ofitsiinyi sait United Nations (OON). URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (date of application: 2024, September, 27).
11. Арчібальд Р.Д. Управління високотехнологічними програмами та проектами. Пер. з англ. Мамонтова Є. За ред. Баженова А. Д., Ареф'єва А. О. 3-ге вид., Перероб. та дод. М: Компанія АйТі ; ДМК Прес, 2010. 464 с.  
Archibald R. D. (2010) Upravlinnia vysokotekhnolohichnymy prohramamy ta proektamy [Managing High-Technology Programs and Projects]. Per. z anhl. Mamontova Ye.; Za red. Bazhenova A. D., Arefieva A. O. 3-tie vyd., Pererob. ta dod. M: Kompaniia AiTi; DMK Press. 464 p. [in Ukrainian].
12. Кадикова І. Н., Чумаченко І. В. Роль інституту довіри під управлінням комунікаціями соціальних проєктів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Збірник наукових праць. Серія : *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. X. : НТУ «ХПІ». 2015. № 2 (1111). С. 51-56.  
Kadykova I. N., Chumachenko I. V. (2015) Rol instytutu doveriia v upravlenii kommunikatsiimy sotsialnykh proektiv [The Role of the Trust Institute in Managing Communications of Social Projects]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Zbirnyk naukovykh prats. Seriia: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy. Kh.: NTU «KhPI», № 2 (1111). p. 51-56. [in Ukrainian].
13. Кадикова І.М. Стратегічні аспекти управління соціальними проектами у воєнний та повоєнний періоди. *V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція Стратегічні пріоритети менеджменту і адміністрування у повоєнний період: матеріали*, 26 квітня 2024 р., Харків, с. 226-229.  
Kadykova I. M. (2024) Stratehichni aspekty upravlinnia sotsialnymy proiektamy u voiennyi ta povojenyi periody [Strategic Aspects of Managing Social Projects During War and Post-War Periods]. *V Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia Stratehichni priorytety menedzhmentu i administruvannia u povojenyi period: materialy*, 26 kvitnia 2024 r., Kharkiv. pp. 226-229. [in Ukrainian].

14. Іллясов Ф.М. Типи шкал і аналіз розподілів у соціології. *Моніторинг громадської думки: економічні та соціальні зміни*. 2014. № 4. С. 34.
- Illiasov F. M. (2014) Typy shkal i analiz rozpodiliv u sotsiologii [Types of Scales and Analysis of Distributions in Sociology]. *Monitorynh hromadskoi dumky: ekonomichni ta sotsialni zminy*, № 4. p. 34. [in Ukrainian].
15. Jeffrey K Pinto, Dennis P Slevin, Brent English. Trust in projects: empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*. 2009/8/31. V ol. 27. № 6. 638-648 p.
- Jeffrey K. Pinto, Dennis P. Slevin, Brent English (2009) Trust in Projects: Empirical Assessment of Owner/Contractor Relationships. *International Journal of Project Management*, Vol. 27, № 6, 638-648. [in English].
16. Hartman FT. The role of trust in project management. In: Slevin DP, Cleland DI, Pinto JK, editors. *Ветеринарні проекти управління проектами*. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2002, p. 225-235.
- Hartman F. T. (2002) The Role of Trust in Project Management. In: Slevin D. P., Cleland D. I., Pinto J. K. (Eds.), *Veterinary Project Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. p. 225-235. [in Ukrainian].
17. Бушуєв Д.А. Механізми управління проектами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 34. С. 19–25.
- Bushuiciev D. A. (2018) Mekhanizmy upravlinnia proektamy v umovakh «povedinkovoi ekonomiky» [Mechanisms of Project Management in the Conditions of “Behavioral Economics”]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, № 34. pp. 19-25. [in Ukrainian].



Отримано: 28 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 17 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 20 вересня 2024 р.

e-mail: Oksana.malan@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7518-7824>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-11-18

Маланчук О. М. Класифікація проектів функціонування та розвитку госпітальних округів і структура процесу їх ідентифікації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 11–18.

УДК: 351.77:614.2

JEL-класифікація: I18, H51, R58

**Маланчук Оксана Михайлівна,**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,

доцент кафедри біофізики Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького

## КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЄКТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ГОСПІТАЛЬНИХ ОКРУГІВ І СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ ЇХ ІДЕНТИФІКАЦІЇ

У статті виконано укрупнену класифікацію проектів функціонування та розвитку госпітальних округів. Вона дозволяє створити універсальний інструмент для систематизації різноманітних проектів у межах госпітальних округів. Розроблено науково-методичні засади ідентифікації пріоритетних проектів функціонування та розвитку госпітальних округів. Обґрунтована структура процесу ідентифікації проектів функціонування та розвитку госпітальних округів враховує специфіку медичної інфраструктури та потреби населення, що дозволяє підвищити точність і прозорість прийнятих управлінських рішень. Результати дослідження дозволили виявити взаємозв'язки між складовими процесу ідентифікації пріоритетних проектів, що лежать в основі створення моделей для ефективного управління проектами на рівні госпітальних округів. Це сприятиме оптимізації використання ресурсів, підвищенню якості медичного обслуговування та розвитку медичної інфраструктури регіонів.

**Ключові слова:** проекти, класифікація, функціонування, розвиток, госпітальні округи, структура процесу, ідентифікація.

**Oksana Malanchuk,**

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, associate professor,

associate professor of the Biophysics Department, Danylo Halytsky Lviv National Medical University

## CLASSIFICATION OF PROJECTS FOR THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF HOSPITAL DISTRICTS AND THE STRUCTURE OF THEIR IDENTIFICATION PROCESS

The article presents an expanded classification of projects for the functioning and development of hospital districts, aiming to provide a universal tool for systematically organizing various projects within these districts. This classification covers multiple dimensions, including scope, objectives, timelines, funding sources, and the level of impact on healthcare infrastructure. It structures projects into a format that simplifies planning, management, and monitoring, offering greater visibility and control over the implementation of healthcare initiatives.

The authors have developed a scientific and methodological framework for identifying priority projects that align with contemporary healthcare needs. This framework incorporates criteria for assessing population needs, analyzing resources, and prioritizing project funding. Applying these principles enables a more effective selection of projects that address the region's current requirements and adapt to shifts in the project environment.

The carefully structured process for identifying projects essential to the operation and development of hospital districts considers the specific needs of medical infrastructure and the population. This enhances the precision and transparency of management decisions, as the identification process is grounded in a systematic analysis of data and statistical indicators that reflect current challenges and trends in healthcare.

The study's findings highlight the interconnections among components in the priority project identification process, forming the basis for effective project management models at the hospital district level. This approach opens new opportunities for resource optimization, improved quality of medical care, and the development of regional healthcare infrastructure. Future research should focus on advancing models and methods based on these findings to support forecasting and resource optimization for hospital district projects.

**Keywords:** projects, classification, functioning, development, hospital districts, process structure, identification.

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики у сфері охорони здоров'я України, зокрема в умовах війни, реформи медичної системи та децентралізації вимагають ефективного функціонування та розвитку госпітальних округів. Госпітальні округи являють собою територіальне об'єднання закладів охорони здоров'я України кількох районів у єдину мережу на основі критеріїв доступності, щільності та чисельності населення, наявності оснащених медичних установ, усталених маршрутів для транспортування пацієнтів



та розвинутої дорожньої інфраструктури [1]. Вони є базовими складовими організації надання медичної допомоги на регіональному рівні. Їх розвиток безпосередньо впливає на якість і доступність медичних послуг для населення. Однак, для досягнення ефективного функціонування госпітальних округів слід формулювати науково-прикладні задачі, а також розробляти моделі та методи управління проектами функціонування та розвитку медичних закладів, що входять до складу госпітальних округів. Цей інструментарій потребує розроблення та впровадження чіткої системи класифікації та ідентифікації проектів, які стосуються не лише функціонування медичних закладів для надання медичних послуг, але й їх розвитку для створення нових напрямків та розширення інфраструктури.

Сьогодні залишається невирішеною науково-прикладна задача, яка стосується ідентифікації проектів функціонування та розвитку у межах госпітальних округів [2]. Саме це зумовлює потребу обґрунтування структури процесу ідентифікації проектів функціонування та розвитку госпітальних округів. Відсутність єдиної системи класифікації проектів ускладнює ідентифікацію проектів та створює ризики для забезпечення надання якісних медичних послуг. Також під час реалізації процесів ідентифікації проектів слід враховувати динаміку змін у потребах населення та наявних ресурсах.

Таким чином, постає потреба в розробці науково-методичних засад, які дозволять класифікувати проекти функціонування та розвитку госпітальних округів і визначити структуру процесу їх ідентифікації. Їх використання забезпечить розроблення інструментарію, що підвищить ефективність використання обмежених ресурсів госпітальних округів, поліпшить якість управлінських рішень та забезпечить збалансований розвиток медичної інфраструктури регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання класифікації проектів у сфері охорони здоров'я та створення госпітальних округів активно обговорюються в науковій та практичній спільноті в контексті медичної реформи в Україні та багатьох інших країнах. Дослідники наголошують на потребі вдосконалення системи управління медичними закладами на регіональному рівні для підвищення ефективності надання медичних послуг та оптимізації використання ресурсів [3–4].

У наукових роботах таких вчених, як О. М. Маланчук, А. М. Тригуба [5], М. П. Стовбан [6] та О. О. Мартишин [7], розглянуто питання створення госпітальних округів в умовах децентралізації та реформи фінансування системи охорони здоров'я. Ці дослідження стосуються важливості правильної ідентифікації пріоритетних проектів розвитку, які забезпечують не тільки підтримку поточної інфраструктури, а й її поступовий розвиток із врахуванням змін потреб населення у медичних послугах.

Праці закордонних авторів, зокрема Т. Fontalvo-Herrera [8] та Р. К. Parida [9], присвячені питанням класифікації та оцінки медичних проектів у госпітальних мережах різних країн. Їх дослідження демонструють, що системний підхід до класифікації проектів дозволяє покращити управління медичними проектами та використанням їх ресурсів, що особливо важливо у випадку обмеженого фінансування, яке характерне для України у воєнний час.

Однак, хоча існує значна кількість наукових праць, які присвячено функціонуванню госпітальних округів, питання структурування та класифікації проектів на рівні окремих госпітальних округів залишається недостатньо вивченим. Немає єдиного підходу до ідентифікації та визначення пріоритетних проектів, який враховує специфіку кожного регіону, рівень доступності медичних послуг, демографічні показники та наявну інфраструктуру [10]. Отже, існує потреба у розробці науково-медичних засад для класифікації та ідентифікації проектів функціонування та розвитку госпітальних округів, що є актуальною науково-прикладною задачею для наукових досліджень і практичної реалізації управлінських процесів.

Таким чином, представлена стаття спрямована на заповнення виявлених прогалин у науці із проектного менеджменту. Вона стосується запропонованої укрупненої класифікації проектів функціонування та розвитку госпітальних округів і процесу їх ідентифікації, що дозволить покращити управління ресурсами у межах госпітальних округів і сприятиме їх ефективному розвитку.

**Мета і завдання дослідження:** розробити науково-методичні засади для класифікації проектів функціонування та розвитку госпітальних округів, а також обґрунтувати структуру процесу їх ідентифікації, що забезпечить ефективне управління ресурсами та розвиток медичної інфраструктури регіонів. Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі завдання:

– виконати укрупнену класифікацію проектів функціонування та розвитку госпітальних округів на основі базових ознак, які відображають масштаб, рівень реалізації, тип, цілі, терміни реалізації та джерела фінансування;

– розробити науково-методичні засади ідентифікації пріоритетних проектів, що відповідають сучасним потребам охорони здоров'я та розвитку медичних закладів на регіональному рівні;

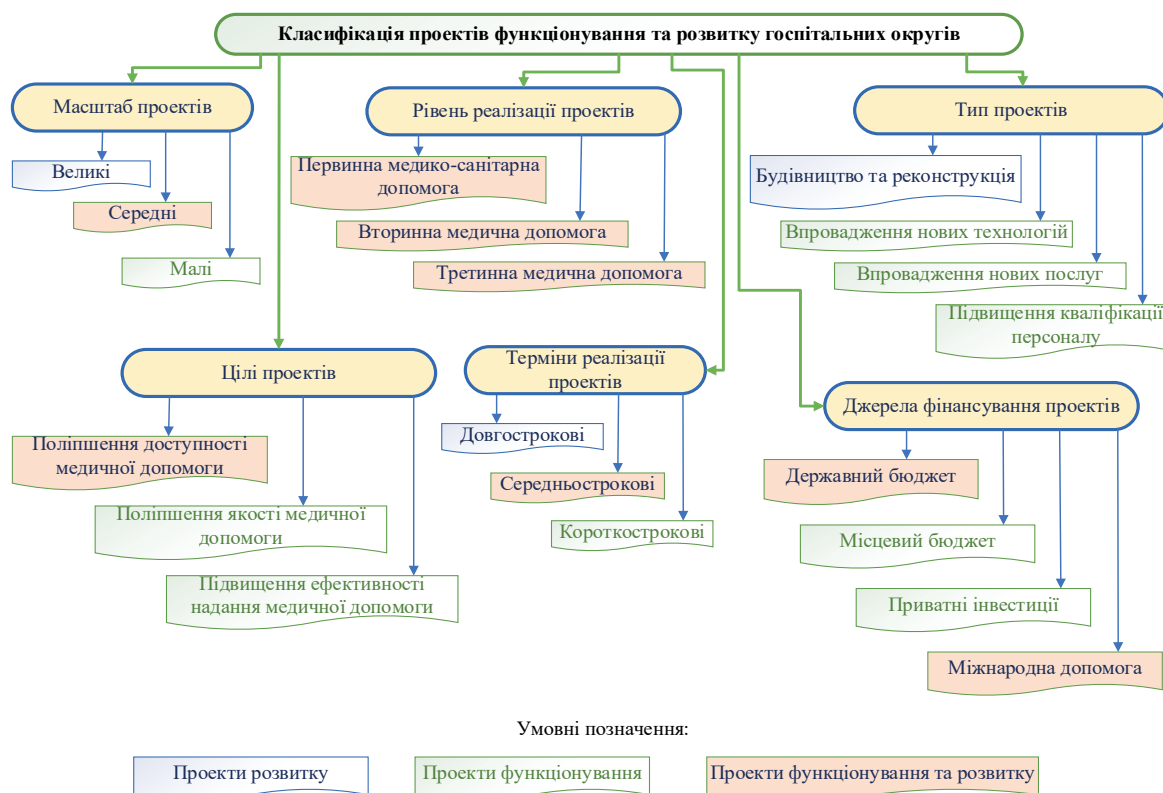
– обґрунтувати структуру процесу ідентифікації проектів госпітальних округів, що враховує специфіку медичної інфраструктури, потреби населення та наявні ресурси.

**Виклад основного матеріалу.** Проекти функціонування та розвитку госпітальних округів в Україні потребують якісного планування та управління, що особливо важливо в умовах війни, реформування медичної галузі та обмежених ресурсів. Ефективне використання ресурсів, а також забезпечення доступності та якості медичних послуг для населення вимагають систематизованого підходу до управління проектами, що реалізуються в межах госпітальних округів [11]. При цьому існує потреба у обґрунтуванні укрупненої класифікації проектів, яка дозволить структуровано підходити до оцінки та розподілу ресурсів між різними проектами.

Укрупнена класифікація проектів функціонування та розвитку госпітальних округів дає можливість виокремити основні типи проектів, що відповідають різним завданням медичної інфраструктури. Така класифікація допоможе визначити пріоритетність проектів залежно від ключових чинників проектного середовища, таких як демографічна ситуація, стан наявних ресурсів та інфраструктури, потреби населення та наявні стратегічні плани розвитку медицини регіону.

Завдяки укрупненій класифікації проектів функціонування та розвитку госпітальних округів є можливість для ефективного координування процесів реалізації проектів у межах госпітальних округів, оптимізації розподілу фінансування та ресурсів, а також забезпечення підвищення рівня якості надання медичних послуг.

Насамперед розглянемо укрупнену класифікацію проектів функціонування та розвитку госпітальних округів, яка представлена на рис. 1.



**Рис. 1.** Укрупнена класифікація проектів функціонування та розвитку госпітальних округів

Джерело: авторська розробка.

Проекти функціонування та розвитку госпітальних округів можна умовно розділити за 6 ознаками, а саме: масштабом, рівнем реалізації, типом, цілями, термінами реалізації та джерелами фінансування. Залежно від масштабів проекти функціонування та розвитку госпітальних округів поділяються на:

1) великі проекти – охоплюють значну територію і потребують значних фінансових ресурсів (наприклад, проекти будівництва нових спеціалізованих лікарень або проекти реконструкції існуючих лікарень високоспеціалізованої медичної допомоги);

2) середні проекти – охоплюють меншу територію і потребують менших фінансових ресурсів (наприклад, проекти впровадження нового медичного обладнання або проекти впровадження нових медичних технологій);



3) малі проекти, які охоплюють невелику територію і потребують невеликих фінансових ресурсів (наприклад, проекти виконання профілактичних заходів або проекти підвищення кваліфікації медичного персоналу).

Залежно від рівня реалізації у розрізі госпітального округу проекти можна розділити на проекти:

1) первинної медико-санітарної допомоги, які спрямовані на забезпечення доступності та якості надання первинної медичної допомоги населенню (наприклад, проекти створення нових амбулаторій або поліклінік, проекти впровадження нових методів діагностики та лікування на першому рівні надання медичної допомоги);

2) вторинної медичної допомоги, які спрямовані на забезпечення доступності та якості вторинної медичної допомоги населенню (наприклад, проекти будівництва нових лікарень або поліклінік, проекти впровадження нових методів діагностики та спеціалізованого лікування);

3) третинної медичної допомоги, які спрямовані на забезпечення доступності та якості високоспеціалізованої медичної допомоги населенню (наприклад, проекти створення нових високоспеціалізованих лікарень, проекти створення передових діагностичних центрів, проекти створення спеціалізованих відділень інтенсивної терапії із сучасним медичним обладнанням тощо).

За типом проекти функціонування та розвитку госпітальних округів поділяють на:

1) проекти будівництва та реконструкції, які спрямовані на створення нових або модернізації існуючих медичних закладів різних рівнів;

2) проекти впровадження нових технологій, які спрямовані на впровадження нових медичних технологій у практику надання медичної допомоги;

3) проекти впровадження нових послуг, які спрямовані на впровадження нових медичних послуг у практику надання медичної допомоги.

4) проекти підвищення кваліфікації персоналу, які спрямовані на розвиток професійних компетенцій медичного персоналу.

Щодо цілей, то проекти функціонування та розвитку госпітальних округів поділяють на:

1) проекти поліпшення доступності медичної допомоги (наприклад, проекти створення нових медичних закладів у віддалених районах, проекти створення мобільних медичних бригад тощо);

2) проекти поліпшення якості медичної допомоги (наприклад, проекти впровадження нових методів діагностики та лікування, проекти підвищення кваліфікації медичного персоналу тощо);

3) проекти підвищення ефективності надання медичної допомоги (наприклад, проекти автоматизації процесів надання медичної допомоги, проекти оптимізації використання ресурсів тощо).

Стосовно термінів реалізації проекти функціонування та розвитку госпітальних округів поділяють на:

1) короткострокові проекти, які реалізуються впродовж одного року або менше;

2) середньострокові проекти, які реалізуються впродовж одного-трьох років;

3) довгострокові проекти, які реалізуються впродовж трьох і більше років.

Відносно джерел фінансування, то проекти функціонування та розвитку госпітальних округів поділяють на такі, що фінансуються із:

4) державного бюджету;

5) місцевих бюджетів;

6) приватних інвестицій;

7) міжнародної допомоги.

Класифікація проектів функціонування та розвитку медичних закладів регіону дозволяє систематизувати інформацію щодо можливих різновидів проектів, а також вона забезпечує виконання процесу їх ідентифікації для заданого проектного середовища.

Ідентифікація пріоритетних проектів у сфері охорони здоров'я є ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку медичних закладів та їх відповідності сучасним вимогам у межах госпітальних округів. З огляду на постійні зміни в потребах населення, розвиток нових технологій, а також обмеженість ресурсів, виникає необхідність у розробці чіткої науково-методичної основи для визначення та оцінки проектів, які забезпечать максимальний ефект для медичної системи.

На регіональному рівні важливо визначати пріоритетні проекти, які найбільше відповідають актуальним потребам громад та сприяють розвитку медичних послуг. Це охоплює модернізацію існуючих закладів охорони здоров'я, впровадження новітніх медичних технологій, підвищення доступності медичних послуг та ефективне використання наявних ресурсів. Розробка науково-методичних засад для ідентифікації таких проектів дозволяє оптимізувати процес планування та реалізації проектів на основі чітких критеріїв, що враховують демографічні показники, потреби населення, рівень забезпеченості медичною інфраструктурою та стратегічні цілі розвитку.

Обґрунтування структури процесу ідентифікації проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів базується на системному підході до управління медичними проєктами, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє поліпшенню якості надання медичних послуг на регіональному рівні. Впровадження цієї структури процесу ідентифікації проєктів стане важливим інструментом у процесі реформування системи охорони здоров'я, що відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

Під ідентифікацією проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів розуміється процес виявлення та визначення проєктів, які слід реалізувати для підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку госпітальних округів. Ідентифікація проєктів є одним із важливих процесів, що забезпечує успішне управління проєктами функціонування та розвитку госпітальних округів.

Ідентифікація проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів включає в себе окремі управлінські операції, які представлено на рис. 2.



Рис. 2. Структура процесу ідентифікації проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів

Джерело: авторська розробка.

Процес ідентифікації проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів складається із трьох підпроцесів, які передбачають виконання окремих видів управлінських операцій. Цей процес описується виразом:

$$P_{in} \in (A_e, A_o, F_p), \quad (1)$$

де  $P_{in}$  – процес ідентифікації проєктів створення та розвитку медичних закладів госпітальних округів;  $A_e$  – підпроцес оцінення існуючого стану медичної системи;  $A_o$  – підпроцес оцінення можливостей щодо реалізації проєктів створення та розвитку медичних закладів;  $F_p$  – підпроцес формування проєктів створення та розвитку медичних закладів.

Кожен із підпроцесів, який належить до процесу  $P_{in}$  ідентифікації проєктів створення та розвитку медичних закладів госпітальних округів, передбачає виконання окремих управлінських операцій. Зокрема, підпроцес  $A_e$  оцінення існуючого стану медичної системи включає:

$$A_e \in (I_s, I_c, F_n), \quad (2)$$

де  $I_s$  – означення зацікавлених сторін;  $I_c$  – виявлення суперечностей у існуючій медичній системі;  $F_n$  – формулювання потреб щодо зміни існуючого стану медичної системи.

Підпроцес  $A_o$  оцінення можливостей щодо реалізації проєктів створення та розвитку медичних закладів включає:

$$A_o \in (A_a, C_f, R_a), \quad (3)$$

де  $A_a$  – оцінення наявних людських та матеріальних ресурсів;  $C_f$  – узгодження джерел фінансування медичних проєктів;  $R_a$  – оцінення ризиків.

Підпроцес  $F_p$  формування проєктів створення та розвитку медичних закладів включає:

$$F_p \in (D_p, D_e, P_l), \quad (4)$$

де  $D_p$  – визначення мети медичних проєктів;  $D_e$  – означення очікуваних результатів медичних проєктів;  $P_l$  – обмеження проєктів.



Процес ідентифікації проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів є важливим етапом, який дозволяє визначити потенційні проєкти, які можуть бути реалізовані для досягнення цілей госпітальних округів. Процес ідентифікації функціонування та розвитку госпітальних округів проєктів передбачає системне виконання множини управлінських операцій, які згруповано у три підпроцеси, що забезпечують ефективне визначення зазначених проєктів.

На підставі проведених досліджень нами розроблено практичні рекомендації для проєктних менеджерів, які використовуватимуть розроблену укрупнену класифікацію проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів, науково-методичні засади ідентифікації пріоритетних проєктів та обґрунтовану структуру процесу ідентифікації проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів (табл. 1).

Таблиця 1

**Практичні рекомендації для проєктних менеджерів**

Результат розробки	Рекомендації	Обмеження
Укрупнена класифікація проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів	Застосовувати класифікацію для систематизації проєктів за типами та пріоритетами.	Можливість недостатньої гнучкості класифікації для адаптації до швидко змінюваних умов у сфері охорони здоров'я.
	Регулярно оновлювати класифікацію на основі змін у потребах.	Ризик суб'єктивності при оцінці проєктів.
Науково-методичні засади ідентифікації пріоритетних проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів	Використовувати обґрунтовані критерії для оцінки пріоритетності проєктів.	Відсутність єдиного підходу до оцінки, що може ускладнити прийняття управлінських рішень.
	Залучати різні зацікавлені сторони для реалізації процесу ідентифікації пріоритетних проєктів.	Можливі труднощі під час збору даних для обґрунтування пріоритетів.
Обґрунтована структура процесу ідентифікації проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів	Налагоджувати комунікацію між учасниками процесу.	Складність у реалізації структури процесу ідентифікації проєктів в умовах обмежених ресурсів.
	Регулярно моніторити та оцінювати реалізацію проєктів.	Можливі затримки в процесі через потребу у зборі додаткової інформації.

Джерело: авторська розробка.

Аналіз табл. 1 свідчить про те, що розроблені практичні рекомендації для проєктних менеджерів мають можливість для значного впливу на функціонування та розвиток госпітальних округів, однак існують і суттєві обмеження. Рекомендації надають чіткі напрямки для вдосконалення управлінських практик під час реалізації проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів. Водночас, проєктним менеджерам слід активно працювати над усуненням виявлених обмежень, зокрема через забезпечення гнучкості підходів, підвищення об'єктивності оцінки проєктів та поліпшення комунікаційних процесів. Такі дії допоможуть підвищити ефективність реалізації проєктів і краще відповідати на виклики сучасності в охороні здоров'я.

У результаті проведеного дослідження було розроблено укрупнену класифікацію проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів, що дозволяє систематизувати їх на основі базових показників, таких як доступність, демографічні характеристики та стан інфраструктури. Крім того, запропоновані науково-методичні засади для ідентифікації пріоритетних проєктів на регіональному рівні забезпечують можливість ефективного управління ресурсами та прийняття зважених управлінських рішень щодо розвитку медичних закладів.

Основні результати дослідження показують, що правильна ідентифікація та класифікація проєктів дозволяє не тільки забезпечити можливість проєктним менеджерам розробляти потрібний інструментарій, а також виконувати ефективний розподіл фінансових та матеріальних ресурсів та покращувати доступ населення до якісних медичних послуг. Це особливо актуально в умовах обмеженого бюджету через військову агресію росії проти України, а також доцільності швидкої модернізації медичної інфраструктури через зміни в проєктному середовищі.

Таким чином, подальший розвиток запропонованих науково-методичних засад класифікації та ідентифікації проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів сприяє створенню ефективної та гнучкої системи управління зазначеними проєктами на регіональному рівні, що забезпечить довготривалий і сталий розвиток медичних закладів та покращення якості життя населення.

**Висновки.** Виконана укрупнена класифікація проєктів функціонування та розвитку госпітальних округів дозволяє створити універсальний інструмент для систематизації різноманітних проєктів у межах



госпітальних округів. Запропонована класифікація дозволить чітко визначити масштаб, складність та орієнтацію кожного проекту, що полегшить подальший їх аналіз та порівняння. Такий підхід забезпечить більш ефективне планування та управління ресурсами під час реалізації проектів функціонування та розвитку госпітальних округів.

Розроблені науково-методичні засади ідентифікації пріоритетних проектів забезпечують основу для системного підходу до оцінки потреб для розвитку госпітальних округів. Результати дослідження дозволили виявити взаємозв'язки між складовими процесу ідентифікації пріоритетних проектів, що лежать в основі створення моделей для ефективного управління проектами на рівні госпітальних округів. Це сприятиме оптимізації використання ресурсів, підвищенню якості медичного обслуговування та розвитку медичної інфраструктури регіонів.

Обґрунтована структура процесу ідентифікації проектів враховує специфіку медичної інфраструктури та потреби населення, що дозволяє підвищити точність і прозорість прийнятих управлінських рішень. Це сприяє більш ефективному оціненню можливостей та обґрунтованому формулюванню проектів розвитку госпітальних округів та оптимізації використання наявних ресурсів, відповідаючи на актуальні виклики в охороні здоров'я.

**Подальші дослідження** слід спрямувати на розробку моделей та методів, які базуються на результатах наших досліджень, що забезпечить прогнозування та оптимізацію ресурсів для реалізації проектів функціонування та розвитку госпітальних округів. Це дозволить розробляти більш точні плани та визначати оптимальні стратегії розвитку медичних закладів госпітальних округів з урахуванням економічних та соціальних складових проектного середовища.

#### Література:

1. Про затвердження Порядку створення госпітальних округів: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 932. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-%D0%BF> (дата звернення: 20.09.2024).

On approval of the procedure for establishing hospital districts: resolution of the cabinet of ministers of Ukraine of 30.11.2016 No. 932. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-%D0%BF> (date of application: 20.09.2024). [in Ukrainian].

2. Malanchuk, O., Tryhuba, A., Tryhuba, I., Bandura, I. (2023). A conceptual model of adaptive value management of project portfolios of creation of hospital districts in Ukraine. Proceedings of the 4th International Workshop IT Project Management (ITPM 2023). *CEUR Workshop Proceedings*. 3453. 82–95. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3453/paper8.pdf> [in Poland].

3. Тригуба А., Маланчук О., Ратушний А., Паньків О., Коваль Л., Шолудько Р., Андрушків О. Адаптивно-ціннісний підхід до управління проектами розвитку громад та регіонів. Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія Агроінженерні дослідження, 2023, 27, С. 113–126. URL: <https://doi.org/10.31734/agroengineering2023.27.113>

Tryhuba A., Malanchuk O., Ratushnyi A., Pankiv O., Koval L., Sholudko R., Andrushkiv O. (2023). Adaptive and value-based approach to managing community and regional development projects. *Bulletin of Lviv National Ecological University. Series Agroengineering Research*, 27, 113-126. <https://doi.org/10.31734/agroengineering2023.27.113> [in Ukrainian].

4. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.55> (дата звернення: 10.08.2024).

Nazarko S.O. (2020). Effective management of a medical institution in the context of health care reform. *Effective economy*. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.55> (date of application: 10.08.2024). [in Ukrainian].

5. Malanchuk, O. M., Tryhuba A. M., Pankiv O. V., Sholudko R. Y. (2023). Architecture of an Intelligent Information System for Forecasting Components of Medical Projects. *Applied Aspects of Information Technology*. 6. 4. 376–390, URL: <https://doi.org/10.15276/aait.06.2023.25> [in English].

6. Стовбан М. П., Стовбан І. В. Основні характеристики системи взаємодії медичних закладів в межах одного госпітального округу. *Science Review*. 2020. 3(30). С. 11–18. URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_sr/31032020/6994](https://doi.org/10.31435/rsglobal_sr/31032020/6994)

Stovban M., Stovban I. (2020). The main characteristics of the system of interaction of medical institutions within one hospital district. *Science Review*. 3(30). 11-18. URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_sr/31032020/6994](https://doi.org/10.31435/rsglobal_sr/31032020/6994) [in Ukrainian].

7. Мартишин О.О. Госпітальні округи в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. Український медичний часопис: вебсайт. URL: <https://www.umj.com.ua/article/108816/gospitalni-okrugi-v-ukrayiniproblemi-ta-shlyahiy-virishennya> (дата звернення 24.08.2024).

Martyshyn O.O. (2017). Hospital districts in Ukraine: problems and ways to solve them. *Ukrainian medical journal: website*. URL: <https://www.umj.com.ua/article/108816/gospitalni-okrugi-v-ukrayiniproblemi-ta-shlyahiy-virishennya> (date of application 24.08.2024). [in Ukrainian].



8. Fontalvo-Herrera, T., Delahoz-Dominguez, E., Fontalvo, O. (2021). Methodology of classification, forecast and prediction of healthcare providers accredited in high quality in Colombia. *International Journal of Productivity and Quality Management*. 33(1). 1–20. URL: <https://doi.org/10.1504/IJPM.2021.115290> [in English].
9. Parida, P.K., Dora, L., Swain, M., Agrawal, S., Panda, R. (2022). Data science methodologies in smart healthcare: a review. *Health and Technology*. 12(2). 329–344. URL: <https://doi.org/10.1007/s12553-022-00648-9> [in English].
10. Babinets L. S., Bogaychuk V. G., Borovik I. O., Tkach O. O., Matyuk L. M. Challenges to the health care system in the context of decentralization, priority of primary care and formation of hospital districts: experience of Ternopil region. *Family Medicine*. 2016. 4 (66). P. 125-134. [in English].
11. Havrychenko D., Antonova L., Petryk S., Avtomicienko Y., Tyshko D., Samchuk P. Economic assessment of regional challenges of the healthcare sector of Ukraine in the context of sustainable development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. 1 (48). P. 409-417. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3948> [in Ukrainian].

Отримано: 28 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 18 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 21 вересня 2024 р.

e-mail: mariya.suhonos@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-7246-8740>

e-mail: yevhenii.vodovozov@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9037-8231>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-19-24

Сухонос М. К., Водовозов Є. Н. Соціально-економічні ознаки сучасної парадигми управління транспортною системою міст. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НАУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 19–24.

УДК: 338:47

JEL-класифікація: L90, L92

**Сухонос Марія Костянтинівна,**

*доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Водовозов Євгеній Наумович,**

*кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки та маркетингу  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОЗНАКИ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ МІСТ

У статті досліджено соціально-економічні ознаки сучасної парадигми управління транспортною системою міст. Встановлено, що в умовах бойових дій на території нашої країни спостерігається погіршення соціальних стандартів якості пасажирських перевезень, що потребує модернізації міських транспортних інфраструктур; підвищення якості транспортних послуг; створення законодавчо закріплених умов, що стимулюють приплив вітчизняних та іноземних інвестицій у транспортні інфраструктурні проекти; формування відповідної системи управління, здатної використовувати сучасні методи та стратегії, які дозволять їм адаптуватися до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Зроблено висновок, що в умовах воєнної агресії РФ та швидких змін в зовнішньому середовищі розвиток ТСМ потребує розробки і реалізації відповідних проектів і програм модернізації міського транспорту і інфраструктури, формування «нової» системи управління, «екологізації» господарської діяльності міського транспорту, всебічної підтримки органів влади та бізнесу, привертання уваги іноземних партнерів до соціально значущих проблем МПТ, збільшення ролі суспільства з метою досягнення поставлених соціальних та екологічних цілей та завдань.

**Ключові слова:** соціально-економічні ознаки, сучасна парадигма, управління, транспортна система, місто, регіон, інфраструктура.

**Maria Sukhonos,**

*Doctor of technical sciences, Professor, Vice-rector for scientific work,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Yevgeniy Vodovozov,**

*Candidate of economic sciences, Doctoral student of the Department of Economics and Marketing,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## COMPETITIVENESS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: ESSENCE, CONTENT AND INFLUENCING FACTORS

The article examines the socio-economic characteristics of the modern paradigm of urban transport system management. It has been established that, under current wartime conditions, there is a decline in social standards for passenger transport quality, necessitating the modernization of urban transport infrastructure, improvement in service quality, the creation of legally established conditions to attract domestic and foreign investment in transport infrastructure projects, and the formation of an adaptive management system capable of applying modern methods and strategies to respond to external changes.

The article highlights that the urban transport system (UTS) is crucial for the economy of the country and its regions. It stresses the urgent need for large-scale, long-term investment programs to modernize urban transport and infrastructure, as well as initiatives to “green” the system to minimize environmental impact and maintain competitiveness. Developing an effective urban transport system is identified as a critical issue for regional development, given that while quality is the top priority, cost remains a significant factor, and Ukraine significantly lags behind economically developed countries in terms of transport service levels.

The socio-economic characteristics of urban transport system management are described as a set of scientifically based principles, tasks, and targeted actions by the state, public organizations, and individual citizens that facilitate the interaction of society, business, and government. This collaboration aims to address social, economic, environmental, and technological issues while identifying trends in the development of Ukraine’s transport system.



*The article concludes that, in the context of military aggression by the Russian Federation and rapid changes in the external environment, the development of urban transport systems requires comprehensive projects and programs for transport and infrastructure modernization. This includes forming a "new" management system, promoting environmentally sustainable transport activities, securing government and business support, raising awareness among foreign partners of urban transport's social significance, and enhancing society's role in achieving social and environmental objectives.*

**Keywords:** socio-economic characteristics, modern paradigm, management, transport system, city, region, infrastructure.

**Постановка проблеми.** На цей час вирішення проблем економічного та соціального розвитку регіонів України є одними з найважливіших завдань держави. При цьому, особливу увагу привертає транспортна інфраструктура територій, яка є базовою ланкою забезпечення як регіонального економічного розвитку, так і підвищення якості життя населення. В умовах бойових дій на території нашої країни спостерігається погіршення соціальних стандартів якості пасажирських перевезень, що потребує модернізації міських транспортних інфраструктур; підвищення якості транспортних послуг; створення законодавчо закріплених умов, що стимулюють приплив вітчизняних та іноземних інвестицій у транспортні інфраструктурні проекти; формування відповідної системи управління, здатної використовувати сучасні методи та стратегії, які дозволяють їм адаптуватися до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань розвитку транспортних систем міст присвячені праці багатьох науковців та практиків. Серед них Є. Ахромкін [1], Н. Добрава [2], О. Загурський [3], В. Ільчук [4], Т. Логутова [5], О. Мороз [6], О. Никифрук [7] та ін.

Однак, незважаючи на значний доробок вказаних авторів, потребують дослідження соціально-економічні ознаки сучасної парадигми управління транспортною системою міст, яка враховує зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Мета дослідження:** дослідити соціально-економічні ознаки сучасної парадигми управління транспортною системою міст.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Транспортна система міст (ТСМ) має визначальне значення для економіки країни та її регіонів. Сьогодні необхідно швидко створювати та впроваджувати масштабні та довгострокові програми інвестування для модернізації міського транспорту та інфраструктури, «екологізуючи» його, щоб зменшити шкідливі наслідки та зберегти конкурентні переваги. Тому дослідження соціально-економічних ознак парадигми управління транспортною системою міст має вирішальне значення як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Щодо парадигми управління транспортною системою міста, то зауважимо, що, структурно поєднуючи різні елементи концепції, парадигма визначає методологічні, методичні, інструментальні функції, і, в свою чергу, відбиває суть, квінтесенцію обґрунтованої і сформульованої системи наукових поглядів. За своєю конструкцією парадигма є універсальною базою, єдиною основою, типовою моделлю побудови і застосування понятійного апарату, що описує загальнодоступне розуміння співвідношення, на перший погляд, абсолютно не пов'язаних між собою явищ або подій. Залежно від того, чи буде використана практика в процесах побудови і формах викладу системи уявлень про досліджувану проблему, визначається ефективність побудови і застосування інструментарію зіставлення теорії і практики, що забезпечує перевірку правильності наукових поглядів і концепцій [8].

Транспортна система міста складається з міського та приміського транспорту, яка поєднує у собі різні його види, що здійснюють перевезення населення й вантажів на території міста й прилеглої приміської зони, а також виконують роботи із благоустрою міста.

Міський транспорт поділяється на громадський (міський), пасажирський (метрополітен, автобус, тролейбус, трамвай тощо), вантажний (вантажні автомобілі різної вантажопідйомності, тягачі, трейлери, вантажні трамваї та тролейбуси) і спеціальний (машини швидкої допомоги, пожежні машини тощо) (рис. 1) [9].

Приміський громадський транспорт є важливою частиною регіональних економічних систем, оскільки він дозволяє людям щодня мігрувати, щоб задовольнити свої потреби в навчанні, роботі тощо. Як наслідок, ці процедури гарантують стабільне функціонування регіональних підприємств, що сприяє швидкому розвитку національної економіки. Приміські пасажирські перевезення мають багато переваг для використання, зокрема мобільність, швидкість, доступність цін і екологічність. Ці переваги виділяють їх серед інших видів транспорту. Тим не менш, у цій галузі є недоліки, які в наш час призводять до поганих послуг приміського пасажирського транспорту. Приміський пасажирський комплекс потребує державної підтримки, щоб розвиватися на постійній основі.

Процес реформування міського пасажирського транспорту (МПТ) розпочався в 1990-х рр. у результаті переходу країни до ринкової економіки. У цей період були змінені різні умови функціонування МПТ,

включаючи форму власності, систему управління транспортом і законодавство, що регулює транспортну діяльність [10].



Рис. 1. Класифікація міського транспорту за видами

Джерело: [9].

У той час, наслідком зменшення парку транспортних засобів стало скорочення кількості виконуваних рейсів і інтервалів руху. Перевезення пасажирів у цій галузі визначилося комерційно неефективним. У соціальному секторі майже не стало конкуренції між перевізниками і, за винятком рідкісних випадків, конкурсні правила розподілу маршрутів не застосовувалися. У той час велика увага стала приділятися питанням екології, соціальної орієнтації роботи МПТ, наближення управління МПТ до задоволення вимог навколишнього середовища, усвідомлення необхідності комплексного підходу до вирішення проблем МПТ і, в кінцевому підсумку, до встановлення в якості головного пріоритету розвитку МПТ підвищення якості життя людини.

Міський вантажний транспорт (МВТ) є підсистемою ТСМ, що охоплює багато різних зацікавлених сторін. Завдяки взаємодії цих зацікавлених сторін, кожна з яких має свої інтереси та бачення проблем, пов'язаних з МВТ, процес прийняття рішень щодо досягнення стійкого міського розподілу стає ще складнішим.

Спеціальний транспорт призначений для виконання спеціальних робочих функцій та виконує важливі функції, які часто мають високе соціальне значення. У тому числі вони можуть використовуватися у вирішенні завдань медичних, пожежних та рятувальних служб, правоохоронних органів, армії тощо.



Індивідуальний транспорт – це транспортні засоби фізичних осіб (громадян), що використовуються ними для власних потреб. Він представлений легковими автомобілями, мотоциклами, моторолерами, мопедами, велосипедами. Сьогодні, коли нові види транспортних засобів для індивідуального пересування, такі як електросамокати, електровелосипеди, гіроскутери, моноколіси та ін., швидко розвиваються, виникають певні проблеми та перспективи розвитку сучасної транспортної системи міста. Особливо в літній період ці транспортні засоби є гарною альтернативою транспортним засобам із двигунами внутрішнього згорання, оскільки вони безпечні для навколишнього середовища. Пропонується розпочати розробку планів розширення та розвитку міської мережі комунікацій для різних типів індивідуальних транспортних засобів, щоб зробити її більш ефективною для використання.

На сучасному етапі розвитку міського транспорту спостерігається збільшення зв'язків між великими містами та приміськими районами. Це призвело до створення міських агломерацій і транспортних систем, які з'єднують великі промислові центри з населеними пунктами, які до них тяжіють. Щодо основних характерних рис розвитку ТСМ, то вони включають:

- комплексне використання різних видів транспорту;
- популярність та розвиток швидкісних позавуличних видів транспорту;
- загострення протиріч між масовим та індивідуальним транспортом;
- посилення транспортного зв'язку великих міст із населеними пунктами регіону;
- розвиток міських агломерацій.

Участь лінійки видів міського транспорту в перевезенні пасажирів у різних містах досить різноманітна і залежить від історичних особливостей, технічних традицій, конкуренції та інших факторів. Але, виокремлення міського транспорту в окрему категорію має важливе соціально-економічне значення. Сьогодні можна констатувати, що він є важливою складовою сучасної інфраструктури міста та від ефективності його роботи залежать як економічний стан території, так і якість життя населення.

Наразі інфраструктура, ТСМ і загальний економічний і технічний стан транспортної галузі нашої країни перебуває не на тому рівні, який би відповідав європейським стандартам. Недосконалі правила та недостатні інвестиції в транспортно-дорожні комплекси призводять до зношеності транспортних засобів, погіршення їхніх конструкцій, неналежного рівня безпеки руху та збільшення негативних впливів діяльності транспорту на навколишнє середовище та здоров'я людей.

Як було вказано раніше, в останні роки значно підвищилася роль екології та визнання екологічних видів транспорту. У Білій книзі зазначено, що «цінові сигнали відіграють вирішальну роль у багатьох рішеннях, які мають довготривалий вплив на транспортну систему. Транспортні платежі та податки повинні бути реструктуровані у напрямі ширшого використання принципів «платить той, хто забруднює» та «платить той, хто використовує» [10].

Сьогодні, варто виділити основні чинники, які негативно впливають на розвиток ТСМ:

- 1) фізичний і моральний знос значної частини рухомого складу міського пасажирського транспорту, що не відповідає сучасним стандартам;
- 2) неефективна тарифна політика, яка передбачає, що надання послуг не відповідає затратам, які несе транспортне підприємство;
- 3) недосконалість систем управління процесами керування дорожнім рухом і перевезенням пасажирів;
- 4) недосконала інфраструктура та стан дорожньо-транспортної мережі міст і приміських територій;
- 5) зменшення пасажиропотоків, що обумовлено умовами воєнного стану та переходом значної частини населення на віддалений формат роботи вдома.

Зазначені чинники є результатом неефективного управління транспортною системою міст та пов'язані з відсутністю комплексного розвитку транспортної інфраструктури в країні, що обумовлено значними диспропорціями в щільності населення як у регіонах, так і в державі в цілому. Як наслідок, якість транспортних послуг страждає, оскільки забезпечення інфраструктурою не завжди відповідає потоку пасажирів у години пік. Цей фактор у поєднанні з останніми подіями, пов'язаними з агресією РФ, спонукають людей використовувати власні автомобілі. Це, у свою чергу, спричинило нові проблеми, такі як затори, погіршення екологічної ситуації в містах тощо.

Необхідність встановлення справедливих тарифів і обґрунтованої тарифікації послуг міського транспорту є ще однією проблемою. Хоча підвищення тарифів є найпростішим способом зниження збитковості транспортної системи, значне збільшення тарифів зменшить пасажиропотік, що може призвести до занепаду галузі. Для встановлення тарифів, які оптимізують розвиток ТСМ, необхідно використовувати науково обґрунтовані підходи, які враховують середню заробітну плату в країні, потік пасажирів у певний період часу, податкове навантаження на перевізників та особливості кожного регіону.



Оподаткування є ще одним засобом контролю за фінансуванням проєктів розвитку ТСМ. Порівняно з усією іншою економікою, оподаткування багатьох транспортних галузей є пільговим. За допомогою економічних механізмів необхідно виключити субсидії, які нав'язуються та заважають альтернативним методам. Це також може допомогти місцевим органам влади знайти гроші для фінансування проєктів у галузі транспорту, наприклад, для створення транспортних систем, які знижують залежність від автомобільного транспорту. Створення рівних умов для всіх видів транспорту, які перебувають у прямій конкуренції, шляхом усунення податкових диспропорцій і необґрунтованих субсидій, вільної та невимушеної конкуренції дозволить транспортній системі України вийти на новий інноваційний шлях розвитку, враховуючи всі зміни, що відбуваються у навколишньому середовищі.

Поряд із загальними для всіх транспортних підприємств завданнями, пов'язаними з наданням транспортних послуг і обслуговуванням пасажирів, пасажирські перевезення мають свої особливості. Сучасні пасажирів вимагають від транспортного підприємства можливість, за якої можуть швидко та зручно купити квиток, зробити пересадку та легко зорієнтуватися в новому незнайомому місті. Тому, упровадження автоматизованих систем оплати проїзду є однією з нагальних і специфічних проблем для транспортних компаній, які працюють у різних сферах міських і приміських перевезень.

Характерною рисою сучасної економіки є процес безперервних змін. Це дуже гостро відчувають на собі транспортні підприємства, які надають послуги та є складовою транспортної системи міст України. Зміни в попиті на послуги МПТ ніколи не були однорідними, і це викликало необхідність використання нових підходів до організації перевезень пасажирів, пошуку екологічних проєктів для удосконалення транспортних систем міст України та пошуку інвесторів для реалізації планів модернізації транспортної інфраструктури на місцевому та регіональному рівнях.

Перед вторгненням РФ в Україну було заплановано багато проєктів оновлення електротранспорту у великих містах України (Київ, Харків, Дніпро). Так, у Києві планувалося реалізувати проєкт із оновлення міського електротранспорту на загальну суму 100 млн євро. Він передбачав інвестиції у сталий розвиток міської мобільності завдяки фінансуванню електротранспорту (тролейбуси та метро), що є більш екологічним та енергоефективним. Це мало знизити рівень використання легкових автомобілів і пов'язаний з ними негативний вплив на клімат і якість повітря у Києві [12].

Післявоєнний план відновлення України має враховувати євроінтеграцію в екологічному сенсі, насамперед транспортної сфери, оскільки цей сектор входить до числа найбільших джерел забруднення та викидів парникових газів. Багато транспортних засобів, які використовуються водіями та перевізниками в Україні, є застарілими та неефективними, і вони мають значний негативний вплив на навколишнє середовище та, як наслідок, на здоров'я громадян. Транспортне шумове забруднення міст є однією з найбільш серйозних проблем разом із забрудненням атмосферного повітря.

Тому сьогодні формування ефективної транспортної системи міста – одне з найважливіших питань регіонального розвитку, оскільки, по-перше, витратність є другою стороною транспортної послуги (перша – якість), по-друге, Україна за рівнем надання транспортних послуг у кілька разів відстає від економічно розвинутих країн.

Таким чином, соціально-економічні ознаки управління транспортною системою міст можна визначити як сукупність науково обґрунтованих і сформульованих принципів, завдань, цілеспрямованих дій держави, громадських організацій, окремих громадян, за допомогою яких здійснюється взаємодія суспільства, бізнесу та влади у пошуку шляхів вирішення соціальних, економічних, екологічних та технологічних проблем та визначення тенденцій розвитку ТСМ України.

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження щодо визначення соціально-економічних ознак сучасної парадигми управління транспортною системою міст, можна зробити висновок, що в умовах воєнної агресії РФ та швидких змін у зовнішньому середовищі розвиток ТСМ потребує розробки й реалізації відповідних проєктів і програм модернізації міського транспорту й інфраструктури, формування «нової» системи управління, «екологізації» господарської діяльності міського транспорту, всебічної підтримки органів влади та бізнесу, привертання уваги іноземних партнерів до соціально значущих проблем МПТ, збільшення ролі суспільства з метою досягнення поставлених соціальних та екологічних цілей та завдань.

**Перспективою подальших досліджень** має стати визначення складових мультиагентного управління транспортною системою міст України.

#### Література:

1. Ахромкін Є. М., Хорошилова І. О., Кучменко В. О. Удосконалення механізму управління транспортною системою міста : монографія. Харків : Бровін О. В., 2019. 254 с.



Akhromkin Ye. M., Khoroshylova I. O., Kuchmenko V. O. Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia transportnoiu systemoiu mista [Improvement of the city transport system management mechanism] : monohrafiia. Kharkiv : Brovin O. V., 2019. 254 s.

2. Добрава Н. В., Осипова М. М., Нечепуренко М. С. Напрями удосконалення діяльності міського електро транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 58–64.

Dobrova N. V., Osypova M. M., Nechepurenko M. S. Napriamy udoskonalennia diialnosti miskoho elektrotransportu [Directions for improving the activity of urban electric transport]. *Prychornomorski ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies]*. 2017. Vyp. 14. S. 58–64.

3. Загурський О. М. Конкурентоспроможність транспортно-логістичних систем в умовах глобалізації: інституціональний аналіз : монографія. Київ: О. В. Ямчинський, 2019. 373 с.

Zahurskyi O. M. Konkurentospromozhnist transportno-lohistrychnykh system v umovakh hlobalizatsii: instytutsionalnyi analiz [Competitiveness of transport and logistics systems in the conditions of globalization: institutional analysis] : monohrafiia. Kyiv: O. V. Yamchynskyy, 2019. 373 s.

4. Ільчук В. П., Базилюк А. В., Хоменко І. О. Організаційно-економічні засади реформування міського пасажирського транспорту. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1. С. 42–49.

Ilichuk V. P., Bazyliuk A. V., Khomenko I. O. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady reformuvannia miskoho pasazhyrskoho transportu [Organizational and economic principles of reforming urban passenger transport]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia [Problems and prospects of economics and management]*. 2015. № 1. S. 42–49.

5. Логутова Т. Г., Полторацький М. М. Сучасний стан транспортної інфраструктури України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 8–14.

Lohutova T. H., Poltoratskyi M. M. Suchasnyi stan transportnoi infrastruktury Ukrainy [Modern state of transport infrastructure of Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property]*. 2015. Vyp. 2 (12). T. 2. S. 8–14.

6. Мороз О. Закордонний досвід організації транспортного обслуговування населення в містах. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(1). С. 222–225.

Moroz O. Zakordonnyi dosvid orhanizatsii transportnoho obsluhovuvannia naseleennia v mistakh [Foreign experience in the organization of public transport services in cities]. *Ekonomichniy analiz [Economic analysis]*. 2013. T. 12(1). S. 222–225.

7. Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки : наук. доп. / О. І. Никифорок та ін. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України», 2018. 199 с.

Rozvytok transportu z metoiu vidnovlennia i zrostantnia ukrainskoi ekonomiky [Development of transport for the purpose of recovery and growth of the Ukrainian economy] : nauk. dop. / O. I. Nykyforuk ta in. Kyiv: NAN Ukrainy, DU «In-t ekonomiky ta prohnzovuvannia NAN Ukrainy», 2018. 199 s.

8. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7037> (дата звернення: 05.06.2024).

Babchynska O. I. Kliuchovi aspekty suchasnoi paradyhmy upravlinnia pidpriemstvom [Key aspects of the modern paradigm of enterprise management]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*. 2019. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7037> (date of application: 06/05/2024) [in Ukrainian].

9. Безлюбченко О. С., Гордієнко С. М., Завальний О. В. Планування міст і транспорт : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 271 с.

Bezliubchenko O. S., Hordiienko S. M., Zavalnyi O. V. Planuvannia mist i transport [City planning and transport] : navchalnyi posibnyk. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 2021. 271 s.

10. Блудова Т. Глобалізація транспортної системи та поняття «транзитний потенціал країни». *Економіка України*. 2006. №10. С.73-78.

Bludova T. Hlobalizatsiia transportnoi systemy ta poniattia «tranzytnyi potentsial krainy» [Globalization of the transport system and the concept of «transit potential of the country»]. *Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine]*. 2006. №10. S.73-78.

11. Біла книга – транспорт – Товариство учасників руху. URL : [www.tur.org.ua/sites/default/files/white\\_book\\_transport\\_2050\\_ukr\\_0.pdf](http://www.tur.org.ua/sites/default/files/white_book_transport_2050_ukr_0.pdf) (дата звернення: 15.08.2024).

Bila knyha – transport – Tovarystvo uchasykiv rukhu [White book – transport – Society of participants in the movement]. URL : [www.tur.org.ua/sites/default/files/white\\_book\\_transport\\_2050\\_ukr\\_0.pdf](http://www.tur.org.ua/sites/default/files/white_book_transport_2050_ukr_0.pdf) (date of application: 08/15/2024) [in Ukrainian].

12. Лігум Ю. С., Логачов Є. Г. Економічна модель якості обслуговування пасажирів на маршрутах міської пасажирської транспортної системи. *Науковий економічний журнал: актуальні проблеми економіки*. 2004. № 1. С. 124–139.

Lihum Yu. S., Lohachov Ye. H. Ekonomichna model yakosti obsluhovuvannia pasazhyriv na marshrutakh miskoi pasazhyrskoi transportnoi systemy [Economic model of the quality of passenger service on the routes of the city passenger transport system]. *Naukovyi ekonomichniy zhurnal: aktualni problemy ekonomiky [Scientific economic journal: current problems of economics]*. 2004. № 1. S. 124–139.

13. Яких змін зазнала сфера альтернативного транспорту в Україні під час війни. URL : <https://hmarochos.kiev.ua/2023/02/07/yakyh-zmin-zaznala-sfera-alternatyvnogo-transportu-v-ukrayini-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 08.07.2024).

Yakykh zmin zaznala sfera alternatyvnogo transportu v Ukraini pid chas viiny [What changes did the sphere of alternative transport in Ukraine undergo during the war]. URL : <https://hmarochos.kiev.ua/2023/02/07/yakyh-zmin-zaznala-sfera-alternatyvnogo-transportu-v-ukrayini-pid-chas-vijny/> (date of application: 07/08/2024) [in Ukrainian].



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ**

---

Отримано: 01 вересня 2024 р.

Прорецензовано: 19 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 22 вересня 2024 р.

e-mail: 2040bsa@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0000-5277-3441>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-26-32

Біланчук І. М. Оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 26–32.

УДК: 338.24

JEL-класифікація: H56, L21

**Біланчук Ілона Миколаївна,**

аспірант кафедри економіки та маркетингу

Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

## ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ

У статті здійснено оцінку інформаційно-аналітичного забезпечення системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання України. Відзначено, що забезпечення фінансово-економічної безпеки (ФЕБ) суб'єктів господарювання є багатограним і комплексним процесом, який охоплює ефективне використання ресурсів, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз і стабільність фінансових показників. Проведено групування факторів, які мають вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Розглянуто зовнішні фактори, які мають прямий вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Зроблено висновок, що оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання України дозволяє визначити ключові проблеми СГ, на встановлення та вирішення яких впливає значна кількість внутрішніх та зовнішніх факторів, а також загальна макроекономічна ситуація в країні.

**Ключові слова:** фінансово-економічна безпека, оцінка, система, інформаційно-аналітичне забезпечення, суб'єкти господарювання.

**Ilona Bilanchuk,**postgraduate student at the Department of Economics and Marketing,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## ASSESSMENT OF INFORMATION-ANALYTICAL SUPPORT FOR THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF ECONOMIC ENTITIES IN UKRAINE

The article assesses the information and analytical support of the financial and economic security (FES) system for business entities in Ukraine. Ensuring FES is presented as a multifaceted, comprehensive process involving resource optimization, protection against internal and external threats, and the stability of financial indicators. A key aspect of this process is evaluating the information and analytical support system based on an analysis of factors influencing FES, which helps to identify critical elements and risks potentially threatening the stability of business entities (BE).

The article establishes that the FES of business entities depends on a range of factors, classified into major categories to enable timely identification and mitigation of both internal and external threats and risks, ensuring reliability and protection. Internal factors depend on the economic entities' activities, including managerial, financial, and operational aspects. External factors, independent of any single business entity's activities, encompass global economic trends, political events, changes in the regulatory environment, and other influences beyond the direct control of individual businesses. The study categorizes these factors and discusses the external factors with a direct impact on FES for business entities, especially highlighting the negative consequences of the ongoing war.

The conclusion emphasizes that evaluating the information and analytical support system for the FES of business entities in Ukraine is crucial for identifying key challenges that BEs face. Addressing these challenges is influenced by numerous internal and external factors, along with the broader macroeconomic environment in the country.

**Keywords:** financial and economic security, assessment, system, information and analytical support, economic entities.

**Постановка проблеми.** Забезпечення фінансово-економічної безпеки (ФЕБ) суб'єктів господарювання є багатограним і комплексним процесом, який охоплює ефективне використання ресурсів, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз і стабільність фінансових показників. Важливим аспектом цього процесу є оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення системи ФЕБ суб'єктів господарювання на основі дослідження факторів, які впливають на фінансово-економічну безпеку, оскільки вони допомагають виявити критичні елементи і ризики, що можуть загрожувати стабільній діяльності суб'єктів господарювання (СГ).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем фінансово-економічної безпеки на рівні суб'єктів господарювання розглядалися у наукових працях багатьох науковців. Серед них М. Єрмошенко [1], Н. Кондратенко [2], І. Нартова [3], Л. Некрасенко [4], Г. Портнова [5] та ін.

Однак, незважаючи на вагомий внесок вказаних авторів, деякі питання щодо оцінки інформаційно-аналітичного забезпечення системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання України залишаються не вирішеними та потребують ретельного дослідження.

**Мета дослідження:** оцінити інформаційно-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання України.

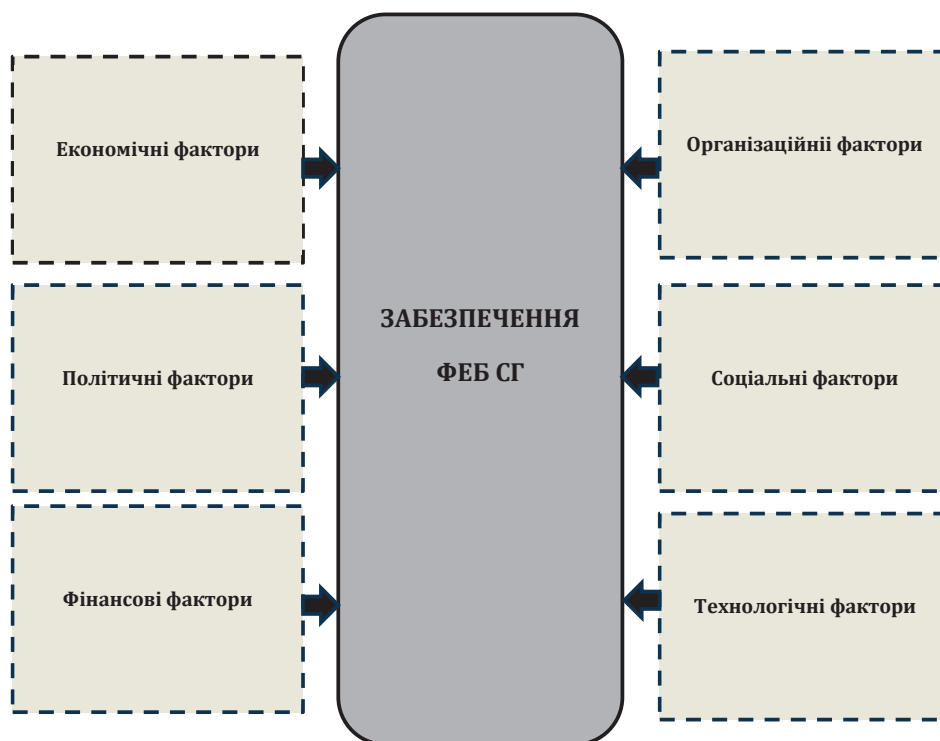
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтеграція правових, організаційно-економічних, фінансових і технічних заходів, а також аналіз впливу цих факторів забезпечують довготривале функціонування і розвиток суб'єктів господарювання. Гнучкість у реагуванні на нові виклики та постійне вдосконалення є ключовими для підтримання стійкості, тоді як моніторинг фінансових показників, таких як платоспроможність і конкурентоспроможність, служить критичними індикаторами успішності фінансово-економічної безпеки. Таким чином, управління факторами, що впливають на фінансово-економічну безпеку, не лише зменшує ризики, але й сприяє сталому розвитку суб'єктів господарювання в умовах змінюваного економічного середовища.

Фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання залежить від ряду факторів, які можна класифікувати за основними категоріями, що дозволить своєчасно виявляти і запобігати як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам і ризикам, забезпечуючи їх надійність і захищеність (рис. 1).

Отже, фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання визначається взаємодією цих факторів і їх здатністю забезпечити стабільність і стійкість в умовах змінного середовища. Також фактори можна розділити за сферою впливу на зовнішні та внутрішні.

Внутрішні фактори, у свою чергу, залежать від діяльності самих суб'єктів господарювання і охоплюють управлінські, фінансові та операційні аспекти їх діяльності. Сюди належать ефективність фінансового управління, якість внутрішнього контролю, стан кадрового забезпечення, рівень технологічного розвитку та інші аспекти, які безпосередньо впливають на стабільність і ефективність діяльності суб'єктів господарювання та їх безпеку.

Зовнішні фактори не залежать від діяльності конкретного суб'єкта господарювання і охоплюють глобальні економічні тенденції, політичні події, зміни в правовому середовищі та інші фактори, що виходять за межі прямого контролю СГ. Це можуть бути міжнародні економічні кризи, зміни в міжнародних торгових угодах, коливання валютних курсів та інші глобальні впливи.



**Рис. 1. Групування факторів, які мають вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання**

Джерело: сформовано автором.

Розглянемо більш детально деякі зовнішні фактори, які мають прямий вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання, однак, не є контрольованими для їх керівництва. На рис. 2 наведено аналіз зміни індексу споживчих цін за 2017–2023 рр. Так, зміни в загальному рівні цін можуть впливати на витрати і доходи СГ, знижуючи купівельну спроможність та збільшуючи витрати на виробництво і обслуговування.

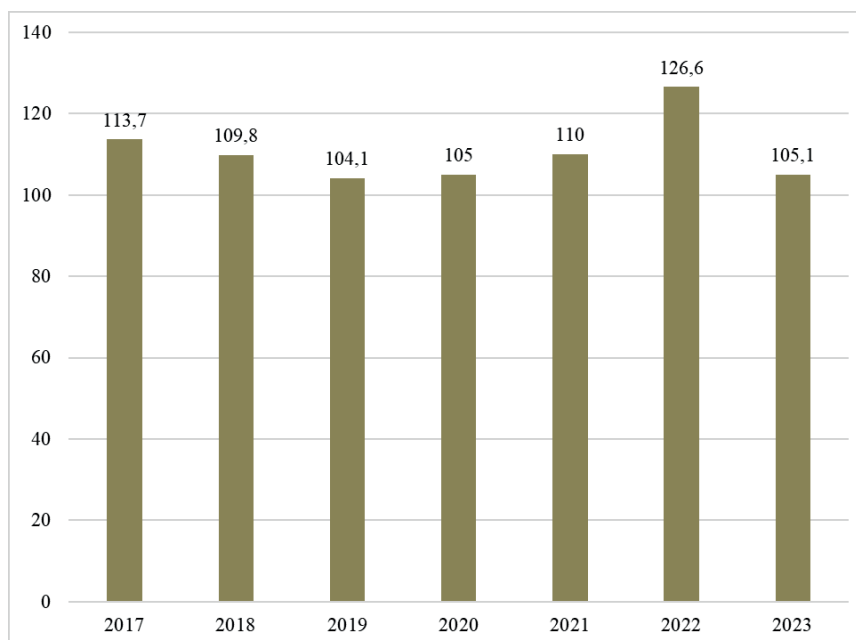


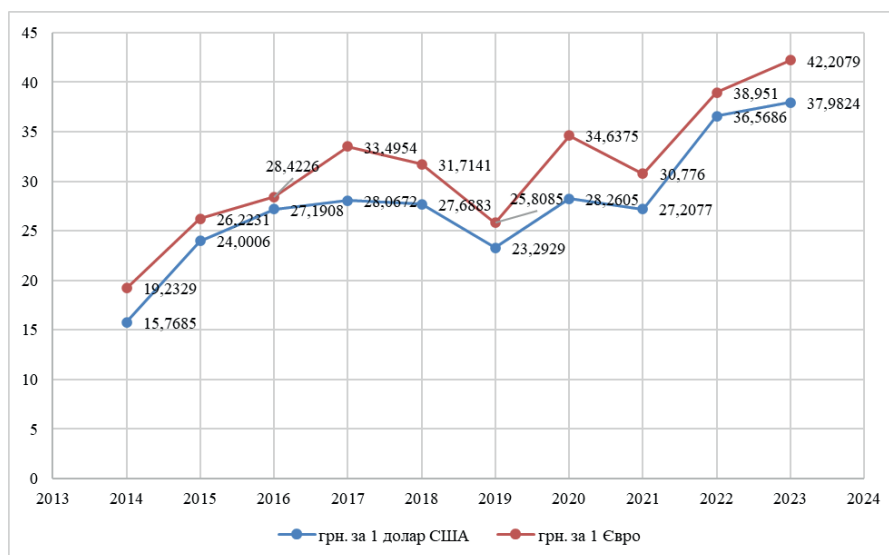
Рис. 2. Індексів споживчих цін, %

Джерело: сформовано автором на основі [6].

Показники інфляції вище 100 % свідчать про те, що загальний рівень цін зріс. Високий індекс вказує на збільшення витрат для суб'єктів господарювання, зокрема, на сировину, матеріали і робочу силу, що може призводити до підвищення цін на продукцію або послуги, що також впливає на конкурентоспроможність СГ. Високі темпи інфляції у 2022 р. (126,6 %) зменшують купівельну спроможність споживачів, що призводить до скорочення споживчого попиту. Також варто зазначити, що коливання індексу споживчих цін ускладнює довгострокове фінансове планування і бюджетування для СГ. Нестабільність інфляції може зменшити її інвестиційну привабливість як СГ, так і країни, оскільки інвестори можуть бути стурбовані ризиками непередбачуваних витрат і прибутків, що може зменшити притік інвестицій та негативно вплинути на розвиток бізнесу. Загалом, суб'єктам господарювання потрібно бути гнучкими та адаптивними до кризових ситуацій, активно управляти витратами та адаптувати свої стратегії до умов високої інфляції задля підтримки їх фінансово-економічної безпеки.

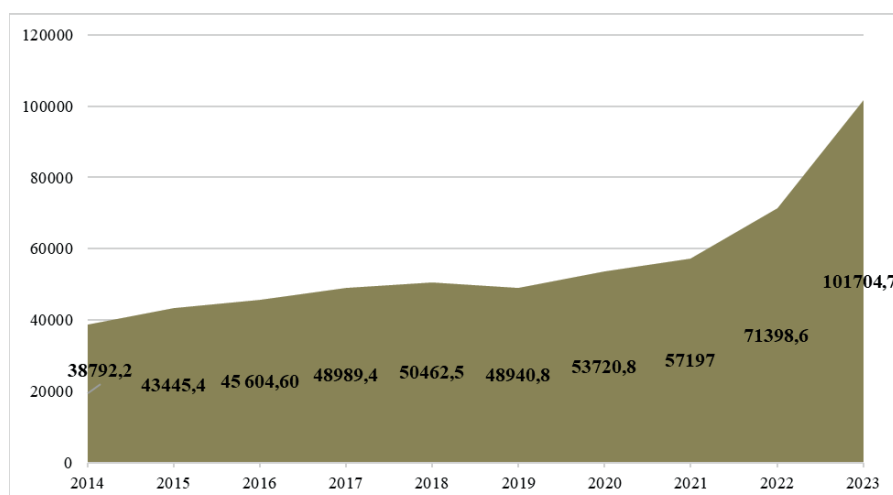
Індекс споживчих цін значно взаємопов'язаний з курсом валют, що є серйозним ризиком для забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання, оскільки нестабільний або ослаблений курс валют може збільшити витрати на імпортовану продукцію (сировину, матеріали та ін.), знизити конкурентоспроможність на міжнародних ринках і погіршити загальну економічну ситуацію в країні. На рис. 3 наведено графік зміни курсу валют за останні 10 років за даними Національного банку України [7].

Значно впливає на забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання й зовнішній борг України, оскільки обслуговування боргу вимагає великих витрат на відсотки та погашення основної суми, що обмежує ресурси для інвестицій і економічного розвитку. Валютний ризик через борги, номіновані в іноземних валютах, може погіршити фінансову ситуацію суб'єктів господарювання у разі ослаблення гривні. Високий рівень зовнішнього боргу також знижує довіру інвесторів, що може підвищити вартість запозичень і знизити інвестиційну привабливість країни, створюючи додаткові ризики для бізнесу. На рис. 4 наведена динаміка зміни зовнішнього боргу України.



**Рис. 3. Валютний курс на кінець дослідженого року (з 2014 по 2023 рр.), грн**

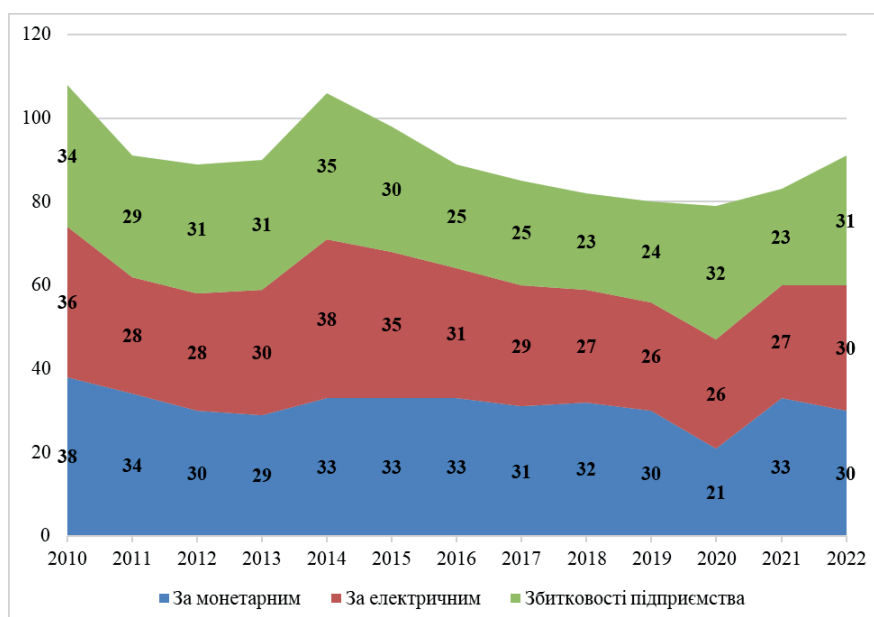
*Джерело:* сформовано автором на основі [7].



**Рис. 4. Сукупний борг України за 2012–2023 рр. (державний та гарантований державою борг), млн дол. США**

*Джерело:* сформовано автором на основі [6].

Ще один негативний вплив на забезпечення системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання завдає тіньова економіка і корупція. На рис. 5 наведено рівень тіньової економіки за офіційними даними Департаменту стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Мінекономіки України [8], а також Порталу даних видобувної галузі України [9]. Визначити динаміку зміни тіньової економіки можна за різними методами [10–11]. Загальноприйнятими методами визначення тіньової економіки в Україні є монетарний, електричний, збитковості підприємств та «Витрати населення – роздрібний товарообіг і послуги» [10]. Так, кожен метод оцінки рівня тіньової економіки фокусується на конкретній сфері національної економіки, що має різну пропорцію нелегальної діяльності. Для точного оцінювання рівня тіньової економіки необхідно використовувати всі методи, оскільки кожен з них надає унікальну перспективу і може виявити різні аспекти нелегальної економічної діяльності. Лише інтегральний показник рівня тіньової економіки забезпечує всебічну характеристику цього явища, оскільки є комплексним індикатором [11].



**Рис. 5. Рівень тіньової економіки за різними методами (монетарним, електричним та збитковості підприємства) з 2010 р. по 2022 р., %**

Джерело: сформовано автором на основі [8–9].

За даними Transparency International Ukraine Україна отримала 36 балів зі 100 в Індексі сприйняття корупції за 2023 р., що забезпечило їй 104 позицію серед 180 країн [12]. Це зростання на 3 бали є одним із найкращих результатів у світі за минулий рік. Протягом останніх 10 років Україна додала 11 балів – найбільший приріст серед країн, які наразі мають статус кандидаток на членство в ЄС. Для порівняння, минулого року Україна набрала 33 бали (+1 бал) і посіла 116 місце. Дослідження охоплює період з лютого 2021 р. по вересень 2023 р., і значний приріст показника був досягнуто саме під час великої війни (рис. 6).



**Рис. 6. Індекс сприйняття корупції з 2010 р. по 2023 р.**

Джерело: [12].

Також варто зазначити, що найбільший негативний вплив на систему фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання мають саме воєнні дії на території України, внаслідок вторгнення росії [13]. За даними у перший місяць війни український бізнес мав більші збитки, ніж за весь період двох років пандемії COVID-19. Оцінити точний обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки наразі складно, оскільки бойові дії в країні тривають й наразі. Від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, згідно з даними ЄДР та Опендатабот, близько 19 000 суб'єктів господарювання змінили своє місцезнаходження [14–15]. Найбільш популярним напрямком, який обрали 981 СГ, для бізнес-релокації став з Києва до Київського регіону [15]. Друге місце займає напрямок з Київського регіону до міста Київ – 780 підприємств. Третій найбільш популярний маршрут – переїзд з Києва до Дніпропетровського регіону, де перемістилися

779 підприємств. Із загальної кількості релокованого бізнесу 173 з них, які переїхали, згодом знову повернулися у свій регіон. Найчастіше підприємства поверталися до Києва, це зробили 59 підприємств. Однак, 626 підприємств неодноразово змінювали місце розташування, проте до рідного місця реєстрації так і не повернулися.

Лідерами серед підприємств, які здійснили релокацію станом на квітень 2024 р., є підприємства оптової торгівлі, зокрема 344 переїзди (29,3 %), а також транспортна галузь, що зафіксувала 92 переїзди (7,8 %), будівництво – 90 (7,7 %), сільське господарство та мисливство – 90 (7,7 %), нерухомість – 49 (4,2 %), діяльність громадських організацій – 46 (3,9 %), комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність – 25 (2,1 %), виробництво харчових продуктів – 25 (2,1 %), торгівля та ремонт авто – 24 (2,0 %) та інші – 391 (33,2 %) [15].

Загалом, війна спричинила ряд негативних наслідків, до яких можна віднести:

– зниження економічної активності суб'єктів господарювання: зупинка виробництв і зниження загальної підприємницької діяльності, що призвело до зменшення обсягів бізнесу і доходів СГ, особливо в постраждалих регіонах;

– руйнування виробничих потужностей: значні пошкодження або знищення виробничих потужностей, склади і транспортні мережі, що ускладнило постачання товарів та послуг, збільшило витрати на відновлення і модернізацію інфраструктури;

– релокація суб'єктів господарювання: значна кількість СГ були змушені перемістити свою діяльність до більш безпечних регіонів або за кордон, що призвело до додаткових витрат або втрати частини бізнесу;

– економічні санкції і торгові обмеження: міжнародні санкції і обмеження, накладені у відповідь на агресію, вплинули на зовнішньоекономічні зв'язки України, зменшивши можливості для експорту та імпорту, що також негативно відбилося на діяльності СГ.

– ризики безпеки та нестабільність: постійна загроза безпеці, руйнування цивільної інфраструктури та політична нестабільність створюють додаткові ризики для ведення бізнесу, знижують інвестиційну привабливість і ускладнюють довгострокове планування.

Сьогодні забезпечення фінансово-економічної безпеки є комплексним процесом, спрямованим на захист суб'єктів господарювання від фінансових та економічних ризиків, викликаних різними факторами, які можуть загрожувати їх стабільності та розвитку.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання України дозволяє визначити ключові проблеми СГ, на встановлення та вирішення яких впливає значна кількість внутрішніх та зовнішніх факторів, а також загальна макроекономічна ситуація в країні. У таких умовах вкрай важливо проводити заходи щодо зменшення фактів економічної злочинності, вести боротьбу з тіньовою економікою та корупцією та покращувати механізми фінансового контролю в Україні.

**Перспективою подальших досліджень** має стати проведення аналізу закордонного досвіду забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання.

### Література:

1. Єрмошенко М. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препринт наукової доповіді / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячова, А. М. Ашуєв; [за наук. ред. М. М. Єрмошенка]. – К. : Національна академія управління. 2005. – 78 с.

Yermoshenko M. M. Ekonomichni ta orhanizatsiyni zasady zabezpechennya finansovoyi bezpeky pidpryyemstva: preprint naukovoyi dopovidi [Economic and organizational principles of ensuring the financial security of the enterprise: preprint of the scientific report]. / M. M. Yermoshenko, K. S. Horyachova, A. M. Ashuyev; [za nauk. red. M. M. Yermoshenka]. – K. : Natsional'na akademiya upravlinnya. 2005. – 78 s. [in Ukrainian].

2. Kondratenko, N. O., Kovalenko, L. B., Novikov, D. A., & Gnatenko, M. K. (2019). Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки будівельного підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(29), 287–295. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000476605900031> (дата звернення 13.08.2024)

Kondratenko, N. O., Kovalenko, L. B., Novikov, D. A., & Gnatenko, M. K. (2019). Metodychnyy pidkhhid do otsinky rivnya finansovoyi bezpeky budivel'noho pidpryyemstva [A methodical approach to assessing the level of financial security of a construction enterprise]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(29), 287–295. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000476605900031> [in Ukrainian].

3. Biliak, Y. (2020). Components, tasks and principles of financial security of business entities. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. DOI: 69. 10.32702/2306-6814.2020.15-16.69.

4. Некрасенко Л.А. Складові управління фінансовою безпекою підприємств. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/162.pdf> (дата звернення 13.08.2024)

Nekrasenko L.A. Skladovi upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstv [Components of management of financial security of enterprises.]. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/162.pdf> [in Ukrainian].

5. Портнова Г.О. Фінансова безпека підприємств: сучасні погляди щодо сутності та оцінки / Г.О. Портнова, В.М. Антоненко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2012. № 1. С. 345–355. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps\\_2012](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2012). (дата звернення 18.08.2024)  
Portnova H.O. Finansova bezpeka pidpryyemstv: suchasni pohlyady shchodo sutnosti ta otsinky [Financial security of enterprises: modern views on the essence and assessment]/ H.O. Portnova, V.M. Antonenko // Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noho universytetu derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny. – 2012. – № 1. – S. 345–355. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps\\_2012](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2012) [in Ukrainian].
6. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua> (дата звернення 19.08.2024) / Minfin [Ministry of Finance of Ukraine]. URL: <https://index.minfin.com.ua> [in Ukrainian].
7. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 13.08.2024) / Natsional'nyy bank Ukrayiny [National Bank of Ukraine]. URL: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
8. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Мінекономіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?title=DepartamentStrategichnogoPlanuvannia> (дата звернення 13.08.2024)  
Departament stratehichnoho planuvannya ta makroekonomichnoho prohnozuvannya Minekonomiky Ukrayiny [Department of Strategic Planning and Macroeconomic Forecasting of the Ministry of Economy of Ukraine]. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?title=DepartamentStrategichnogoPlanuvannia> [in Ukrainian].
9. Портал даних видобувної галузі України. URL: [https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok\\_u\\_neformalnij\\_ektor\\_ekonomiki/](https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok_u_neformalnij_ektor_ekonomiki/) (дата звернення 13.08.2024)  
Portal danykh vydobuvnoyi haluzi Ukrayiny [Data portal of the mining industry of Ukraine]. URL: [https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok\\_u\\_neformalnij\\_ektor\\_ekonomiki/](https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok_u_neformalnij_ektor_ekonomiki/) [in Ukrainian].
10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня тіньової економіки: наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 07.12.2020 р. № 2552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення 13.08.2024)  
Pro zatverdzhennya Metodychnykh rekomendatsiy shchodo rozrakhunku rivnya tin'ovoyi ekonomiky [On the approval of Methodological recommendations for calculating the level of the shadow economy]: nakaz Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta sil's'koho hospodarstva Ukrayiny vid 07.12.2020 r. № 2552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> [in Ukrainian].
11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення 20.08.2024)  
Pro zatverdzhennya Metodychnykh rekomendatsiy shchodo rozrakhunku rivnya ekonomichnoyi bezpeky Ukrayiny [On the approval of Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine]: Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli vid 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> [in Ukrainian].
12. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2021/> (дата звернення 21.08.2024) [in Ukrainian].
13. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення 13.08.2024)  
Biznes v umovakh viyny: khto zaznav naybil'shykh vtrat ta yak vidnovlyuyut'sya pidpryyemstva. [Business in the conditions of war: who suffered the greatest losses and how businesses recover.]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> [in Ukrainian].
14. ЄДР. URL: <https://usrreg.minjust.gov.ua/login> (дата звернення 23.08.2024) / YEDR. [Unified state register]. URL: <https://usrreg.minjust.gov.ua/login> [in Ukrainian].
15. Український бізнес переїжджає з міст до областей. URL: <https://opendatobot.ua/analytics/business-relocation-2023-2> (дата звернення 13.08.2024)  
Ukrayins'kyu biznes pereyizhdzhaye z mist do oblastey. [Ukrainian business is moving from cities to regions] URL: <https://opendatobot.ua/analytics/business-relocation-2023-2> [in Ukrainian].





Отримано: 4 вересня 2024 р.

Прорецензовано: 20 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 22 вересня 2024 р.

e-mail: igor.biletskyi@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4125-3931>

e-mail: maryna.borovyk@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7362-7830>

e-mail: kostiantyn.vorobiov@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0004-4418-1701>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-33-38

Білецький І. В., Боровик М. В., Воробйов К. В. Конкурентоспроможність будівельних підприємств: сутність, зміст та фактори впливу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 33–38.

УДК: 338:69

JEL-класифікація: L23, L74, H56

**Білецький Ігор Васильович,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри автоматизації та комп'ютерно-інтегрованих технологій  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**Боровик Марина Вікторівна,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**Воробйов Костянтин Вікторович,**

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

У статті узагальнено теоретичні аспекти конкурентоспроможності будівельних підприємств. Проведено дослідження основних теоретичних підходів до визначення сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства». Виділено основні теоретичні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», а саме: аналоговий, ресурсний, системний, компаративний, комплексний, прибутковий та якісний. Надано характеристику кожного з підходів та наведено представники. Визначено властивості поняття «конкурентоспроможність підприємства», як-от: порівнянність, предметність, системність, динамічність, атрибутивність, просторовість, інтегральність, релевантність та урахування як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування. Охарактеризовано стан та визначено основні тенденції розвитку будівельної галузі України. Визначено основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність будівельних підприємств. На основі проведеного дослідження дано визначення поняття «конкурентоспроможність будівельних підприємств».

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, будівельні підприємства, конкурентоспроможність будівельних підприємств, конкурентні переваги, управління, фактори впливу.

**Ihor Biletskyi,**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Automation and Computer-Integrated Technologies,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Maryna Borovyk,**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Kostiantyn Vorobiov,**

postgraduate student of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## COMPETITIVENESS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: ESSENCE, CONTENT AND INFLUENCING FACTORS

The article explores the theoretical aspects of competitiveness among construction enterprises. A study was conducted to examine key theoretical approaches to defining the concepts of "competition," "competitiveness," and "enterprise competitiveness." Through analysis, primary theoretical approaches to defining "enterprise competitiveness" were identified, including analogical, resource-based, systemic, comparative, comprehensive, profit-oriented, and qualitative approaches. Each approach is described, along with its key proponents. The article notes that the choice of approach for researching a



company's competitiveness is influenced by its specific activities, the market characteristics of its products (goods or services), and competitor behavior models.

The investigation into theoretical approaches to "enterprise competitiveness" also helped identify certain inherent properties of the concept as an economic category, such as comparability, objectivity, systematicity, dynamism, attributiveness, spatiality, integrality, relevance, and consideration of both external and internal operational conditions. It is emphasized that industry affiliation is critical when defining and understanding "enterprise competitiveness," as specific components contribute to its competitive advantages.

The article further highlights that construction is a pivotal sector in Ukraine's economy, significantly affecting the efficiency of the national economic system. The current state and key trends of the construction industry in Ukraine are discussed, and the primary factors impacting the competitiveness of construction companies are identified, which either enhance or diminish their competitive advantages. Innovation development and labor resource availability are highlighted as major influences on competitiveness. Finally, based on the synthesis of theoretical approaches and the specific characteristics of the construction industry, a definition of «competitiveness of construction enterprises» is proposed.

**Keywords:** competition, competitiveness, construction companies, competitiveness of construction companies, competitive advantages, management, influencing factors.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання для вітчизняних підприємств особливо гостро постає проблема покращення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку. Насамперед це стосується підприємств будівельної галузі, яка зараз є однією з найбільш бюджетоутворюючих і водночас стратегічно важливою для розвитку соціальної інфраструктури та національної економіки. Проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств особливо гостро постає в умовах ринкової економіки та формування жорсткого конкурентного середовища. Для забезпечення конкурентних переваг вітчизняні будівельні підприємства повинні постійно шукати нові способи боротьби з конкурентами, та використовувати сучасні методи та стратегії, які дозволять їм створити механізми адаптації до змін, які відбуваються в навколишньому середовищі. Отже, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств стає все більш актуальним у сучасних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань конкурентоспроможності та її підвищенню присвячені праці багатьох видатних науковців, таких як: М. Альберт, С. Л. Брю, Д. Кемпбелл, Ф. Котлер, К. Р. Макконелл, М. Х. Мескон, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Дж. Стоунхаус, Ф. Хедоурі, Б. Х'юстон та багато інших. Серед вітчизняних дослідників питань конкурентоспроможності слід виділити праці І. І. Білецької, І. А. Бланка, М. О. Єрмолова, Ю. Б. Іванова, С. М. Клименко, Ю. М. Мануйловича, І. О. Піддубного, Г. М. Скударя, А. Ю. Цигенко, З. Є. Шершеньової, О. Г. Янкового та багатьох інших. Питання розвитку будівельної галузі та управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств розглядалися у працях таких науковців: А. А. Бакай [1], І. В. Волохова [2], Г. А. Жовтяк [2], К. Засікан [3], А. Колосова [3], Т. В. Назарчук [1], О. Оскома [3], О. М. Паламарчук [4], С. В. Петришина [4], Н. М. Тюріна [1] та багатьох інших. Однак, дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств є досить актуальними, особливо в сучасних складних умовах господарювання.

**Мета дослідження:** дослідити сутність та зміст конкурентоспроможності будівельних підприємствами, а також визначити фактори впливу на основі узагальнення теоретичних аспектів конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання дослідження, аналіз та оцінка конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств є важливою частиною управління їх діяльністю. Наразі конкуренція є законним та цивілізованим способом боротьби в ринкових умовах. Використовуючи свій унікальний економічний потенціал, вітчизняні будівельні підприємства стикаються з особливими проблемами, пов'язаними з формуванням конкурентних переваг. Конкуренція як невід'ємна частина економічної діяльності будівельних підприємств зумовлює необхідність розробки дієвих прийомів та методів виявлення конкурентних переваг, а також формування відповідної системи управління конкурентоспроможністю та виявлення факторів які істотно впливають на неї.

Перш ніж здійснювати формування системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств необхідно дослідити теоретичні аспекти конкурентоспроможності та визначити основні фактори, які істотно впливають на формування конкурентних переваг.

Слід відзначити, що поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» є досить розповсюдженими у світовій та сучасній економічній науці. Невідомо, хто та коли вперше використав термін «конкуренція» в науковій сфері економіки. Принципи досконалої конкуренції були розроблені представниками класичної політичної економії після тривалих досліджень. Вітчизняні науковці почали використовувати терміни «конкуренція» та «конкурентоспроможність» лише після переходу економіки на ринковий лад, хоча дослідження цих питань розпочалися значно раніше, ще з 1970-х рр.



Відповідно до численних наукових джерел, слово «конкуренція» походить від латинського слова «conspicere», яке перекладається як «зіштовхування» [5, с. 818]. Згідно з етимологічним словником української мови, термін «конкурентоспроможність» походить від слів «конкуренція», яке означає суперництво, змагання або зіткнення [6, с. 551], та «спроможний» означає тих, хто має здатність виконувати певні завдання [7, с. 1378]. Таким чином, конкурентоспроможність представляє собою здатність суб'єкта економічних відносин організувати конкурентне змагання.

Слід зазначити, що у сучасній науковій літературі не існує єдиного погляду на сутність та зміст понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Дослідження конкуренції пов'язують з працями видатного науковця А. Сміта, який у середині 1800-х рр. визначив конкуренцію як суперництво, яке призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. А. Сміт зазначав, що конкуренція – це сила, яка повертає ринок до рівноваги попиту та пропозиції [8].

Основою розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» є дослідження М. Портера, який сформував теорію конкурентної переваги, яка передбачає, що конкурентоспроможність підприємства можна оцінити за допомогою групування підприємств, які належать до однієї галузі [9]. Також М. Портер виокремив п'ять основних сил конкуренції, серед яких:

- можливість появи на ринку нових гравців;
- загроза появи альтернативних продуктів (товарів-замінників);
- здатність покупців торгуватися;
- ринкова влада постачальників;
- рівень конкурентної боротьби у галузі.

Відомий науковець А. Маршал зазначав, що конкуренція представляє собою змагання між конкурентоспроможними компаніями, які намагаються запропонувати кращі можливості збуту своїх товарів, щоб задовольнити різні потреби покупців [8].

К. Р. Макконелл і С. Л. Брю визначають конкуренцію як можливість для покупців і продавців незалежно та вільно існувати на ринку та мати право вибрати, чи вступати на ринок, чи вийти з нього [10].

Отже, можна стверджувати, що конкуренція є одним із найважливіших факторів, що впливають на діяльність суб'єктів економічних відносин, оскільки вона визначає умови функціонування бізнесу та спонукає до нових ідей та пошуку способів підвищення стійкості в конкурентному ринковому середовищі.

Незважаючи на те, що аналіз наукової літератури показав, що немає єдиного визначення «конкурентоспроможності», багато вчених дали різноманітні визначення цього терміну. З іншого боку, саме слово «конкурентоспроможність» до деякої міри передає зміст поняття.

Відомий класик маркетингу Ф. Котлер визначає конкурентоспроможність як здатність конкурувати та здатність успішно вести конкурентну боротьбу [11].

На думку М. Портера конкурентоспроможність представляє собою здатність суб'єкта ринкових відносин перебувати на ринку на одному рівні з аналогічними конкурентами [9].

Ю. Іванов розглядав конкурентоспроможність як здатність підприємства пропонувати покупцям необхідні товари в необхідній кількості на ринку [12].

Незважаючи на численні дослідження, наразі вчені не досягли спільної думки щодо тлумачення поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» через їх різноманітність та складність. Отже, можна відзначити, що поняття «конкурентоспроможність» використовується для опису різних об'єктів на основі їхніх характеристик, однак переважно описує діяльність підприємств.

Слід зазначити, що на цей час також не існує єдиного прийнятого визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Це пов'язано з різними думками авторів щодо того, як відрізнити конкурентоспроможність підприємства від конкурентоспроможності продукції або послуг.

На основі проведеного дослідження сутності та змісту понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» визначено, що наразі існує декілька підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» цих понять, а саме:

- аналоговий підхід, який визначає реальні або потенційні можливості підприємства використовувати свої здібності для проектування, виробництва та зберігання товарів, які вже існують, є привабливішою, ніж у їх конкурентів (представники: М. Альберт, М. Х. Мескон, М. Портер, Ф. Хедоурі; Ф. Котлер, В. Стівенсон; В. О. Василенко, М. О. Єрмолов, З. А. Васильєва та ін.);
- ресурсний підхід, який визначає потенційні можливості підприємства на конкурентному ринку та їх зміст (представники: О. С. Дуброва, А. В. Єрмак, П. В. Забеліна, С. М. Клименко, Н. К. Моїсеєва, А. Печінкин, В. Фомін та ін.);



– системний підхід, який ґрунтується на ретельному вивченні внутрішніх процесів підприємства, які відображають його взаємодію з зовнішнім середовищем (представники: А. Л. Бондаренко, П. В. Брінь; І. А. Бланк, Ю. Б. Іванов, М. І. Круглов, М. Н. Нехме, М. І. Перцовський, Л. М. Яремченко та ін.);

– компаративний підхід, який акцентує увагу на тому, як підприємства конкурують один з одним, та формулює зміст конкурентоспроможності підприємства у процесі встановлення порівняльних характеристик підприємств-конкурентів (представники: І. І. Білецька, І. І. Вініченко, І. З. Должанський, А. І. Піддубна, І. О. Піддубний та ін.);

– комплексний підхід, який дозволяє здійснити інтегровану порівняльну характеристику підприємства, яка відображає ефективність усіх бізнес-механізмів, та при дослідженні проблем забезпечення його безпеки визначає необхідність розглянути кожен фактор і механізм, що дозволяє виявити найсильніші сторони діяльності підприємства в конкурентній боротьбі, а також знайти можливості та засоби отримати перевагу над підприємствами-конкурентами (представники: С. В. Оборська; Н. М. Багацька; П. Ю. Беленький, Л. М. Калашникова, Л. Н. Качалина, Ж. В. Крючкова, З. Є. Шершеньова, А. Яновський та ін.);

– прибутковий підхід, який визначає здатність підприємства конкурувати на конкретному ринку, виконувати господарську діяльність ефективно та отримувати певну норму прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів (представники: С. Ф. Покропивний; І. В. Корнєєва; П. К. Канінський та ін.);

– якісний підхід, який визначає здатність підприємства за рахунок високої якості продукції, низьких цін і привабливості клієнтів протистояти іншим виробникам на ринку (представники: Н. М. Багацька, П. С. Зав'ялов, Г. Я. Кіперман, Л. Ш. Лозовський, Б. А. Райзберг, Г. М. Скударь та ін.).

Розглядаючи різноманіття підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», слід зазначити, що вибір підходу перш за все ґрунтується на специфіці його діяльності, особливостях ринку, на якому реалізується продукція (товари, послуги) підприємства, та на моделях поведінки конкурентів.

Дослідження теоретичних підходів до визначення сутності та змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» також дозволило визначити певні властивості цього поняття як економічної категорії. Серед основних властивостей категорії «конкурентоспроможність підприємства» можна виділити:

– порівнянність: підприємство може визначити та оцінити свою конкурентоспроможність, порівнюючи його з конкурентами, які виробляють подібні товари або товари-замінники, функціонують на подібних або подібних ринкових умовах, або з еталонним підприємством, яке зазвичай є монополістом на ринку;

– предметність: визначає кілька факторів, які роблять підприємство конкурентоспроможним, наприклад, низька ціна та висока якість продукції, сучасне обладнання та технології, висококваліфікований персонал, позитивний імідж підприємства та його бренду, розвинена маркетингова комунікація та просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність у власності землі, будівель, споруд та інших основних ресурсів, а також унікальні характеристики;

– системність: включає в себе всі взаємозв'язки та параметри, що формують конкурентоспроможність підприємства;

– динамічність: конкурентоспроможність підприємства є обмеженою у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в певний момент, але потім втратити цю конкурентоспроможність, тобто конкурентоспроможність підприємства, не є постійною характеристикою;

– атрибутивність: виявлення особливостей, які дають підприємству конкурентні переваги (наприклад, унікальна продукція, різноманітність послуг, оригінальна технологія виробництва, економія ресурсів тощо);

– просторовість: рівень конкурентоспроможності підприємства визначається на конкретному ринку, оскільки за однакових умов функціонування підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку, а неконкурентоспроможним на іншому;

– інтегральність: полягає в проведенні оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою інтегрального показника, який складається з переліку репрезентативних індикаторів;

– релевантність: означає, що конкурентні переваги підприємства можуть бути визначені лише на певному ринку, тобто в відповідному середовищі діяльності;

– урахування як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування: проведення оцінки або прогнозування конкурентоспроможності підприємства передбачає необхідність врахування всієї різноманітності факторів, які можуть вплинути на його конкурентоспроможність.

Крім того, важливо зазначити, що при визначенні та розумінні категорії «конкурентоспроможність підприємства» важливою є галузева приналежність, оскільки має бути враховано, які саме компоненти формують її конкурентні переваги.



Будівництво є однією з найважливіших сфер економіки, яка визначає ефективність загальної економічної системи країни. Це головним чином пов'язано з тим, що діяльність підприємств будівельної галузі створює значну кількість робочих місць, виробляє та використовує продукцію, затребувану у багатьох інших галузях економіки. Збільшення коштів, вкладених у будівництво, має економічний ефект та сприяє розвитку малого та середнього бізнесу та економіки країни в цілому.

Отже, діяльність будівельних підприємств є життєво важливою для економіки будь-якої країни. Можна знайти зв'язок між економічним добробутом країни та ефективністю будівельного сектору. У країнах Європи, де макроекономічна ситуація переважно стабільна, будівельна галузь у середньому становить від 5 % до 7 % загального внутрішнього продукту (ВВП). З 2015 р. частка будівництва у ВВП України зростає з 2,3 % до 3,3 %, а у 2020–2021 рр., коли панував коронавірус, складала 3,2 % [4]. З 2022 р. військові дії в країні негативно вплинули на бізнес будівельної галузі. Загальна будівельна активність може покращитися тільки, якщо економічна ситуація залишиться стабільною.

Наразі будівельний ринок України перебуває в складних умовах. Складні економічні та політичні обставини в країні роблять її менш привабливою для інвестицій і змушують відмовлятися від проєктів, які не фінансуються [3]. Розвиток багатьох інших галузей тісно пов'язаний із розвитком будівельної галузі. Таким чином, необхідно підвищувати показники її результативності та створювати умови для її зростання [2]. Цього можливо досягти за рахунок ефективного управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств.

Досліджуючи теоретичні аспекти конкурентоспроможності будівельних підприємств, слід звернути увагу на визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність будівельних підприємств та посилювати або зменшувати їх конкурентні переваги.

Найважливішими факторами посилення конкурентної боротьби серед підприємств будівельної галузі є складність та тривалість будівельних робіт; високі вимоги до якості будівництва; збільшення вимог для кваліфікації працівників; індивідуальний підхід до споживачів; матеріало- та енерговитратність робіт; індивідуальні вимоги до будівельної продукції, розвиток інновацій та багато інших. Серед факторів, що мають найбільший вплив на конкурентоспроможність будівельних підприємств слід виділити розвиток інновацій.

Також слід зазначити, що одним із основних видів ресурсів будівельних підприємств, який формує конкурентні переваги, є трудові ресурси. Сталий розвиток будівельних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності у галузі вимагає навчання працівників для виконання нових ролей, завдань і обов'язків. Керівництво будівельних підприємств може відчувати потребу в підвищенні кваліфікації своїх співробітників через зміни в навколишньому середовищі, зміни в управлінні та створення нових видів і категорій праці [4].

Отже, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні мати високу виробничу ефективність. Це можна досягти за допомогою сучасних технологій, обладнання, висококваліфікованих працівників та здатності зберігати стабільні ринкові позиції.

**Висновки.** Узагальнюючи різноманітні теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та враховуючи особливості та специфіку будівельної галузі, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність будівельних підприємств представляє собою особливий вид стосунків між учасниками відповідного ринку, які використовують наявні ресурси (матеріальні, трудові, фінансові та ін.) й можливості, а також сучасні інноваційні засоби та технології для формування та утримання переваг на ринку з метою досягнення поставлених цілей, підвищення результативності діяльності та забезпечення сталого розвитку.

**Перспективою подальших досліджень** має стати визначення особливостей управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств та проведення оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі.

### Література:

1. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Бакай А.А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 213–221.
2. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Бакай А.А. (2023) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu budivelnikh orhanizatsii [Management of the competitiveness of construction organizations]. *Innovation and Sustainability*. no. 1, pp. 213–221. [in Ukrainian].
3. Жовтяк Г.А., Волохова І.В. Стан та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 6, 2020. С. 50–55.
4. Zhovtiak H.A., Volokhova I.V. (2020) Stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstv budivelnoi haluzi Ukrainy [The state and prospects for the development of construction industry enterprises in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni*



V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia [Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management]. Vol. 31 (70), no. 6, pp. 50-55. [in Ukrainian].

3. Оскома О., Колосова А., Засікан К. Аналіз стану та тенденції розвитку будівельної галузі України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 551-554.

Oskoma O., Kolosova A., Zasikan K. (2015) Analiz stanu ta tendentsii rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy [Analysis of the state and development trends of the construction industry in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. [Global and national economic issues], no. 8, pp. 551-554. [in Ukrainian].

4. Паламарчук О.М., Петришина С.В. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99> (дата звернення 11.09.2024).

Palamarchuk O.M., Petryshyna S.V. (2023.) Analiz faktoriv konkurentospromozhnosti budivelnykh pidpryiemstv Ukrainy [Analysis of the competitiveness factors of construction enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economics and Society], no. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99> (date of application: 2024, September,11). [in Ukrainian].

5. Економічна енциклопедія: У 3 т. / За заг. ред. С.В. Мочерного. Київ: Академія, 2000. Т.1. 864 с.

Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]: U 3 t. / Za zah. red. S.V. Mochernoho. Kyiv: Akademiia, 2000. T.1. 864 p. [in Ukrainian].

6. Етимологічний словник української мови : у 2 т. / уклад. Н. С. Родзевич та ін. Київ : Наукова думка, 1985. Т.2. 572 с.

Etymolohichnyi slovnyk ukrainskoi movy [Etymological Dictionary of the Ukrainian Language]: u 2 t. / uklad. N. S. Rodzevych ta in. Kyiv : Naukova dumka, 1985. Vol. 2. 572 p. [in Ukrainian].

7. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

Velykyi tlmachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Great Explanatory Dictionary of Modern Ukrainian Language] / uklad. i hol. red. V. T. Busel. Irpin : VTF «Perun», 2005. 1728 p. [in Ukrainian].

8. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-282.

Manuilovych Yu.M. (2013) Doslidzhennia sutnosti ta traktuvannia poniattia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Research on the essence and interpretation of the concept of enterprise competitiveness]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, [Marketing and Innovation Management], no.4, pp. 274-282. [in Ukrainian].

9. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p.

10. Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, Sean M. Flynn. Economics: principles, problems, and policies. NY, 2009. 917 p.

11. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.

Teoretichni, metodolohichni ta praktychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Theoretical, methodological, and practical aspects of enterprise competitiveness]: monohrafiia / za zahalnoiu redaktsiieiu profesora O.H. Yankovoho. Odesa, Atlant, 2017. 514 p. [in Ukrainian].

12. Угоднікова О. І., Цигенко А. Ю. Ретроспектива розвитку поняття конкурентоспроможності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 40. С. 151-155.

Uhodnikova O. I., Tsyhenko A. Yu. (2019) Retrospektyva rozvytku poniattia konkurentospromozhnosti [Retrospective on the Development of the Concept of Competitiveness]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. [Black Sea Economic Studies], no. 40, pp. 151-155. [in Ukrainian].

Отримано: 27 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 17 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 24 вересня 2024 р.

e-mail: voloshanmarina@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0006-9449-9659>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-39-47

Волошан М. О. Методичний підхід до аналізу та оцінки ризиків і загроз забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 39–47.

УДК: 65.012.8

JEL-класифікація: L23, L74, H56

**Волошан Марина Олексіївна,**

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті запропоновано методичний підхід до аналізу та оцінки ризиків і загроз економічної безпеки будівельних підприємств України. Встановлено, що проблеми економічної безпеки (ЕБ) постають перед кожним підприємством як в умовах стабільного розвитку, так і під час криз. Тому будівельні підприємства все більше уваги приділяють діагностиці та аналізу економічної безпеки в цілому. Часто виживання підприємства в складних економічних умовах залежить від його здатності своєчасно ідентифікувати та управляти різними ризиками та загрозами, які створюють складне та нестабільне середовище. Зроблено висновок, що ризики та загрози можуть мати значний вплив на безпеку будівельних підприємств, оскільки вони породжують невизначеність практично у всіх сферах діяльності суб'єкта господарювання. У комплексі ці елементи можуть погіршити фінансову стабільність будівельних підприємств, знизити їх конкурентоспроможність і загалом поставити під загрозу їх економічну стабільність.

**Ключові слова:** методичний підхід, аналіз, оцінка, ризики, загрози, економічна безпека, будівельні підприємства.

**Maryna Voloshan,**postgraduate student at the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## METHODOLOGICAL APPROACH TO ANALYZING AND EVALUATING RISKS AND THREATS TO ENSURE THE ECONOMIC SECURITY OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN UKRAINE

The article proposes a methodological approach to the analysis and assessment of risks and threats to the economic security of construction enterprises in Ukraine. It establishes that economic security (ES) issues arise for every enterprise both under stable development conditions and during crises. Consequently, construction companies are increasingly focusing on diagnosing and analyzing economic security as a whole. Often, the survival of a business in challenging economic conditions depends on its ability to identify and manage various risks and threats in a timely manner, which create a complex and unstable environment.

In this study, a multi-criteria classification of threats to the economic security of construction enterprises has been developed, and the main types of internal threats have been examined. A comprehensive approach to studying these threats is proposed, which enhances understanding of the risk implementation mechanism in the construction sector. The level of economic security of an enterprise is influenced by numerous interconnected factors, including risks related to projects, financing, and material supply, as well as external conditions such as the economic situation and political stability.

It is noted that the analysis of threats and risks significantly impacting the economic security of enterprises reveals substantial contradictions that necessitate further consideration of key factors from both the external and internal environments. The study concludes that risks and threats can significantly affect the safety of construction enterprises, generating uncertainty in nearly all areas of the business's activities. Collectively, these elements can worsen the financial stability of construction enterprises, reduce their competitiveness, and generally threaten their economic stability. The proposed methodological approach allows for the consideration of significant external and internal environmental factors that affect the provision of economic security.

**Keywords:** methodological approach, analysis, assessment, risks, threats, economic security, construction enterprises.

**Постановка проблеми.** Глобалізація фінансових ринків, розвиток інформаційних технологій, розширення спектру послуг, впровадження інновацій в управлінні підприємствами та консолідація капіталу – усі ці фактори призвели до суттєвих змін у діяльності будівельних підприємств. Проблеми економічної безпеки (ЕБ) постають перед кожним підприємством як в умовах стабільного розвитку, так і під час криз. Тому будівельні підприємства все більше уваги приділяють діагностиці та аналізу економічної безпеки

в цілому. Часто виживання підприємства в складних економічних умовах залежить від його здатності своєчасно ідентифікувати та управляти різними ризиками та загрозами, які створюють складне та нестабільне середовище.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні та практичні аспекти управління економічною безпекою будівельних підприємств України розглядалися багатьма вченими-економістами. Серед них В. Андрієнко [1], Н. Богдан [2], В. Дмитренко [3], К. Дяченко [4], Н. Кондратенко [5; 6], С. Корбут [7], Н. Пархоменко [8], О. Попело [9] та ін.

Але, окрім узагальнення теоретико-методичних та практичних аспектів управління економічною безпекою будівельних підприємств, є нагальна потреба проведення аналізу ризиків та загроз її забезпечення.

**Мета дослідження:** розробити методичний підхід до аналізу та оцінки ризиків і загроз економічної безпеки будівельних підприємств України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існують різні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємств, які базуються на методиках із застосуванням експертних оцінок та скорингових методів [10]. Однак, деякі з цих підходів не враховують вплив зовнішнього середовища, а інші – специфіку структури окремого будівельного підприємства. Тому очевидною є необхідність пошуку та вдосконалення інструментів для оцінки, аналізу та управління економічною безпекою будівельних підприємств.

Основними характеристиками економічної безпеки будівельного підприємства, яка забезпечує стійкий і збалансований стан підприємства, дозволяє на ранніх етапах виявляти проблеми та загрози в діяльності підприємства, гарантує ефективність функціонування підприємства та нейтралізує проблеми, загрози, кризи та ризики банкрутства [7].

Забезпечення економічної будівельного безпеки підприємства досягається шляхом:

- ідентифікації загроз, ризиків та потенційних небезпек, пов'язаних з ними;
- впровадження системи моніторингу та діагностики рівня економічної безпеки;
- визначення індикаторів економічної безпеки будівельного підприємства.

Отже, основною метою економічної безпеки будівельного підприємства є безперервна підтримка збалансованого і стійкого стану підприємства, здатного витримувати вплив будь-яких загроз.

Таким чином, в дослідженні сформована багатокритеріальна класифікація загроз економічній безпеці будівельного підприємства, яка представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація загроз економічній безпеці будівельних підприємств

Категорія	Класифікація	Характеристика
За сферою виникнення	<b>Внутрішні загрози</b>	пов'язані з внутрішньою діяльністю підприємства (управління, фінанси, технології, персонал).
	<b>Зовнішні загрози</b>	виникають внаслідок впливу зовнішнього середовища (економічні, політичні, соціальні фактори).
За природою	<b>Фінансові загрози</b>	пов'язані з фінансовими втратами, ліквідністю, інвестиціями.
	<b>Операційні загрози</b>	проблеми, що виникають в процесі щоденної діяльності підприємства (збої в постачанні, виробничі збої).
	<b>Технологічні загрози</b>	пов'язані з використанням технологій (кіберзагрози, збої в ІТ-системах).
	<b>Екологічні загрози</b>	вплив екологічних факторів на діяльність підприємства (природні катастрофи, екологічні регуляції).
За характером впливу	Прямі загрози	безпосередньо впливають на діяльність підприємства (фінансові втрати, порушення в постачанні).
	Непрямі загрози	можуть вплинути на підприємство через певний час (зміни в законодавстві, зміни в ринкових умовах).
За тривалістю впливу	<b>Короткострокові загрози</b>	можуть виникнути і бути актуальними в найближчий час (фінансові кризи, ринкові коливання).
	<b>Довгострокові загрози</b>	вимагають уваги впродовж тривалого часу (системні зміни в економіці, технологічні тренди).
За масштабом виникнення	<b>Глобальні загрози</b>	впливають на великі групи підприємств або цілі галузі (економічні кризи, глобальні зміни клімату).
	<b>Регіональні загрози</b>	стосуються підприємств, що працюють в певному регіоні (політична нестабільність, локальні економічні проблеми).
	<b>Локальні загрози</b>	впливають на конкретне підприємство або групу підприємств (внутрішні конфлікти, технологічні збої).



## Продовження таблиці 1

За поширенням наслідків	<b>Критичні загрози</b>	можуть призвести до значних втрат або навіть банкрутства підприємства (катастрофи, великі фінансові збитки).
	<b>Помірні загрози</b>	викликають проблеми, які можна вирішити в короткостроковій перспективі (тимчасові збої, проблеми з постачанням).
	<b>Незначні загрози</b>	маловажливі, незначно впливають на діяльність підприємства (несерйозні ризики).
За можливістю виявлення	Видимі загрози	легко ідентифікуються на ранніх стадіях (фінансові проблеми, зміни в ринковій ситуації).
	Сховані загрози	виявляються лише в процесі діяльності або під час кризових ситуацій (управлінські прорахунки, неефективні процеси).
За вірогідністю реалізації	<b>Висока ймовірність</b>	загрози, які ймовірно реалізуються в найближчому майбутньому (економічні коливання, конкуренція).
	<b>Середня ймовірність</b>	загрози, які можуть реалізуватися, але не є гарантованими (зміни в законодавстві, соціальні протестні акції).
	<b>Низька ймовірність</b>	загрози, які маловірогідні, але можуть мати серйозні наслідки, якщо реалізуються (природні катастрофи, великі технологічні збої).
За джерелом виникнення	Об'єктивні загрози	виникають незалежно від діяльності підприємства, пов'язані з зовнішніми факторами (економічні кризи, природні катастрофи).
	Суб'єктивні загрози	зумовлені внутрішніми факторами, що виникають через управлінські помилки або некомпетентність (погане управління, неефективні рішення).
За розміром збитку	Незначні збитки	незначні фінансові втрати, які можна легко компенсувати (незначні коливання витрат, дрібні збої в роботі).
	Значні збитки	серйозні втрати, які потребують суттєвих зусиль для відновлення (втрата важливих контрактів, значні збої у виробництві).
	Катастрофічні збитки	критичні фінансові втрати, які можуть призвести до банкрутства або серйозних криз (великі технологічні аварії, масштабні фінансові кризи).
За можливістю прогнозування	Передбачувані загрози	ті, що можна ідентифікувати та оцінити заздалегідь (економічні зміни, зміни в законодавстві).
	Непередбачувані загрози	загрози, які виникають раптово і не можуть бути попередньо оцінені (природні катастрофи, політичні кризи).
За віддаленістю у часі	Безпосередні загрози	виникають в короткостроковій перспективі і можуть вплинути на діяльність підприємства негайно (економічні кризи, різкі зміни на ринку).
	Близькі загрози	можуть реалізуватися в середньостроковій перспективі (зміни в законодавстві, конкурентні ризики).
	Віддалені загрози	можуть проявитися в довгостроковій перспективі, але потребують уваги вже зараз (технологічні зміни, екологічні ризики).
За можливістю відвертання	Форс-мажорні загрози	ситуації, які не можуть бути передбачені або запобігати, і виникають внаслідок непередбачених обставин (природні катастрофи, військові конфлікти).
	Не форс-мажорні загрози	загрози, які можуть бути передбачені і запобігнуті через управлінські дії (недостатня підготовка до ринкових змін, неефективна стратегія).

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12].

Загрози економічній безпеці будівельних підприємств можна поділити на два основні категорії: внутрішні та зовнішні. Внутрішні загрози виникають із факторів, які є частиною внутрішнього середовища підприємства або пов'язані з його діяльністю. Серед основних внутрішніх загроз можна виділити невідповідну структуру активів і пасивів, недостатній рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, а також низьку компетентність вищого керівництва та працівників.

До переліку внутрішніх загроз економічній безпеці будівельних підприємств також можуть належати такі фактори, як неефективні внутрішні процеси, ризики, пов'язані з інформаційними технологіями, та проблеми з корпоративною культурою. Всі ці аспекти негативно впливають на стабільність та надійність підприємств. Детальніше про внутрішні загрози описано в табл. 2.

Таблиця 2

## Основні види внутрішніх загроз

Загрози	Можливі прояви
Якість проєктів	– невиконання термінів будівництва; – зростання кількості проблемних проєктів; – зниження якості виконаних робіт; – перевитрати бюджету проєкту; – погіршення репутації підприємства
Фінансова структура	– недостатність власного капіталу; – високий рівень боргових зобов'язань; – низька ліквідність і проблеми з оборотними коштами; – дисбаланс у фінансуванні проєктів; – високі витрати на залучення фінансування
Дії персоналу	– неефективність роботи команди; – низький рівень кваліфікації працівників; – внутрішні конфлікти та відсутність командної роботи; – витоки конфіденційної інформації; – плинність кадрів та втрата ключових спеціалістів
Рівень управлінського складу	– неправильні управлінські рішення; – неефективність через неоптимальне використання ресурсів; – помилки в плануванні проєктів і ресурсів; – відсутність чіткої стратегії розвитку; – невідповідність між планами та реальністю
Залежність від постачальників	– обмежена можливість вибору постачальників; – зростання цін на матеріали; – погіршення умов постачання; – втрата конкурентних переваг через залежність від одного або декількох постачальників
Неефективність бізнес-процесів	– високі операційні витрати; – низька прибутковість проєктів; – недостатня оцінка ризиків під час виконання робіт; – відсутність диверсифікації в проєктах; – зниження конкурентоспроможності на ринку

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12].

Зовнішніми загрозами вважаються фактори, що виникають під впливом зовнішнього середовища на будівельні підприємства, що може включати дії держави, загальну економічну ситуацію як в країні, так і в світі, а також рівень конкуренції в будівельній галузі. Додатковими зовнішніми загрозами можуть бути зміни в законодавстві, коливання валютних курсів, природні катастрофи, соціально-політичні ризики та війна в країні. Детальний опис зовнішніх загроз економічній безпеці будівельних підприємства наведено в табл. 3.

Таблиця 3

## Основні види зовнішніх загроз

Загрози	Можливі прояви
Економічна нестабільність	– зниження попиту на кредитні послуги; – зростання ризику неповернення кредитів; – падіння прибутковості підприємства
Зміни в законодавстві	– витрати на адаптацію до нових вимог; – можливість санкцій або штрафів; – зниження конкурентоспроможності через нові регуляції
Конкуренція на ринку	– втрата клієнтів на користь конкурентів; – зниження цінової політики, що веде до зменшення прибутків; – необхідність підвищення якості послуг
Валютні коливання	– зростання ризиків для зовнішніх кредитів; – вплив на фінансові результати через переоцінку активів; – зниження прибутковості операцій в іноземній валюті
Політичні ризики	– невизначеність у веденні бізнесу; – зростання ризику націоналізації активів; – можливі соціальні заворушення, що впливають на стабільність діяльності;
Природні катастрофи	– пошкодження фізичних активів; – втрата клієнтів і доходів через зупинку діяльності; – витрати на відновлення і страхові виплати

Продовження таблиці 3

Війна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– руйнування інфраструктури та об'єктів будівництва;</li> <li>– втрата робочої сили та ресурсів;</li> <li>– зупинка або затримка виконання проєктів через бойові дії;</li> <li>– підвищення ризиків інвестицій та капіталовкладень</li> </ul>
Грошово-кредитна політика центрального банку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зміни процентних ставок можуть ускладнити доступ до кредитів;</li> <li>– підвищення облікової ставки призводить до зростання витрат на фінансування;</li> <li>– обмеження ліквідності в економіці, що затрудняє виконання проєктів</li> </ul>
Злочинна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– шахрайство в проєктах і з поставаннями;</li> <li>– витоки конфіденційної інформації;</li> <li>– корупційні схеми, що підривають довіру до підприємства</li> </ul>
Діяльність держави	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невизначеність у політиці та регуляціях, що може заважати веденню діяльності будівельного підприємства;</li> <li>– зміни в податковій політиці, які можуть вплинути на прибутковість;</li> <li>– затримки в отриманні дозволів на будівництво через бюрократичні процедури</li> </ul>
Негативні макроекономічні умови	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна рецесія, що знижує попит на будівельні послуги;</li> <li>– інфляція, яка підвищує витрати на матеріали та працю;</li> <li>– валютні коливання, які впливають на вартість імпортованих матеріалів</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12].

Термін «ризик» тісно пов'язаний із поняттям «загроза» і детально розглядається в контексті діяльності будівельних підприємств, адже ризики становлять основні загрози їх економічній безпеці. Ризик для будівельного підприємства можна визначити як ймовірність того, що результати діяльності відхиляться від запланованих показників у негативному напрямку внаслідок впливу потенційних внутрішніх та зовнішніх загроз.

Комплексний підхід до вивчення загроз дозволяє краще зрозуміти механізм реалізації ризиків у будівельному секторі, оскільки на рівень економічної безпеки підприємства впливають численні взаємопов'язані фактори, що може включати ризики, пов'язані з проєктами, фінансуванням, поставанням матеріалів, а також зовнішніми умовами, такими як економічна ситуація та політична стабільність.

Сукупність ризиків для будівельних підприємств наведено на рис. 1, що відображає різні категорії ризиків і їх взаємозв'язок, а також їх вплив на загальну економічну безпеку підприємства. Такий підхід допомагає підприємствам виявляти, оцінювати та управляти ризиками, що, в свою чергу, забезпечує більш стійке і безпечне ведення бізнесу.

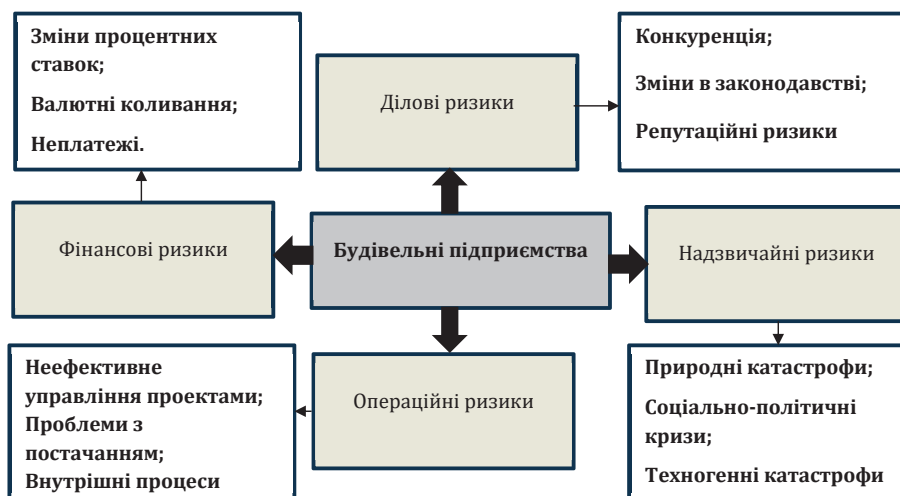
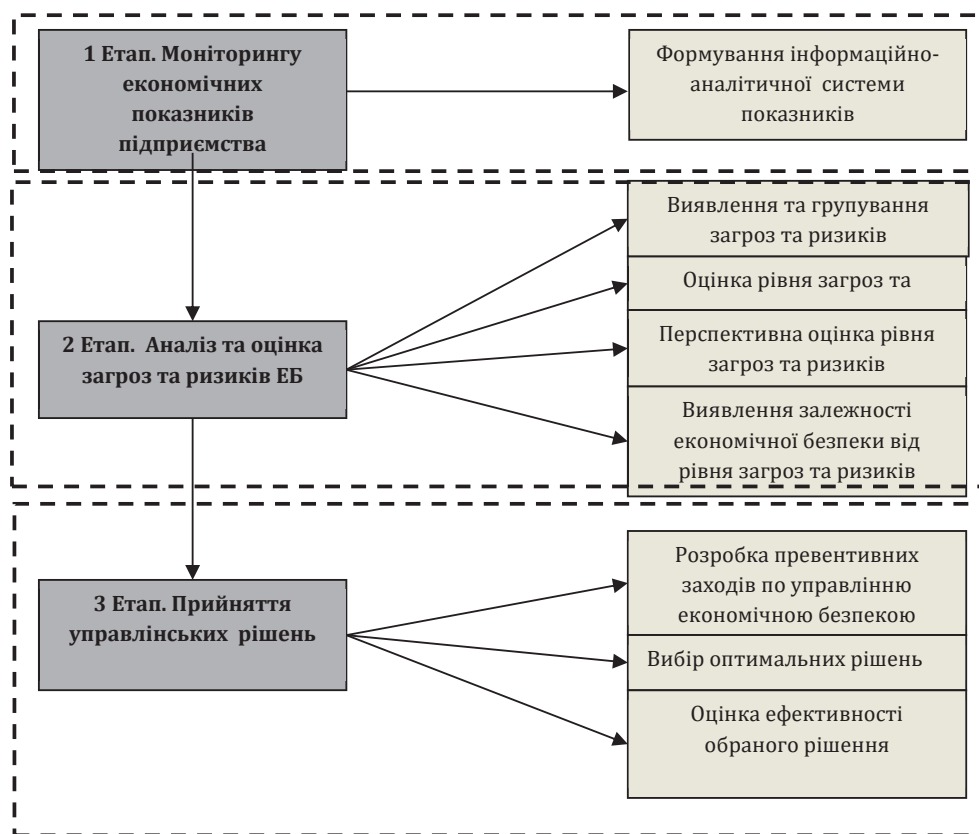


Рис. 1. Ризики діяльності будівельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Отже, розглянуті вище ризики та загрози можуть суттєво впливати на безпеку будівельних підприємств, оскільки вони створюють невизначеність у фінансовій, операційній, діловій та інших сферах. У сукупності ці фактори можуть погіршити фінансову стабільність підприємства, знизити його конкурентоспроможність і загалом загрожувати економічній безпеці будівельних підприємств. Аналіз загроз та

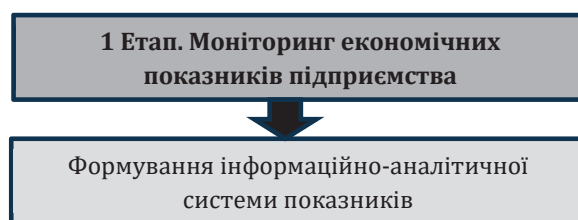
ризиків, що суттєво впливають на економічну безпеку підприємств, показує наявність істотних протиріч, які потребують подальшого врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на забезпечення ЕБ. Тому в дослідженні пропонується концептуальна схема взаємозв'язку оцінки та аналізу загроз та ризиків економічній безпеці будівельних підприємств (рис. 2).



**Рис. 2.** Концептуальна схема взаємозв'язку оцінки й аналізу загроз ЕБ будівельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Розглянемо кожен з етапів більш детально, етап 1 (рис. 3):



**Рис. 3.** Моніторинг економічних показників

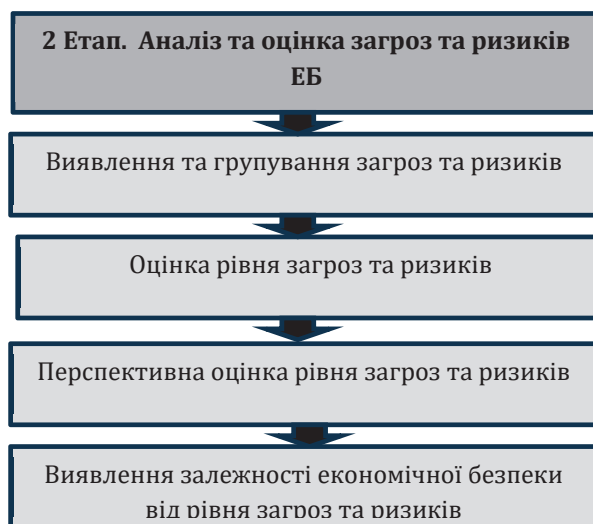
Джерело: сформовано автором.

На першому етапі моніторингу економічних показників будівельних підприємств здійснюється систематичний збір і аналіз даних про фінансові, виробничі та ринкові показники, що включатиме виявлення ключових індикаторів, які впливають на ефективність діяльності підприємства, таких як витрати на матеріали, робочу силу, продуктивність, обсяги виконаних робіт і прибутковість. Зібрана інформація структурується у вигляді інформаційно-аналітичної системи, що дозволить вчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, виявляти потенційні загрози і можливості для оптимізації процесів, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Одна з найбільш важливих задач, які вирішуються в рамках цього етапу, є формування показників.

На другому етапі аналізу та оцінки загроз і ризиків ЕБ будівельних підприємств проводиться всебічне вивчення можливих загроз, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність. Експертами виявляються і

грукуються загрози та ризики, класифікуючи їх за категоріями, такими як фінансові, технологічні, екологічні та соціальні та ін. Далі проводиться оцінка їх рівня, що включає визначення ймовірності виникнення кожної загрози та можливого впливу на підприємство. Додатково, перспективна оцінка дозволить спрогнозувати, як зміниться ситуація у майбутньому, а також виявити залежності між економічною безпекою і рівнем загроз, що допоможе розробити стратегії для їх мінімізації або уникнення загалом. Цей аналіз стане основою для подальших кроків у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

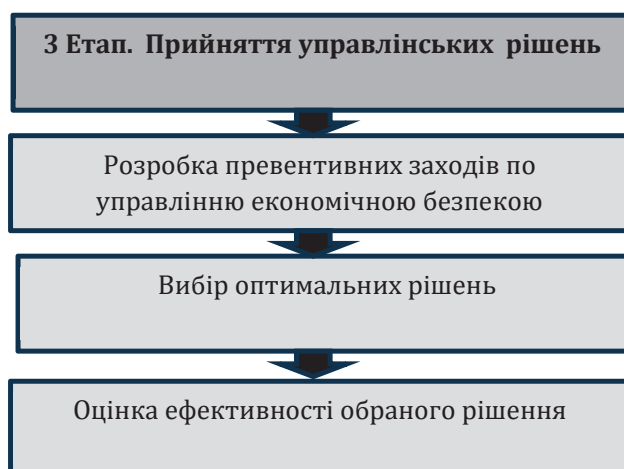
Розглянемо наступний етап (рис. 4).



**Рис. 4. Аналіз та оцінка загроз та ризиків ЕБ**

*Джерело:* сформовано автором.

Наступний етап – це етап прийняття управлінських рішень (рис. 5).



**Рис. 5. Прийняття управлінських рішень**

*Джерело:* сформовано автором.

На останньому етапі прийняття управлінських рішень проводиться розробка превентивних заходів, спрямованих на управління економічною безпекою, що включає створення системи контролю і моніторингу, а також заходи для мінімізації ризиків. На цьому етапі також проводиться аналіз різних стратегій і обираються оптимальні рішення, які найкраще відповідають специфіці підприємства та поточним загрозам. Важливою є також оцінка ефективності обраних рішень, що дозволяє визначити їх вплив на економічну безпеку, а також виявити можливості для коригування стратегій у разі необхідності. Цей процес допомагає забезпечити стійкість підприємства та знизити ймовірність негативних наслідків від загроз.



**Висновки.** Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що ризики та загрози можуть мати значний вплив на безпеку будівельних підприємств, оскільки вони породжують невизначеність практично у всіх сферах діяльності суб'єкта господарювання. У комплексі ці елементи можуть погіршити фінансову стабільність будівельних підприємств, знизити їх конкурентоспроможність і загалом поставити під загрозу їх економічну стабільність.

Запропонований методичний підхід до аналізу та оцінки ризиків і загроз економічної безпеки будівельних підприємств України дозволяє врахувати значні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на забезпечення ЕБ, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення та розробляти превентивні заходи, спрямовані на управління економічною безпекою, що включає створення системи контролю і моніторингу, а також заходи для мінімізації ризиків.

**Перспективою подальших досліджень** має стати аналіз закордонного досвіду управління економічною безпекою будівельних підприємств

### Література:

1. Андрієнко В. М. Сучасні підходи до забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств. *Будівельне виробництво*. 2013. № 55. С. 14–22.

Andriienko V. M. Suchasni pidkhody do zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky budivelnnykh pidpriemstv [Modern approaches to ensuring the economic security of construction enterprises]. *Budivelnne vyrobnytstvo [Construction production]*. 2013. № 55. S. 14–22 [in Ukraine].

2. Богдан Н. М. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств будівельного комплексу в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. С. 18–26.

Bohdan N. M. Teoretychni aspekty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv budivelnnoho kompleksu v protsesi vzaiemodii iz zovnishnim seredovyshchem [Theoretical aspects of ensuring the economic security of enterprises of the construction complex in the process of interaction with the external environment]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*. 2012. № 10. S. 18–26 [in Ukraine].

3. Дмитренко В. І. Методичний підхід до оцінювання стану системи економічної безпеки будівельних підприємств під впливом державного регулювання. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 33 (366). С. 37–42.

Dmytrenko V. I. Metodichniy pidkhid do otsiniuvannia stanu systemy ekonomichnoi bezpeky budivelnnykh pidpriemstv pid vplyvom derzhavnoho rehuliuвання [Methodical approach to assessing the state of the economic security system of construction enterprises under the influence of state regulation]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» [Herald of Cherkasy University. Series "Economic Sciences"]*. 2015. № 33 (366). S. 37–42 [in Ukraine].

4. Дяченко К. С. Система економічної безпеки діяльності будівельних підприємств у розрізі функціональних складових. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 22. С. 45–69.

Diachenko K. S. Systema ekonomichnoi bezpeky diialnosti budivelnnykh pidpriemstv u rozrizi funktsionalnykh skladovykh [System of economic security of construction enterprises in terms of functional components]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva [Problems and prospects of entrepreneurship development]*. 2019. № 22. S. 45–69 [in Ukraine].

5. Kondratenko, N. O. (2019). Methodical approach to assessing the level of construction company financial security / N. O. Kondratenko, L. B. Kovalenko, D. A. Novikov, M. K. Gnatenko. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. №29. С. 287 – 295. URL : <http://fkd.org.ua/article/view/171902> (2024, July, 11) [In English].

6. Kondratenko, N.O. (2020). Organizational and methodical provision of the financial and economic security management of the enterprise / N.O. Kondratenko H. O. Doroshenko, I. A. Ternova, S. N. Babych, O. G. Dorosheko. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Т. 1, № 32. С. 129–1375. URL : <http://fkd.org.ua/article/view/200301> (2024, July, 11) [In English].

7. Корбут С., Матюх С. Теоретичні основи економічної безпеки та її особливості у будівельній галузі. *Development Service Industry Management*. 2024. (1). С. 102–106. URL : [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(14)) (дата звернення: 11.08.2024).

Korbut S., Matiukh S. Teoretychni osnovy ekonomichnoi bezpeky ta yii osoblyvosti u budivelnii haluzi [Theoretical foundations of economic security and its features in the construction industry]. *Development Service Industry Management*. 2024. (1). S. 102–106. URL : [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(14)) (2024, July, 11) [in Ukraine].

8. Пархоменко Н. О. Особливості управління економічною безпекою будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7877> (дата звернення: 20.08.2024).

Parkhomenko N. O. Osoblyvosti upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu budivelnnoho pidpriemstva [Peculiarities of managing the economic security of a construction enterprise]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*. 2020. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7877> (2024, August, 20) [in Ukraine].

9. Попело О. В., Дубина М. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2811> (дата звернення: 20.08.2024).

Popelo O. V., Dubyna M. V. Teoretychni aspekty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky budivelnnykh pidpriemstv v konteksti pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti [Theoretical aspects of ensuring the economic security of



construction enterprises in the context of increasing their competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*. 2023. № 54. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2811> (2024, August, 20) [in Ukraine].

10. Димченко О. В., Рудаченко О. О., Мартем'янова Т. Побудова моделей економічної безпеки комерційного банку. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 5(22). С. 62-68. URL : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5\\_22\\_ukr/14.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/14.pdf) (дата звернення: 20.08.2024).

Dymchenko O. V., Rudachenko O. O., Martemianova T. Pobudova modelei ekonomichnoi bezpeky komertsiiinoho banku [Building models of economic security of a commercial bank]. *Pryazovskiyi ekonomichnyi visnyk [Priazov Economic Herald]*. 2020. Vyp. 5(22). S. 62-68. URL : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5\\_22\\_ukr/14.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/14.pdf) (2024, August, 20) [in Ukraine].

11. Amiraslanova, D., Valiyeva, L., Gurbanova R., Kocharli, H. (2024). Evaluation of financial indicators of an enterprise as an element of economic security. *Academy Review*. 2 (61). P. 145-157. DOI : 10.32342/2074-5354-2024-2-61-10 (2024, August, 18) [In English].

12. Bayboboeva, F. (2023). Theoretical Foundations of Private Entrepreneurship's Economic Security. *Journal of Contemporary Business Law & Technology: Cyber Law, Blockchain, and Legal Innovations*. 1(2). P. 1–4. DOI : <https://doi.org/10.61796/ejcbt.v1i2.85> (2024, August, 18) [In English].



Отримано: 02 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 02 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 06 вересня 2024 р.

e-mail: pavlo.g.ilchuk@lpnu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4636-2309>

e-mail: liubov.f.korchahina@lpnu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0000-5505-838X>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-48-55

Льчук П. Г., Корчагіна Л. Ф. Управління ESG-активністю підприємств на основі фінансових результатів їхньої діяльності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 48–55.

УДК: 658.114:330.3:159.947.23

JEL-класифікація: Q58, G24, M48

**Льчук Павло Григорович,***доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами  
Національного університету «Львівська політехніка»***Корчагіна Любов Федорівна,***аспірантка кафедри управління проектами  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## УПРАВЛІННЯ ESG-АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЇХНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У науковій статті досліджено базові причини забезпечення ESG-активності підприємств з позиції їх фінансової результативності: видатки на забезпечення ESG-активності, що йдуть у розріз із цілями компанії щодо максимізації прибутків (тобто ESG-активність вступає у протиріччя з так званою Теорією акціонера), частково цьому сприяють також відсутність чітких регуляторних вимог з організації та звітування щодо ESG-активності, відсутність досвіду у компанії та наявність усталених практик і методологій.

Доведено, що мотивацією для підприємства, його керівництва та власників є наявність зв'язку між рівнем ESG-активності та фінансовою результативністю компанії – це переводить прийняття управлінських рішень в звичне русло: дія – результат і у керівника з'являється принципова можливість стверджувати, що додаткові витрати на ESG-активність у певному обсязі призведуть до покращення фінансових результатів його компанії, а наявність кількісних оцінок таких зв'язків дає можливість об'єктивно оцінювати ефекти від понесених ESG-витрат.

На основі проведеного аналізу авторами зроблено висновок, що збільшення ESG-зусиль з боку компанії призводить до зростання рентабельності активів. Цікавий факт за результатами їх дослідження: цей позитивний вплив триває не лише в рік безпосередньої реалізації ESG-активності, але і в наступні роки.

**Ключові слова:** ESG-активність, критерії ESG, ESG-звітність, корпоративна соціальна відповідальність, фінансові результати, сталий розвиток, цілі сталого розвитку, управління підприємствами.

**Pavlo Ilchuk,***Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of the Department of Project Management,  
Lviv Polytechnic National University***Liubov Korchahina,***Graduate student at the Department of Project Management  
Lviv Polytechnic National University*

## MANAGEMENT OF ESG ACTIVITIES OF COMPANIES BASED ON THE FINANCIAL RESULTS OF THEIR OPERATIONS

The scientific article examines the fundamental reasons for ensuring ESG activities of enterprises from the standpoint of their financial performance. It highlights that expenses for ensuring ESG activities may conflict with companies' goals to maximize profits, which is in line with the Shareholder Theory. This tension is partially exacerbated by the lack of clear regulatory requirements for organizing and reporting ESG activities, as well as by companies' limited experience and the absence of established practices and methodologies.

The authors demonstrate that the motivation for enterprises, including their management and owners, stems from a connection between the level of ESG activity and the company's financial performance. This correlation shifts management decision-making toward a straightforward action-result framework, enabling managers to assert that additional spending on ESG activities can lead to improved financial results. Furthermore, having quantitative estimates of such relationships allows for an objective assessment of the effects of incurred ESG expenses.

Based on the analysis conducted by the authors, it is concluded that an increase in ESG efforts by a company correlates with an increase in asset profitability. Notably, this positive influence persists not only in the year of direct ESG activity implementation but also in subsequent years.





**Keywords:** *ESG activity, ESG criteria, ESG reporting, corporate social responsibility, financial results, sustainable development, sustainable development goals, corporate governance.*

**Постановка проблеми.** ESG-активність є переважно генератором додаткових витрат для компанії. Відповідно постає питання: наскільки раціонально нею займатись з точки зору базової економічної корисності компанії (поза контекстом всіх тих іміджевих, соціальних та інших переваг, що є наслідками ESG-активності)?

Мотивація щодо сприяння досягнення Цілей сталого розвитку є надто економічно невідчутною у порівнянні з понесеними для цього витратами. Створення «зеленого» іміджу компанії є безперечно позитивним репутаційним аспектом, але цей ефект досить важко співставити з понесеними витратами і відповідно оцінити їх ефективність.

Найбільш очевидним аргументом є те, що негативні ESG-події завдають значної шкоди компанії (Krüger, 2015), руйнуючи її репутацію, імідж, відносини зі стейкхолдерами тощо [1]. Втім негативні ESG-події можуть відбутися, а можуть і не відбутися, тому таку мотивацію для значних додаткових витрат, керівництву компанії може бути важко пояснити акціонерам чи власникам.

Витрати на ESG-активність сприяють формуванню більш задоволеного та вмотивованого трудового колективу на підприємстві. Але як зрозуміти, що співвідношення витрат на досягнення ефекту є задовільним? Адже позитивні ефекти від провадження ESG-активності в кінцевому результаті акумулюються у формі цілком об'єктивних кількісних показників – фінансових результатах компанії. Наприклад, Lev et al. (2010) відмічають, що ESG-активність впливає на майбутні доходи компанії [2].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Для розуміння масштабу проблеми та рівня інтересу науковців до її вивчення, відзначимо, що Friede et al. (2015) провели аналіз більше 2200 наукових праць та з'ясували, що приблизно 90 % з них знайшли позитивний зв'язок між ESG-активністю компаній та їх фінансовими результатами [3].

Більш пізній мета-аналіз був проведений Alshehhi et al. (2018), що провів мета-аналіз, який засвідчив, що в 78 % випадках спостерігався позитивний зв'язок між ESG-активністю компаній та фінансовими результатами компаній [4].

Найбільш актуальний на сьогодні є мета-аналіз за авторством Whelan et al. (2021), в якому зазначено, що в статтях (проаналізовано більше 1000), написаних до 2015 р., відмічається наявність позитивної кореляції між ESG-активністю та операційною ефективністю компанії, а також поведінкою цін на акції. Втім, після 2015 р. відбувалося експоненційне зростання обсягів ESG-активності та з'явилися свідчення на користь того, що якість менеджменту при цьому значно підвищувалась. Особливо яскраво це підкреслила пандемія, коли компанії постали перед небаченими до цього викликами, і краще пристосованими виявились саме ті, де ESG-активність була частиною корпоративної культури [5]. При цьому акції цих компаній в середньому демонстрували більшу доходність на 1,4–2,7 % (Cheema-Fox et al., 2020).

Загальна статистика за даними Whelan et al. (2021) наступна:

– 58 % досліджень ідентифікували наявність позитивного зв'язку між ESG-активністю і фінансовою результативністю;

– 8 % – негативний зв'язок;

– 13 % – відсутність зв'язку

– 21 % показали змішані результати [5].

Характерним є те, що ці зв'язки працюють поза контекстом географічних особливостей чи рівня економічного розвитку окремо взятої країни. Зокрема Velte (2017) довів наявність позитивного впливу ESG-активності на фінансову результативність компаній Німеччини [6], а De Lucia et al. (2020) – для 22 європейських країн [7]; Yoon et al. (2018) – Південної Кореї [8], Zhao et al. (2018) – Китаю [9], Dalal and Thaker (2019) – Індії [10], Fatemi et al. (2018) – США [11].

Guido (2017) зауважує, що механізм трансмісії впливу ESG-активності на результативність компаній є складним і багатофакторним. Зокрема трансмісійні канали впливу ESG-активності на результативність компаній включають в себе вплив на системні ризики та специфічні ризики [12]. Fu та Li (2023) проаналізували 2256 китайських компаній на предмет впливу ESG-активності на їх фінансову результативність і дійшли висновку про наявність між ними позитивного зв'язку. Зокрема збільшення ESG-зусиль з боку компанії призводить до зростання рентабельності активів, позитивно впливає на фінансову результативність компанії, сприяє формуванню кращого клімату всередині компанії, більш активному впровадженню інновацій, зростанню лояльності працівників [13].

Audoğmuş та інші (2022) проаналізували вплив ESG-активності на фінансову результативність 1720 компаній як в цілому, так і в розрізі окремих складових (E, S та G). Їх результати підтвердили



наявність позитивного зв'язку між рівнем ESG-активності та капіталізацією і прибутковістю компанії [14]. Висновки Aydoğmuş та інші (2022) були підтверджені Xie et al. (2019): більшість ESG-ініціатив позитивно впливають на фінансову результативність компаній [15].

Незважаючи на наявність переконливих свідчень на користь ESG-активності та великих витрат на неї, все ж залишаються питання її доцільності відкритими та дискусійними (Koundourі та інші, 2022) [16]. Як бачимо, існуючі свідчення є доволі змішаними. Частково це пояснюється дуже швидкою еволюцією відношення компаній до ESG-активності (мається на увазі вибухове зростання такого роду діяльності), тобто порівнювати ситуацію 10 років тому із сьогоднішнім днем – це, власне, порівнювати неспівставні речі. Крім того, останні роки були дуже турбулентними для світової економіки: пандемії та локдауни, постпандемічне відновлення та очікування рецесії на тлі інфляції та війни. Тому аналіз поточного стану справ є не просто додатковим свідченням на користь тієї чи іншої гіпотези щодо зв'язку ESG-активності та фінансової результативності компанії, а радше генерація принципів нових наукових результатів, що представляють собою значну цінність для підприємств, оскільки дають їм матеріальну базу для прийняття рішень щодо доцільності ESG- діяльності.

**Мета дослідження:** розробити та вдосконалити науково-методичні підходи до визначення впливу ESG-активності підприємств/компаній на фінансову результативність їхньої діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для досягнення поставленої мети необхідно надати відповідь на два принципові питання: як оцінити рівень ESG-активності компанії та як оцінити її фінансову результативність.

Кількісна оцінка рівня ESG-активності компанії відповідає її позиції в ESG-рейтингу The Sustainability Yearbook – 2023 від S&P Global. Даний рейтинг було обрано, оскільки він містить максимальну кількість доступних даних (присутні більше 7800 компаній), а також має кількісні характеристики ESG-активності (ESG score) в розрізі кожної окремої компанії.

У якості показників для оцінки фінансової результативності, як правило, використовується рентабельність активів та рентабельність капіталу. На нашу думку, це дуже обмежений перелік, який по суті розкриває лише вплив ESG-активності на прибутковість компанії. У той же час важливими є такі інвестиційні метрики як P/B, P/E, P/S, а також показники ліквідності (наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності) та фінансової стабільності (наприклад, показник фінансового левериджу або співвідношення заборгованості до власного капіталу). Оцінка ризиків також є важливим елементом аналізу фінансового стану підприємства, в якості такого показника у контексті інвестиційної привабливості компанії є показник Beta.

Виходячи з цього, у нашому дослідженні буде радикально розширено перелік метрик фінансової результативності компаній, їх опис представлено в табл. 1. Зауважимо, що частково вибір показників обумовлений наявністю доступних даних у вільному доступі.

Таблиця 1

Показники, що будуть використані для оцінки фінансової результативності компанії

Показник	Група	Розрахунок	Опис
ROA (рентабельність активів)	рентабельність	чистий прибуток / активи	показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку
ROE (рентабельність капіталу)	рентабельність	чистий прибуток / власний капітал	показує частку віддачі на вкладений власний капітал
Debt-to-Equity Ratio (фінансовий леверидж)	фінансова стійкість	заборгованість / власний капітал	вказує на відносну частку власного капіталу та боргу, що використовуються для фінансування активів компанії
Current ratio (поточна ліквідність)	ліквідність	поточні активи / поточні зобов'язання	визначає, чи має фірма достатньо ресурсів для виконання своїх короткострокових зобов'язань
P/E (коефіцієнт ціна/прибуток)	інвестиційна привабливість	ринкова капіталізація / річний прибуток	характеризує ринкову вартість одиниці прибутку компанії
P/S (коефіцієнт ціна/виручка)	інвестиційна привабливість	ринкова капіталізація / обсяг продажів	показує, скільки інвестори готові заплатити за долар продажів
P/B (коефіцієнт ціна/балансова вартість)	інвестиційна привабливість	ринкова капіталізація / балансова вартість	показує, на яку суму інвестор отримує майна компанії на кожен вкладений ним долар
Beta (бета-коефіцієнт)	ризик	коливання ціни акцій компанії / динаміка цін на фондовому ринку в цілому	відображає мінливість дохідності акцій компанії щодо дохідності ринку в цілому

Джерело: складено авторами.



Джерелом даних для аналізу показників фінансової результативності компаній виступив портал Marketbeat (<https://www.marketbeat.com/>), а щодо показників ESG-активності – The Sustainability Yearbook – 2023 від S&P Global (<https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/2023/ranking/>). Період аналізу – 2023 р.

Базова гіпотеза H1 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на фінансову результативність компанії» буде перевірятись в розрізі кожного окремо взятого показника фінансової результативності.

Відповідно, у процесі буде протестовано 8 підгіпотез:

- H1.1 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на рентабельність активів»;
- H1.2 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на рентабельність капіталу»;
- H1.3 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на фінансовий леверидж»;
- H1.4 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на поточну ліквідність»;
- H1.5 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на коефіцієнт ціна/прибуток»;
- H1.6 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на коефіцієнт ціна/виручка»;
- H1.7 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на коефіцієнт ціна/балансова вартість»;
- H1.8 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на ризик».

Для цього з сайту компанії S&P Global обираються 37 кращих та 37 гірших компаній рейтингу The Sustainability Yearbook – 2023 з відповідними кількісними оцінками їх ESG-активності. Порогові значення для кращих компаній – від 74 і вище, для гірших – 60 і нижче. Така кількість компаній обумовлена наявністю даних, що відповідають встановленим пороговим критеріям. Результати цього відбору наведено в табл. 2.

Таблиця 2

## Лідери та аутсайтери рейтингу The Sustainability Yearbook – 2023

Назва компанії-аутсайдера за ESG-активністю	Рівень ESG в балах	Назва компанії-лідера за ESG-активністю	Рівень ESG в балах
Marui Group Co., Ltd.	60	ASE Technology Holding Co., Ltd.	93
AB Electrolux (publ)	60	Coca-Cola HBC AG	91
Entain Plc	60	Deutsche Telekom AG	90
Spirit AeroSystems Holdings, Inc.	60	United Microelectronics Corporation	90
Amplifon S.p.A.	60	Indra Sistemas, S.A.	87
Barclays PLC	60	Klabi S.A.	85
Orkla ASA	60	Owens Corning	85
Svenska Handelsbanken AB (publ)	60	Japan Airlines Co., Ltd.	85
Baker Hughes Company	59	GSK plc	84
Canadian Imperial Bank of Commerce	59	Engie SA	82
Telefonaktiebolaget LM Ericsson (publ)	59	ASML Holding N.V.	82
Illumina, Inc.	59	Veolia Environnement	82
Smith & Nephew plc	59	Allianz SE	82
Gibson Energy Inc	58	AXA SA	81
Swedbank AB (publ)	58	Chugai Pharmaceutical Co., Ltd.	80
ONEOK, Inc.	58	Newmont Corporation	80
Investec Group	57	Linde	80
China Everbright Environment Group Limited	56	OMRON Corporation	80
UniCredit S.p.A.	56	Roche Holding AG	79
Rakuten Group, Inc.	56	CNH Industrial N.V.	78
Kilroy Realty Corporation	56	TELUS Corporation	78
Rentokil Initial plc	56	Intesa Sanpaolo	78
Iron Mountain Incorporated	55	Arkema S.A.	78
HSBC Holdings plc	55	Siemens Aktiengesellschaft	77
Rotork plc	55	UPM-Kymmene Oyj	77
Companhia Siderúrgica Nacional	54	Capgemini	77
TE Connectivity Ltd.	54	Saipem SpA	77
Ventas, Inc.	54	Reckitt Benckiser Group plc	76
Bank of America Corporation	53	HP Inc.	76
Fresenius SE & Co. KGaA	53	Temenos AG	76
Verisk Analytics, Inc.	53	Bridgestone Corporation	76
Heineken Holding N.V.	52	Mitsubishi Chemical Group Corporation	76
Tencent Holdings Limited	49	Sumitomo Forestry Co., Ltd.	75
Whitbread plc	48	Abbott Laboratories	75



## Продовження таблиці 2

Назва компанії-аутсайдера за ESG-активністю	Рівень ESG в балах	Назва компанії-лідера за ESG-активністю	Рівень ESG в балах
Westpac Banking Corporation	48	Ecolab	74
Fortinet, Inc.	47	Nabtesco Corporation	74
Chegg, Inc.	41	TotalEnergies SE	74

Джерело: складено авторами.

Наступним кроком є фільтрація даних, в рамках якої з бази даних видаляються аномальні значення. Аномальність визначалась наступним чином: вихід значення показника за межі діапазону середнє значення за вибіркою +/- 1 стандартне відхилення.

Етап аналізу даних включає в себе декілька підетапів. На першому досліджувались результати описової статистики в розрізі окремих груп показників (рентабельність, фінансова стійкість і ліквідність, інвестиційна привабливість і ризик).

Описова статистика даних групи рентабельність у розрізі рівня ESG-активності наведена в табл. 3.

Таблиця 3

## Описова статистика даних групи рентабельність у розрізі рівня ESG-активності

Параметр	ESG Score		ROE		ROA	
	кращі	гірші	кращі	гірші	кращі	гірші
Середнє	79.70	55.59	15.55%	8.40%	6.86%	2.23%
Стандартна помилка	0.84	0.74	1.92%	1.98%	0.86%	0.69%
Медіана	78	56	0.1241	0.118	0.0547	0.0119
Стандартне відхилення	5.30	4.47	9.96%	9.90%	4.62%	3.72%
Дисперсія вибірки	28.11	20.03	0.99%	0.98%	0.21%	0.14%
Екссес	0.11	1.93	6.75	1.93	2.33	2.84
Асиметричність	0.86	-1.34	2.14	-1.15	1.36	-0.63
Інтервал	21	19	0.4843	0.445	0.1997	0.1953
Мінімум	72	41	0.0445	-0.1806	0.0075	-0.0962
Максимум	93	60	0.5288	0.2644	0.2072	0.0991
Сума	3188	2057	4.1972	2.0989	1.9908	0.6465
Кількість	40	37	27	25	29	29

Джерело: складено авторами.

Як свідчать дані табл. 3 показники рентабельності у компаній з вищим рівнем ESG-активності значно кращі за компанії-аутсайдери рейтингу The Sustainability Yearbook – 2023. Ці результати повністю відповідають результатам попередніх досліджень та свідчать на користь гіпотез H1.1 та H1.2.

Описова статистика даних груп інвестиційної привабливості та ризиковості в розрізі рівня ESG-активності наведена в табл. 4.

Таблиця 4

## Описова статистика даних груп інвестиційної привабливості та ризиковості в розрізі рівня ESG-активності

Параметр	p/e		p/s		p/b		beta	
	кращі	гірші	кращі	гірші	кращі	гірші	кращі	гірші
Середнє	20.38	24.06	2.01	1.98	2.80	2.10	0.98	1.02
Стандартна помилка	2.50	4.13	0.32	0.24	0.32	0.26	0.05	0.07
Медіана	13.76	18.775	1.345	1.81	2.01	1.79	1.07	1.01
Стандартне відхилення	13.44	20.23	1.87	1.36	1.90	1.49	0.34	0.40
Дисперсія вибірки	180.67	409.17	3.49	1.85	3.59	2.22	0.12	0.16
Екссес	0.59	1.89	1.33	-0.35	0.79	0.59	-1.03	-0.21
Асиметричність	1.16	1.67	1.52	0.63	1.25	1.16	-0.19	0.20
Інтервал	50	69.05	6.71	4.78	7.14	5.5	1.25	1.66
Мінімум	6.99	4.61	0.27	0.08	0.64	0.26	0.39	0.33
Максимум	56.99	73.66	6.98	4.86	7.78	5.76	1.64	1.99
Сума	591.15	577.33	68.39	63.38	95.1	67.07	39.29	37.67
Кількість	29	24	34	32	34	32	40	37

Джерело: складено авторами.



Дані табл. 4 показують, що ризикова складова, як і показник  $p/s$  не демонструють різниць залежно від рівня ESG-активності компанії. Тобто гіпотези H1.6 та H1.8 не підтверджено. Натомість показник  $p/b$  більший для компаній з вищим рівнем ESG-активності, що є непрямим свідченням на користь більшої інвестиційної привабливості компаній, що орієнтовані на досягнення ЦСР та корпоративну соціальну відповідальність.

Описова статистика даних груп ліквідності та фінансової стійкості в розрізі рівня ESG-активності наведена в табл. 5.

Таблиця 5

**Описова статистика даних групи груп ліквідності та фінансової стійкості  
в розрізі рівня ESG-активності**

Параметр	Current ratio		Debt-to-equity	
	кращі	гірші	кращі	гірші
Середнє	1.34	1.33	0.71	1.19
Стандартна помилка	0.10	0.10	0.10	0.23
Медіана	1.21	1.16	0.565	0.87
Мода	1.21	1.13	0.91	#Н/Д
Стандартне відхилення	0.58	0.60	0.57	1.17
Дисперсія вибірки	0.34	0.36	0.33	1.37
Екセス	-0.23	0.53	8.44	2.75
Асиметричність	0.35	0.85	2.39	1.68
Інтервал	2.52	2.56	2.98	4.58
Мінімум	0.13	0.34	0.12	0.01
Максимум	2.65	2.9	3.1	4.59
Сума	49.72	46.54	24.09	32.16
Кількість	37	35	34	27

Джерело: складено авторами.

Дані табл. 5 не підтверджують гіпотезу H1.4: рівень поточної ліквідності практично ідентичний для компаній-лідерів та компаній-аутсайдерів за ESG-активністю рейтингу The Sustainability Yearbook – 2023. У той же час співвідношення Debt-to-equity (фінансовий леверидж) значно краще для компаній-лідерів. Тобто компанії з більшим рівнем ESG-активності намагаються більш адекватно використовувати боргові кошти відносно власних. Відповідно вони фінансово більш стійкі. Тобто маємо свідчення на користь гіпотези H1.3.

Втім, сам факт наявності різниць між показниками залежно від рівня ESG-активності ще не означає фактичну присутність відмінностей, бо різниці можуть бути статистично незначущими. Тому наступним кроком є перевірка груп даних на приналежність до єдиної генеральної сукупності. Тестується нульова гіпотеза: дані належать до єдиної генеральної сукупності. Відхилення гіпотези означає підтвердження наявності статистично значимої різниці між групами даних. Оскільки немає впевненості в характері розподілу даних (нормальний чи не нормальний), то для тестування будуть використовуватись як параметричні тести (АНОВА-аналіз), так і непараметричні (тест Манна-Вітні).

Результати параметричних тестів для аналізованих показників наведено в табл. 6.

Таблиця 6

**Результати АНОВА аналізу**

Показник	Значення F (p-значення)	Різниця є статистично значимою
$p/e$	0.62 (0.43)	Ні
ROE	6.73 (0.01)	Так
ROA	17.72 (0.00)	Так
$p/s$	0.00 (0.94)	Ні
Current ratio	0.01 (0.92)	Ні
Debt-to-equity	4.45 (0.03)	Так
$p/b$	2.76 (0.1)	Ні
beta	0.13 (0.72)	Ні

Джерело: складено авторами.

Дані параметричних тестів підтвердили попередні висновки за результатами аналізу середніх та описової статистики: гіпотези H1.1, H1.2 та H1.3 підтверджено, а решта – ні. Тобто у випадку поточної



ліквідності, показників інвестиційної привабливості та ризиків статистично значущі різниці між компаніями-лідерами за ESG-активністю та компаніями-аутсайдерами – відсутні.

Результати непараметричних тестів для аналізованих показників наведено в табл. 7.

Таблиця 7

#### Результати тестів Манна-Вітні

Показник	Значення Н (р-значення)	Різниця є статистично значимою
p/e	0.16 (0.69)	ні
ROE	3.84 (0.05)	так
ROA	15.85 (0.00)	так
p/s	0.33 (0.56)	ні
Current ratio	0.06 (0.81)	ні
Debt-to-equity	2.00 (0.16)	ні
p/b	2.85 (0.09)	ні
beta	0.00 (0.95)	ні

Джерело: складено авторами.

У цілому результати непараметричних тестів підтверджують наявні висновки за єдиним виключенням – показник фінансового левериджу не продемонстрував наявності статистично значущих різниць для компаній-лідерів та аутсайдерів (тобто гіпотеза H1.3 не знайшла підтвердження).

Підводячи загальні підсумки проведеного аналізу, відзначимо, що базову гіпотезу H1 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на фінансову результативність компанії» було підтверджено частково. А саме підтвердились наступні складові гіпотези:

- H1.1 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на рентабельність активів»;
- H1.2 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на рентабельність капіталу»;
- H1.3 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на фінансовий леверидж».

Також були отримані змішані свідчення на користь гіпотези:

- H1.7 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на коефіцієнт ціна/балансова вартість».

Решта гіпотез не знайшли підтвердження:

- H1.4 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на поточну ліквідність»;
- H1.5 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на коефіцієнт ціна/прибуток»;
- H1.6 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на коефіцієнт ціна/виручка»;
- H1.8 «Рівень ESG-активності здійснює позитивний вплив на ризик».

**Висновки.** У цілому такі результати відповідають існуючому консенсусу в науці на поточний момент часу, одночасно вони розширюють поточні емпіричні свідчення, як з точки зору масиву використаних показників, так і з позиції відповідності найостаннішим даним.

Отримані результати, з одного боку, вказують на доцільність розробки та ведення ESG-рейтингів, а з іншого – дають матеріальну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Тепер питання ESG-активності переходить з площини інтуїтивного прийняття рішень до цілком об'єктивного: щоб збільшити рентабельність актив на 2 %, необхідно забезпечити зростання ESG-score на 10 балів. Звичайно у реальному світі це працює не так просто і є багато прямих та непрямих факторів, що впливають на забезпечення реалізації цього співвідношення, втім у статті було доведено, що воно об'єктивно існує, і дає підстави для активізації ESG-зусиль з боку компаній.

#### Література:

1. Krüger F. (2015). *Corporate storytelling: Theorie und empirie narrativer public relations in der unternehmenskommunikation*. Berlin, Germany: Springer-Verlag, 107. [in English]
2. Lev B., Petrovits C., Radhakrishnan S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic management journal*, 31 (2), 182-200. [in English]
3. Friede G., Busch T., Bassen A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. [in English]
4. Alshehhi A., Nobanee H., Khare N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494. [in English]
5. Whelan T., Atz U., Holt T. V., Clark C. (2021). *ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020*. NYU Stern Center for Sustainable Business, Rockefeller Asset Management. [in English]
6. Velte P. (2017). Does ESG Performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. *Journal of Global Responsibility*, 8, 169-178. [in English]



7. De Lucia C., Paziienza P., Bartlett M. (2020). Does good ESG lead to better financial performances by firms? Machine learning and logistic regression models of public enterprises in Europe. *Sustainability*, 12(13), 5317. [in English]
8. Yoon B., Lee J., & Byun R. (2018). Does ESG performance enhance firm value? Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(10), 3635. [in English]
9. Zhao C., Yu G., Jiahai Y., Mengya W., Daiyu L., Yiou Z., Jiangang K. (2018). ESG and Corporate Financial Performance: Empirical Evidence from China's Listed Power Generation Companies. *Sustainability*, 10, 2607-2826. [in English]
10. Dalal K. K., Thaker N. (2019). ESG and corporate financial performance: A panel study of Indian companies. *Journal of Corporate Governance*, 18, 44-59. [in English]
11. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45-64. [in English]
12. Guido G. (2017). Has ESG Affected Stock Performance? <https://www.msci.com/www/blog-posts/has-esg-affected-stock/0794561659>. [in English] (20 August 2024)
13. Fu T., Li J. (2023). An empirical analysis of the impact of ESG on financial performance: the moderating role of digital transformation. *Front. Environ. Sci.* 11:1256052. [in English]
14. Aydoğmuş M., Güzhan G., Korkmaz E. (2022). Impact of ESG performance on firm value and profitability. *Borsa Istanbul Review*, 22, 2, 119-127. [in English]
15. Xie J., Wataru N., Michiyuki Y., Hidemichi F., Shunsuke M. (2019). Do Environmental, Social and Governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy and the Environment*. 28, 286-300. [in English]
16. Koundouri P., Nikitas P., and Angelos P. (2022). The Impact of ESG Performance on the Financial Performance of European Area Companies: An Empirical Examination. *Environmental Sciences Proceedings*, 15, 1:13. <https://doi.org/10.3390/envirosciproc2022015013>. [in English]



Отримано: 05 вересня 2024 р.

Прорецензовано: 19 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 22 вересня 2024 р.

e-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

e-mail: ruben.trembach@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0003-8447-902X>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-56-61

Кондратенко Н. О., Трємбач Р. П. Теоретико-методичні основи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 56–61.

УДК: 65.012

JEL-класифікація: L23, H56

**Кондратенко Наталія Олегівна,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**Трємбач Рубен Петрович,**

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті узагальнено теоретико-методичні основи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності. Відзначено, що вирішення проблем формування ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою для кожного СПД залежить від виду економічної діяльності, його стратегічних цілей, організації, рівня підготовки персоналу, наявності інноваційних технологій, якості продукції (послуг), наявності сучасної інформаційної бази, потенційних можливостей та ресурсів. Зроблено висновок, що управління фінансово-економічною безпекою СПД – це свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки на об'єкти ФЕБ (управління, планування діяльності, матеріально-технічне забезпечення, фінансове забезпечення, технології, інформаційні ресурси, персонал тощо), який здійснюється з метою направлення їх дій на зниження рівня загроз і ризиків і попередження небажаних результатів фінансово-економічної діяльності.

**Ключові слова:** теоретико-методичні основи, управління, фінансово-економічна безпека, суб'єкти підприємницької діяльності.

**Nataliia Kondratenko,**

Doctor of Sciences in Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Ruben Trembach,**

postgraduate student of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES**

The article summarizes the theoretical and methodological foundations of managing the financial and economic security of business entities. It is noted that the solution to the problems of forming an effective financial and economic security management system for each business entity depends on various factors, including the type of economic activity, strategic goals, organizational structure, level of personnel training, availability of innovative technologies, quality of products and services, access to a modern information base, and the entity's potential capabilities and resources.

As a component of economic security, financial security affects all aspects of an enterprise's activities. Financial security has always been an integral part of financial management for individual entrepreneurs and must be implemented through strategic and tactical measures that align with current business conditions. The article emphasizes that financial and economic security is a multifaceted category with close connections among its components. Moreover, the management of financial and economic security within an economic entity is a complex, dynamic system composed of various internal elements designed to optimize resource utilization across all operations.

The primary goal of managing the financial and economic security of an enterprise is to ensure financial stability and efficient functioning in the present, while maintaining a high potential for future development. A key condition for this is the ability to withstand dangers and threats that could harm the enterprise. The article concludes that effective management of financial and economic security involves a conscious and purposeful influence by the management and security system on various aspects of financial and economic security (including management, activity planning, material and technical support,





financial backing, technologies, information resources, and personnel). This influence aims to reduce the level of threats and risks while preventing undesirable outcomes in financial and economic activities.

**Keywords:** theoretical and methodological foundations, management, financial and economic security, business entities.

**Постановка проблеми.** Сьогодні перед суб'єктами підприємницької діяльності постають нові виклики щодо умов ведення бізнесу, оскільки лібералізація фінансових відносин і вільний транскордонний рух капіталу активізували внутрішні процеси та посилили вплив зовнішніх факторів на розвиток економічних суб'єктів. Це викликає певні вимоги до системи управління фінансово-економічною безпекою (ФЕБ) суб'єктів підприємницької діяльності (СПД), оскільки кожен з її елементів повинен забезпечувати збалансованість як внутрішньої, так і зовнішньої безпеки, і її рівень має бути достатнім для достатньої стійкості суб'єкта до можливих загроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним аспектам управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності присвячено багато наукових праць вчених-економістів. Серед них Т. Васильців [1], М. Єрмошенко [2], М. Камлик [3], Т. Клименко [4], С. Мельник [5], І. Мойсеєнко [6], С. Фролов [7] та ін.

Незважаючи на значний доробок вказаних авторів, є потреба в додатковому дослідженні та узагальненні теоретичних та методичних основ управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності.

**Мета дослідження:** узагальнити теоретико-методичні основи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Безпека як соціально-економічний феномен виникає в біологічній природі людини, яка є фундаментальною для будь-якої життєдіяльності. Фундаментальний біологічний інстинкт самозбереження є вихідним пунктом її розвитку. Саме він створює основні потреби, які підтримують життя як єдину форму існування. На етапі формування соціальної організації життя є основним критерієм безпеки та охорони. Таким чином, основним мотивом діяльності людей і спільнот є забезпечення безпеки.

В Законі України «Про основи національної безпеки України» у якості пріоритетів національних інтересів у сфері економіки визначено [109]:

- створення конкурентоспроможної, соціально орієнтованої ринкової економіки та забезпечення постійного зростання рівня життя і добробуту населення; прискорення прогресивних структурних та інституціональних змін в економіці, поліпшення інвестиційного клімату;
- підвищення ефективності інвестиційних процесів;
- стимулювання випереджального розвитку наукоємних високотехнологічних виробництв; подолання «тінізації» економіки через реформування податкової системи, оздоровлення фінансово-кредитної сфери та припинення відпливу капіталів за кордон, зменшення позабанківського обігу грошової маси;
- здійснення виваженої політики внутрішніх та зовнішніх запозичень та ін.

Фінансово-економічна безпека є важливою частиною національної безпеки, і вона складається з багатьох елементів. Це включає фінансову безпеку домогосподарств (окремих осіб) і підприємств (організацій) на мікрорівні, а також бюджет, боргову, грошово-кредитну, валютну, інвестиційну, банківську та небанківську фінансову безпеку на макрорівні. Кожна з основних компонентів фінансово-економічної безпеки має свої особливості та проблеми забезпечення [9].

Щодо економічної безпеки, то ще багато років тому В. Шлемко та І. Бенько визначали її як «стан національної економіки, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатен задовольнити потреби особи, сім'ї, суспільства, держави» [10].

Як складова економічної безпеки, фінансова безпека СПД впливає на всі аспекти його діяльності. Невід'ємною частиною фінансового управління СПД завжди є фінансова безпека, яка повинна бути реалізована за допомогою певних стратегічних і тактичних заходів, щоб відповідати сучасним умовам бізнесу. Говорячи про дослідження фінансової безпеки суб'єктів господарювання, існує багато визначень. Стратегічний, ресурсний і функціональний є основними критеріями визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства.

І. Бланк вважає, що «фінансова безпека підприємства являє собою кількісно та якісно детермінований рівень його фінансового стану, що забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки стійкого розвитку в поточному та перспективному періоді» [11].

А. Спіфанов визначає «фінансову безпеку» як стан суб'єкта господарювання, який:



- 1) забезпечує довгострокову фінансову стабільність, платоспроможність, ліквідність і рівновагу;
- 2) забезпечує достатню фінансову автономію; задовольняє потреби СПД у фінансових ресурсах, необхідних для постійного розширення виробництва;
- 3) може протистояти небезпекам, які зараз існують і мають намір завдати шкоди бізнесу, змінити структуру власного капіталу, яка не відповідає бажанню, або примусово припинити бізнес;
- 4) забезпечує достатню гнучкість при прийнятті фінансових рішень, захищає фінансові інтереси власників підприємства [12].

Фінансова-економічна безпека – це багатогранна категорія з тісними зв'язками між її компонентами. Так, проблеми з забезпеченням фінансової-економічної безпеки впливають на інші параметри діяльності СПД. Варто враховувати, що управління фінансово-економічною безпекою СПД є складною динамічною системою, яка складається з різних внутрішніх елементів, які призначені для оптимізації використання ресурсів суб'єкта господарювання в усіх його операціях.

Складові системи фінансово-економічної безпеки наведено на рис. 1.



Рис. 1. Складові системи фінансово-економічної безпеки СПД

Джерело: сформовано авторами.

Головною метою управління фінансово-економічною безпекою СПД є гарантування фінансової стійкості та максимально ефективного функціонування суб'єкта підприємництва в поточному періоді та високого потенціалу його розвитку у майбутньому, головною умовою якого є здатність протистояти небезпекам і загрозам, які можуть завдати збитків підприємству.

Основними завданнями управління фінансово-економічною безпекою СПД є:

- виявлення найважливіших фінансових інтересів СПД, які повинні бути захищені під час операційної діяльності;
- виявлення та прогнозування зовнішніх і внутрішніх загроз фінансам суб'єкта підприємницької діяльності;
- попередження, запобігання та виявлення кризових явищ;
- забезпечення захисту фінансових інтересів СПД, розробка необхідних заходів і оцінка їх ефективності.

Вирішення проблем формування ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою для кожного СПД залежить від виду економічної діяльності, його стратегічних цілей, організації, рівня підготовки персоналу, наявності інноваційних технологій, якості продукції (послуг), наявності сучасної інформаційної бази, потенційних можливостей та ресурсів.

Методичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання має ціллю встановити рівень фінансово-економічної безпеки. Це включає техніко-економічні розрахунки, баланси, економіко-статистичні та економіко-математичні методи, експертні оцінки, реінжинірингу, логістики та оптимізації[13].

Сьогодні дійовим інструментом формування ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою СПД є стандартизація, яка формалізує управлінський підхід до ФЕБ. В останні десять років популярність стандартів управління почала поширюватися на все більшу кількість суб'єктів господарювання.



Вони включають розробку відповідної стратегії для забезпечення стійкого виробничого процесу та належного зв'язку з зацікавленими сторонами, такими як клієнти, стейкхолдери, партнери та інвестори. Основні стандарти, які можуть бути використані СПД для управління і контролю фінансово-економічної безпеки, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

### Стандарти управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності

Тип стандарту	Назва та розробник	Зміст
Стандарти управління ризиками	Стандарт ISO 31000 (Міжнародна організація по стандартизації)	Зростання гудвілу; управління витратами підприємства; підвищення ефективності фінансової діяльності
Набір стандартів і інтерпретацій, що регламентують правила складання фінансової звітності	International Financial Reporting Standards – IFRS. Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB)	Визначення правил складання звітності компаній
Управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management (BCM))	BCI (Business Continuity Institute); DRI (Disaster Recovery Institute); Стандарти та сертифікати Британського інституту стандартизації (BSI); Австралійська Національна організація аудиту (ANAO)	Аналіз бізнес – процесів; аналіз ризиків; стратегія безперервного розвитку; організаційна і технічна підтримка.
Стандарти управління в промисловості (виробництво)	Стандарти MRP / ERP APICS (American Production and Inventory Control Society)	Аналіз та планування потреби в матеріальних ресурсах
Стандарти управління якістю	Стандарт ISO-9000 (Міжнародна організація по стандартизації)	Відповідальність менеджерів; управління ресурсами; продажами; оцінка і аналіз.
Стандарти корпоративного управління	Стандарт AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) – Інститут контролю соціальної відповідальності (Institute of Social and Ethical Reporting)	Рекомендовані нормативні умови для публічного використання при плануванні, реалізації, оцінки, інформування та нефінансової перевірки якості взаємодії акціонерів.
	Стандарт ISO-26000 Соціальна відповідальність (Міжнародна організація по стандартизації)	Рекомендації з принципів, основних проблеми, які знаходяться в основі соціальної відповідальності, способи інтеграції соціально відповідальної поведінки в діяльності підприємства.

Джерело: сформовано на основі [14; 15].

Забезпечення фінансової та економічної безпеки СПД передбачає низку етапів. Першим етапом є визначення різноманітних типів негативних впливів на суб'єкт підприємницької діяльності. Негативні впливи на фінансово-економічну безпеку СПД можуть мати об'єктивний або суб'єктивний характер. Внутрішні та зовнішні негативні впливи включають неусвідомлені особисті дії або безвідповідальність і бездіяльність суб'єктів ринку щодо нанесення шкоди СПД, а також погана робота співробітників або партнерів суб'єкта підприємницької діяльності.

Другий етап процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки СПД передбачає визначення його фінансового стану та оцінку поточного рівня його ФЕБ. При цьому детально досліджується існуюча загроза шкідливих наслідків для безпеки СПД та потенційні збитки. Кожен СПД повинен мати у своєму розпорядженні єдину систему збору, аналізу та оцінки даних щодо стану своєї фінансової та економічної безпеки, щоб максимально запобігти таким небезпекам.

На третьому етапі приймаються ефективні управлінські рішення щодо забезпечення та управління ФЕБ. Зрозуміло, що для прийняття ефективних управлінських щодо забезпечення ФЕБ, СПД повинні враховувати певні власні особливості. Це забезпечує їм успіх і конкурентоспроможність, а також допомагає вижити в жорсткій конкуренції та кризових ситуаціях.

На четвертому етапі здійснюється контроль за прийняттям рішень та виконанням поточних завдань в рамках існуючої системи управління ФЕБ. Одними з найбільш ефективних методів підвищення ефективності системи внутрішнього контролю фінансово-економічної безпеки СПД є розподіл повноважень і відповідальності між працівниками, ротація кадрів, здійснення контролю за окремими напрямками бізнес-діяльності, удосконалення планування продажів, формування справ-досьє на покупців і замовників, діагностика та прогнозування проблем ФЕБ.



Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою СПД можна визначити як стан найбільш ефективного використання його фінансових та економічних ресурсів. Це виражається найбільш вагомими фінансово-економічними показниками, такими як: прибутковість і рентабельність бізнесу, якість управління, використання основних і оборотних засобів СПД, структура капіталу та перспективи його технологічного та фінансового розвитку.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретико-методичні основи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності. За результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що управління фінансово-економічною безпекою СПД – це свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки на об'єкти ФЕБ (управління, планування діяльності, матеріально-технічне забезпечення, фінансове забезпечення, технології, інформаційні ресурси, персонал тощо), який здійснюється з метою направлення їх дій на зниження рівня загроз і ризиків і попередження небажаних результатів фінансово-економічної діяльності.

Перспективою подальших досліджень має стати аналіз світового досвіду управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності.

### Література:

1. Васильців Т. Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р. та ін. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія [за ред. Т. Г. Васильціва]. Львів : ВИДАВНИЦТВО, 2012. 386 с.

Vasyltsiv T. H., Voloshyn V.I., Boikevych O.R. ta in. (2012) Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia [Financial and Economic Security of Enterprises in Ukraine: Strategy and Mechanisms of Assurance] : monohrafiia. Lviv : VYDAVNYTsTVO. 386 p. [in Ukrainian].

2. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : наукова монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева ; Нац. академія управління. Київ : НАУ, 2010. 232 с.

Yermoshenko M. M., Horiacheva K. S. (2010) Finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: derzhava i pidpriemstvo [Financial component of economic security: state and enterprise]: naukova monohrafiia. Nats. akademiia upravlinnia. Kyiv : NAU, 232 p. [in Ukrainian].

3. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ : Атіка, 2005. 432 с.

Kamlyk M. I. (2005) Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti. Ekonomiko-pravovy aspekt [Economic security of entrepreneurial activity. Economic and legal aspect] : navch. posib. Kyiv : Atika, 432 p. [in Ukrainian].

4. Клименко Т.В. Основні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2011. № 4 (58). С. 340–343.

Klymenko T.V. (2011) Osnovni elementy mekhanizmu zabezpechennia finansovoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia [The main elements of the mechanism for ensuring the financial security of economic entities]. Visnyk ZhDTU. Serii: Ekonomichni nauky [Bulletin of ZhDTU. Series: Economic Sciences]. # 4 (58). Pp. 340–343. [in Ukrainian].

5. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

Melnyk S. I. (2020) Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [anagement of Financial Security of Enterprises: Theory, Methodology, Practice] : monohrafiia. Lviv: «Rastr-7», 384 p. [in Ukrainian].

6. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2011. 380 с.

Moiseienko I. P., Marchenko O. M. (2011) Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Management of the financial and economic security of the enterprise] : navch. posibnyk. Lviv: LvDUVS., 380 p. [in Ukrainian].

7. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова ; [С. М. Фролов, О. В. Козьменко, А. О. Бойко та ін.]. Суми : ДВНЗ !УАБС НБУ!, 2015. 332 с.

Frolov S. M. (2015) Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu ekonomichnykh subiektiv [Management of financial security of economic entities] : navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv ekonomichnykh i yurydychnykh spetsialnostei usikh form navchannia / Derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad «Ukrainska akademiia bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy»; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. S. M. Frolova ; [S. M. Frolov, O. V. Kozmenko, A. O. Boiko ta in.]. Sumy : DVNZ !UABS NBU!, 332 p. [in Ukrainian].

8. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 39. Ст. 351.

Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy [On the Foundations of National Security of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 19.06.2003. 964-IV. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2003. Vol. 39. Pp. 351. [in Ukrainian].



9. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам : кол. моногр. / [А. В. Балабаниць, О. І. Гапонюк, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, В. Я. Омельченко, К. В. Осипенко, Ф. Л. Перепадя, Л. В. Семкова]. Маріуполь : МДУ, 2020. 223 с.

Balabanyts A. V. (2020) Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy ta shliakhy zapobihannia zovnishnim i vnutrishnim zahrozam [Management of the financial and economic security of the state and ways to prevent external and internal threats]: kol. monohr. / [A. V. Balabanyts, O. I. Haponiuk, M. O. Horbashevska, L. A. Kyslova, V. M. Matsuka, V. Ya. Omelchenko, K. V. Osypenko, F. L. Perepadia, L. V. Semkova]. Mariupol : MDU, 223 p. [in Ukrainian].

10. Економічна безпека України : сутність і напрямки забезпечення : монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. Київ : НІСД, 1997. 144 с.

Shlemko V.T., Binko I.F. (1997) Ekonomichna bezpeka Ukrainy : sutnist i napriamky zabezpechennia [Economic security of Ukraine: essence and directions of provision]: monohrafiia / V.T. Shlemko, I.F. Binko. Kyiv : NISD, 144 p. [in Ukrainian].

11. Бланк І.О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2004. 784 с.

Blank I.O. (2004) Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Management of the enterprise's financial security]. Kyiv : Elha, Nika-Tsentr. 784 p. [in Ukrainian].

12. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / А.О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В.С. Домбровський. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.

Yepifanov A.O. (2009) Finansova bezpeka pidpriemstv i bankivskykh ustanov [Financial security of enterprises and banking institutions]: monohrafiia / A.O. Yepifanov, O.L. Plastun, V.S. Dombrovkyi. Sumy: DVNZ «UABS NBU», 295 p. [in Ukrainian].

13. Kondratenko N.O. Organizational and methodical provision of the financial and economic security management of the enterprise / N.O. Kondratenko H. O. Doroshenko, I. A. Ternova, S. N. Babych, O. G. Dorosheko // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol. 1, № 32. P. 129 – 137. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/200301> (дата звернення 11.09.2024).

Kondratenko N.O. (2020) Organizational and methodical provision of the financial and economic security management of the enterprise / N.O. Kondratenko H. O. Doroshenko, I. A. Ternova, S. N. Babych, O. G. Dorosheko // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 1, № 32. P. 129–137. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/200301> (date of application: 2024, September, 11). [in English].

14. Moskalenko N., Romanenko O., Oliinyk T. Approaches to enterprises' financial and economic security management. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 7-8(1). С. 54–57.

Moskalenko N., Romanenko O., Oliinyk T. (2015) Approaches to enterprises financial and economic security management. *Ekonomichnyi chasopys-KhKhl* [Economic Journal-XXI]. Vol. 7-8(1). P. 54–57. [in English].

15. McNally J., Tophoff V. Leveraging effective risk management risk management and internal control. *Strategic Finance*. 2014. April 2014. P. 29-36.

McNally J., Tophoff V. (2014) Leveraging effective risk management risk management and internal control. *Strategic Finance*. P. 29-36. [in English].

**ФІНАНСИ,  
ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ**

---

Отримано: 30 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 21 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 23 вересня 2024 р.

e-mail: lyudmyla.voytovych@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4514-7770>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-63-69

Войтович Л. М. Концепція державного регулювання страхової системи України в умовах інтеграції до європейського економічного простору. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 63–69.

УДК: 368:35.087.44:369

JEL-класифікація: G22, G28, O52

**Войтович Людмила Мирославівна,**

*доктор економічних наук, професор*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

## КОНЦЕПЦІЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

*У статті розглянуто концептуальні підходи до державного регулювання страхової системи України в контексті євроінтеграції. Проаналізовано основні виклики та можливості, що постають перед страховою системою України у зв'язку з адаптацією до стандартів ЄС. Обґрунтовано необхідність удосконалення державного регулювання для забезпечення стійкого розвитку страхового сектору економіки, підвищення його конкурентоспроможності на міжнародній арені та гармонізації законодавства зі страхових послуг відповідно до європейських норм. Запропоновано модель державного регулювання, яка сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та стабільності страхових компаній в Україні в умовах євроінтеграції.*

**Ключові слова:** державне регулювання, страхова система, європейська інтеграція, європейський економічний простір, конкурентоспроможність, страхове законодавство.

**Lyudmyla Voytovych,**

*Doctor of Sciences in Economics, Professor,*

*Ivan Franko National University of Lviv*

## THE CONCEPT OF STATE REGULATION OF THE UKRAINIAN INSURANCE SYSTEM IN THE CONTEXT OF INTEGRATION INTO THE EUROPEAN ECONOMIC AREA

*The article focuses on developing the concept of state regulation for the Ukrainian insurance system in the context of its integration into the European Economic Area. As Ukraine progresses toward European integration, enhancing the insurance system has become an integral part of modernizing the country's financial and economic landscape and strengthening its international standing. The article analyzes the current challenges facing the Ukrainian insurance system, including an insufficient legal framework, a weak institutional structure, and a low level of public confidence in insurance services.*

*Particular attention is given to researching European experiences in state regulation of insurance markets, which may provide valuable insights for Ukraine. The authors argue for the implementation of European standards in insurance activities and identify priority areas for reforming the insurance sector.*

*The article also explores the instruments of state regulation that can ensure the stability and sustainability of insurance companies, enhance market competitiveness, and adapt national legislation to meet European Union requirements. A key aspect of the proposed concept is the establishment of an effective supervisory system for insurance companies that aligns with European standards and requirements. The authors emphasize the importance of harmonizing Ukrainian insurance legislation with EU directives regulating the activities of insurance companies within the EU. Adopting European regulatory standards will help increase the transparency and efficiency of the Ukrainian insurance system while attracting foreign investment.*

*In summary, the article presents conceptual approaches to creating an effective state regulation system for the insurance industry, aimed at facilitating its integration into the European Economic Area and promoting the stable development of the national insurance market.*

**Keywords:** state regulation, insurance system, European integration, European economic area, insurance services, insurance legislation.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах, коли Україна перебуває на шляху до вступу у Європейський Союз (ЄС), виникає необхідність реформування національних ринків, включаючи страхову систему. Європейські стандарти регулювання вимагають від української страхової системи відповідності новим правилам і нормам, що сприяють захисту прав споживачів страхових послуг, підвищенню прозорості і стабільності ринку. Відтак, вітчизняна страхова система стикається з проблемою невідповідності нормам та директивам ЄС, зокрема щодо страхового нагляду, ліцензування та вимог до платоспроможності страхових компаній. Багато українських страхових компаній не мають достатнього рівня капіталізації та

фінансової стійкості, що може викликати недовіру з боку клієнтів та інвесторів. Тому Національний банк України (НБУ), як мегарегулятор, потребує модернізації своїх механізмів контролю і нагляду для забезпечення ефективного регулювання страхової системи відповідно до європейських стандартів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останні публікації підкреслюють активний інтерес до аналізу державної політики у сфері страхування та її впливу на стабільність страхової системи. О. М. Білоус, Т. С. Василенко [1; 2] виділяють ключові аспекти регулювання: ліцензування страхових компаній, контроль за їхньою платоспроможністю, нагляд за дотриманням нормативних вимог. А. В. Базилюк вивчає європейські стандарти та можливість їх імплементації в Україні для підвищення прозорості та надійності страхової системи [3]. Водночас, І. П. Кравченко та М. Г. Мельник підкреслюють значення міжнародного співробітництва та обміну досвідом з європейськими страховими ринками [4; 5]. О. І. Пилипенко, Л. В. Федоренко виділяють проблеми, які стоять на шляху ефективного регулювання страхової системи [6; 7]. Водночас, концептуальні підходи до державного регулювання розвитку страхової системи не висвітлені у повному обсязі.

**Мета і завдання дослідження:** розробити ефективну концепцію державного регулювання страхової системи України, яка враховувала б її стадії розвитку, національні особливості економіки України та вимоги європейського законодавства. На основі поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- вивчення поточного рівня розвитку страхової системи та існуючого механізму її державного регулювання;
- дослідження основних вимог і принципів регуляції страхових систем у країнах ЄС;
- виокремлення викликів, з якими стикається українська страхова система у процесі гармонізації з європейськими нормами;
- розроблення напрямів удосконалення державного регулювання страхової системи;
- формування концепції державного регулювання розвитку страхової системи України;
- дослідження можливих економічних наслідків для української страхової системи в результаті адаптації до європейського економічного простору.

**Виклад основного матеріалу.** Інтеграція України до європейського економічного простору вимагає адаптації її економічних систем до стандартів і норм ЄС. Українська страхова система стикається з низкою викликів, як-от: недосконалість законодавства, недостатня капіталізація страховиків, високий ступінь ризику та низька довіра споживачів. Розробка концепції державного регулювання допоможе виявити ключові проблеми та визначити шляхи їх вирішення, що є критично важливим для розвитку страхової інфраструктури.

На сучасному етапі розвитку в Україні проблеми державного регулювання набувають системного характеру, що проявляється через застосування неефективних інструментів у існуючому механізмі державного регулювання. За роки незалежності України регулюючими органами не було сформовано цілісного, системного та обґрунтованого його бачення. Проте, були спроби вдосконалення державного регулювання через формування основних програм та концепцій розвитку страхового ринку.

Окремі питання розвитку страхової системи закладено у Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [8], у якій встановлено основні цільові пріоритети розвитку фінансового сектору до 2025 р. Стратегія побудована на п'яти стратегічних напрямках, які мають визначені стратегічні цілі та інструменти виконання: фінансовій стабільності, макроекономічному розвитку, фінансовій інклюзії, розвитку фінансових ринків та інноваційному розвитку. Основна мета полягає у забезпеченні проведення відповідних реформ згідно із міжнародними практиками та можливостей впровадження заходів, які передбачено Угодою про асоціацію між Україною та ЄС. Виділимо основні заходи, викладені у цьому документі, які стосуються розвитку страхової системи:

- підвищення вимог до платоспроможності, капіталізації СК та встановлення фінансових нормативів, що дозволить збільшити обсяги довгострокового інвестування в економіку України;
- проведення якісних та структурних змін прийнятних активів і страхових резервів, що сприятиме підвищенню ліквідності, та дохідності активів страховиків, стійкості страхової системи до зовнішніх чинників впливу;
- впровадження ризик-орієнтованого підходу до проведення інспекційних перевірок діяльності страховиків, що допоможе регуляторові виявляти неплатоспроможні установи та виводити їх з ринку;
- підвищення рівня стандартів управління платоспроможністю та ліквідністю з метою державного регулювання у розрізі запровадження міжнародних стандартів;
- пропозиція створення системи гарантування за накопичувальними договорами страхування життя, що дозволить виробити дієві механізми для повернення коштів страхувальникам страховиками, які стали неплатоспроможними, до врегулювання питання щодо системи гарантування;



- посилення та активізація нагляду за діяльністю страхових компаній, запровадження державного планування та фінансування програм субсидованого агрострахування в Україні, що сприятиме розвитку сільського господарства та економіки країни;
- підвищення частки страхування життя у загальному обсязі отриманих чистих страхових премій із 11,7 % до 20 % з метою залучення довгострокових ресурсів;
- здійснення переходу від видів страхування до класів страхування;
- створення централізованої онлайн-бази даних, яка містить договори страхування з можливістю контролю їх укладання, що слугуватиме розвитку цифрової економіки;
- запровадження стандартів розкриття інформації щодо страхових продуктів з метою забезпечення прозорості та інформаційної відкритості;
- розроблення дорожньої карти щодо впровадження «Основних принципів страхування» Міжнародної асоціації органів нагляду за страховою діяльністю (IAIS), що дозволить адаптувати вітчизняне страхове законодавство законодавства ЄС із урахуванням національних особливостей страхової системи;
- розроблення механізмів раннього реагування на ризики страховиків, що сприятиме розвитку страхової системи;
- забезпечення вступу до Міжнародної асоціації органів нагляду за страховою діяльністю (IAIS), що дозволить вітчизняній страховій системі інтегруватися у світовий страховий простір;
- здійснення переходу на електронний документообіг під час урегулювання страхових випадків за договорами страхування з метою застосування інноваційних бездокументарних технологій.

У сучасних умовах НБУ сформовано ще два концепційні документи – Стратегію НБУ до 2025 [9] та Стратегію розвитку фінтеху до 2025 [10]. У новій Стратегії НБУ зроблено акцент на розвиток фінансової екосистеми, складовою якої є СС, та цифровізацію економіки, враховуючи сучасні реалії. До основних індикаторів виконання стратегічних цілей зачислено: зростання рівня проникнення страхування із 1,5 % до 2 % та збільшення частки страхування життя у загальному обсязі отриманих чистих страхових премій із 12,2 % до 20 % [9, с. 18].

Доповнює цей документ Стратегія розвитку фінтеху до 2025 року і представляє масштабний покроковий план формування технологічної екосистеми із інноваційними та цифровими технологіями і продуктами.

Пріоритетними цілями Стратегії розвитку фінтеху, які позитивно впливатимуть на розвиток страхової системи, є [10]:

1. Розроблення та впровадження концепційних засад регуляторної «пісочниці» для швидкого тестування інноваційних проєктів. Цю практику активно використовують європейські країни на державному рівні.
2. Підвищення рівня фінансової інклюзії населення та бізнесу.
3. Запуск академічної бази з фокусом на страхову систему.

Цей документ ґрунтується на досвіді провідних світових фінансових екосистем та законодавчій основі, принципах та підходах до побудови фінансових технологій регуляторами таких країн, як: США, Сінгапур, Велика Британія, ОАЕ, Литва, Австралія та ін. Також НБУ приєднався до Глобальної мережі фінансових інновацій (Global financial innovation network, GFIN) [11], що дозволить регулятору підвищити рівень проникнення інновацій у страхову систему України, запозичити досвід світових регуляторів; вивчити інноваційні рішення з метою глибшого аналізу потенційних ризиків та сучасних підходів до регулювання страхової системи.

Оцінювання сучасного стану розвитку страхової системи в Україні показує її невисокі показники функціонування, які ще більше знизилися після повномасштабної війни у 2022 р.:

– частка зібраних страхових премій у світовому обсязі становила у 2023 р. – 0,06 %; у 2022 р. – 0,07 %; у 2021 р. – 0,07 %; у 2020 р. – 0,07 %; у 2019 р. – 0,08 %; у 2018 р. – 0,08 %;

– частка страхових премій у ВВП є мізерною: у 2023 р. – 1,20 %; у 2022 р. – 1,00 %; у 2021 р. – 0,91 %, у 2020 р. – 1,08 %; у 2019 р. – 1,33 %; у 2018 р. – 1,39 %. На одну особу в Україні припадає зовсім незначний обсяг страхових премій: у 2023 р. – 1305,56 грн; у 2022 р. – 965,85 грн; у 2021 р. – 1195,19 грн, у 2020 р. – 786,80 грн; у 2019 р. – 1257,44 грн; у 2018 р. – 1164,60 грн;

– обсяги страхового відшкодування також є незначними, хоча мали зростаючу тенденцію до 2022 р., коли почалася повномасштабна війна. На одну особу в Україні припадало страхового відшкодування у 2023 р. – 351,13 грн; у 2022 р. – 317,07 грн; у 2021 р. – 431,79 грн, у 2020 р. – 354,50 грн; у 2019 р. – 340,17 грн; у 2018 р. – 303,45 грн;

– активи страхових компаній зростали швидкими темпами щороку за незначним спадом у 2021 р.: 2023 р. – 74301,1 млн грн; 2022 р. – 70312,3 млн грн; 2021 р. – 64209,2 млн грн, 2020 р. – 64920,2 млн грн,

2019 р. – 63866,8 млн грн, 2018 р. – 63493,3 млн грн, проте їх частка була мізерною порівняно з активами світових страхових компаній;

– капіталізація СК є досить низькою: обсяги сплачених статутних фондів на одну СК у 2021 р. становили 51,12 млн грн, у 2020 р. – 46,42 млн грн, у 2019 р. – 47,49 млн грн, у 2018 р. – 44,97 млн грн. При цьому кількість страховиків була значною, що вказує на розпорошеність капіталу;

– частка перестраховування у зібраних страхових преміях є невисока і щороку показувала динаміку до зниження: у 2023 р. – 13,3 %; у 2022 р. – 13,6 %; у 2021 р. становила 17,4 %, у 2020 р. – 18,8 %, у 2019 р. – 31,5 %, у 2018 р. – 36,3 %, що вказує на проблему перестраховування страховиками великих за обсягом ризиків;

– страхові резерви показують позитивну динаміку щорічного зростання: у 2023 р. – 38905,4 млн грн; у 2022 р. – 36410,2 млн грн; у 2021 р. – 36555,7 млн грн, у 2020 р. – 34193 млн грн, у 2019 р. – 29558,8 млн грн, у 2018 р. – 26975,6 млн грн, проте вони часто представлені неякісними активами, що впливає на виплату страховими компаніями страхового відшкодування страхувальникам.

Виокремлені тенденції розвитку страхової системи зумовлені проблемами, які потребують роз'яснення та застосування ефективних заходів до вирішення у запропонованій концепції.

До проблем, які стримують розвиток страхової системи, зачислимо:

- слабку законодавчу та нормативно-правову базу;
- фінансову нестабільність та відсутність довіри до страхової системи, на що, головним чином, впливають політичні та економічні чинники, кризові явища в економіці;
- низький рівень застосування інноваційних технологій у страховій системі через брак коштів, інноваційну необізнаність, небажання задовольняти широке коло корпоративних інтересів, нездатність впроваджувати інноваційні страхові послуги страховиками, некваліфікованість їхнього кадрового потенціалу;
- відсутність державних механізмів захисту прав споживачів страхових послуг за умови невиконання своїх зобов'язань суб'єктами страхової системи. За винятком Фонду захисту потерпілих при Моторному (транспортному) бюро України, яке функціонує на страховому ринку і гарантує відшкодування зобов'язань з обов'язкового страхування автоцивільної відповідальності;
- активні воєнні дії на території України, починаючи від повномасштабного вторгнення росії 24 лютого 2022 р. Повоєнна страхова система України зазнає значних змін, проте на сьогодні можемо лише припускати кількісні параметри впливу війни.

Вітчизняна страхова система, вступивши у стадію занепаду, характеризується низкою проблем, які потребують нагального вирішення через правильне державне регулювання, яке потрібно формувати залежно від тенденцій розвитку страхової системи, зважаючи на курс інтеграції у світову економічну спільноту.

Основними структурними елементами концепції державного регулювання (рис. 1) повинні бути: чинники розвитку; стадії, згідно життєвого циклу розвитку і, що важливо, – мета, завдання, основні методи та інструменти державного регулювання, характерні для кожної із стадій; напрями вдосконалення державного регулювання та очікувані результати. Ефективне їх впровадження та виконання дозволить сформувати відповідальність органів державної влади у здійсненні їх обов'язків щодо державного регулювання страхової системи та сприятиме її розвитку. Механізм державного регулювання повинен змінюватися та адаптовуватися під конкретну стадію у життєвому циклі розвитку страхової системи. В залежності від стадії розвитку державне регулювання матиме різну мету, завдання, методи та інструменти регулювання. В цьому і полягає основна сутність формування концепції розвитку страхової системи.

Щоб досягти поставлених цілей державного регулювання в країні повинні формуватися відповідні умови:

- вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази функціонування страхової системи;
- розроблення та виконання програм розвитку страхової системи;
- формування сприятливого економічного середовища для посилення її розвитку.

Реалізація запропонованої концепції повинна здійснюватися за допомогою наступного механізму:

1. Прийняття чи внесення правок до існуючих законодавчих та нормативно-правових актів. Держава має виробити механізми стимулювання розвитку таких суб'єктів страхової системи, як перестрахові компанії, страхові компанії життя, які активно провадять свою діяльність на світовій страховій арені, які зможуть подолати проблеми системного характеру страхової системи в Україні.

2. Взаємодія державних органів влади з метою вироблення єдиних принципів та механізму регулювання, контролю та нагляду за страховою системою. Національні суб'єкти державного регулювання, які прямо чи опосередковано впливають на розвиток страхової системи, мають використовувати сукупність методів (інституційні, адміністративні, економічні, превентивні) та інструментів (ліцензії, дозволи, квоти, застереження, податки) для реалізації концепції.



Рис. 1. Концепція державного регулювання страхової системи в Україні

Джерело: укомплектовано та побудовано на основі [12, с. 335–353].

3. Здійснення контролю за процесом виконання запланованих заходів задля отримання чесної, прозорої, відкритої інформації про результативність виконаних дій, планів, програм та стратегій. НБУ здійснює моніторинг з метою

запобігання використанню СС України у шахрайських та корупційних схемах, за результатами якого готує щорічні звіти щодо виконання планів та застосування заходів впливу.

4. Застосування кваліфікованих кадрів до обґрунтування політичних, економічних, соціальних, технологічних та правових рішень дозволить органам державної влади сформувавши методологію прийняття управлінських рішень та здійснення прогностичного оцінювання показників розвитку СС України.

Концепція державного регулювання вказує на наступні результати, які очікує отримати держава від правильно застосованого механізму:

– створення сприятливого економічного середовища для розвитку страхової системи та її входження у європейський економічний простір;

– систематизація страхового законодавства відповідно до вимог ЄС;

– зменшення кількості суб'єктів страхової системи та посилення вимог до їх інформаційної відкритості;

– формування довіри до страхової системи, що сприятиме розвитку економіки країни;

– інтеграція страхової системи у світовий страховий простір.

**Висновки.** Відповідно до сформованої концепції державного регулювання органи державної влади мають використовувати ефективні механізми регулювання, виходячи із глобалізаційних змін у світовій економіці, та запроваджувати заходи їх реалізації, розробляти стратегії. Розроблені стратегія та концепція повинні охоплювати не лише аналіз сучасного стану розвитку страхової системи, але й прогностичні показники, що дозволить коригувати органам державної влади механізм державного регулювання на різних етапах розвитку страхової системи, враховуючи зміни, пов'язані з фінансовими кризами та соціально-економічними викликами, які відбуваються в країні. Реалізація запропонованої концепції дозволить забезпечити стійкість страхової системи та захистити інтереси громадян у разі виникнення кризових ситуацій. Вивчення міжнародного досвіду державного регулювання страхових систем, зокрема країн ЄС, є необхідним для впровадження найкращих практик в Україні. Це дозволить Україні не лише підвищити ефективність національної страхової системи, але й інтегруватися в глобальні економічні процеси. Також, впровадження концепції державного регулювання страхової системи сприятиме підвищенню рівня соціального захисту населення. Страхування виконує важливу функцію в забезпеченні фінансової безпеки громадян, тому вдосконалення державного регулювання є необхідним кроком для покращення якості життя в Україні.

### Література:

1. Білоус О. М. Роль державного регулювання у забезпеченні платоспроможності страхових компаній. *Економічні перспективи*. 2020. 12(3). С. 20-33.

Bilous, O. M. (2020). Rol derzhavnoho rehulivannia u zabezpechenni platospromozhnosti strakhovykh kompanii [The role of state regulation in ensuring the solvency of insurance companies]. *Ekonomichni perspektivy* [Economic perspectives]. 12(3). P. 20-33.

2. Василенко Т. С. Функції Національного банку України в регулюванні страхового ринку. *Фінансові системи і регулювання*. 2021. 8(1). С. 56-71.

Vasylenko, T. S. (2021). Funktsii Natsionalnoho banku Ukrainy v rehulivanni strakhovoho rynku [The National Bank Functions of Ukraine in regulating the insurance market]. *Finansovi systemy i rehulivannia* [Financial systems and regulation]. 8(1). P. 56-71.

3. Базиліук А. В. Адаптація страхового ринку України до вимог директив ЄС. *Журнал фінансових досліджень*. 2019. 2(4). С. 34-49.

Bazyliuk, A. V. (2019). Adaptatsiia strakhovoho rynku Ukrainy do vymoh dyrektyv YeS [Adapting the Ukrainian insurance market to the requirements of EU directives]. *Zhurnal finansovykh doslidzhen* [Journal of Financial Research]. 2(4). P. 34-49.

4. Кравченко І. П. Страхування в Україні в умовах інтеграції до європейського економічного простору. *Міжнародна економіка та європейська інтеграція*. 2022. 6(3). С. 42-55.

Kravchenko, I. P. (2022). Strakhuvannia v Ukraini v umovakh intehtratsii do yevropeiskoho ekonomichnoho prostoru [Insurance in Ukraine in the context of integration into the European Economic Area]. *Mizhnarodna ekonomika ta yevropeiska intehtratsiia* [International economy and European integration]. 6(3). P. 42-55.

5. Мельник М. Г. Інтеграційні процеси на ринку страхових послуг України та ЄС. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. 9(2). С. 77-89.

Melnyk, M. H. (2021). Intehtratsiini protsesy na rynku strakhovykh posluh Ukrainy ta YeS [Integration processes in the insurance market of Ukraine and the EU]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current economic issues]. 9(2). P. 77-89.

6. Пилипенко О. І. Проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. *Економіка та управління*. 2020. 5(1). С. 29-38.

Pylypenko, O. I. (2020). Problemy ta perspektyvy rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy [Problems and Prospects for the Development of Ukrainian Insurance Market]. *Ekonomika ta upravlinnia* [Economics and management]. 5(1). P. 29-38.

7. Федоренко Л. В. Чинники ефективного регулювання страхових компаній в умовах євроінтеграції. *Фінанси України*. 2021. 10(4). С. 44-59.

Fedorenko, L. V. (2021). Chynnyky efektyvnoho rehuliuвання strakhovykh kompanii v umovakh yevrointehratsii [Factors of effective regulation of insurance companies in the context of European integration]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine]. 10(4). P. 44-59.

8. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року: Рішення Правління НБУ від 26 грудня 2019 року № 1010-рш. URL : [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf?v=4) (дата звернення: 25.08.2024).

Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku [Strategy for the development of Ukrainian financial sector until 2025]: *Rishennia Pravlinnia NBU vid 26 hrudnia 2019 roku № 1010-rsh*. URL : [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf?v=4) (date of application: 08/25/2024) [in Ukrainian].

9. Стратегія НБУ до 2025 року. *Національний банк України*. URL : [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_NBU.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=4) (дата звернення: 25.08.2024).

Stratehiia NBU do 2025 roku [NBU Strategy until 2025]. *Natsionalnyi bank Ukrainy* [National Bank of Ukraine] [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_NBU.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=4) (date of application: 08/25/2024) [in Ukrainian].

10. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. *Національний банк України*. URL : [https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy\\_finteh2025.pdf](https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_finteh2025.pdf). (дата звернення: 26.08.2024).

Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini do 2025 roku [Fintech development strategy in Ukraine until 2025]. *Natsionalnyi bank Ukrainy* [National Bank of Ukraine]. URL : [https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy\\_finteh2025.pdf](https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_finteh2025.pdf) (date of application: 08/26/2024) [in Ukrainian].

11. Global financial innovation network. URL : <https://www.thegfin.com/about>. (date of application: 08/26/2024) [in English].

12. Войтович Л. М. Страхова система України: концептуальні засади розвитку та державне регулювання : монографія. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2023. 492 с.

Voytovych, L. M. (2023) Strakhova systema Ukrainy: kontseptualni zasady rozvytku ta derzhavne rehuliuвання [The Insurance System of Ukraine: Conceptual Framework for Development and State Regulation] : monohrafiia. Lviv : HALYCh-PRES, 492 s.



Отримано: 29 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 19 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 22 вересня 2024 р.

e-mail: m\_dzhus@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0005-6280-0497>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-70-76

Джус М. О. Особливості монетарного регулювання в контексті постковідного інфляційного сплеску. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 70–76.

УДК: 336.711

JEL-класифікація: E42

**Джус Михайло Олегович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Державного податкового університету (м. Ірпінь)

## ОСОБЛИВОСТІ МОНЕТАРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПОСТКОВІДНОГО ІНФЛЯЦІЙНОГО СПЛЕСКУ

У статті досліджено особливості постковідного інфляційного сплеску, реакцію провідних центральних банків на зростання цін, а також дискусію навколо зазначених питань в академічному та експертному середовищі. Зроблено висновок, що центральним банкам доцільно виявляти більшу відкритість і гнучкість в оцінці інфляційних процесів та власної ролі в забезпеченні цінової стабільності.

**Ключові слова:** інфляція, монетарна політика, процентна ставка, центральний банк.

**Mykhailo Dzhus,**  
PhD student, State Tax University (Irpın)

## PECULIARITIES OF MONETARY REGULATION IN THE CONTEXT OF THE POST-COVID INFLATION SURGE

The article examines the peculiarities of the post-COVID inflation surge, the reactions of major central banks to rising prices, and the ensuing debates within the academic and expert communities.

As a result of the COVID-19 pandemic and the Russian-Ukrainian war, there was a rapid acceleration of inflation on a global scale. The article demonstrates that this price surge exhibited several unique features that prevented it from being interpreted as classical demand-driven inflation. Despite these characteristics, central banks significantly raised key interest rates and began to reduce their balance sheets.

It was found that the rate of inflation slowed much faster than predicted by classical monetary policy algorithms. These developments sparked heated discussions regarding the primary causes of the post-COVID inflation surge and the appropriateness of various countermeasures against price increases. Many economists argued against the significant hikes in interest rates, asserting that multiple supply shocks, rather than overheating of the economy, were the main drivers of rising prices. Concurrently, the ideas of employing fiscal and structural policy tools to reduce inflation, as well as reviving price regulation strategies for strategic goods, gained popularity.

These discussions had little impact on central bank policy. The conclusion drawn is that central banks should adopt a more open and flexible approach in assessing inflationary processes and their own roles in ensuring price stability.

**Keywords:** inflation, monetary policy, interest rate, central bank.

**Постановка проблеми.** Пандемія Covid-19 і запровадження більшістю країн жорстких протиепідемічних заходів призвели до глобальної економічної кризи. Масштабна бюджетна підтримка урядами своїх економік та антикризові заходи у сфері монетарного регулювання (зниження ставок, запровадження або розширення програм купівлі активів центральними банками) запобігли розгортанню фінансової кризи і дозволили світовій економіці швидко вийти на траєкторію відновлення. Разом з тим, відбулося різке прискорення темпів інфляції до багаторічних максимумів, у відповідь на яке центральні банки вдалися до значного підвищення ставок і скорочення власних балансів. Проте, темпи інфляції уповільнились значно швидше і стрімкіше, ніж можна було очікувати, виходячи з класичних алгоритмів монетарної політики. Зазначені процеси спровокували гострі дискусії щодо природи постковідного інфляційного сплеску та адекватності методів боротьби зі зростанням цін, які, однак, практично не позначились на політиці центральних банків. Висока ймовірність повторення подібних ситуацій в майбутньому, що обумовлена великою кількістю геополітичних та геоekonomічних викликів, актуалізує подальші дослідження у зазначеному напрямі для можливого врахування у процесі формування монетарної політики та мінімізації втрат для економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідженні інфляційних тенденцій та виробленні актуальних підходів до монетарного регулювання мейнстрим де-факто формується під впливом позицій

Міжнародного валютного фонду (далі – МВФ), яка представлена в низці регулярних публікацій, зокрема, World Economic Outlook [1] та Global Financial Stability Report [2].

Як влучно зауважив Дж. Стігліц [3], від самого початку постковідного інфляційного сплеску існувало дві школи думок про причини і методи боротьби зі зростанням цін. Одна з них ґрунтувалась на стандартній макроекономічній теорії, тобто виходила з наявності надмірного сукупного попиту, сформованого за рахунок масштабної допомоги під час пандемії. Це визначало методи боротьби з інфляцією: жорстка монетарна політика та зростання безробіття. «Хрестоматійним» прикладом такого підходу стала промова колишнього міністра фінансів США Л. Саммерса у червні 2022 р., в якій він переконував, що «нам потрібні п'ять років безробіття вище 5 %, щоб стримати інфляцію, іншими словами, нам потрібні два роки безробіття на рівні 7,5 %, або п'ять років безробіття на рівні 6 %, або один рік безробіття на рівні 10 %» [4]. При цьому, слід враховувати, що фактичний рівень безробіття в США на той час становив 3,6 %. У загальних рисах зазначена позиція відповідала антиінфляційній політиці П. Волкера на чолі ФРС у 1980-х рр.

Прихильники цього «монетаристського» підходу могли дискутувати щодо того, які саме заходи стимулювали зростання цін – монетарні чи фіскальні [5], проте усі вони фактично дотримувались відомого постулату М. Фрідмана про те, що інфляція завжди і всюди є монетарним явищем. На цю позицію зрештою пристали і МВФ, і більшість центральних банків, які значно підвищили ставки для протидії інфляції.

Натомість, представники альтернативного щодо мейнстріму напряму економічної думки практично від початку постковідного інфляційного сплеску наполягали на унікальності ситуації і переконували, що зростання цін було зумовлене не надмірним попитом, а передусім шоками пропозиції, відтак намагання приборкати інфляцію шляхом підвищення ставок є контрпродуктивним. Зокрема, Дж. Стігліц застерігав, що значне посилення жорсткості монетарної політики – це «ліки, гірші за хворобу», і пропонував протидіяти інфляції засобами структурної та фіскальної політик, орієнтованих на подолання розривів у ланцюгах постачання [6].

На подібних позиціях стояли Ф. Гільдебранд [7], Є. Нерсісян і Р. Рей [8], Д. Родрик [9] та багато інших «позасистемних» економістів. Представники цього напряму були переконані, що після того, як дефіцит пропозиції буде подолано, темпи інфляції знизяться без додаткового обмеження попиту. Не було впевненості лише щодо того, як швидко ринки зможуть відновити баланс. Що стосується реакції на інфляцію з боку монетарної політики, то, на думку Дж. Стігліца і А. Регмі, після тривалого періоду практично нульових ставок їх потрібно було лише «нормалізувати» [10].

Додаткових аргументів на користь вищезазначеної позиції надала стаття М. Кончала, в якій він доводив, що переважну частину зниження цін у 2023 р. можна пояснити саме розширенням пропозиції [11]. Визначальну роль цього чинника у зниженні інфляції визнали навіть експерти МВФ, проте це практично не вплинуло на характер їхніх рекомендацій центральним банкам стосовно рішень у сфері монетарної політики.

**Виділення недосліджених частин проблеми.** Віддаючи належне доробку вчених у цій сфері, слід зазначити, що в суспільному сприйнятті постковідного цінового сплеску домінує «монетаристська» позиція, що обумовлює схвальну оцінку дій центральних банків, спрямованих на подолання інфляції. Проте, цінова динаміка впродовж кількох останніх років значною мірою визначалась немонетарними чинниками, що дає підстави для детальнішого розгляду та оцінки антиінфляційних заходів центральних банків.

**Мета дослідження:** дослідити монетарну політику центральних банків в контексті постковідного інфляційного сплеску, а також виявити можливі напрями її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Під час розгортання кризи Covid-19 у світі тривала чергова фаза пом'якшення монетарних умов. Цей процес започаткувала Федеральна резервна система США (далі – ФРС), яка у 2019 р., на тлі загострення торгових суперечок з КНР, знизила діапазон ключової ставки з 2,25–2,50 % до 1,5–1,75 % і оголосила про старт нової програми купівлі облігацій казначейства. Європейський центральний банк (далі – ЄЦБ) знизив депозитну ставку на 0,1 п. п. до «мінус» 0,5 %, а ставка за основними операціями рефінансування залишалася на рівні 0 %. Крім того, ЄЦБ анонсував серію цільових довгострокових операцій рефінансування (TLTRO) і відновив програму купівлі активів (APP). У підсумку, тенденція щодо зниження ставок поширилась на десятки центральних банків [12].

У 2020 р. розширення Covid-19 до масштабів пандемії та вжиття урядами жорстких протиепідемічних заходів (зокрема, запровадження так званих локдаунів) призвели до різкого падіння економічної активності з одночасним нарощуванням бюджетних видатків. Це спонукало центральні банки вдатися до значно глибшого зниження ставок та запровадження інших антикризових заходів.

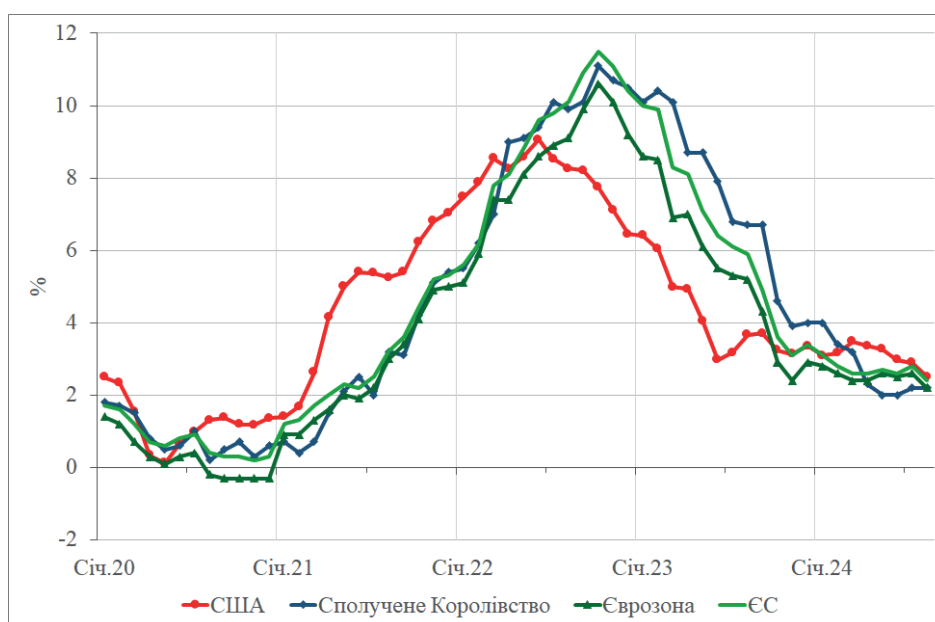
Зокрема, ФРС різко знизила діапазон ключової ставки до рівня 0–0,25 %, зменшила до нуля нормативи обов'язкового резервування та значно збільшила обсяги операції з купівлі цінних паперів, що призвело до збільшення її балансу лише за 2020 р. на 78 %. Крім того, ФРС затвердила зміни до власної стратегії

монетарної політики, згідно з якими основною метою політики було визначено максимальну зайнятість, а сприяння ціновій стабільності фактично зміщено на другий план [13]. ЄЦБ для протидії кризі розширив діючі програми купівлі активів, збільшив обсяги операцій довгострокового рефінансування та знизив ставки за ними до від'ємних значень. Загалом, антикризові заходи провідних центральних банків в багатьох аспектах відтворювали відповідні дії часів Глобальної фінансової кризи, однак значно перевищили їх з точки зору масштабів емісії коштів.

Принципово новим явищем у протидії кризі, яке не мало прецедентів у минулому, стало пом'якшення монетарних умов більшістю центральних банків країн, що розвиваються. Окрім зниження ставок, деякі з цих центральних банків (за прикладом розвинених країн) вдалися до купівлі цінних паперів, що отримало схвальну оцінку МВФ.

Вищезазначені антикризові заходи центральних банків у сукупності відображали фактичне зміщення пріоритетів монетарного регулювання на користь підтримки реального сектору економіки та публічних фінансів. Зміні характеру монетарної політики сприяло і те, що у 2020 р. фактичні темпи інфляції в більшості країн були нижчим за цільові показники.

У 2021 р. монетарні умови у світовому масштабі залишалися м'якими, а баланси провідних центральних банків продовжували динамічно зростати. Разом зі стимулюючими заходами з боку фіскальної політики це забезпечило швидке відновлення ділової активності. Водночас, відбулося стрімке зростання темпів інфляції до багаторічних максимумів, зокрема в країнах з розвинутою економікою (рис. 1).



**Рис. 1. Річні темпи споживчої інфляції в розвинених економіках протягом 2020 – серпня 2024 рр., місяць до відповідного місяця попереднього року, %**

*Джерело:* побудовано автором за даними U.S. Bureau of Labor Statistics, Office for National Statistics, Eurostat.

Різке прискорення споживчої інфляції відбулося внаслідок поєднання у часі кількох потужних факторів: відновлення попиту після послаблення карантинних обмежень (простимульоване за рахунок вищезазначених фіскальних та монетарних заходів) зі зміною його структури, скорочення пропозиції через розриви у виробничих ланцюгах, а також зростання цін на продовольство та енергоносії. Проте, як зазначалось вище, від самого початку постковідного інфляційного сплеску не було однотайності в оцінках того, які саме фактори справили найбільший вплив на зростання цін.

Враховуючи невизначеність щодо визначальних чинників інфляції, більшість провідних центральних банків у 2021 р. фактично утримались від посилення жорсткості монетарних умов. Загалом, це відповідало позиції МВФ, який почав наполягати на необхідності згортання стимулюючих заходів лише на зламі 2021–2022 рр. [14]. Натомість, велика кількість центральних банків країн, що розвиваються, у 2021 р. вдалася до підвищення ставок, часто випереджаючи інфляційну динаміку. Важливо зазначити, що МВФ, аналізуючи агресивні дії деяких з таких центральних банків, застерігав, що вони створюють додаткові ризики скорочення виробництва і зайнятості [15].



У 2022 р. до вищевказаних проінфляційних факторів додалась повномасштабна агресія росії проти України, яка, серед іншого, спровокувала ще більше зростання цін на енергоносії, продовольство, мінеральні добрива тощо [16].

Реагуючи на подальше прискорення інфляції, ФРС на початку 2022 р. оголосила про припинення купівлі активів і намір скоротити власний баланс, а також дала сигнал про початок циклу підвищення ставки. Відтак з березня 2022 р. до липня 2023 р. ФРС підвищила діапазон ключової ставки з 0–0,25 % до 5,25–5,5 %, тобто до максимального рівня за понад 20 років. ЄЦБ з липня 2022 р. до вересня 2023 р. підвищив ключову ставку з 0 % до 4,5 %, а ставку за депозитами овернайт – з «мінус» 0,5 % до 4 %, що є найвищим рівнем з часу запровадження євро. Більшість інших центральних банків (виняток – Народний банк Китаю) також значно посилили жорсткість своєї монетарної політики, що надало процесу світового масштабу. Влітку 2022 р. МВФ визнав, що синхронне посилення жорсткості монетарних умов є безпрецедентним явищем, наслідком якого стане сповільнення зростання світової економіки [17].

Інфляційний сплеск досягнув свого піку у другій половині 2022 р., після чого відбулося стрімке уповільнення цінової динаміки у більшості країн західного світу (рис. 1). Беручи до уваги вищевказані факти, можна зробити висновок, що інфляцію було подолано завдяки значному підвищенню ставок більшістю центральних банків. Однак, детальніший розгляд проблеми дає підстави висновувати, що характер впливу монетарної політики на процеси в реальній економіці був не таким очевидним.

По-перше, «охладжуючий» ефект від посилення жорсткості монетарних умов виявився досить помірним, зокрема у США різке зниження темпів інфляції у 2023 р. відбулося на тлі практично стабільного рівня безробіття, близького до історичного мінімуму. Це дало підстави МВФ і багатьом дослідникам на початку 2024 р. анонсувати для світової економіки сценарій «м'якої посадки», за якого інфляцію вдасться повернути до цільового рівня без значної шкоди для економічного зростання [18].

По-друге, зниження темпів споживчої інфляції відбулося занадто швидко і занадто стрімко, щоб бути наслідком підвищення ставок центральними банками. Адже самі центральні банки визнають, що вплив монетарних рішень на економіку має часовий лаг 9–18 місяців. З огляду на цю обставину, експерти МВФ для аргументації власної позиції щодо доцільності підтримання високих ставок почали активно використовувати показник базової інфляції, який знизився меншою мірою. Такий підхід вбачається дещо маніпулятивним, оскільки помірніша динаміка базової інфляції (порівняно з «повним» індексом споживчих цін) обумовлена самою методикою розрахунку цього показника, зокрема виключенням з кошика сирих продуктів харчування та палива.

Усвідомлюючи нестандартність ситуації, експерти МВФ спробували відповісти на питання, яку саме роль у зниженні темпів інфляції відіграла монетарна політика, і дійшли висновку, що дії центральних банків впливали на цінову динаміку через два додаткових канали. З одного боку, значне зростання ставок нібито переконало економічних агентів у рішучості намірів центральних банків побороти інфляцію, що, у свою чергу, справило позитивний вплив на інфляційні очікування, сповільнило зростання заробітної плати та знизило ризик виникнення інфляційної спіралі «заробітна плата – ціни». З іншого боку, посилення жорсткості монетарних умов у глобальному масштабі знизило попит на енергоносії, що відповідним чином позначилось на темпах споживчої інфляції [19]. Попри авторитетність експертизи МВФ, слід визнати, що наведеним поясненням дещо бракує емпіричності та переконливості.

По-третє, існує цілий комплекс проблем, пов'язаних з посиленням жорсткості монетарних умов, реалістичність яких складно піддати сумніву. Наведемо лише деякі з них.

Стрімке зростання ключових ставок центральних банків призвело до погіршення фінансового стану банків, зокрема через подорожчання ресурсів, та зниження довіри вкладників до деяких з них. Наслідком цих процесів стало банкрутство кількох банків у США, а також погіршення платоспроможності Credit Suisse, що потягнуло за собою його поглинання конкурентом [20].

Іншим закономірним наслідком посилення жорсткості монетарних умов стало уповільнення кредитної активності через погіршення спроможності позичальників виконувати свої зобов'язання з одночасним підвищенням вартості фондування для банків. У такій площині підвищення ставок центральних банків може мати істотний негативний вплив на економічне зростання в тривалій перспективі. Одним з проявів такого впливу є погіршення ситуації на ринку праці в США влітку 2024 р., яке значною мірою обумовило старт циклу пом'якшення монетарної політики ФРС (у вересні діапазон ставки федеральних фондів було знижено на 0,5 п. п. до 4,75–5 %).

Не менш тривалим і значним є вплив посилення жорсткості монетарної політики провідних центральних банків (емітентів резервних валют) на державні фінанси великої кількості країн, виражений у зростанні вартості обслуговування державного боргу та ускладненні доступу до ринків капіталу.

Врешті, різке підвищення ставок справило значний негативний вплив на фінансові результати самих центральних банків внаслідок значного збільшення процентних витрат, які сплачуються за резервами комерційних банків, що зберігаються в центральному банку [21]. Фактично, зазначена практика означає субсидування комерційних банків за рахунок прибутку центрального банку, що, в кінцевому підсумку, призводить до втрат доходів бюджету відповідних країн.

У 2023 р. було оприлюднено низку досліджень, зокрема ЄЦБ [22] і МВФ [23], які засвідчили, що майже половина приросту споживчих цін в Європі у 2021–2022 рр. була обумовлена зростанням прибутків корпорацій, які підвищували ціни значно більше, ніж того вимагало подорожчання імпортованих енергоносіїв. Незважаючи на це, МВФ продовжував наполягати на доцільності збереження жорсткої монетарної політики ЄЦБ для обмеження попиту та закорення інфляційних очікувань, що, в кінцевому підсумку, мало б спонукати фірми погодитись на скорочення частки прибутку [24]. При цьому, практично ігнорувалася той факт, що у багатьох країнах (зокрема в Єврозоні) економіка перебувала на межі рецесії.

На початку 2024 р. МВФ визнав, що в умовах розширення пропозиції інфляція знизилась швидше, ніж прогнозувалось, і в місячному вимірі наблизилась до передкризового рівня. Відтак фахівці МВФ дійшли висновку, що в найближчій перспективі центральним банкам доцільно сконцентруватися на забезпеченні «м'якої посадки», уникаючи як передчасного, так і запізненого зниження ставок. Проте, у липні 2024 р. МВФ констатував, що в розвинутих економіках, особливо в США, прогрес у зниженні інфляції сповільнився і це може змусити центральні банки підтримувати високі ставки довше. Це, у свою чергу, може уповільнити зростання світової економіки, спровокувати відплив капіталу з країн, що розвиваються, тощо [25].

Тим часом, І. Вебер, яка ще у 2021 р. акцентувала увагу на вибуховому зростанні прибутків корпорацій, запропонувала кардинально інший підхід до боротьби з інфляцією, а саме контроль стратегічно важливих цін [26]. На її думку, той факт, що ми живемо в час надзвичайних ситуацій (пандемія, зміна клімату, війна), вимагає від нас переосмислення економічної політики як форми готовності до катастроф: щоб реагувати на численні потрясіння, потрібно вміти використовувати як ринкову, так і неринкову координацію [27]. З огляду на це, для протидії інфляції уряди могли б вдатися до контролю за цінами на окремі товари, які спричиняють інфляцію, замість того, щоб переходити до жорсткої економії, провокуючи рецесію.

Зазначений підхід підтримав Дж. Гелбрейт, спираючись на успішний досвід застосування цінової політики у Сполучених Штатах після Другої світової війни [28]. Водночас, у контексті російсько-української війни, Дж. Стігліц переконував, що війну не можна виграти з економікою мирного часу, а отже, країнам Заходу, окрім безпосередньої допомоги Україні, необхідно також змінити свою економічну політику, що, зокрема, передбачає встановлення контролю за цінами на стратегічно важливі товари і, за необхідності, державне втручання для подолання критичного дефіциту [29].

Вищенаведені міркування в загальних рисах перегукуються з концепцією «неконвенційної інфляції», запропонованої Я. Жалілом [30]. Факторами такої інфляції, на думку вченого, є інфляційні очікування, які формуються інформаційними інтервенціями; вплив глобальних системних процесів (кліматичні зміни, пандемії, політична нестабільність, війни тощо); глобальні технологічні зрушення (масова цифровізація, розвиток альтернативної енергетики); зміни в суспільних вподобаннях; додаткові політичні регуляції (санкції, соціальні та екологічні стандарти). Враховуючи неможливість впливу на зазначені екзогенні чинники засобами монетарної політики, Я. Жаліло вважає, що протидія неконвенційній інфляції вимагає розширення спектра інструментів антиінфляційної політики та залучення до їх реалізації широкого кола стейкхолдерів, котрі спроможні впливати на новітні рушії інфляції. Центральний банк є лише одним з таких стейкхолдерів.

Т. Кричевська у 2021 р. окреслила потенційні напрями корекції макроекономічної політики під впливом коронакризи та довгострокових структурних тенденцій. До таких напрямів, зокрема, належить посилення ролі фіскальної політики як інструменту макроекономічної стабілізації, модифікація антиінфляційної політики з урахуванням особливостей інфляції, корекція монетарної політики внаслідок вичерпання тривалих глобальних дезінфляційних чинників тощо [31]. Можна зробити висновок, що зазначені вектори потенційних змін залишаються актуальними і після постковідного інфляційного сплеску.

Монетарна політика передбачає постійний пошук оптимального рішення, який значно ускладнюється в умовах екстремальної невизначеності. З цього приводу О. Береславська слушно зауважила: «Обрання правильного рішення диктується обставинами, в яких функціонує економіка країни у певній точці свого розвитку. При цьому для кожного періоду є своє оптимальне рішення, пошук якого може бути важким і неоднозначним, а його правильність підлягатиме оцінці лише з часом» [32].

**Висновки.** Внаслідок пандемії Covid-19 та російсько-української війни відбулося стрімке прискорення інфляції в глобальному вимірі. Ціновий сплеск мав низку унікальних рис, які не дозволяли трактувати

його як класичну інфляцію попиту. Попри це, центральні банки, зокрема розвинених країн, вдалися до значного посилення жорсткості монетарної політики.

Застосування центральними банками ортодоксальних методів для приборкання інфляції мало ряд негативних наслідків: погіршення балансів банків і крах деяких з них, пригнічення кредитної активності, збільшення навантаження на державні фінанси великої кількості країн через зростання вартості запозичень, погіршення фінансових результатів самих центральних банків тощо.

Незважаючи на зазначені негативні наслідки, а також розворот інфляційного тренду в бік зниження у другій половині 2022 р., центральні банки (зокрема ФРС і ЄЦБ) продовжили підвищувати ставки навіть у 2023 р. До циклу зниження ставок ЄЦБ перейшов лише у червні 2024 р., а ФРС – у вересні 2024 р.

Усе це збурило жваву дискусію в академічних та експертних колах стосовно природи постковідного інфляційного сплеску, а також щодо засобів зниження інфляції. Багато економістів намагались переконати центральні банки у недоречності і навіть шкідливості значного підвищення ставок, наполягаючи, що темпи інфляції знизяться після усунення розривів у виробничих ланцюгах і нарощення пропозиції, чого можна досягнути за допомогою засобів фіскальної та структурної політики. Паралельно з цим, набули поширення ідеї щодо доцільності відродження цінової політики, яка передбачає регулювання цін на окремі (стратегічно важливі) товари.

Проте, центральні банки у більшості випадків залишаються відданими традиційним підходам, намагаючись привести інфляцію до цільового рівня за допомогою високих ставок, тобто шляхом пригнічення попиту. Зазначена політика гальмує економічне зростання та створює ризики для державних фінансів країн з високим рівнем боргу на тривалу перспективу.

Центральні банки (зокрема Національний банк України) не надто охоче вступають у відкриту дискусію на окреслені теми, що можна пояснити небажанням виходити за межі зони комфорту, захищеної концептом «незалежності центрального банку». Така позиція згодом не сприяє розбудові довіри до монетарної політики, а отже, ускладнює досягнення її цілей. Логічним висновком з вищевказаних міркувань є те, що центральним банкам доцільно виявляти більшу відкритість і гнучкість в оцінці інфляційних процесів та власної ролі в забезпеченні цінової стабільності.

#### Література:

1. World Economic Outlook. *International Monetary Fund*. <<https://www.imf.org/en/publications/weo>>. (2024, September, 20). [in English].
2. Global Financial Stability Report. *International Monetary Fund*. <<https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/>>. (2024, September, 20). [in English].
3. Stiglitz, J. E. (2024). Time for a Victory Lap? *The American Prospect*. <<http://surl.li/rbncgl>>. (2024, September, 15). [in English].
4. Aldrick, Ph. (2022). Larry Summers Says US Needs 5% Jobless Rate for Five Years to Ease Inflation. *Bloomberg*. <<http://surl.li/bkjdjz>>. (2024, September, 15). [in English].
5. Barro, R. J. (2022). Understanding Recent US Inflation. *Project Syndicate*. <<http://surl.li/dusfcq>>. (2024, September, 15). [in English].
6. Stiglitz, J. E. (2022). A Balanced Response to Inflation. *Project Syndicate*. <<http://surl.li/ukobyp>>. (2024, September, 10). [in English].
7. Hildebrand, Ph. (2022). The old inflation playbook no longer applies. *Financial Times*. <<http://surl.li/xdtvtz>>. (2024, September, 20). [in English].
8. Nersisyan, Y., Wray, L. R. (2022). What's Causing Accelerating Inflation: Pandemic or Policy Response? *Levy Economics Institute Working Paper*, No. 1003. [in English].
9. Rodrik, D. (2022). Inflation Heresies. *Project Syndicate*. <<http://surl.li/ivzxiz>>. (2024, September, 12). [in English].
10. Stiglitz, J. E., Regmi, I. (2022). The Causes of and Responses to Today's Inflation. *Roosevelt Institute Report*. <<http://surl.li/dzppzo>>. (2024, September, 15). [in English].
11. Konczal, M. (2023). Supply-Side Expansion Has Driven the Decline in Inflation. *Roosevelt Institute Brief*. <<http://surl.li/aicrkx>>. (2024, September, 15). [in English].
12. Ломакович, В., Джус, М. (2021). Протидія кризі: гра в імітацію. Стан грошової сфери в Україні у 2020 році. *Аналітичний огляд Growford Institute*. <<http://surl.li/mrrebh>>. (2024, вересень, 5).
13. Lomakovych, V., Dzhus, M. (2021). Protydiya kryzi: hra v imitatsiyu. Stan hroshovoyi sfery v Ukraini u 2020 rotsi. [Countering the crisis: the imitation game. The state of the monetary sphere in Ukraine in 2020]. *Growford Institute Analytical Review*. <<http://surl.li/mrrebh>>. (2024, September, 5). [in Ukrainian].
14. Federal Open Market Committee announces approval of updates to its Statement on Longer-Run Goals and Monetary Policy Strategy. *The Federal Reserve System*. <<http://surl.li/vmupjp>>. (2024, September, 12). [in English].
14. Ломакович, В., Джус, М. (2022). Криза монетарного режиму. Стан грошової сфери в Україні у 2021 році. *Аналітичний огляд Growford Institute*. <<http://surl.li/cnuctt>>. (2024, вересень, 15).

- Lomakovych, V., Dzhus, M. (2022). Kryza monetarnoho rezhymu. Stan hroshovoyi sfery v Ukraini u 2021 rotsi. [The crisis of the monetary regime. The state of the monetary sphere in Ukraine in 2021]. *Growford Institute Analytical Review*. <<http://surl.li/cnuett>>. (2024, September, 15). [in Ukrainian].
15. Adrian, T., Gopinath, G. (2021). Addressing Inflation Pressures Amid an Enduring Pandemic. *IMF Blog*. <<http://surl.li/txjrau>>. (2024, September, 20). [in English].
16. Ломакович, В., Джус, М. (2023). Нестримна жорсткість буття. Стан грошової сфери в Україні у 2022 році. *Аналітичний огляд Growford Institute*. <<http://surl.li/tzmdww>>. (2024, вересень, 15).
- Lomakovych, V., Dzhus, M. (2023). Nestrymna zhorstkist' buttya. Stan hroshovoyi sfery v Ukraini u 2022 rotsi. [The unstoppable hardness of being. The state of the monetary sphere in Ukraine in 2022]. *Growford Institute Analytical Review*. <<http://surl.li/tzmdww>>. (2024, September, 15). [in Ukrainian].
17. Gourinchas, P.-O. (2022). Global Economic Growth Slows Amid Gloomy and More Uncertain Outlook. *IMF Blog*. <<http://surl.li/fyapxf>>. (2024, September, 20). [in English].
18. Ломакович, В., Джус, М. (2024). «Фінансова фортеця»... банків. Стан грошової сфери в Україні у 2023 році. *Аналітичний огляд Growford Institute*. <<http://surl.li/qzlxztz>>. (2024, вересень, 16).
- Lomakovych, V., Dzhus, M. (2024). «Financial fortress» of... banks. The state of the monetary sphere in Ukraine in 2023. [“Financial fortress” of... banks. The state of the monetary sphere in Ukraine in 2023]. *Growford Institute Analytical Review*. <<http://surl.li/qzlxztz>>. (2024, September, 16). [in Ukrainian].
19. Gourinchas, P.-O. (2024). Global Economy Approaches Soft Landing, but Risks Remain. *IMF Blog*. <<http://surl.li/kjuiel>>. (2024, September, 20). [in English].
20. Adrian, T. (2023). Global Financial System Tested by Higher Inflation and Interest Rates. *IMF Blog*. <<http://surl.li/maxebv>>. (2024, September, 20). [in English].
21. De Grauwe, P., Ji, Y. (2023). Monetary policies that do not subsidise banks. *CEPR*. <<http://surl.li/tgqhcj>>. (2024, September, 18). [in English].
22. Arce, O., Hahn, E. and Koester, G. (2023). How tit-for-tat inflation can make everyone poorer. *The ECB Blog*. <<http://surl.li/qbkfep>>. (2024, September, 17). [in English].
23. Hansen, N.-J., Toscani, F., and Zhou, J. (2023). Euro Area Inflation after the Pandemic and Energy Shock: Import Prices, Profits and Wages. *IMF Working Papers*. <<http://surl.li/mczsqz>>. (2024, September, 17). [in English].
24. Euro Area: IMF Staff Concluding Statement of the 2023 Mission on Common Policies for Member Countries. *IMF Mission Concluding Statement*. <<http://surl.li/zjssdi>>. (2024, September, 17). [in English].
25. Gourinchas, P.-O. (2024). Global Growth Steady Amid Slowing Disinflation and Rising Policy Uncertainty. *IMF Blog*. <<http://surl.li/yzblln>>. (2024, September, 7). [in English].
26. Weber, I. (2021). Could strategic price controls help fight inflation? *The Guardian*. <<http://surl.li/lhroh>>. (2024, September, 10).
27. Isabella M. Weber Says More... *Project Syndicate*. <<http://surl.li/prhice>>. (2024, September, 10). [in English].
28. Galbraith, J. K. (2022). The Case for Strategic Price Policies. *Project Syndicate*. <<http://surl.li/hksshz>>. (2024, September, 10). [in English].
29. Stiglitz, J. E. (2022). Wars Aren't Won with Peacetime Economies. *Project Syndicate*. <<http://surl.li/rjlbpt>>. (2024, September, 16). [in English].
30. Жаліло, Я. А. (2023). Неконвенційна інфляція та антиінфляційне партнерство. *Фінанси України*, № 6, 47–60.
- Zhalilo, Y. A. (2023). Nekonventsniyna inflyatsiya ta antyinflyatsiynne partnerstvo. [Unconventional inflation and anti-inflationary partnership]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], № 6, 47–60. [in Ukrainian].
31. Кричевська, Т. О. (2021). Корекція монетарної політики під впливом коронакризи та довгострокових чинників. *Економічна теорія*, № 2, 65–92.
- Krychevska, T. O. (2021). Korektsiya monetarnoyi polityky pid vplyvom koronakryzy ta dovhostrokovykh chynnykiv. [Adjustment of monetary policy under the influence of the corona crisis and long-term factors]. *Ekonomichna teoriya* [Economic theory], № 2, 65–92. [in Ukrainian].
32. Береславська, О. І. (2022). Інфляційні наслідки кризи коронавірусу та реакція центральних банків. *Український соціум*, № 1 (80), 87–98.
- Bereslavska, O. I. (2022). Inflyatsiyni naslidky kryzy koronavirusu ta reaktsiya tsentral'nykh bankiv. [Inflationary consequences of the coronavirus crisis and the reaction of central banks]. *Ukrayins'kyi sotsium* [Ukrainian society], № 1 (80), 87–98. [in Ukrainian].

Отримано: 10 вересня 2024 р.

Прорецензовано: 22 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 24 вересня 2024 р.

e-mail: klek.tolik@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0001-9812-5105>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-77-83

Клек А. Р. Концептуальні основи формування фінтех-екосистем. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 77–83.

УДК: 336.225

JEL-класифікація: E62, H25

**Клек Анатолій Романович,**  
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту  
Львівського національного університету імені Івана Франка

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМ

У статті досліджено сутність фінтех-екосистем, а також проаналізовано її основні атрибути. Визначено структурні елементи та ключових гравців фінтех-ринку. Розглянуто основні етапи формування та фактори, що сприяють становленню та розвитку стійких та прибуткових фінтех-екосистем, та їхні переваги для зацікавлених сторін, і, як наслідок, запропоновано атрибути вибору партнера та/або контрагента для фінтех-стартапу та наведено приклади останніх.

**Ключові слова:** фінтех-екосистема; фінансові технології, технологічні платформи, стейкхолдери.

**Anatolii Klek,**  
PhD student,  
Ivan Franko National University of Lviv

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF FINTECH ECOSYSTEMS

Fintech has evolved from technology-based financial products and services to more complex and multidimensional ecosystems in which different players interact with each other to shape the development of the industry. The fintech ecosystem includes five elements: financial institutions, technology companies or network data, government, consumers, and fintech startups.

Fintech improve the industrial development of the market by creating an environment in which fintech companies, financial institutions and regulators can collaborate which in turn helps to improve the quality of the offered products and services, allows the exchange of knowledge and best practices.

The sustainable development of the fintech industry depends on a various number of factors, the main of which is the availability of the appropriate infrastructure, the functioning of which in turn depends on the flexible system of taxation of companies, comprehensive investment support, included various sources and forms of financing, as well as the availability of an effective regulatory and legal framework for proceedings business activity.

The article examines the essence of Fintech ecosystems by analyzing different approaches to defining the concept of fintech ecosystems, as well as analyzes its main attributes. The structural elements and key players of the fintech market have been identified, as well as the main stages of formation and development of sustainable and profitable fintech ecosystems have been considered, including the factors contributing to that formation and the benefits for stakeholders. Based on investigation, the attributes of choosing a partner and/or counterparty for a fintech startup have been proposed and the examples of the latter are given.

**Keywords:** fintech ecosystem; financial technologies, technological platforms, stakeholders.

**Постановка проблеми.** В умовах динамічного розвитку фінансових технологій особливого значення набувають нові форми організації взаємодії підприємств для інтеграції інноваційних ідей, розробки та створення інноваційних товарів і послуг. Впровадження фінансових технологій має забезпечуватися сприятливим середовищем, в якому взаємодіють усі стейкхолдери, з-поміж яких банки, молоді інноваційні компанії (стартапи), державні інституції, провідні університети та інші суб'єкти, зацікавлені у їх впровадженні та комерціалізації.

Оскільки немає єдності думок щодо визначення понять «фінтех-екосистема» чи її структури, а в сучасних умовах функціонування економіки для створення інноваційного продукту (чи послуги), що відповідає вимогам користувачів, необхідне об'єднання ресурсів та компетенцій зазвичай декількох компаній, питання, пов'язані з мережевою інтеграцією суб'єктів господарювання на основі створення екосистем, залишається актуальним, передусім у сфері фінансових технологій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Фінтех-екосистема є об'єктом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, проте проблеми її формування та розуміння сутності залишаються

відносно новими для науки і практики та малодослідженими, що обумовлює актуальність у подальших наукових пошуках. Окремі аспекти формування фінтех-екосистеми вивчали такі науковці: М. Крупка, Н. Демчишак, О. Щуревич [1], А. Семенов [2], А. Бабенко, О. Баула, А. Семенов та інші фахівці, проте динаміка змін у цьому секторі, а також реалії воєнного стану в Україні значно модернізують підходи у імплементації відповідних цифрових технологій.

**Мета і завдання дослідження:** визначити сутність та концептуальні основи й особливості формування фінтех-екосистем.

**Виклад основного матеріалу.** Передусім акцентуємо на окремих підходах у вітчизняній науці до розуміння досліджуваного поняття. Так, на думку М. Крупки, Н. Демчишака та О. Щуревич, «фінтех-екосистема – це сукупність стейкхолдерів, синергетичний ефект від взаємодії (співпраці) яких дає змогу продукувати і пропонувати безпечні та якісні фінансові послуги для забезпечення прийняття оптимальних фінансових рішень, необхідних для бізнесу і покращення якості життя у цифровізованому суспільстві» [1]. При цьому багато дефініцій концептуально перегукуються і корелюють із поширеним за кордоном розумінням імплементації підходів екосистемності до процесів у фінансовому секторі та на фінансових ринках, які спричинені діджиталізацією.

Враховуючи це, на основі узагальнення, фінтех-екосистему можна розглядати як мережу взаємопов'язаних елементів із різних галузей економіки, яка має модульну структуру та складається з двох рівнів: перший – це стабільна група компаній, що є ядром екосистеми, другий рівень – це нестабільна, варіативна група суб'єктів. За результатами взаємодії учасники екосистеми можуть створювати власні інноваційні продукти. Група компаній, що становить ядро екосистеми, встановлює зв'язки зі споживачами та підприємствами, що випускають додаткові товари або послуги, для задоволення потреб клієнтів, здійснює координацію додаткових дій у процесі створення учасниками екосистеми інноваційних продуктів. Фінтех-екосистема пов'язана із створенням відповідного середовища для синергії всіх типів фінансових технологічних послуг. Вона часто формується урядом, компаніями, які надають фінансові послуги, та стартапами, де кожен стейкхолдер допомагає один одному на взаємовигідних засадах.

Аналіз наукової літератури дав змогу виділити певні атрибути, які характерні фінтех-екосистемам, а саме: потреби, підприємницький хист, капітал та політика (табл.1).

Таблиця 1

Атрибути екосистеми FinTech

Атрибути	Характеристика
Потреби	Повинні бути сформовані вимоги кінцевих клієнтів: фінансових установ, державних інституцій та споживачів. Необхідний високий попит на фінансові технології.
Підприємницький хист	Ідеальна інноваційна екосистема FinTech має включати фінансові, технічні послуги та підприємницькі таланти.
Капітал	Наявність ресурсів, необхідних для безперебійного початку роботи. Він також включає ресурси, необхідні для реалізації внутрішніх ініціатив. Адаже венчурні інвестиції у фінансові технології нині перебувають на рекордно високому рівні.
Політика	Заходи уряду щодо оподаткування, регулювання та ініціативи стимулювання зростання індустрії фінансових послуг. Також важлива наявність цифрової інфраструктури в країні, яка призначена для сприяння інноваціям у секторі фінансових послуг.

*Джерело:* складено автором на основі [3].

Сучасна фінтех-екосистема складається з багатьох гравців (акторів), хоча більшість вчених виділяють п'ять груп, які представлені на рис.1.

Так, фінтех-стартапи – це нові технологічні компанії, які пропонують інноваційні рішення у фінансовій галузі. Ці компанії відповідають за інноваційні «стрибки» (кардинальні інноваційні рішення, яке суттєво змінюють підходи, процеси і продукти) в сферах платежів, управління капіталом, позик, краудфандингу, страхування та ринки капіталу, тому їх можна вважати центральною частиною екосистеми з огляду на перспективи імплементації та роль для економіки будь-якої країни, України зокрема, де бракує креативних інноваційних рішень, а стартап-культура поки розвинута недостатньо.

Фінтех-стартапи мають багато елементів, які безпосередньо можуть вплинути на споживача, вони використовують цифрові канали, і кожен з них варіюється формами оплати, розрахунків, якістю обслуговування, безпеки, рівнем юридичного захисту. Крім орієнтації на низьку вартість операцій, фінтех-стартапи також віддають перевагу задоволенню потреб ринку, пропонуючи більше індивідуальних послуг для своїх клієнтів у порівнянні з традиційними фінансовими установами. Однак, незважаючи на те, що стартапи у сфері фінтех приймають стратегію, орієнтовану на клієнта, така стратегія не усуває невизначеності щодо довгострокових прибутків і рівня успіху.



**Рис. 1. Концептуальна схема структуризації фінтех-екосистеми**

*Джерело:* складено автором на основі [4].

Серед основних видів фінансових послуг, які можуть надаватися фінтех-стартапами виділяють: управління активами, обліковими записами, інвестиції і заощадження, краудфандинг, краудінвестинг, фінансове планування, страхування, P2P (peer-to-peer) позики, фінансування та переказ грошей [2], в той час як М. Крупка, Н. Демчишак та О. Щуревич пропонують класифікацію можливих фінансових рішень більш загально, розділяючи їх на платіжні послуги, страхування, взаємодію з клієнтами, фінансування та позики [1].

Іншими словами, фінтех-компанії використовують дані банківських рахунків в основному за допомогою API, але також і іншими способами, щоб зробити фінансові продукти та послуги більш цифровізованими та доступними, а також покращити взаємодію з користувачами. Це може бути будь-що: від торгівлі криптовалютою до інструментів та додатків для управління особистими фінансами. Можливості розвитку фінтеху потенційно необмежені, швидко заповнюються різні прогалини у наданні послуг традиційними фінансовими інститутами, коли з'являється новий реальний споживчий попит.

Відтак, щодо споживачів, то як користувачі фінтеху та фінансових послуг, вони знаходяться в основі такої екосистеми. Їх вибір визначає, хто виграє та програє у фінтех-індустрії. Фінтех-стартапи та фінансові установи повинні уважно стежити за уподобаннями споживачів, щоб мати можливість заповнювати прогалини на ринку [5]. Це значно підвищує конкуренцію між розробниками із різних компаній за потенційних клієнтів.

Готовність споживачів ділитися своїми фінансовими даними із сторонніми додатками також має вирішальне значення в успіху фінтех-екосистем. Фінтех-компанії та фінансові установи повинні довести свою надійність за допомогою прозорості політики та високих стандартів конфіденційності та безпеки.

Ще один елемент фінтех-екосистеми – це безпосередньо фінансові інститути. Фінансові установи та банківські рахунки, які вони надають споживачам, давно займають центральне місце в екосистемі фінансових технологій. Ці банківські платформи містять дані клієнтів, серед яких баланси та транзакції, що є основою для платежів, депозитів, кредитного обслуговування. Вони надають дані, які фінтех-компанії можуть використовувати чи доповнювати. Більшість фінтех-додатків створюються шляхом взаємодії з існуючими банками, а не шляхом їх витіснення, створюючи нові способи бюджетування, інвестування, кредитування, платежів чи будь-яких інших можливих фінансових послуг. Особливо швидко ця сфера розвивається в Україні, що сприяло зміцненню фінансової системи і «утриманню» економіки уже в умовах війни.

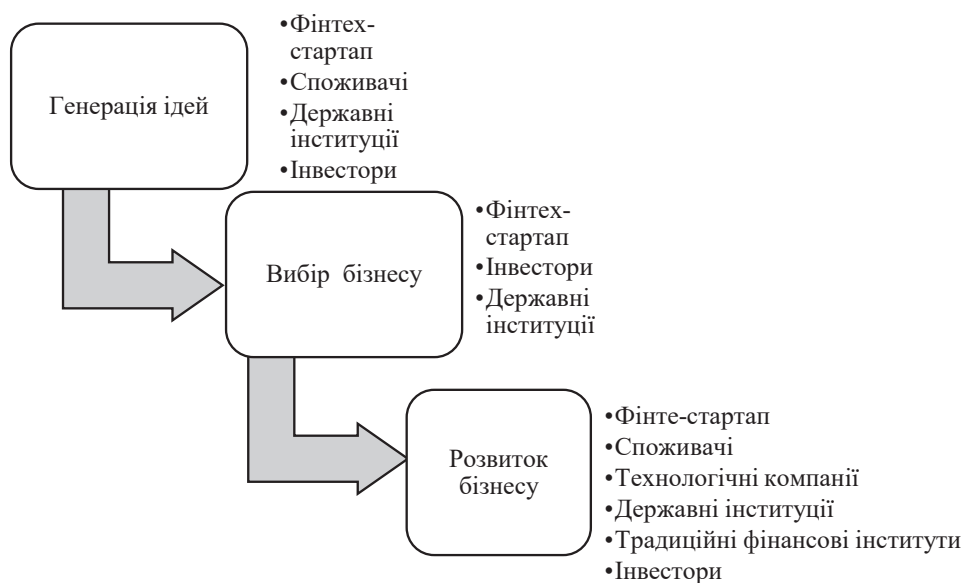
Щодо державних інституцій, то фінансовий сектор у глобальному вимірі зазнав значних змін у регулюванні через цифрові технології та їх вплив. Уряди та регулюючі органи можуть позитивно впливати на різні сегменти екосистеми, спрощення правил торгівлі або зниження податків і зборів тощо. Проте різні державні органи також можуть здійснювати і деструктивний вплив, а саме шляхом створення більш жорстких і бюрократичних процедур, інколи стримуючи процеси цифровізації. Після світової економічної кризи 2008 р. уряди та регулюючі органи продовжили модернізацію відповідних «правил гри», надання пріоритету прозорості в спробі зменшити шахрайство та захистити споживачів, зокрема від кіберзлочинності. Ці ж проблеми актуальні і для України, тому вони в останні роки, незважаючи на війну, поступово вирішуються.

З метою заохочення технологічних інновацій, підприємницької діяльності та гарантування більшої конкурентоспроможності у фінансовому секторі, деякими країнами було створено національні плани економічного розвитку та розроблено відповідну політику, яка спрямована на створення більш сприятливого регуляторного середовища для FinTech. Варто зазначити, що відносини регулюючих органів з представниками екосистеми фінансових технологій можуть у різних країнах мати відмінні особливості. Деякі держави, наприклад, США і Сполучене Королівство, мають більш зрілі екосистеми, а отже, приватний сектор значною мірою відповідає за роль постачальника послуг, в таких країнах уряд і регулюючі органи виконують лише функцію регулювання питань власності. З іншого боку, у країнах, де фінтех-екосистеми знаходяться на стадії формування, як, наприклад, Саудівська Аравія та Йорданія, уряд і регулюючі агенції пов'язані між собою через всю екосистему [3]. Відтак, для України можлива імплементація різних практик розвитку фінтех-екосистеми, втім, на наш погляд, важливо все таки формувати власну самобутню екосистему.

У свою чергу мережі передачі даних – менш відомі гравці фінансової екосистеми, але потенційно найважливіші. Вони є «зв'язуючим елементом», який скріплює всі інші елементи фінтех-екосистеми. Існують тисячі фінтех-додатків та сервісів, а також десятки тисяч фінансових установ, що робить практично неможливим для розробників створення API-з'єднань між ними. Натомість фінтех-додатки звертаються до мереж передачі даних, які вже побудували ці з'єднання. Підключаючись до мережі передачі даних із вже існуючими API з фінансовими установами, фінтех-додатки миттєво отримують безпечний доступ до рахунків останніх із дозволу користувача.

Аналогічно, фінансові установи також можуть покладатися на мережі передачі даних, щоб надати своїм клієнтам доступ до фінтех-додатків. Інтегруючись із авторитетною мережею передачі даних, якій довіряють фінтех-додатки, вони відкривають банківські рахунки своїх клієнтів для будь-якої програми, підключеної до даної мережі – знову ж таки, за умови дозволу користувача. Мережі передачі даних також можуть обмінюватися інформацією про шахрайство між фінтех-компаніями та фінансовими організаціями, знижуючи ризики кіберзлочинності, рівень якої стрімко зростає і в Україні упродовж останніх років.

Формування фінтех-екосистеми проходить ряд етапів: генерація ідей, вибір бізнесу та його розвиток, які представлені на рис. 2.



**Рис. 2. Логіко-структурна схема етапів формування фінтех-екосистеми у розрізі концепту розвитку інноваційного процесу**

*Джерело:* розроблено автором.

Першим етапом інноваційного процесу формування фінтех-екосистеми є генерація ідей, де формуються ідеї, а водночас необхідні стимули для створення бізнесу. Зацікавленими сторонами, які є частиною цього етапу, є фінтех-стартапи (які створюються), клієнти (які спонукають до створення FinTech через їхні потреби), органи державної влади та управління, які формують відповідну політику через конкретні стимули бюджетного, податкового та іншого характеру. Таке регулювання ринку FinTech стосується бізнесу та інвесторів, коли для створення стартапу потрібен зовнішній капітал. У більшості випадків походження



бізнес-ідеї є поєднанням потреб клієнтів, можливостей їх реалізації в контексті обмежень правового поля і ринкового потенціалу у конкретний час. При цьому важливий потенціал комерціалізації інноваційних розробок власне «сьогодні», оскільки часто навіть майбутні значні перспективи фінтех-стартапу не приваблюють інвесторів.

Другим етапом, зокрема у контексті реалізації інноваційного процесу, є вибір бізнесу, коли відбувається генерація та відбір ідей, управління портфелем і оцінка майбутньої прибутковості. На цьому етапі ключовими зацікавленими сторонами є стартапи FinTech, інвестори та держава. Державні інституції знову мають вирішальне значення через регуляторні проблеми, оскільки необхідно адаптувати нові послуги, що надаються в рамках існуючого формату бізнесу, під вимоги чинного законодавства. Стартапи мають фундаментальне значення на цьому етапі, оскільки визначаються організаційні моменти та формуються команди інноваторів у межах фінтех-екосистеми [6].

Третім етапом формування фінтех-екосистеми у розрізі концепту інноваційного процесу є розвиток бізнесу, орієнтований на управління проектами та розробку продукту. На цьому етапі ключовими гравцями є фінтех-стартапи, клієнти, розробники технологій, державні інституції, традиційні фінансові установи та інвестори, пріоритетом яких є фінтех-компанії. Ці зацікавлені сторони прямо чи опосередковано пов'язані з еволюцією та поступовою адаптацією, яку проходять фінтех-продукти або послуги. Клієнти є одними з головних стейкхолдерів, які орієнтують розробку нових пропозицій і продуктів у затребуваних ринком напрямках. У більшості випадків фінтех-підприємства мають комунікацію з розробниками технологій, враховуючи, що вони відповідають за розвиток сприятливого середовища, яке дозволяє запускати інноваційні стартапи. Цей зв'язок робить розробників технологій відповідальними як за еволюцію, так і за поступову адаптацію фінтех-стартапів [2]. Отже, розвиток фінтех-екосистеми можливий за рахунок синергії взаємодії різних її структурних елементів, враховуючи специфіку нормативного регулювання в державі. До прикладу, в Україні така екосистема, поступово формуючись, потребує нового та активного вдосконалення існуючого законодавства, в тім числі і в контексті гармонізації із процесами у єдиному цифровому просторі ЄС.

Виділяють три види фінтех-екосистем [3]:

- мікро-фінтех-екосистема, або екосистема одного продукту;
- мезо-фінтех-екосистема – екосистема продуктів, що генеруються однією компанією;
- макро-фінтех-екосистема – екосистема ринку товарів, що генеруються компаніями різних галузей економік.

Тому ключовими факторами, що сприяють формуванню та розвитку стійких фінтех-екосистем, які необхідно враховувати і в українських реаліях, є:

1. Сприятливе нормативне середовище: фінтех-компаніям потрібне чітке нормативне середовище для роботи та зростання. Це означає наявність досить гнучких правил, щоб розвивати ідеї та впроваджувати інновації, захищаючи споживачів та інвесторів.

2. Доступ до інвестицій. Фінтех-компаніям часто необхідний доступ до значних ресурсів для розробки та запуску нових продуктів і послуг. Це може бути проблемою для компаній на ранній стадії розвитку, але зростає кількість венчурних фондів та інших інвесторів, орієнтованих на сектор фінансових технологій.

3. Кваліфікована робоча сила. Фінтех-компаніям потрібна кваліфікована робоча сила для розробки та надання своїх продуктів та послуг. Сюди входять люди з досвідом розробки програмного забезпечення, аналізу даних та розумінням фінансових послуг. Потенційно це фахівці у сфері ІТ та фінансах і банківництві тощо.

4. Культура співробітництва: екосистеми фінтеху розвиваються завдяки співпраці. Компаніям у сфері фінтеху необхідно вміти комунікувати та ділитися ресурсами, щоб впроваджувати інновації та зростати. Для цього потрібна культура відкритості та довіри.

Фінтех-екосистеми сприяють розширенню фінансової доступності та фінансової інклюзії. Окрім цього, фінтех-сегмент є одним із інструментів прискорення економічного зростання за рахунок створення нових робочих місць та підприємств. Формування фінтех-екосистеми відкриває цілий спектр можливостей для фінтех-стартапів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, серед яких варто виділити наступні:

1. Високий потенціал масштабування стартапу.
2. Впровадження інноваційних продуктів.
3. Генерація альтернативних джерел прибутку.
4. Швидкий обмін даними між контрагентами.

У свою чергу, перш ніж обрати продукт від постачальника для масштабування або ж партнера для провадження підприємницької діяльності слід враховувати наступні аспекти (табл. 2.).

Таблиця 2

## Атрибути вибору партнера для стартапу у сфері фінтеху

Атрибути	Характеристика
Регулювання	Нормативна база фінансового сектору на кожному ринку відрізняється. Таким чином, слід переконатися, що продукт, з яким ви хочете масштабуватися, відповідає регулюванню на певному цільовому ринку, тобто перевірити відповідність FinTech. Крім того, управління активами та відкритий банкінг мають найсуворіше регулювання. Таким чином, слід перевірити, чи регулюється діяльність компанії органом нагляду та традиційним банківським надглядом.
Технічний стек API	Навички кодування розробників мають збігатися з мовами, які підтримує API.
Цифрова ДНК	Перш ніж додавати продукт до екосистеми, необхідно перевірити його цифрову ДНК. Це допоможе визначити, наскільки він безпечний і який користувальницький досвід споживачів має.
Послужний список	Варто надавати перевагу продуктам з позитивною репутацією, а не продуктам, розробленим новими інкубаторами.
Узгодження політики	Усі стартапи мають певну політику. Таким чином, слід переконатися, що їхня політика відповідає бізнес-моделі компанії.

Джерело: складено автором на основі [4].

Врешті наведемо приклади партнерів (стейкхолдерів), які повинні дати змогу FinTech бізнесу масштабуватися:

- телекомунікаційні компанії (фінтех-компанії співпрацюють із телекомунікаційними компаніями для інтеграції USSD та офлайн-мобільного банкінгу);
- традиційні фінансові установи (стартапи на ранніх стадіях можуть співпрацювати з банками для фінансової та інформаційної підтримки, наприклад, розробити додаток для онлайн-платежів);
- платформи електронної комерції (допомагають забезпечити цифрову трансформацію, прискорити транзакції та покращити якість обслуговування клієнтів в електронній комерції);
- консалтингові компанії (фінтех-стартап, який хоче залучити інвестиції, потребує відповідної консультаційної допомоги).

**Висновки.** Фінтех трансформувався з фінансових продуктів та послуг, заснованих на технологіях, на складніші та багатовимірні екосистеми, у яких різні гравці (актори) взаємодіють один із одним, визначаючи орієнтири розвитку галузі. Фінтех-екосистеми об'єднують синергетичними зв'язками такі ключові елементи, як фінансові інститути, технологічні компанії, мережі передачі даних, державні інституції, споживачів, фінтех-стартапи. Встановлено, що екосистеми Fintech покращують опосередковано стимулюють розвиток різних галузей і секторів національної економіки будь-якої країни, створюючи середовище, у якому можуть співпрацювати фінтех-компанії, фінансові установи та регулюючі органи. Це допомагає покращити якість пропонуванних продуктів та послуг, дозволяє обмінюватися знаннями та передовим досвідом. Розвиток фінтех-індустрії в наш час базується на інфраструктурі, що розширюється. Для її функціонування, зокрема в Україні, необхідне відповідне концептуальне розуміння засад формування та гнучка система оподаткування компаній, зайнятих фінансово-технологічними інноваціями і загалом інноваційною діяльністю, всебічна інвестиційна підтримка з диверсифікованими джерелами та формами фінансування, а також адекватне законодавче регулювання застосування сучасних фінансових технологій.

## Література:

1. Крупка М.І., Демчишак Н.Б., Шчуревич О.І. Розвиток фінтех-екосистеми в Україні: співпраця між стейкхолдерами в умовах цифрового суспільства // Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”. 2023. Вип. 28(56). С. 86-95.

Krupka M.I., N. B. Demchyshak, O. I. Shchurevych. Rozvytok fintekh-ekosystemy v Ukrayini: spivpratsya mizh steykholderamy v umovakh tsyfrovoho suspilstva [1. M.I. Krupka, N.B. Demchyshak, O.I. Shchurevych. Development of the fintech ecosystem in Ukraine: cooperation between stakeholders in the conditions of a digital society.]. Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series. 2023. 28(56), 86-95. [in Ukrainian].

2. Семенов А.Ю. Фінтех-екосистема: складові успішного розвитку. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії», м. Суми, 17 – 19 червня 2022 р.* URL: <[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94604/1/Semenoh\\_fintech\\_ecosystem.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94604/1/Semenoh_fintech_ecosystem.pdf)>

Semenoh A.YU. Fintekh-ekosystema: skladovi uspishnoho rozvytku [Fintech ecosystem: components of successful development.]. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya «Tsyfrovi transformatsiyi ta innovatsiyi tekhnolohiyi v ekonomitsi: vyklyky, realiyi, stratehiyi» [International scientific and practical conference “Digital transformations and innovative technologies in the economy: challenges, realities, strategies], Sumy, 17 – 19 chervnya. 2022. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94604/1/Semenoh\\_fintech\\_ecosystem.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94604/1/Semenoh_fintech_ecosystem.pdf). [in Ukrainian].



3. Kimber A., Shan S., Kotecha V. UK FinTech: Moving mountains and moving mainstream. *Ernst&Young*. 2021. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services-emeia/how-fintechsare-moving-mountains-and-moving-mainstream](https://www.ey.com/en_gl/financial-services-emeia/how-fintechsare-moving-mountains-and-moving-mainstream) [in English].
4. Paola Corrêa D'Albuquerque e Castro. Understanding FinTech ecosystem evolution through service innovation and socio-technical system perspective. 2019. URL: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124053/2/366387.pdf> [in English].
5. Zhang H., Tang Z., Jayakar K. A socio-technical analysis of China's cybersecurity policy: Towards delivering trusted e-government services. *Telecommunications Policy*. 2018. № 42(5). P. 409-420. [in English].
6. What makes a successful FinTech hub in the global FinTech race? URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/what-makes-successful-fintech-hub-in-global-fintech-race.html>. [in English].

Отримано: 31 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 19 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 21 вересня 2024 р.

e-mail: documents@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0001-9762-9774>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-84-98

Онищук І. І. Технології управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня в умовах викликів та невизначеності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 84–98.

УДК: 336.132.11

JEL-класифікація: H 70

**Онищук Ігор Іванович,**

аспірант кафедри країнознавства і туризму

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

## ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ БАЗОВОГО РІВНЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Вступ.** Сучасні виклики, зокрема економічна нестабільність, військові дії та пандемія, значно ускладнюють управління фінансовим забезпеченням органів місцевого самоврядування (ОМС). Впровадження новітніх технологій управління фінансами стає критично важливим для забезпечення стійкості та ефективності місцевого самоврядування.

**Проблематика.** В умовах постійних змін та невизначеності перед органами місцевого самоврядування постає питання забезпечення ефективного управління власними фінансовими ресурсами. Відсутність сучасних інструментів для підвищення прозорості, підзвітності та адаптивності ускладнює фінансове управління та знижує рівень довіри громадян. Особливо актуальними ці питання стали в умовах воєнного стану, коли фінансові ресурси ОМС повинні використовуватися з максимальною ефективністю, забезпечуючи швидке реагування на нові виклики.

**Мета.** Поглиблення теоретичних положень щодо технологій управління фінансовим забезпеченням органів місцевого самоврядування та розробка рекомендацій щодо їх впровадження в управління фінансовим забезпеченням ОМС, що дозволить підвищити ефективність прийняття рішень в умовах викликів та невизначеності.

**Матеріали та методи.** Дослідження базується на використанні методів аналізу, синтезу, системного підходу та експертних оцінок, що забезпечило комплексний огляд впливу технологій на фінансове забезпечення місцевого самоврядування.

**Результати.** Виявлено, що впровадження новітніх технологій, таких як електронне урядування, блокчейн, інформаційні системи, штучний інтелект є ефективним інструментом для підвищення прозорості, ефективності і стійкості фінансового управління ОМС та може значно підвищити зазначені показники.

**Висновки.** Умови невизначеності вимагають впровадження новітніх технологій для управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС. Впровадження інноваційних технологій управління фінансами дозволяє підвищити ефективність виконання повноважень місцевого самоврядування та сприяє стійкому розвитку громад в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** фінансове забезпечення, органи місцевого самоврядування, невизначеність, виклики, інформаційні системи, штучний інтелект, ризики.

**Ihor Onyshchuk,**

PhD Student, Department of Regional Studies and Tourism,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

## TECHNOLOGIES FOR MANAGING THE FINANCIAL SUPPORT OF LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES AT THE BASIC LEVEL UNDER CONDITIONS OF CHALLENGES AND UNCERTAINTY

Modern challenges such as economic instability, military actions, and pandemics significantly complicate the management of financial support for local government authorities (LGAs). The implementation of advanced financial management technologies is critically important for ensuring the resilience and efficiency of local governance.

In an environment of constant change and uncertainty, local government authorities face the challenge of effectively managing their financial resources. The lack of modern tools to enhance transparency, accountability, and adaptability complicates financial management and diminishes citizens' trust. These issues have become particularly pressing under martial law, where LGA financial resources must be utilized with maximum efficiency to respond promptly to new challenges.

The aim is to deepen the theoretical foundations regarding technologies for managing the financial support of local government authorities and to develop recommendations for their implementation in the financial management of LGAs, enhancing decision-making efficiency amid challenges and uncertainty.

The research employs methods of analysis, synthesis, a systems approach, and expert assessments, providing a comprehensive review of the impact of technologies on the financial support of local governance.

*The study found that the introduction of advanced technologies such as e-governance, blockchain, information systems, and artificial intelligence is an effective means of increasing the transparency, efficiency, and resilience of financial management in LGAs, significantly improving these indicators.*

*Conditions of uncertainty necessitate the implementation of advanced technologies for managing the financial support of LGA responsibilities. The introduction of innovative financial management technologies enhances the efficiency of fulfilling local government responsibilities and contributes to the sustainable development of communities in uncertain environments.*

**Keywords:** financial support, local government authorities, uncertainty, challenges, information systems, artificial intelligence, risks.

**Вступ.** Належне виконання органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень неможливе без відповідних фінансових ресурсів. Сучасні умови невизначеності, викликані економічними кризами, політичними змінами, глобальними катастрофами, а також військовими діями вимагають нових підходів до управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення виконання повноважень органів місцевого самоврядування. Забезпечення стабільності, стійкості та ефективності фінансового управління є критично важливим не тільки для розвитку територіальних громад, але й для країни загалом, оскільки левова частка публічних послуг надається саме на місцевому рівні.

В Україні проблематика стоїть найбільш актуально, оскільки повномасштабне вторгнення РФ, введення воєнного стану, часта зміна умов прийняття рішень, руйнівні наслідки ворожих атак країни-агресора не ведуть до стабілізації ситуації та потребують прийняття високоефективних управлінських рішень в екстремальних умовах. Сьогодні більшість керівників як на центральному рівні, так і на рівні територіальних громад мають працювати та приймати важливі управлінські рішення в умовах викликів та невизначеності, постійних викликів та значних ризиків. І ці рішення повинні бути обґрунтованими та високоефективними.

**Мета дослідження:** удосконалити теоретичні основи, що стосуються управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування, а також розробити практичні рекомендації для їх застосування. Це спрямовано на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах сучасних викликів та високого рівня невизначеності.

**Завдання дослідження:** удосконалення понятійно-категоріального апарату; визначення основних викликів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень щодо фінансового забезпечення повноважень ОМС; узагальнення сучасних технологій управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС; з'ясування доцільності застосування цих технологій в умовах викликів та невизначеності; розробка рекомендації щодо адаптації управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС з метою виконання їх повноважень в умовах викликів та невизначеності.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління фінансовим забезпеченням ОМС. Предметом дослідження є технології управління фінансами ОМС в умовах викликів та невизначеності.

Для проведення дослідження використовувались методи аналізу та синтезу, системний підхід, а також метод експертних оцінок.

**Метод аналізу та синтезу** було використано для вивчення складових елементів технологій управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС, їх оцінки та взаємозв'язків, а також для розгляду окремих технологій. Також зазначений метод використано з метою узагальнення отриманих результатів дослідження для цілісного уявлення про сучасні технології управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Системний підхід було використано для дослідження управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС як комплексної системи, що включає різні технології, для вивчення взаємозв'язків між різними технологіями управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС базового рівня в умовах викликів та невизначеності, а також для розгляду управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС в контексті зовнішнього та внутрішнього середовища, а також різних чинників невизначеності.

**Метод експертних оцінок** було застосовано для збору досліджень провідних науковців та рекомендацій від фахівців з електронного урядування, публічного управління, блокчейн-технологій та штучного інтелекту, а також для формування обґрунтованих висновків та рекомендацій на основі експертних оцінок.

Комбінація методів аналізу та синтезу, системного підходу та експертних оцінок дозволила створити всебічну та ґрунтовну основу для дослідження. Це забезпечило комплексний підхід до оцінки впливу новітніх технологій на управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС, врахування різних аспектів та взаємозв'язків, а також отримання об'єктивних та обґрунтованих рекомендацій для практичного впровадження.

**Новизна дослідження** полягає в тому, що вперше здійснено спробу на узагальненому рівні проаналізувати сучасні технології управління фінансовим забезпеченням ОМС та підготувати рекомендації щодо

використання новітніх технологій та інструментів для фінансового управління в територіальних громадах в умовах викликів та невизначеності.

Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності фінансового управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

**Постановка проблеми.** Фінансове забезпечення ОМС є одним із ключових аспектів їхньої діяльності, що впливає на можливість виконання ними своїх повноважень. В умовах постійних економічних, політичних та глобальних змін, ОМС стикаються з необхідністю швидкої адаптації своїх фінансових стратегій для забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад.

У нинішніх умовах, коли геополітична, економічна та соціальна ситуація постійно змінюється, системи публічного управління територіальними громадами стикаються з рядом викликів. Одним із найбільш актуальних є невизначеність, яка визначається як суб'єктивно відображені та/або об'єктивно існуючі стани (умови) середовища, особливості процесу, стану керуючої системи та/або предметно-об'єктної області управління, які детермінують критично низьку та/або спрямовану до нуля можливість адекватних, своєчасних і прагматично релевантних особливостей поведінки об'єктів, перебігу поточних та майбутніх процесів, можливостей настання подій та складання ситуацій, результатів впливів та пов'язаних з ними витрат, ступеня керованості об'єктів управління та їх схильності/ригідності (складність або нездатність перебудовуватися при виконанні завдань, якщо цього потребують обставини) до управлінського впливу та впливу, можливих та найбільш ймовірних змін умов та сценаріїв реалізації та результатів проекту.

В умовах невизначеності управління стає складним завданням через неможливість передбачити результати прийнятих рішень та їхніх наслідків. Проблема полягає в тому, що невизначеність може призвести до втрати довіри громадян до владних структур. Коли громадяни не бачать чітких результатів в діяльності влади, вони починають сумніватися у її компетентності та лояльності до їхніх інтересів [2].

Вже наприкінці ХХ ст. стало зрозуміло, що системні об'єкти мають складніші параметри та більший ступінь невизначеності у розвитку. Нестійкість та невизначеність у публічному управлінні пов'язані з ресурсами та процесами, які стали визначати публічне управління [1]. Крім цього, управлінські рішення, що приймаються в публічному адмініструванні, досить складні та різноманітні, що ускладнює процес їх прийняття.

Такі зарубіжні вчені, як С. Ванджелі, Г. Зандер, Ш. Маккартні, С. Солано, розглядаючи сталий розвиток, виділяють різні підсистеми, зазначаючи, що фінансові ресурси є чи не найважливішою складовою сталого розвитку. Зазначена група дослідників визначає різні чинники впливу на досліджуваних територіях у Канаді, Сінгапурі, Швеції та Норвегії, Тайваню, Китаю та інших країн, розкриваючи притаманну історію соціально-екологічного розвитку громад. Так, зокрема, науковці зазначають, що задля врегулювання проблеми невизначеності в управлінні територіальними громадами доцільно керуватися гнучкими та адаптивними стратегіями розвитку. При цьому, децентралізація відіграє ключову роль і країни із децентралізованою системою досягають значно кращих результатів в цьому аспекті. Так, дослідники називають органи місцевого самоврядування справжнім рушієм територіального розвитку. Разом з цим, необхідно створити систему, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі та враховувати ризики прийняття рішень.

Дослідники наголошують також на значній ролі державних інвестицій у великі інфраструктурні проекти, які превентивно запобігатимуть виникненню непередбачуваних ситуацій, а також звертають увагу на посиленні відповідальності при плануванні [3].

Ще однією складовою ефективного управління в умовах невизначеностей науковці вважають наявність ефективної координації та постійний контроль і моніторинг ситуації, залучення експертів для прогнозування можливих сценаріїв та розробка альтернативних варіантів дій. Крім того, для збереження довіри громадян до владних структур необхідно активно залучати громадськість до процесу управління, адже політична нестабільність неминує впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, вимагаючи різних способів посередництва між різноманітними інтересами в різних масштабах.

Важливо створити механізми для відкритого обговорення питань, розробки рішень та моніторингу їхньої реалізації. Громадські обговорення та залучення до управлінських процесів допоможуть збільшити легітимність та ефективність прийнятих рішень. Таким чином, ефективне управління територіальними громадами в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення стратегій та механізмів управління. Важливо прагнути до більшої гнучкості, відкритості та взаємодії з громадськістю для забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад [4].

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Питанням, пов'язаним з процесом розробки і прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління, присвячена ціла низка праць таких науковців, як О. Оболенський [1], С. Ванджелі, Г. Зандер, Ш. Маккартні, С. Солано [3]. Однак, особливості

прийняття управлінських рішень саме в публічній сфері розкрито в цих працях недостатньою мірою. Тож, дослідження особливостей ефективного ухвалення управлінських рішень у сфері публічного управління стає все більш актуальним.

Останні дослідження та публікації в галузі оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності вказують на деякі ключові напрямки та висновки. В. Кравців та І. Сторонянська відзначають, що одним із найважливіших аспектів є необхідність використання інноваційних підходів до управління, таких як аналітика даних та цифрові технології. Ці інструменти можуть допомогти у зборі та аналізі великих обсягів інформації, що дозволить краще розуміти динаміку суспільства та ефективніше приймати рішення в умовах невизначеності [2; 8].

В. Загорський зробив висновки, що для успішного здійснення децентралізації в Україні необхідні напрацювання науково-методичних і методологічних засобів щодо визначення проблемних ситуацій в узгодженості управлінських впливів органів державної влади, органів місцевого самоврядування й інститутів громадянського суспільства на розвиток соціально-економічних і гуманітарних процесів збалансованого розвитку територіальних громад [36].

О. Васильєва, яка досліджувала питання впровадження концепції сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації владних відносин в Україні, дійшла висновків, що з огляду на сучасні реалії, саме від стратегії залежать умови розвитку [37].

Питання прийняття управлінських рішень досліджується у публікаціях Н. Брюшкової [6], О. Войтик [5], О. Ніколюк [6], О. Удовиці [6], І. Хом'яка [12], Є. Царук [11], О. Шевченка [13] та інших вчених.

А. Васіна [9], В. Кравців [8], Т. Х. Маллой [14], О. Пархоменко-Куцевіл [7], Л. Салат [14], В. Симоненко [10], І. Сторонянська [8] підкреслюють важливість зміцнення спроможності місцевих урядів та органів самоврядування. Це може включати в себе підвищення кваліфікації персоналу, розвиток інструментів та методів управління, а також підтримку для залучення ресурсів та розвитку інфраструктури. Зміцнення спроможності місцевих урядів допомагає забезпечити більш ефективне та стійке управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

В. Косицька, О. Оболенський, А. Рвач детально дослідили питання застосування штучного інтелекту у публічному управлінні, його роль, вимоги, проблеми та ризики, навели практичний досвід впровадження та використання ШІ в публічному управлінні [29].

Т. Бельська [19], Д. Бондарчук [21], С. Дяченко [18], Я. Качан, Д. Красівський [17], Г. Лазарєв [19], А. Мацокін [16], О. Реус [23], О. Терлюк [22], Amaglobeli [20] досліджують застосування новітніх технологій в процесі прийняття управлінських рішень в публічному управлінні.

**Невирішені частини проблеми.** Невирішеними залишаються питання розробки комплексних стратегій, що поєднують різні технології для забезпечення ефективного управління фінансами в умовах непередбачуваних змін.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінські рішення можуть прийматися як в умовах повної визначеності, так і за невизначених умов. Це впливає на діяльність органів місцевого самоврядування та змушує їх гнучко реагувати на виклики, які з'являються в умовах невизначеності. Управлінська сфера є складною та багатогранною, а процес прийняття рішень у ній вимагає значної уваги з огляду на свою значимість для тих галузей, у яких вони ухвалюються. Особливо важливим це є для діяльності органів місцевого самоврядування, які покликані реалізовувати державно-владні функції на окремих підвладних їм територіях [5].

Невизначеність у контексті управління фінансовими ресурсами громадами задля забезпечення належного виконання покладених на них повноважень можна визначити як ситуацію, коли органи місцевого самоврядування стикаються зі швидкою зміною умов фінансування (як правило різке зменшення дохідної частини чи швидке зростання видаткових повноважень), недостатністю інформації або неможливістю точно передбачити наслідки своїх рішень в частині фінансових ресурсів для виконання своїх повноважень. У таких умовах, успішне прийняття управлінських рішень відіграє ключову роль.

Рішення часто приймаються в умовах невизначеності через мінливість економічної та політичної ситуації в країні та в регіонах, в умовах суперечливості та непрозорості цілей, нечітких критеріях ефективності того чи іншого рішення. Якщо прийняте рішення буде недостатньо обґрунтованим, помилки в прийнятті управлінських рішень в публічному управлінні можуть дорого коштувати як територіальним громадам, так і країні в цілому. Процес ухвалення рішень у публічній сфері вимагає більших компромісів та навичок ведення переговорів з різними соціальними шарами населення для досягнення консенсусу в суспільстві [6].

Особливо гостро це питання постає в Україні в умовах невизначеності, а особливо військової агресії, виключне значення відводиться управлінському потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування. Від їх спроможності організувати діяльність критичних інфраструктур, забезпечення

інформаційної безпеки країни та регіону, формування безпекового середовища мирного населення, переміщення населення в межах країни й за її межами залежить і ефективність проведення військових дій [7].

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, викликів та криз можна віднести до важко прогнозованих та таких, що не піддаються чіткому структуруванню.

У процесі забезпечення фінансових ресурсів територіальних громад для належного виконання ними повноважень можуть виникати ризики різного характеру, які переважно взаємопов'язані, а тому є сенс розглядати їх в комплексі, щоб, якщо це можливо, передбачити їх наслідки та вжити заходи щодо їх нівелювання чи мінімізації. Прояви різних форм фінансової децентралізації спостерігаються практично в усіх без винятку економічних системах, але її результативність та ступінь впливу на формування фінансово-економічного потенціалу територій залежать від того, у який спосіб сформовані підходи до її реалізації.

Мінімізації ризиків, зумовлених процесами поглиблення децентралізаційної реформи, сприятиме впровадження низки заходів: у частині вдосконалення нормативно-правового забезпечення (наприклад, щодо вдосконалення адміністрування місцевих податків або врегулювання сплати ПДФО й ін.); посилення контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування сприятиме запровадження (на загальнодержавному рівні) механізму моніторингу планування та виконання бюджетів територіальних громад; підвищення прозорості бюджетного процесу та залучення громадськості до управління ним, забезпечення сталості комунікацій органів місцевого самоврядування і громад тощо сприятиме зменшенню корупційних ризиків тощо [8].

Децентралізація публічного управління змістила відповідальність на регіональний і локальний рівень. Проте незаперечним є факт, того що будь-яке середовище розвитку, поряд з можливостями, містить певні загрози, неврахування яких може нівелювати перші [9].

Перерозподіл повноважень в публічному управлінні є доволі складним процесом, що супроводжується пошуком шляхів уникнення ймовірних ризиків і дисбалансів. Рішення, які реалізуються державою в напрямку децентралізації управління, передбачають передачу повноважень на місця, закріплення основних джерел необхідних ресурсів для їхнього виконання й потребують відповідного законодавчого, методичного і організаційного забезпечення. Важливою характеристикою процесу реформування є його швидке протікання, тому подекуди це ускладнило децентралізацію, яка покликана сприяти зростанню ефективності застосування фінансових ресурсів територіальних громад і забезпеченню високої якості медичних, освітніх, соціальних, культурних та інших видів послуг, які надаються мешканцям громад. З іншого боку, зважаючи не те, що реформа є комплексною й стала основним пріоритетом урядової політики, то нівелювання можливих негативних впливів та усунення суперечностей відбувається в умовах оперативного реагування [10].

Саме неспроможність органів місцевого самоврядування до належного виконання покладених на них функцій та повноважень у минулі роки є однією з причин перегляду підходів до здійснення управління на місцевому рівні. І в цьому аспекті ефективність застосування фінансових ресурсів відіграє основну роль, зокрема в частині виконання повноважень в галузях освіти, охорони здоров'я, культури тощо. Відсутність інструментів оцінювання і механізмів забезпечення фінансової стійкості громад спричиняє виникнення стану невизначеності, наслідком чого з часом може стати різке скорочення обсягу наданих мешканцям громад послуг, і як наслідок цього фінансових надходжень [11].

Для подолання невизначеності в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень територіальних громад необхідно впроваджувати гнучкі та адаптивні стратегії. Важливо створити механізми, які дозволять оперативно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі та враховувати ризики прийняття рішень. Це включає постійний моніторинг та аналіз ситуації, залучення експертів для прогнозування можливих сценаріїв та розробки альтернативних варіантів дій. Крім того, для підтримання довіри громадян до владних структур необхідно активно залучати громадськість до процесу управління. Важливо створити механізми для відкритого обговорення питань, розробки рішень та моніторингу їх реалізації. Громадські обговорення та участь в управлінських процесах допоможуть підвищити легітимність та ефективність прийнятих рішень. Таким чином, ефективне управління фінансовим забезпеченням повноважень територіальних громад в умовах викликів та невизначеності вимагає системного підходу та постійного вдосконалення стратегій і механізмів управління. Важливо прагнути до більшої гнучкості, відкритості та взаємодії з громадськістю для забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад.

В умовах сучасних викликів та нестабільності, що супроводжуються швидкими змінами в суспільстві, підходи до управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування потребують суттєвого оновлення та вдосконалення, особливо в умовах високої нестабільної геополітичної ситуації.



Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами потребують комплексного підходу, своєю чергою, це містить впровадження інноваційних технологій для збору та аналізу даних, покращення комунікації між учасниками процесу управління, а також забезпечення доступу до інформації та участі громадськості в прийнятті рішень. Крім того, важливою складовою оптимізації є навчання та розвиток кадрів, здатних ефективно працювати в умовах невизначеності та швидко реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі [12].

В Україні, яка в результаті воєнних дій опинилася в умовах системної кризи, необхідно використовувати комплекс сучасних інструментів управління територіальними громадами задля їх подальшого розвитку. Українські громади не тільки проходять тест на стійкість в небезпечних умовах, але й перевіряють на практиці принципи управління у сфері місцевого самоврядування в умовах невизначеності [13].

Оптимізація системи публічного управління громадами в умовах невизначеності передбачає впровадження нових стратегій та інструментів, які дозволять ефективно реагувати на зміни та виклики, своєю чергою, це може включати в себе перегляд процедур, впровадження інноваційних технологій та розробку гнучких механізмів управління [14].

Сьогодні, враховуючи сучасні виклики та тенденції, підвищення ефективності управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС в умовах викликів та невизначеності вимагає використання новітніх інноваційних стратегій та інструментів, а саме:

– **Електронне урядування**, зокрема, використання ІКТ для підвищення прозорості та ефективності управління фінансами.

Управління місцевими фінансами є комплексним та доволі складним процесом, який включає в себе всі класичні етапи управлінського процесу: планування, організацію, контроль та нагляд. М. Ф. Гонзалес у своїй монографії досліджує питання діджиталізації управління на місцевому рівні та зазначає, що використання ІКТ сприяє охопленню більшої кількості населення громади завдяки електронним засобам інформаційної та споживчої аналітики, яка обробляє запити, уподобання та реакцію мешканців на ті чи інші зміни в територіальній громаді або модель їх поведінки при вирішенні нагальних потреб місцевого розвитку [15]. Тобто через механізм діджиталізації спрощується та пришвидшується процес визначення уподобань мешканців міста, їх вибору як споживачів публічних послуг, ознайомлення з їх думкою з приводу нагальних питань розвитку міста в режимі реального часу.

Використання механізмів Е-урядування у місцевому самоврядуванні, передусім, забезпечує відкритість і прозорість діяльності органів публічної влади, підвищує довіру громадян до влади та забезпечує більш ефективно і менш витратне адміністрування [16].

Фінансова автономія громад є найважливішою складовою організаційно-правових засад. Забезпечення належного фінансування повноважень місцевого самоврядування дає змогу їм ефективно виконувати свої функції, реалізовувати проекти та програми, спрямовані на покращення якості життя громадян. Важливо забезпечити прозорість та відповідальність у використанні фінансових ресурсів, а також механізми контролю за їхнім використанням [17].

Саме тому важливим є аспект діджиталізації в системі місцевих фінансів як кооперація шляхом усвідомлення позицій влади, врахування позицій громади, усвідомлення фінансово-економічної спроможності місцевого бюджету, поєднання бізнес інтересів окремих місцевих еліт із цілями територіального розвитку [18].

Бельська та Лазарев у своєму дослідженні роблять висновок, що впровадження електронного урядування на сьогоднішній день в новостворених територіальних громадах є чи не найголовнішою інновацією і водночас відображенням готовності місцевої влади до інноваційного розвитку та розвитку інноваційної інфраструктури [19].

Отже, запровадження електронного урядування в частині фінансового забезпечення повноважень ОМС являє собою комплекс заходів, спрямованих на використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для вдосконалення процесу управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні задля надання якісних послуг громадянам. Одним з ключових аспектів такого впровадження є підвищення прозорості та ефективності управління фінансами. Зокрема, впровадження ІКТ у фінансову сферу дозволяє забезпечити відкритий доступ до бюджетної інформації, що сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри населення до державних інституцій.

– **Інформаційні системи управління фінансами**, а саме автоматизація процесів бюджетування, обліку та контролю.

Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво вплинув на всі сфери суспільного життя, включаючи управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС. Інформаційні системи управління фінансовим забезпеченням повноважень стали невід'ємною частиною ефективного управління як в

приватному, так і в публічному секторах. Автоматизація процесів бюджетування, обліку та контролю за допомогою інформаційних систем дозволяє не лише підвищити точність та оперативність фінансових операцій, але й забезпечити прозорість і підзвітність фінансової діяльності.

Згідно із останніми дослідженнями МВФ інформатизація та цифровізація лежить в основі потенціалу для виконання запланованих стратегічних цілей як на рівні уряду так і на рівні територіальних громад. При цьому, цифровізація в управлінні доходами стабільно прогресувала протягом останнього десятиліття, але нерівномірними темпами. Крім того, застосування сучасних інформаційних систем дає можливість країнам, що розвиваються, швидкого обміну досвідом з високорозвинутими країнами [20].

Бюджетування є одним з ключових процесів в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень ОМС, який визначає розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей територіальної громади.

Цифровізація та використання сучасних технологій можуть значно підвищити ефективність управління фінансовим забезпеченням в територіальній громаді, але вимагають адекватної інфраструктури та навичок. Цифровізація та автоматизація бюджетних процесів можуть значно підвищити ефективність планування, виконання, моніторингу та звітності. Застосування передових інформаційних систем та засобів аналізу даних сприяє підвищенню точності прогнозів, оптимізації розподілу ресурсів і поліпшенню моніторингу виконання бюджету. У контексті глобалізації та міжнародної інтеграції, важливим є також врахування міжнародних стандартів та практик у бюджетуванні. Адаптація до міжнародних норм та методологій, таких як міжнародні та європейські стандарти, може сприяти підвищенню прозорості, зрозумілості та порівняльності бюджетних процедур [21].

#### – Блокчейн-технології.

Технологія Blockchain широко використовується, звісно, насамперед у сфері фінансів – першій сфері в числі вагомих досягнень Blockchain, державному земельному кадастрі та землеустрою. Задля забезпечення прозорості та достовірності фінансових транзакцій Blockchain має потенційно широкі можливості застосування у сфері громадських фінансів та бюджетування. Blockchain-технології ефективні у разі впровадження їх у систему управління державними фінансами та у процес бюджетування, орієнтованого на результат [22].

Впровадження блокчейн-технології сприяє забезпеченню безпеки, недоступності даних, що пов'язані з управлінськими рішеннями, а також для підтвердження автентичності та недублювання документів та транзакцій [23].

Важливою тенденцією є зростання кількості даних та їхня обробка. Бізнес, організації та держави зі значною швидкістю генерують величезні обсяги інформації, що вимагає вдосконалених методів збору та аналізу. Розвиток квантових технологій може забезпечити нові підходи до обчислень, надаючи більшу ефективність обробки даних [24].

Саме здатність блокчейн-технології забезпечувати прозорість, безпеку та децентралізованість робить її привабливим інструментом для місцевих громад, особливо в частині управління фінансовим забезпеченням своїх повноважень. Запровадження територіальними громадами блокчейн-технологій має потенціал для зміцнення фінансових операцій і покращення надання основних послуг. Завдяки блокчейн-технології всі транзакції та фінансові операції можна легко відстежити. Це підвищує рівень підзвітності посадових осіб та забезпечує контроль за виконанням бюджетних рішень. Громадяни та контролюючі органи можуть перевіряти чи відповідають видатки затвердженому бюджету та своєчасно виявляти будь-які відхилення.

#### – Системи стратегічного планування, прогнозування та аналізу даних.

Використання систем прогнозування та аналізу даних стає критично важливим для забезпечення стабільного фінансового забезпечення повноважень. Такі системи дозволяють покращити процеси планування, бюджетування та прийняття рішень, що сприяє підвищенню стійкості громад до викликів.

Реалізація прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування відбувається через використання системи місцевого самоврядування, яка виступає їх носієм. Проте розподіл функцій між органами місцевого самоврядування не є чітко визначеним, хоча кожен з них в рамках своєї компетенції виконує певну частину роботи щодо реалізації функцій самоврядування. А невизначеність функцій вимагає створення функціональних систем [25].

При підготовці стратегії територіальної громади обов'язково використовується прогнозування та аналіз даних. Прогноз та аналіз даних базуються на аналізі внутрішніх і зовнішніх умов функціонування територіальної громади з метою прогнозування її потенціалу для розвитку та оцінки ризиків. Структуровані дані та прогноз допомагають розробити обґрунтований підхід до визначення стратегії територіальної громади та прийняття ефективних управлінських рішень. Для моделювання та прогнозування ефективності стратегічних рішень також використовуються спеціальні програмні засоби [26].

Прогнозування є ключовим елементом у процесі управління фінансами. Воно дозволяє передбачити майбутні надходження та видатки, що є критично важливим для ефективного бюджетування. В умовах невизначеності точні прогнози стають ще більш необхідними, оскільки вони допомагають громадам підготуватися до можливих фінансових ризиків та змін.

Завдяки використанню системи прогнозування та аналізу даних є краще розуміння потенційних ризиків, а тому вірогідність прийняття більш обґрунтованих рішень значно вища.

Аналіз даних включає в себе збір, обробку та інтерпретацію фінансової інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють виявляти тенденції, моделювати різні сценарії та оцінювати ефективність використання ресурсів. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Системи прогнозування дозволяють органам місцевого самоврядування складати більш точні бюджети, що зменшує ризик дефіциту та забезпечує ефективніше використання фінансових ресурсів. Вони також дозволяють проводити регулярні коригування бюджету на основі актуальних даних та прогнозів.

Крім цього, статтею 75-1 Бюджетного кодексу України передбачено складання та схвалення прогнозу місцевого бюджету. Місцевий фінансовий орган щороку спільно з іншими головними розпорядниками бюджетних коштів відповідно до цілей та пріоритетів, визначених у прогнозних та програмних документах економічного і соціального розвитку України і відповідної території, та з урахуванням Бюджетної декларації складає прогноз місцевого бюджету – документ середньострокового бюджетного планування, що визначає показники місцевого бюджету на середньостроковий період і є основою для складання проекту місцевого бюджету [27].

Разом з цим, на період дії воєнного стану складання таких прогнозів було призупинено. Але Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні та приведення окремих його положень у відповідність із законами України» №3979-IX від 18.09.2024, який внесений до парламенту Урядом, відновлено середньострокове бюджетне планування на місцевому рівні [28].

У свою чергу, розвинене стратегічне планування дозволяє адаптувати дії до змін у соціально-економічному середовищі, це включає у себе аналіз поточного стану, визначення цілей та прийняття рішень, спрямованих на досягнення цих цілей. Водночас, використання гнучких методів управління як складової стратегічного планування дозволяє швидко реагувати на зміни у навколишньому середовищі й це може бути досягнуто за допомогою регулярного моніторингу та оцінки результатів діяльності.

При цьому, аналітичні інструменти надають керівникам громад глибоке розуміння фінансових процесів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, аналіз витрат допомагає виявляти неефективні статті бюджету та перенаправляти кошти на більш пріоритетні потреби.

В умовах невизначеності системи прогнозування та аналізу даних допомагають знизити фінансові ризики шляхом виявлення потенційних проблем на ранніх етапах. Вони дозволяють моделювати різні сценарії та розробляти стратегії реагування на можливі кризи.

Системи прогнозування та аналізу даних є потужним інструментом для управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня в умовах викликів та невизначеності. Вони дозволяють підвищити точність бюджетування, покращити управлінські рішення та знизити фінансові ризики. Отже, попри виклики, пов'язані з їх впровадженням, переваги використання цих систем значно перевищують потенційні труднощі, роблячи їх незамінним інструментом для сучасного управління фінансовим забезпеченням повноважень територіальних громад.

– **Використання штучного інтелекту** для передбачення ризиків та моделювання сценаріїв розвитку.

У сучасних умовах економічної невизначеності та складності управління фінансами, органи місцевого самоврядування стикаються з численними викликами. Одним із ефективних інструментів для вирішення цих проблем є штучний інтелект (ШІ). Технології ШІ відкривають нові можливості для передбачення ризиків та моделювання різних сценаріїв розвитку, що допомагає покращити процес прийняття рішень та забезпечити стабільність фінансового забезпечення повноважень органів місцевого самоврядування.

Штучний інтелект здатний аналізувати величезні обсяги даних та виявляти закономірності, які можуть бути невидимими для людини. Використання методів машинного навчання, зокрема, дозволяє створювати моделі для передбачення ризиків. Це особливо важливо для органів місцевого самоврядування, які повинні підтримувати належне фінансове забезпечення виконання своїх повноважень, враховувати при цьому, численні фактори, зокрема, зайнятість, інвестиційний клімат, стихії та інші події, що вимагають невідкладного вливання коштів тощо.

Штучний інтелект також може бути використаний для моделювання сценаріїв розвитку фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування. Це дозволяє створювати різні можливі сценарії розвитку подій та оцінювати їх вплив на фінансову стабільність.

В. Косицька, О. Оболенський та А. Рвач у своїй публікації наголошують на визначальному значенні ШІ в системі публічного управління для підтримки технологій управління кризами. Вони зазначають, що в кризових, непередбачуваних та надзвичайних ситуаціях застосування ШІ доцільно застосовувати, зокрема, для розподілу ресурсів (ШІ може аналізувати дані щодо ресурсів та розраховувати оптимальний спосіб їх розподілу, забезпечуючи ефективне їх використання та мінімізацію зайвих затрат), управління ризиками (ШІ дозволяє прогнозувати потенційні ризики та розробляти стратегії запобігання, а також плани реагування, що сприяє зменшенню впливу криз), прийняття рішень (ШІ може аналізувати складні сценарії та варіанти взаємодії для допомоги при прийнятті стратегічних рішень), моніторингу реалізації управлінських рішень (ШІ може відслідковувати процес реалізації управлінських рішень по певним показникам з метою корегування управлінських впливів і аудиторського аналізу) [29].

Використання штучного інтелекту для управління фінансами в органах місцевого самоврядування є на сьогодні однією з найбільш перспективних галузей впровадження технологій.

Органи місцевого самоврядування можуть використовувати аналітичні інструменти на основі ШІ для оцінки впливу різних економічних політик, змін у податковому законодавстві або макроекономічних умовах. Це дозволяє створити різноманітні сценарії, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень та планування на майбутнє.

Окрім цього, застосування ШІ у цій сфері вже знайшло своє відображення.

Так, система ClearGov використовує інструмент FirstDraft, який допомагає автоматично створювати бюджетні наративи на основі фінансових даних. Це значно полегшує процес підготовки звітів та дозволяє посадовцям зосередитися на більш стратегічних завданнях [30].

Спільний проєкт між GFOA та Університетом Ратгерса використовує ШІ для виокремлення ключових фінансових даних у звітах органів місцевого самоврядування. Це допомагає швидше та точніше аналізувати фінансову інформацію, що є критично важливим для ухвалення обґрунтованих рішень [31].

А такі зарубіжні вчені, як Л. Герагті та Дж. Пайн із Центру наукових досліджень у громадських питаннях (AAAS), детально описують рекомендації щодо застосування штучного інтелекту в муніципальному управлінні та зазначають, що обов'язково потрібно контролювати та ретельно перевіряти рекомендації ШІ. Крім того, ШІ призначений не лише для великих міст, адже у той час, як інші нові технології часто вимагають значної технічної підготовки та ресурсів персоналу, генеративні інструменти штучного інтелекту, засновані на вхідних даних, дозволяють громадам будь-якого розміру отримати вигоду від його цінності [32].

Зазначені приклади вже демонструють, як ШІ може значно покращити ефективність та точність управління фінансовим забезпеченням в органах місцевого самоврядування для належного виконання ними своїх повноважень, забезпечуючи кращі послуги для громадян та оптимізуючи використання фінансових ресурсів.

З вище викладеного можна зробити висновок, що використання ШІ для прогнозування ризиків та моделювання сценаріїв розвитку фінансового забезпечення повноважень ОМС дозволяє останнім більш ефективно управляти ресурсами, приймати обґрунтовані рішення та покращувати якість послуг для громадян.

– **Використання ситуаційного підходу** в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС є складним завданням, що вимагає адаптивних підходів до управління. Ситуаційний підхід є одним із найбільш ефективних методів, що дозволяє враховувати специфіку кожної ситуації та приймати обґрунтовані рішення. Він передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних умов і обставин.

Ситуаційний підхід може допомогти керівникам органів місцевого самоврядування визначити проблеми та виклики, що стоять перед їх громадою, та розробити індивідуальні стратегії для їх вирішення. Ситуаційний, або кейсовий підхід (від англ. case – ситуація) був розроблений у Гарвардській школі бізнесу для допомоги майбутнім управлінцям розв'язувати проблеми, які виникали в реальному житті. Цей підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від різних факторів, які на основі свого досвіду мають враховувати особи, що приймають рішення. Ситуаційний підхід є ефективним інструментом для управління розвитком та забезпечення стійкості територіальних громад [33].

Застосування ситуаційного підходу передбачає постійний аналіз поточних фінансових умов та швидке реагування на зміни.

Використання цього підходу в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування дозволяє більш ефективно адаптуватися до змінних умов та невизначеностей. Цей підхід

передбачає гнучке управління фінансовими ресурсами, яке базується на поточній ситуації та конкретних обставинах, що виникають у процесі діяльності ОМС. Завдяки ситуаційному підходу можна оперативно реагувати на зовнішні виклики, коригувати фінансові плани та бюджети, а також розробляти альтернативні сценарії розвитку. Це забезпечує підвищену стабільність фінансової системи на місцевому рівні та сприяє більш ефективному використанню ресурсів, що, в свою чергу, підвищує спроможність органів місцевого самоврядування виконувати свої повноваження та задовольняти потреби громади.

Професор Мазаракі зазначає, що на основі формування ситуаційного підходу відбувається максимальне урахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [34].

Ситуаційний підхід в управлінні базується на принципі, що немає єдиного найкращого способу організації та управління, який би був ефективним у всіх ситуаціях. Натомість, ефективність управління залежить від багатьох факторів, включаючи зовнішні та внутрішні умови, специфіку задач, що стоять перед організацією, та наявні ресурси. Ситуаційний підхід передбачає аналіз конкретної ситуації та вибір найбільш адекватних управлінських рішень, які б відповідали цим умовам.

Ситуаційний підхід в регіональному управлінні в цілому спрямований на розробку спеціальних управлінських технологій впливу, за яких кожному типу конкретної ситуації, що виникає за даних умов, факторів та специфіки розвитку, відповідає адекватна процедура використання функціональних механізмів менеджменту, певна система інституційного, організаційного, інформаційно-комунікаційного та ресурсного забезпечення, спеціальна сукупність управлінських взаємодій та методів прийняття управлінських рішень. На місцевому рівні він використовується для оцінки поточного рівня розвитку інфраструктури регіону з використанням актуальної інформації. Передбачає аналіз поточного стану та моделювання подальшого розвитку, враховуючи наявні тенденції [35].

Варто зазначити, що розвинуті, спроможні територіальні громади України вже досить часто використовують ситуаційний підхід. І демонструють ефективність його застосування. Так, з 2015 р. в Україні було запроваджено реформу децентралізації, а у 2020 р. було затверджено новий адміністративно-територіальний устрій. Це у свою чергу, суттєво вплинуло на повноваження та фінансові можливості місцевих громад. Багато ОМС зіштовхнулися з необхідністю адаптувати свої бюджети до нових умов. Використовуючи ситуаційний підхід, громади провели аналіз змін у законодавстві, оцінили нові джерела доходів та потенційні витрати, а також розробили стратегії для ефективного використання нових фінансових можливостей. Наприклад, деякі громади запровадили програми стимулювання місцевого бізнесу, що дозволило підвищити податкові надходження та покращити економічний стан громад.

Окрім того, повномасштабне вторгнення РФ також змусило громади швидко адаптуватися до ситуації. 2022–2023 рр. показали, наскільки стійким є місцеве самоврядування, яке здатне гідно протистояти будь-яким викликам, зокрема і у фінансовій частині, навіть в умовах воєнного стану. Ці роки були для країни важкими, але органи місцевого самоврядування, завдяки швидкій та оперативній адаптації на основі ситуаційного підходу, продемонстрували належну підтримку не тільки силам тероборони, ЗСУ та національної безпеки, але й внутрішньо переміщеним особам, які потребували прихистку. Організація та забезпечення діяльності тероборони, матеріально-технічна допомога ЗСУ, залучення допомоги іноземних партнерів – це ті речі, які ОМС взяли на себе з самого початку ганебного вторгнення РФ, забезпечуючи при цьому, постійну підтримку всіх сфер життєдіяльності громадян на місцевому рівні (допомога внутрішньо переміщеним особам, підтримка релокованого бізнесу, організація укриттів, продовження надання послуг на високому рівні). І це все, незважаючи на щоденні обстріли. І все це завдяки ефективно проведеній реформі децентралізації, яка дала змогу ОМС отримати автономні, самостійні, належні фінансові ресурси, які відіграли головну роль в протистоянні викликам.

Звісно, перші місяці війни досить негативно вплинули на фінансову і матеріальну основу місцевого самоврядування. Крім цього, держава повинна була забезпечити стабільні економічні умови для бізнесу, тому було запроваджено певні податкові пільги, до яких ОМС також повинні були пристосовуватись. І місцеве самоврядування виконало цю задачу на відмінно, адже в подальші місяці уже з власних коштів підтримували бізнес та формували різні програми підтримки суб'єктів господарювання.

**Висновки.** Актуальність дослідження впровадження новітніх технологій в управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня в умовах викликів та невизначеності зумовлена зростаючими вимогами до прозорості, ефективності та адаптивності управління фінансовими ресурсами в умовах постійних змін і невизначеності. Глобальні виклики та соціально-економічні зміни вимагають використання сучасних технологій для забезпечення розвитку територіальних громад.

Метою дослідження було поглибити теоретичні положення щодо технологій управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС та розроблення практичних рекомендацій стосовно їх застосування

для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах викликів та невизначеності. Дослідження досягло своєї мети, надавши всебічний огляд ефективності та доцільності впровадження досліджуваних технологій для підвищення ефективності управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Новизна дослідження полягає в тому, що вперше у вітчизняній науці здійснено спробу на узагальненому рівні проаналізувати сучасні технології управління фінансовим забезпеченням ОМС та підготувати рекомендації щодо використання новітніх технологій та інструментів для фінансового управління в територіальних громадах в умовах викликів та невизначеності. Вперше було проведено всебічний аналіз застосування електронного урядування, інформаційних систем, блокчейн-технологій, систем прогнозування та штучного інтелекту в умовах викликів та невизначеності, що дозволило визначити їх інтегрований вплив на управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Умови невизначеності вимагають від органів місцевого самоврядування впровадження сучасних технологій управління фінансовим забезпеченням повноважень. Електронне урядування, інформаційні системи управління фінансами, блокчейн-технології, застосування ШІ та системи прогнозування дозволяють підвищити ефективність та прозорість фінансового управління. Адаптація фінансових стратегій через гнучке бюджетування, диверсифікацію доходів та антикризове управління сприяє стабільному функціонуванню та розвитку місцевих громад.

Використання цих підходів дозволить ОМС ефективно виконувати свої повноваження та забезпечувати якісні послуги населенню. Адже електронне урядування є важливим інструментом для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управління фінансами. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє забезпечити відкритий доступ до фінансових даних, спрощує процеси бюджетування та звітності, а також сприяє активній участі громадян у прийнятті рішень.

Виявлено, що використання ІКТ підвищує прозорість та підзвітність фінансових операцій, сприяє відкритості даних та залученню громадян до процесу прийняття рішень.

Встановлено, що інформаційні системи управління фінансами відіграють ключову роль у автоматизації процесів бюджетування, обліку та контролю. Вони дозволяють централізовано зберігати та обробляти фінансові дані, забезпечують точність та оперативність фінансової звітності, а також допомагають виявляти та усувати фінансові ризики. Такі системи сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпечуючи керівників громад актуальною та точною фінансовою інформацією. Інформаційні системи управління фінансами дозволяють автоматизувати процеси бюджетування, обліку та контролю, що забезпечує точність та оперативність управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Блокчейн-технології надають нові можливості для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій. Використання блокчейну дозволяє створити незмінний та децентралізований реєстр фінансових транзакцій, що знижує ризики шахрайства та корупції. Крім цього, блокчейн-технології сприяють підвищенню довіри громадян до місцевої влади через забезпечення відкритого доступу до фінансової інформації.

Доведено, що блокчейн-технології сприяють підвищенню безпеки та прозорості управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС, знижує ризики шахрайства та корупції.

Визначено, що штучний інтелект відкриває нові горизонти в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування. Використання ШІ дозволяє автоматизувати складні аналітичні задачі, підвищуючи точність прогнозів та ефективність управлінських рішень. ШІ може аналізувати великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та тренди, а також пропонувати оптимальні стратегії розподілу ресурсів. Наприклад, ШІ може допомогти в оптимізації надходжень, виявленні неефективних витрат та прогнозуванні фінансових ризиків. Впровадження ШІ в фінансове управління сприяє підвищенню адаптивності та стійкості місцевих фінансових систем в умовах невизначеності.

Показано, що системи прогнозування та аналізу даних є важливими інструментами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. Вони дозволяють аналізувати дані, прогнозувати майбутні фінансові показники та моделювати різні сценарії розвитку. Використання цих систем допомагає органам місцевого самоврядування виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах та розробляти стратегії для їхнього вирішення. Це забезпечує стійкість та адаптивність фінансового управління громадою.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження територіальними громадами для підвищення ефективності управління фінансовим забезпеченням своїх повноважень. Впровадження запропонованих технологій сприятиме розвитку територіальних громад та підвищенню довіри мешканців.

Отже, впровадження новітніх технологій в управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня є необхідним кроком для підвищення ефективності управління

фінансовим забезпеченням повноважень ОМС. Електронне урядування, інформаційні системи управління фінансами, блокчейн-технології, застосування штучного інтелекту та системи прогнозування надають широкі можливості для оптимізації фінансових процесів, зниження ризиків та підвищення довіри громадян до місцевої влади в умовах невизначеностей та викликів, зокрема, таких як військові дії, пандемії, надзвичайні ситуації. Використання цих технологій дозволить територіальним громадам більш ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стабільний розвиток в умовах невизначеності.

### Література:

1. Оболенський, О. Ю., Борисевич, С. О., Коник, С. М. (2011). *Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»*. Київ: НАДУ. 56 с.  
Obolenskyi, O. Yu., Borysevych, S. O., Konyk, S. M. (2011). *Opornyi konspekt leksii z navchalnoi dystsyplyny «Publichne upravlinnia»* [Lecture notes on the academic discipline «Public Administration»]. Kyiv: NADU. 56 p. [in Ukrainian].
2. Кравців, В. С., Сторонянська, І. З. (2020). *Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку*: монографія <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>> Львів: Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України. 531 с.  
Kravtsiv, V. S., Storonianska, I. Z. (2020). *Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku: monohrafiia* [Territorial communities under decentralization: risks and development mechanisms]. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>> Lviv: Institute of Regional Research named after M. I. Dolishnyi, NAS of Ukraine. 531 p. [in Ukrainian].
3. Zander H., McCartney S. A (2022) *Landscape Approach: From Local Communities to Territorial Systems. Applied Research & Design*, 2022. 304 p  
Zander H., McCartney S. A (2022) *Landscape Approach: From Local Communities to Territorial Systems. Applied Research & Design*, 2022. 304 p [in English].
4. Філіппов, В., Антошук, В. (2020). Інформаційне забезпечення управлінських рішень на основі інсайдерської експертної оцінки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 4(14), 109-114. <<https://cutt.ly/VK9oG12>> (2024, жовтень, 16)  
Filippov, V., Antoshuk, V. (2020). Informatsiine zabezpechennia upravlinskykh rishen na osnovi insaiderskoi ekspertnoi otsinky [Information support for management decisions based on insider expert assessment]. *Ekonomichnyy zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, 4(14), 109-114. <<https://cutt.ly/VK9oG12>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].
5. Войтик, О. Є. (2023). Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*, (1(31)), 63-73. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063>  
Voityk, O. Ye. (2023). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Features of decision-making in local government bodies]. *Demokratychnе vriaduvannia*, (1(31)), 63-73. [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063>
6. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39  
Briushkova, N. O., Nikoliuk, O. V., Udovytzia, O. F. (2020). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni [Features of decision-making in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (3). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.39>. [in Ukrainian].
7. Пархоменко-Кутцевіл, О. І. (2022). Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.1>.  
Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). Mekhanizmy kadrovoho audytu orhaniv derzhavnoi vlady pid chas viiskovykh dii ta konfliktiv [Mechanisms of personnel audit of state authorities during military actions and conflicts]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.1>. [in Ukrainian].
8. Кравців, В. С., Сторонянська, І. З. (2020). *Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку*: монографія. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>> Львів: Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України.  
Kravtsiv, V. S., Storonianska, I. Z. (2020). *Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku: monohrafiia* [Territorial communities under decentralization: risks and development mechanisms]. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>> Lviv: Institute of Regional Research named after M. I. Dolishnyi, NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
9. Васіна, А. (2020). Використання потенціалу секторальної децентралізації через механізми багаторівневого управління. *«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки»* <<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38621>> (Тернопіль, 15 травня 2020 року).  
Vasina, A. (2020). Vykorystannia potentsialu sektoralnoi detsentralizatsii cherez mekhanizmy bahatorivnevoho upravlinnia [Utilization of sectoral decentralization potential through multilevel governance mechanisms]. *«Actual Problems of Management and Public Administration under Conditions of Innovative Economic Development»* <<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38621>> (Ternopil, May 15, 2020). [in Ukrainian].
10. Симоненко, В. К. (2018). Децентралізація як детермінант регіональної політики. *Регіональна економіка*, (3), 5-9.

- Symonenko, V. K. (2018). Detsentralizatsiia yak determinant rehionalnoi polityky [Decentralization as a determinant of regional policy]. *Rehionalna ekonomika*, (3), 5-9. [in Ukrainian].
11. Царук, Є. С. (2023). Управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад. <[http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14483/1/Tsaruk\\_YeS\\_KR\\_281\\_2023.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14483/1/Tsaruk_YeS_KR_281_2023.pdf)> (2024, жовтень, 16).
- Tsaruk, Ye. S. (2023). Upravlinnia sotsialno-humanitarnym rozvytkom terytorialnykh hromad [Management of social and humanitarian development of territorial communities] <[http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14483/1/Tsaruk\\_YeS\\_KR\\_281\\_2023.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14483/1/Tsaruk_YeS_KR_281_2023.pdf)> (2024, October, 16) [in Ukrainian].
12. Хом'як, І. (2024). Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Věda a Perspektivy*, (4(35)), 101-111. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-101-11](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-101-11)
- Khomiak, I. (2024). Zakhody z optymizatsii systemy publichnoho upravlinnia terytorialnykh hromadamy v umovakh nevyznachenosti [Measures to optimize the system of public administration of territorial communities under uncertainty]. *Věda a Perspektivy*, (4(35)), 101-111. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-101-11](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-101-11)
13. Шевченко, О. (2023). Використання ситуаційного підходу в управлінні стійкістю територіальних громад. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (2(5)), 31-34. <<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/116/110>>
- Shevchenko, O. (2023). Vykorystannia sytuatsiinoho pidkhodu v upravlinni stiikestiu terytorialnykh hromad [Application of situational approach in managing the resilience of territorial communities]. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, (2(5)), 31-34. <<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/116/110>> [in Ukrainian].
14. Malloy, T. H., & Salat, L. (2023). Non-Territorial Autonomy and Decentralization: Ethno-Cultural Diversity Governance. Routledge. 288 p.
- Malloy, T. H., & Salat, L. (2023). Non-Territorial Autonomy and Decentralization: Ethno-Cultural Diversity Governance. Routledge. 288 p. [in English].
15. Fernández González, M. (2016). La Smart City como imaginario socio-tecnológico. *Cuaderno de Investigación Urbanística*, (109), November/December 2016. DOI: <https://doi.org/10.20868/ciur.2016.109.3498>.
- Fernández González, M. (2016). La Smart City como imaginario socio-tecnológico. *Cuaderno de Investigación Urbanística*, (109), November/December 2016. DOI: <https://doi.org/10.20868/ciur.2016.109.3498>. [in English].
16. Мацюкін, А. (2017). Електронне урядування: механізм застосування у діяльності ОМС. <<https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article-32046.html>>.
- Matsokin, A. (2017). Elektronne uriaduvannia: mekhanizm zastosuvannia u diialnosti OMS [E-government: application mechanism in local self-government activities]. <<https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article-32046.html>> [in Ukrainian].
17. Красівський, Д. О., Качан, Я. В. (2023). Тенденції та проблеми у сфері територіальної організації влади в Україні. *Ефективність державного управління*, (1(74/75)), 36-41. DOI: <https://doi.org/10.36930/507406>.
- Krasivskiy, D. O., & Kachan, Ya. V. (2023). Tendentsii ta problemy u sferi terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini [Trends and problems in the field of territorial organization of power in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, (1(74/75)), 36-41. DOI: <https://doi.org/10.36930/507406>. [in Ukrainian].
18. Дяченко, С. А. (2020). Діджиталізація як сучасний механізм управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади. *Інвестиції: практика та досвід*, (15-16), 126-131. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.126>.
- Diachenko, S. A. (2020). Didzhytalizatsiia yak suchasnyi mekhanizm upravlinnia mistsevymy finansamy v umovakh detsentralizatsii vlady [Digitalization as a modern mechanism for managing local finances under decentralization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (15-16), 126-131. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.126>. [in Ukrainian].
19. Бельська, Т., Лазарев, Г. (2024). Впровадження електронного урядування в територіальних громадах. *Збірник матеріалів І-ї Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства»*, Хмельницький: ХНТУ, 158-161.
- Bielska, T., & Lazariev, H. (2024). Vprovadzhennia elektronnoho vriaduvannia v terytorialnykh hromadakh [Implementation of e-governance in territorial communities]. *Collection of materials of the First Scientific-Practical Conference with international participation «Modern Strategies for Sustainable Development of the State and Society»*, Khmelnytskyi: KhNTU, 158-161. [in Ukrainian].
20. Amaglobeli, D. et al. (2023). Transforming Public Finance through GovTech. *Staff Discussion Note SDN2023/004. Washington D.C.: International Monetary Fund*.
- Amaglobeli, D. et al. (2023). Transforming Public Finance through GovTech. *Staff Discussion Note SDN2023/004. Washington D.C.: International Monetary Fund*. [in English].
21. Бондарчук, Д. В. (2023). Шляхи покращення управління публічними фінансами та системи бюджетування публічної організації на прикладі Шумської міської ради: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «281 – публічне управління та адміністрування». Тернопіль: ТНТУ. 64 с. <<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43213>>
- Bondarchuk, D. V. (2023). Shliakhy pokrashchennia upravlinnia publichnykh finansamy ta systemy biudzhetuвання publichnoi orhanizatsii na prykladi Shumskoi miskoi rady [Ways to improve public finance management and budgeting system of a public organization, example of Shumsk City Council]. *Master's qualification work for the specialty «281 –*



*Public Administration and Administration*». Ternopil: TNTU. 64 p. <<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43213>> [in Ukrainian].

22. Терлюк, Олексій. (2024). *Правове регулювання блокчейн-технологій у публічному управлінні: аспекти міжнародного та українського досвіду використання*: монографія <[https://shron1.chtyvo.org.ua/Terliuk\\_Oleksii/Pravove\\_rehuliuвання\\_blokchein-tekhnologii\\_u\\_publichnomu\\_upravlinni\\_aspekty\\_mizhnarodnoho\\_ta\\_ukrain.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Terliuk_Oleksii/Pravove_rehuliuвання_blokchein-tekhnologii_u_publichnomu_upravlinni_aspekty_mizhnarodnoho_ta_ukrain.pdf)> Львів: Растр-7. 260 с.

Terliuk, Oleksii. (2024). *Pravove rehuliuвання blokchein-tekhnologii u publichnomu upravlinni: aspekty mizhnarodnoho ta ukrainskoho dosvidu vykorystannia*: monohrafiia [Legal regulation of blockchain technologies in public administration: aspects of international and Ukrainian experience of use]. <[https://shron1.chtyvo.org.ua/Terliuk\\_Oleksii/Pravove\\_rehuliuвання\\_blokchein-tekhnologii\\_u\\_publichnomu\\_upravlinni\\_aspekty\\_mizhnarodnoho\\_ta\\_ukrain.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Terliuk_Oleksii/Pravove_rehuliuвання_blokchein-tekhnologii_u_publichnomu_upravlinni_aspekty_mizhnarodnoho_ta_ukrain.pdf)> Lviv: Rastr-7. 260 p. [in Ukrainian].

23. Реус, О. С. (2023). Вдосконалення технологій прийняття управлінських рішень (на прикладі Новоушицької селищної громади, смт. Нова Ушиця, Хмельницька обл.). <<https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/14367>> (2024, жовтень, 16)

Reus, O. S. (2023). *Vdoskonalennia tekhnologii pryiniattia upravlinskykh rishen (na prykladi Novoushytskoi selyshchnoi hromady, smt. Nova Ushytisia, Khmelnytska obl.)* [Improvement of decision-making technologies (on the example of Novoushytska settlement community, Nova Ushytisia village, Khmelnytskyi region)] <<https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/14367>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

24. Криниця, С. (2023). Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, (2), 82-120. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>.

Krynytsia, S. (2023). *Suchasni trendy rozvytku tsyfrovyykh tekhnologii ta yikh vplyv na publichni finansy* [Modern trends in digital technology development and their impact on public finance]. *Collection of scientific works of the State Tax University*, (2), 82-120. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>. [in Ukrainian].

25. Трипольський, Є. О. (2023). Прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». <<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/18390/1/Трипольський%20Є.О.%20магістерська%20робота.pdf>> (2024, жовтень, 16) Запоріжжя: ЗНУ. 88 с.

Trypolskyi, Ye. O. (2023). *Pryiniattia upravlinskykh rishen u systemi mistsevoho samovriaduvannia* [Decision-making in the local self-government system]. *Master's qualification work in the specialty «281 – Public Administration and Administration»* <<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/18390/1/Трипольський%20Є.О.%20магістерська%20робота.pdf>> Zaporizhzhia: ZNU. 88 p. (2024, October, 16) [in Ukrainian].

26. Зуб, С. К. (2023). Стратегічне управління діяльністю органів місцевого самоврядування: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»/ Миколаїв. 81 с. <<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3011>> (2024, жовтень, 16)

Zub, S. K. (2023). *Stratehichne upravlinnia diialnistiu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Strategic management of local government activities]. *Bachelor's qualification work in the specialty «281 – Public Administration and Administration»* Mykolaiv. 81 p. <<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3011>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

27. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, с.572. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>> (2024, жовтень, 16)

Biudzhetniyi kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*, (2010), № 50-51, p. 572. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

28. Проект Закону про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні та приведення окремих його положень у відповідність із законами України. <<https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43916>> (2024, жовтень, 16)/

Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy shchodo vidnovlennia serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia na mistsevomu rivni ta pryvedennia okremykh yoho polozhen u vidpovidnist iz zakonamy Ukrainy [Draft Law on Amendments to the Budget Code of Ukraine on the Restoration of Medium-Term Budget Planning at the Local Level and Alignment of its Provisions with the Laws of Ukraine] <<https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43916>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

29. Оболенський, О., Косицка, В., & Рвач, А. М. (2023). Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Вчені записки: збірник наукових праць. Київ: КНЕУ, 2023. – Вип. 33. – С. 121–137. DOI:10.33111/vz\_kneu.33.23.04.10.068.074.*

Obolenskyi, O., Kosytska, V., & Rvach, A.M. (2023). *Shchuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: vymohy, problemy ta ryzyky* [Artificial intelligence in public administration: requirements, problems, and risks]. *Vcheni zapysky: zbirnyk naukovykh prats*. Kyiv: KNEU, 2023. – Vyp. 33. – P. 121–137. DOI:10.33111/vz\_kneu.33.23.04.10.068.074. [in Ukrainian].

30. 10 Real-World Examples of AI in Government <<https://cleargov.com/rc/article/ai-real-world-examples>> (2024, October, 16).

10 Real-World Examples of AI in Government <<https://cleargov.com/rc/article/ai-real-world-examples>> (2024, October, 16) [in English].

31. Project Between GFOA and Rutgers University Harnesses Artificial Intelligence to Extract Key Financial Data from Local Government Reports. <<https://www.gfoa.org/materials/joint-project-between-gfoa-and-rutgers>> (2024, October, 16)

Project Between GFOA and Rutgers University Harnesses Artificial Intelligence to Extract Key Financial Data from Local Government Reports. <<https://www.gfoa.org/materials/joint-project-between-gfoa-and-rutgers>> (2024, October, 16) [in English].

32. Pine, J., Geraghty, L. (2023). Exploring AI Applications in City Government: The Promise and the Risks. Режим доступу: <<https://www.nlc.org/article/2023/08/31/exploring-ai-applications-in-city-government-the-promise-and-the-risks>> (2024, October, 16).

Pine, J., Geraghty, L. (2023). Exploring AI Applications in City Government: The Promise and the Risks <<https://www.nlc.org/article/2023/08/31/exploring-ai-applications-in-city-government-the-promise-and-the-risks>> (2024, October, 16) [in English].

33. Шевченко, О. (2023). Використання ситуаційного підходу в управлінні стійкістю територіальних громад. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (2(5)), 31-34 <<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/116/110>> (2024, жовтень, 16).

Shevchenko, O. (2023). Vykorystannia sytuatsiinoho pidkhodu v upravlinni stiikistiu terytorialnykh hromad [Application of situational approach in managing the resilience of territorial communities]. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, (2(5)), 31-34. <<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/116/110>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

34. Мазаракі, А. А. (2014). Основи менеджменту: підручник. Харків: Фоліо. <[https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)> (2024, жовтень, 16)

Mazaraki, A. A. (2014). Osnovy menedzhmentu [Management basics]. Kharkiv: Folio <[https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

35. Дудкіна, О., Дудкін, П. (2022). Управління розвитком території в умовах воєнного стану: аспекти ситуаційного підходу. *Матеріали конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*, 91-95 <[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK\\_31\\_05\\_2022.p](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.p)> (2024, жовтень, 16).

Dudkina, O., Dudkin, P. (2022). Upravlinnia rozvytkom terytorii v umovakh voiennoho stanu: aspekty sytuatsiinoho pidkhodu [Territory development management under martial law: aspects of situational approach]. *Materials of the Conference «Actual Problems of Management and Public Administration during War and Post-war Reconstruction of Ukraine»*, 91-95 <[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK\\_31\\_05\\_2022.p](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.p)> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

36. Загорський, В. С. (2019). Стан і перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад. *Регіональна економіка*, (2(92)), 18-25 <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2019\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2019_2_5)> (2024, жовтень, 16).

Zahorskyi, V. S. (2019). Stan i perspektyvy rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [The state and prospects of the development of united territorial communities]. *Rehionalna ekonomika*, (2(92)), 18-25 <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2019\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2019_2_5)> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

37. Васильєва, О. І., Васильєва, Н. В. (2018). Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*, (8), 74-78 <<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6049&i=14>> (2024, жовтень, 16).

Vasylieva, O. I., & Vasylieva, N. V. (2018). Kontseptualni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Conceptual principles of sustainable development of territorial communities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (8), 74-78 <<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6049&i=14>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].



Отримано: 20 липня 2024 р.

Прорецензовано: 12 серпня 2024 р.

Прийнято до друку: 15 серпня 2024 р.

e-mail: smirnov-a-s@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0008-4093-3557>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-99-103

Смірнов А. С. Європейський досвід регулювання фінансування сталого розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 99–103.

УДК: 351.82

JEL- класифікація: H 81

**Смірнов Артем Сергійович,***провідний фахівець навчальної лабораторії фінансових розслідувань**Навчально-наукового інституту економічної безпеки та митної справи Державного податкового університету*

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті обґрунтовано важливість на шляху євроінтеграції України враховувати контекст сталого розвитку, зокрема відображений сучасними інструментами досягнення його цілей, серед яких Європейський Зелений курс, програми MIPs, Ukraine Facility, передвступні програми та ін. Наголошено, що відбудова та відновлення України, пов'язані з потребою отримання суттєвої фінансової підтримки, що актуалізує з'ясування прикмет зарубіжного досвіду фінансування та можливостей України щодо отримання європейських інвестицій для реалізації засад і цілей сталого розвитку. Одночасно звертається увага, що процеси відновлення мають відбуватися на основі якісних перетворень, які передбачають пошук потенційних можливостей України, здатних зацікавити зовнішніх інвесторів, майбутніх країн-донорів. Окреслено роль оновлення повоєнної моделі фінансової політики та її концептуальну основу.

**Ключові слова:** сталий розвиток, Зелений перехід, факторні переваги, фінансова політика, фінансування, фінансова підтримка, фінансові потреби, фінансові інструменти.

**Artem Smirnov,***Senior Specialist at the Educational Laboratory of Financial Investigations at the Educational and Scientific Institute of Economic Security and Customs of the State Tax University*

## EUROPEAN EXPERIENCE IN FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article substantiates the importance of considering the context of sustainable development on Ukraine's path to European integration. It particularly highlights modern tools for achieving sustainability goals, including the European Green Deal, MIPs programs, the Ukraine Facility, pre-accession programs, and others. Emphasis is placed on Ukraine's reconstruction and recovery, which require substantial financial support, underscoring the need to examine foreign experiences in financing and Ukraine's potential to attract European investments to implement the principles and objectives of sustainable development. Simultaneously, attention is drawn to the need for the recovery processes to be based on qualitative transformations, including the exploration of potential opportunities that could attract external investors and future donor countries. The article outlines the role of updating the post-war financial policy model and its conceptual foundation.

**Keywords:** sustainable development, transition to green economy, factor advantages, financial policy, financing, financial support, financial needs, financial instruments.

**Постановка проблеми.** У стратегічному баченні сталого розвитку, що у світовому масштабі визначений основоположною парадигмою базується на інтеграції соціального, економічного розвитку та захисті навколишнього середовища та покликаний задовольняти потреби теперішніх поколінь, залишаючи можливість майбутнім поколінням задовольнити їхні потреби, чинник фінансового забезпечення є системоформуючим для практичної реалізації таких цілей. Потребуючи колосальних обсягів ресурсного потенціалу, об'єктивний вплив на ці процеси здійснює саме фінансовий чинник, визначаючи в підсумку спроможність вирішення глобальних та національних завдань сталого розвитку. У цьому зв'язку критично важливим постає збалансування фінансових потреб і можливостей в межах оптимізації фінансової політики в контексті відповідності глобалізаційним тенденціям світового сталого розвитку. Цим обґрунтовується важливість і актуальність питань щодо способів регулювання фінансових відносин, які у їх єдності та взаємозв'язку забезпечують ці процеси для адекватного спрямовання фінансових потоків та координації різних напрямків сталого розвитку.

Зважаючи на складність поставленого завдання та його безпосередню залежність від спроможності економічної системи, актуальним виявляється аналіз й урахування міжнародних особливостей і практики фінансування сталого розвитку й ефективного використання фінансових ресурсів у процесі реалізації такого розвитку в Україні як важливої передумови її руху в Європейський простір. Наразі привертає

увагу приклад Польщі, яка в ході своєї передвступної компанії на членство в ЄС мала можливість користуватися значними додатковими інструментами фінансової підтримки. Серед інших країн-отримувачів фінансування через Інструмент передвступної підтримки (Instrument for Pre-Accession Assistance, IPA) Албанія, Боснія і Герцеговина, Косово, Чорногорія, Північна Македонія, Сербія та Туреччина.

Принциповим для участі України у глобальному русі є й те, що інвестування в досягнення цілей сталого розвитку, зокрема в таких напрямках, як зменшення негативного впливу на здоров'я, покращення доступності до екологічних інновацій, створення робочих місць, досить широко підтримується багатьма міжнародними організаціями, меценатами, громадськими організаціями у вигляді грантів, позик, прямих інвестицій тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальні проблеми формування та реалізації засад сталого розвитку є об'єктом наукових досліджень багатьох відомих зарубіжних та вітчизняних учених. Серед зарубіжних науковців виділяються праці Д. Барона, Д. Вальтера, С. Кірхофа, Р. Коуза, Н. Реймерса, М. Тосової. Аналізом взаємозв'язку фінансів та окремих аспектів сталого розвитку займаються такі вітчизняні вчені, як А. Андрусевич, Н. Гребнюк, О. Дячук, Е. Івлева, Д. Кулага, Л. Мельник, О. Попова, О. Прокопенко, В. Романчукевич, О. Рябчин. Водночас узагальнення стану практичної реалізації цілей сталого розвитку, об'єднуючого велику кількість напрямків та потребуючого значних фінансових ресурсів, засвідчує недофінансування необхідних видатків особливо в країнах з невисоким рівнем розвитку. Існує ряд питань щодо рівня врахування національними стратегіями глобальних цілей сталого розвитку для його досягнення у світовому масштабі. Це пов'язане з недостатньою увагою до принципів, що покладені в основу універсального документу «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», мова про які буде йти в подальшому [1]. Це стосується й потреби акумуляції фінансових ресурсів, на що наголошувалося на Третій Міжнародній конференції з фінансування розвитку, що відбулася в липні 2015 р. [2].

Саме тому виникає проблема адаптації до соціально-економічної реальності, пошуку нереалізованого потенціалу, зокрема в межах певного переплетіння вітчизняних та зарубіжних практик, наявності різноманітних підходів до вибору інструментарію, що здійснює чи може здійснювати відповідний фінансовий вплив на досягнення цілей сталого розвитку.

**Мета і завдання дослідження:** з'ясувати прикмети зарубіжного досвіду фінансування та можливостей України щодо отримання європейських інвестицій для реалізації засад і цілей сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «сталий розвиток», як відомо, вперше був запроваджений у звіті Комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку ще в 1987 р. В його проблематиці, відображеній в Концепції сталого розвитку, прийнятій в рамках Світового саміту ООН в 1992 р., особливе місце посідає політика екологічної стійкості.

З позиції адекватного забезпечення сталого розвитку у вересні 2015 р. на засіданні Генеральної Асамблеї ООН було затверджено документ «Перетворення нашого світу: порядок денний для сталого розвитку на період до 2030 року» та визначені 17 глобальних цілей такого розвитку та 169 підцілей на період до 2030 р.

Європейський зелений курс (European Green Deal, 2019), що сьогодні є одним із основних трендів для ЄС, включає плани з мінімізації викидів парникових газів, підвищення енергоефективності, розвиток відновлювальних джерел енергії [4]. Його слід розглядати базисом «...для низки фундаментальних трансформаційних переходів, заходів із нормативної адаптації, запровадження протекційних механізмів» [5, с. 105].

Як зазначається, «економічне зростання згідно з положеннями «глобальної динамічної рівноваги» досягається через розвиток у межах господарських можливостей навколишнього природного середовища, який гармонізує людське втручання у природу і не створює загрози для тривалого існування людини як біологічного виду» [3, с. 56]. Тобто, формується поняття зеленої економіки, зеленого підприємництва як концепції управління комерційною діяльністю, направлену на задоволення потреб людства, сприяння раціональному використанню ресурсів і зменшення негативного впливу діяльності компаній на навколишнє середовище.

Україна на шляху до членства в ЄС, будучи зобов'язаною інтегрувати його стандарти, на основі визначених загальносвітових цілей, окреслила 86 завдань національного розвитку і 172 показники для їхнього моніторингу. Одним із стратегічних шляхів забезпечення сталого розвитку в Україні в процесі відбудови визнано зелену трансформацію економіки, «зелений перехід». Науковцями зазначені досить широкі можливості реалізації щодо втілення окремих напрямів згідно сучасних трендів розвитку. Зокрема, звертається увага у межах переходу до декарбонізації ряду секторів, а саме: транспорту, промисловості, будівництва шляхом виробництва водню і на внутрішні потреби, і на експорт, володіючи для цього

об'єктивними природними можливостями за умови наявності інвестицій. З іншого боку, втілення такого напрямку здатне в перспективі забезпечити й «...приток життєво необхідних для відновлення економіки інвестицій...» [5, с. 105–107].

Тобто, простежується особлива роль фінансового забезпечення в процесі практичної реалізації цілей сталого розвитку та повоєнного розвитку України. Подібні об'єктивно існуючі взаємозв'язки між ними має втілювати державна фінансова політика, що містить можливості скоригувати напрями державного впливу та досягти його результативності. При цьому концептуальна основа такої політики повинна її відтворювати в якості і пріоритету, і орієнтує сталого розвитку, що сприятиме комплексному обґрунтуванню необхідних змін, сценаріїв реалізації, конкретизації завдань та джерел їх фінансового забезпечення.

У контексті орієнтирів, Україна має базуватися на європейських програмних документах, які обов'язкові для виконання, а також на власних, прийнятих до реалізації. Деякі з них вже зазначалися, що, однак, не виключає необхідності їх подальшого розвитку внаслідок військових дій з метою забезпечення ефективної координації заходів в напрямку визначення трендів повоєнного розвитку.

Зрозуміло виняткове значення Тематичної багаторічної орієнтовної програми для України (MIP) та Плану України з реалізації програми Ukraine Facility, здійснення якого має відбуватися зосереджуючись на тісній співпраці з місцевими громадами, приватним сектором та донорськими організаціями, в яких окреслені пріоритетні сфери фінансування.

Відомо, що в ЄС для кожної країни-партнера та регіону діють програми (MIPs), де визначені, зокрема на період 2021–2027 рр., пріоритетні напрями і конкретні цілі, містяться індикативні фінансові розподіли, а також результати й індикатори для оцінки ефективності втручання ЄС. Для України заходи підтримки були надані лише для періоду 2021–2024 рр. Подальші асигнування були можливі на основі попередньої перевірки виконання першого періоду програми, а отримані в 2021 р. кошти були перенаправлені навесні 2022 р. на Програму ЄС із екстреної підтримки України внаслідок російської збройної агресії. Загалом передбачений бюджет до 2027 р. не буде профінансовано через запровадження нового інструменту фінансування відновлення, відбудови та модернізації України – Ukraine Facility [6]. Тобто, кошти, що початково передбачалися на зелений перехід в Україні, не отримали свого цільового спрямування.

У лютому 2024 р. було ухвалено рішення про започаткування проєкту фінансування Ukraine Facility, створення в багаторічному бюджеті ЄС на 2024–2027 рр. Українського фонду в обсязі 50 млрд євро. Інструмент «Ukraine Facility» організовано навколо трьох компонентів: 1) пряма фінансова підтримка України шляхом поєднання кредитів і грантів, однак за умови виконання передбачених Планом Ukraine Facility умов; 2) особлива рамкова інвестиційна програма для України (розширення інвестицій у відновлення й відбудову України дозволить інвесторам скористатися бюджетними гарантіями ЄС та поєднанням грантів і кредитів від публічних та приватних інституцій); 3) допомога для вступу до ЄС, в частині узгодження із законодавством ЄС та здійснення реформ, необхідних на шляху вступу до ЄС. Передбачено, що технічна допомога буде надана державним органам на національному, регіональному й місцевому рівнях, а також організаціям громадянського суспільства [7].

Відтак, виконання заходів Плану для Ukraine Facility становить завдання першочергової ваги для отримання фінансової підтримки й створення основ для прискорення економічного відновлення. Однак фінансування в рамках інструменту Ukraine Facility не є безумовним, а напряму залежить від того, як Україна досягатиме прогресу у виконанні Плану, зокрема на шляху зеленого переходу. Регулярно звітуючи про кошти, витрачені на досягнення цілей інструмента «Ukraine Facility», Європейська комісія через Спеціальну аудиторську раду разом з Україною повинні будуть захистити фінансові інтереси ЄС, запобігаючи шахрайству, корупції та конфліктам інтересів. Дотримання ключових регуляторних рамок та директив ЄС у сфері фінансів та зеленого відновлення – важливий крок на шляху до євроінтеграції та отримання фінансування з бюджету Європейського союзу, а тому становить пріоритетне завдання державної фінансової політики.

В той же час, повертаючись до оптимізації фінансової політики в Україні для збалансування фінансових потреб і можливостей, варто звернути увагу на неухильне дотримання усіма сторонами деяких ключових принципів, покладених в основу документа «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Серед них універсальність, що передбачає для усіх країн незалежно від рівня їхнього доходу і розвитку робити внесок у спільні зусилля для забезпечення сталого розвитку. Наступний принцип – це всеохоплюючий характер, а саме: важливість надання підтримки тим, хто її потребує, незалежно від місця знаходження з урахуванням реалістичних потреб і факторів вразливості, і нарешті принцип багатостороннього партнерства, до якого закликаються усі країни з метою мобілізації та обміну знаннями, досвідом, технологіями та фінансовими ресурсами [1]. Наразі практика свідчить про недостатньо повне дотримання цих принципів. Так, з одного боку, вітчизняними науковцями відображені певні розбіжності щодо

державної фінансової політики в Україні, які містилися в аналітичній доповіді Міністерства економічного розвитку та торгівлі України, що представляла національні завдання сталого розвитку. Зокрема, зазначається, що має місце недостатньо чітке виділення фінансових аспектів за окремими завданнями. Мова йде про сприяння прискореному інвестуванню в заходи щодо ліквідації бідності, забезпечення доступу до безпечних, недорогих лікарських засобів, доступність ціни питної води для всіх. Це і надання малим і середнім підприємствам доступу до фінансових послуг, а саме: до недорогих кредитів, про неефективність субсидування, забезпечення рівності та справедливості у бюджетно-податковій політиці тощо [3, с. 60–61].

З іншого боку, можна навести й інший приклад. Відомо, що в ЄС з 1989 р. діють спеціальні інструменти допомоги на етапі перед набуттям членства, відомі як передвступні програми, мета яких у сприянні реструктуризації найбільш проблемних секторів та регіонів відповідно до вимог і стандартів ЄС. Це платформа, де органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство та бізнес отримують необхідні навички для використання коштів з фондів ЄС. Такі програми вимагають від учасників не лише фінансового внеску, але й освоєння сучасних управлінських компетенцій.

Як приклад, Польща мала доступ до трьох основних програм, в межах яких отримувала відповідну фінансову допомогу. Перша Програма PHARE (Polish Hungary Assistance for Restructuring their Economies) функціонувала з 1990 р. по 2006 р. Кошти були надані у вигляді безповоротних грантів та спрямовані на розвиток інфраструктури, приватного сектору, підтримку підприємств, захист довкілля, реформування державного управління, а також на підвищення рівня соціального захисту та зайнятості населення.

Друга Програма SAPARD (Special Accession Program for Agriculture and Rural Development) надавала Польщі щорічно 170 млн євро з 2000 р. по 2006 р. для модернізації сільськогосподарських підприємств, переробки агропродовольчої продукції та розвитку інфраструктури сільських територій.

Третя Програма ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession) з 1990 р. по 2003 р. забезпечила Польщу коштами для реалізації великих інвестиційних проєктів у сфері розвитку інфраструктури, охорони довкілля та транспортних мереж.

Перелік країн, що скористувалися подібними програмами фінансування можна продовжити. Це Албанія, Боснія і Герцеговина, Косово, Чорногорія, Північна Македонія, Сербія та Туреччина. Разом з тим, Україна, яка з червня 2022 р. має статус кандидата на вступ до ЄС, відсутня в переліку країн для отримання передвступної фінансової підтримки. Віддаючи належне обсягам отриманої допомоги в умовах війни, передвступна фінансова підтримка України, враховуючи її прагнення до вступу в ЄС та враховуючи стан економічного виснаження, не просто вкрай важлива для України, але власне виступає найбільш ефективним базисом, прикладом дотримання ключових регуляторних рамок та директив ЄС у сфері фінансів та зеленого відновлення всіма реальними та потенційними членами ЄС.

**Висновки.** Якісне відновлення економіки, створення нових можливостей для бізнесу невіддільні від розв'язання завдання повної інтеграції України до Європейського Союзу в частині дотримання його ключових регуляторних рамок та директив. Основним форматом отримання Україною фінансування для забезпечення цих завдань має стати відповідність сучасним трендам сталого розвитку, одним із яких є європейський програмний документ – план Green Deal, виконання Тематичної багаторічної орієнтовної програми для України (MIP) та Плану України з реалізації програми Ukraine Facility.

Водночас подібні потреби характеризуються дуалістичним характером, враховуючи, з одного боку, існуючі реалії та втрати, пов'язані з військовими діями, а з іншого – потребу відмови від окремих традиційних довоєнних підходів, які несумісні з інноваційною модернізацією в межах Зеленого переходу та ігнорують факторні переваги України. Для органічної єдності таких напрямів важливим постає цілеспрямований вплив держави на розв'язання проблем і фінансового забезпечення, і фінансового регулювання з посиленням узгодженості з Зеленим курсом ЄС, що передбачає не лише їх синхронізацію, а потребує чіткої конкретизації.

Тож у поствоєнній моделі державної фінансової політики її концептуальна основа повинна відтворюватися в якості і пріоритету, й орієнтиру сталого розвитку, що сприятиме комплексному обґрунтуванню необхідних змін, сценаріїв реалізації, конкретизації завдань та стане базисом отримання належної зовнішньої фінансової підтримки, адаптованої до сучасних трендів.

### Література:

1. Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. *United Nations System Staff College*. URL: [https://www.unssc.org/files/2030\\_agenda\\_for\\_sustainable\\_development\\_-\\_primer.pdf](https://www.unssc.org/files/2030_agenda_for_sustainable_development_-_primer.pdf).

United Nations System Staff College. (2015.). *Agenda for Sustainable Development until 2030*. Retrieved from. URL: [https://www.unssc.org/files/2030\\_agenda\\_for\\_sustainable\\_development\\_-\\_primer.pdf](https://www.unssc.org/files/2030_agenda_for_sustainable_development_-_primer.pdf). [in Ukrainian].

2. United Nations. (2015). Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development. Retrieved from. URL: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/69/313](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/69/313) [in English].
3. Романчукевич В. В. Державна фінансова політика сталого розвитку : монографія / В. В. Романчукевич. – Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. – 308 с.  
Romanchukovich, V. V. (2019). Derzhavna finansova polityka stalogo rozvytku. Kyiv: DVNZ «Ukrainian Banking University», [in Ukrainian].
4. European Commission. A. European Green Deal, 2019. URL: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en).  
European Commission. (2019). A European Green Deal. Retrieved from URL: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en). [in English].
5. Бородіна О. А. «Зелений» водень та ніаршоринг – інвестиційні маяки повоєнного відновлення економіки України // Гальчинські читання: зб. матер. міжн. наук. конф. (м. Київ, 2 листоп. 2023 р.,) / упоряд. А.Л.Дешко ; за ред. Я. А.Жаліла. – Київ : НІСД, 2024. – 152 с.  
Borodina, O. A. (2024). «Green» Hydrogen and Nearshoring – Investment Beacons of Post-War Economic Recovery of Ukraine. In Halchynski Readings: Proc. Int. Sci. Conf. (Kyiv, November 2, 2023) / Ed. A. L. Dushko; A. A. Zhalil. Kyiv: NISD. [in Ukrainian].
6. Бойко О. Фінансування для України: чому ми втрачаємо понад 4,5 млрд євро на «зелену» трансформацію економіки. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/finansuvannya-dlya-ukrayiny-chomu-my-vtrachayemo-ponad-4-5-mlrd-yevro-na-zelenu-transformatsiyu-ekonomiky/> (дата звернення: 03.08.2024).  
Boyko, O. (2024). Financing for Ukraine: Why We Are Losing Over 4.5 Billion Euros on “Green” Economic Transformation. *European Business Association*. Retrieved from <https://eba.com.ua/finansuvannya-dlya-ukrayiny-chomu-my-vtrachayemo-ponad-4-5-mlrd-yevro-na-zelenu-transformatsiyu-ekonomiky/> (Accessed: August 3, 2024). [in Ukrainian].
7. Інструмент «Ukraine Facility»: підтримка відновлення та відбудови України на шляху до членства в ЄС. URL: [https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility\\_uk](https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_uk) (дата звернення: 28.07.2024).  
Instrument «Ukraine Facility»: Support for the Recovery and Reconstruction of Ukraine on the Path to EU Membership (2024). Retrieved from [https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility\\_uk](https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_uk) (Accessed: July 28, 2024). [in Ukrainian].

**ОБЛІК,  
АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

---





Отримано: 04 вересня 2024 р.

Прорецензовано: 20 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 23 вересня 2024 р.

e-mail: JuliyaGorohovets@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-5813-881X>

e-mail: yana-vadimovna@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0000-5922-8016>

e-mail: gaidash.o75@gmail.com

e-mail: cherepanova.alina2020@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-105-111

Гороховець Ю. А., Удодова Я. В., Гайдаш Д. В., Черепанова А. А. Облік та документальне забезпечення листків непрацездатності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 105–111.

УДК: 657.1:331.2(076)

JEL-класифікація: M41

**Гороховець Юлія Анатоліївна,**

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри обліку та оподаткування  
Запорізького національного університету*

**Удодова Яна Вадимівна,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування  
Запорізького національного університету*

**Гайдаш Дар'я Вадимівна,**

*м. Запоріжжя*

**Черепанова Аліна Анатоліївна,**

*м. Запоріжжя*

## ОБЛІК ТА ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛИСТКІВ НЕПРАЦЕЗДАТНОСТІ

У статті розглянуто методичку обліку та документальне оформлення листків непрацездатності в традиційній паперовій та новій електронній формах. Зосереджено увагу на процесі документування допомоги по тимчасовій непрацездатності, особливостях її розрахунку та обліку листків непрацездатності. Розглянуто способи фінансування допомоги по тимчасовій непрацездатності Пенсійним фондом України та особливості звітування. Висвітлено практичні ситуації з розрахунку та обліку лікарняних.

**Ключові слова:** листок непрацездатності, е-лікарняний, страховий стаж, загальні та спеціальні обмеження.

**Yuliia Gorohovets,**

*Candidate of Economic Sciences, senior lecturer at the Department of Accounting and Taxation,  
Zaporizhzhia National University*

**Yana Udodova,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,  
Zaporizhzhia National University*

**Dariia Haydash,**

*Zaporizhzhia*

**Alina Cherepanova,**

*Zaporizhzhia*

## ACCOUNTING AND DOCUMENTATION OF SICK LEAVES

The scientific article «Methodical Accounting of Sick Leave in Accounting» analyzes the accounting processes related to sick leave in Ukraine, focusing on both traditional paper methods and the electronic e-hospital system introduced in 2021. The primary emphasis is on the necessity for accurate registration and representation of hospital documents in accounting to ensure compliance with legal regulations and effective cost management within enterprises.

The study examines the procedures for accruing and paying temporary disability benefits by employers and the Pension Fund of Ukraine. It provides examples of accounting entries that reflect the accrual of payments based on sick leave and details the calculation of benefits according to the employee's insurance experience.

The authors highlight the significance of transitioning to e-hospitals, which presents new challenges for accountants and necessitates updates to methodological approaches in accounting. The article outlines the procedure for creating an e-hospital based on medical reports, its mandatory details, and its application within the accounting system. It also covers normative aspects, including legislative acts that regulate this process.

The introduction of electronic accounting for sick leave enhances the accuracy, transparency, and efficiency of accounting processes at enterprises, leading to reduced administrative costs and improved productivity in human resource management.



*The article concludes by underscoring the importance of automating sick leave accounting processes. The adoption of electronic systems significantly increases accounting accuracy and transparency, reduces administrative costs, and enhances personnel resource management at enterprises, ensuring compliance with current legislative requirements.*

**Keywords:** sick leave, e-hospital, insurance experience, general and special restrictions.

**Постановка проблеми.** В усі часи в бухгалтерському обліку важливе місце відводиться питанням, пов'язаним з оплатою праці працівників. Адже кожен працівник навчається, а потім працює задля отримання грошової винагороди за свою працю. Одним із видів є виплати, пов'язані з перебуванням застрахованих осіб на лікарняному. Особливістю цих виплат є те, що в нашій країні досить часто змінюється законодавство щодо правил розрахунків лікарняних. Деякі показники, які беруться до розрахунку, встановлюються законом про державний бюджет на відповідний рік, тобто щороку змінюються. Бухгалтер з такими виплатами має справу нерегулярно. Це може привести до помилок в розрахунку, в результаті чого застрахована особа може недоотримати грошову компенсацію за період хвороби, а підприємство сплатити штраф.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням відображення в обліку листків непрацездатності приділена увага такими науковцями, як С. Алексеева, К. Борецька, Н. Внукова, І. Копчикова, Ю. Скорнякова, В. Скуратовський та ін. Проте, основна увага приділяється переважно дослідженням з теоретичної точки зору чи питанням нормативно-правового забезпечення соціальних виплат, тоді як методичні аспекти обліку лікарняних, особливо з моменту переходу на електронні лікарняні листи (далі е-лікарняні), залишаються за межами кола наукових інтересів дослідників.

Впровадження е-лікарняних в Україні з 2021 р. стало новим викликом для бухгалтерів, що вимагає оновлення методичних підходів щодо термінів їх розрахунку. А отже, наведена тема є актуальною та потребує більш глибокого дослідження.

**Мета і завдання дослідження:** висвітлити методику обліку листків непрацездатності, їх документального оформлення, алгоритму розрахунку, процесу нарахування та відображення в бухгалтерському обліку.

**Виклад основного матеріалу:** Лікарняні листи є важливою складовою соціального захисту працівників з боку держави, яка забезпечує їм фінансову підтримку під час тимчасової непрацездатності. В такий момент перед працівниками бухгалтерії постає велика відповідальність в правильності розрахунку лікарняного перед застрахованою особою та перед роботодавцем.

Листок непрацездатності – це документ, що підтверджує тимчасову непрацездатність застрахованої особи і є підставою для призначення та виплати їй допомоги по тимчасовій непрацездатності [5].

Зазначимо, що 2021 р. ознаменований революційною подією сучасності – переходом на електронні листки непрацездатності, а саме з 20.01.2021 р. заклади охорони здоров'я України здійснюють оформлення електронних лікарняних.

Електронний листок непрацездатності (е-лікарняний) – це документ, сформований програмними засобами електронного реєстру листків непрацездатності на основі медичного висновку про тимчасову непрацездатність працівника [2].

Медичний висновок про тимчасову непрацездатність – це документ, який формується на основі медичних записів у електронній системі охорони здоров'я. Він містить висновок лікаря про результати медичної експертизи з тимчасової втрати працездатності, підтверджуючи таким чином тимчасову непрацездатність працівника. Цей висновок є основою для створення листка непрацездатності [2].

Обов'язковими реквізитами листка непрацездатності як електронного документа є єдиний реєстраційний номер листка непрацездатності; спеціально призначений для таких цілей кваліфікований електронний підпис (електронна печатка); відомості про тимчасово непрацездатну особу та про випадок тимчасової непрацездатності.

Варто зазначити, що на сьогодні трапляються випадки оформлення паперових листів непрацездатності, їх видача регламентована п. 8 Наказу МОЗ України «Деякі питання формування медичних висновків про тимчасову непрацездатність та проведення їхньої перевірки» від 01.06.2021 № 1066 (надалі Наказ № 1066). Якщо в медичному закладі відсутні паперові бланки листів непрацездатності, то п. 8<sup>1</sup> Наказу № 1066 дозволяється на період дії воєнного стану та протягом трьох місяців з дня його припинення або скасування за рішенням керівника закладу охорони здоров'я видача листків непрацездатності, роздрукованих на білому аркуші паперу за формою, наведеному в документі [6].

Під час засідання комісії (уповноваженого) з соціального страхування, при розгляді листів непрацездатності, береться до уваги інформація про те, як працевлаштована застрахована особа – за основним місцем роботи чи за сумісництвом, адже з 01.01.2023 р., допомога по тимчасовій непрацездатності призначається лише за одним місцем роботи: або за основним, або за сумісництвом [1].

Зазвичай, фінансування листків непрацездатності здійснюється таким чином: перші п'ять днів сплачує застрахованій особі роботодавець, наступні – Пенсійний фонд. Наприклад, лист непрацездатності з категорією медичного висновку «Тимчасова непрацездатність внаслідок захворювання або травми, що не пов'язані з нещасним випадком на виробництві», буде сплачено роботодавцем (перші 5 днів), решта днів до одужання буде фінансована Пенсійним фондом України (надалі ПФУ). Листи непрацездатності з такими категоріями медичного висновку, як догляд за дитиною, догляд за хворим членом сім'ї, вагітність та пологи, то такий лист непрацездатності буде повністю профінансовано коштами ПФУ [1].

Таблиця 1

**Джерела фінансування листків непрацездатності залежать від категорії листка непрацездатності (причини)**

Тимчасова непрацездатність (загальне захворювання)	з 1-го по 5 день включно оплачується з коштів роботодавця. З 6-го дня за рахунок коштів ПФУ
Догляд за дитиною, догляд за хворим членом сім'ї	з 1-го дня за рахунок коштів ПФУ
Вігітність та пологи	з 1-го дня за рахунок коштів ПФУ
Виробнича травма або профзахворювання	з 1-го по 17 день включно оплачується з коштів роботодавця. З 18-го дня за рахунок коштів ПФУ

Джерело: згруповано авторами на основі [1].

Через повних сім днів після дати закриття е-лікарняного, роботодавець може розпочинати процедуру призначення матеріального забезпечення, формування заяви-розрахунку та її направлення ПФУ. В свою чергу, ПФУ має здійснювати таке фінансування протягом 3-х днів після надходження заяви-розрахунку, на підставі ч. 1 ст. 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23.09.1999 1105- XIV.

Для оплати листів непрацездатності в бухгалтерію надається висновок (протокол) комісії (уповноваженого) з соціального страхування. Перелік членів комісії затверджується наказом керівника підприємства. Бажано, щоб до складу комісії входили працівники, які знаються на питаннях законодавства про працю, наприклад, працівники відділу кадрів, бухгалтерії, які мають доступ до електронного кабінету страхувальника на вебпорталі ПФУ. Уповноважені особи перевіряють листок непрацездатності та виносять рішення у вигляді Протоколу, щодо його призначення або відмови в оплаті.

Для того, щоб сформувавати висновок щодо оплати листка непрацездатності, члени комісії беруть до уваги такі дані по застрахованій особі: загальний стаж роботи, стаж роботи за останні 12 місяців.

Після отримання протоку, затвердженого членами комісії (уповноваженим) з соціального страхування, працівники бухгалтерії здійснюють розрахунок лікарняного. На сьогодні в більшості випадків застосовуються е-лікарняні, тому ми розглянемо їх детальніше. Підставою для розрахунку лікарняного листка є статус листка непрацездатності «Готово для сплати». Такий статус листок непрацездатності набуває через 7 днів після свого закриття.

Таблиця 2

**Приклад е-лікарняного**

Номер листа непрацездатності	7777777-2003333222-1
Номер випадку непрацездатності	7777777
Дата відкриття	25.01.2024
Дата закриття	29.01.2024
Статус листа непрацездатності	Готово до сплати
РНОКПП ЗО	2525805250
ПІБ ЗО	КОРОЛЬ НІНА ВОЛОДИМИРІВНА
Ознака алкогольного/наркотичного сп'яніння	Ні
Позначка порушення режиму лікування	Ні
Дата порушення режиму лікування	
Вид порушення режиму лікування	
Причина непрацездатності	ТН внаслідок захворювання або травми, що не пов'язані з нещасним випадком на виробництві
Причина непрацездатності, встановлена ФСС	



## Продовження таблиці 2

Категорія медичного висновку	Захворювання або травма загального характеру
Код за ЄДРПОУ медичного закладу	38383838
Найменування медичного закладу	Комунальне підприємство «Центр допомоги № 01»
Джерело	МОЗ

Джерело: сформовано авторами на основі [1].

Для здійснення розрахунків бухгалтер бере до уваги такі документи: листок непрацездатності, який містить інформацію про тимчасову непрацездатність застрахованої особи; довідки форми ОК-5, довідку про трудовий і страховий стаж; дані про розмір доходу застрахованої особи для визначення середньоденної допомоги (оборотно-сальдова відомість по рахунку 661 «Розрахунки за заробітною платою», 663 «Розрахунки за іншими виплатами»); дані про перебування застрахованої особи у відпустці за свій рахунок за дні, які входять до розрахункового періоду. За необхідності – копії медичних документів чи інших документів (довідка МСЕК, довідка про наявність пільг тощо). Зібравши ці документи та інформацію, бухгалтерія може здійснювати розрахунок лікарняних та відображати дані операції в бухгалтерському обліку.

Основний принцип розрахунку полягає в тому, що допомога по тимчасовій непрацездатності виплачується залежно від тривалості страхового стажу та середньої заробітної плати працівника:

- 50 % середньої зарплати – якщо стаж менше 3 років;
- 60 % середньої зарплати – якщо стаж від 3 до 5 років;
- 70 % середньої зарплати – якщо стаж від 5 до 8 років;

– 100 % середньої зарплати – якщо стаж більше 8 років або застрахована особа має пільгу незалежно від стажу [1].

На початку обчислення середньоденної зарплати необхідно визначити розрахунковий період, який братиме участь в розрахунку, спираючись на норми Постанови КМУ «Про обчислення середньоденної заробітної плати (доходу, грошового забезпечення) для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням» від 26.09.2001 р. № 1266 (надалі Постанова КМУ № 1266).

Таблиця 3

## Способи визначення розрахункового періоду

Період, за який сплачено ЄСВ	Розрахунковий період
Більше ніж 12 календарних місяців	За останні 12 календарних місяців (повні, з першого до першого числа), що передують місяцю, в якому настав страховий випадок (пп. 7, 25 Постанови КМУ № 1266).
Менше 12 календарних місяців	За фактично відпрацьовані календарні місяці (повні, з першого до першого числа) (п. 26 Постанови КМУ № 1266).
Менше як календарний місяць	За фактично відпрацьований час (календарні дні) до настання страхового випадку (п. 27 Постанови КМУ № 1266).
Страховий випадок настав у перший день роботи або з поважних причин працівник не мав заробітку	немає розрахункового періоду, тому оклад ділемо 30,44, якщо оклад не встановлено, то розраховується з мінімальної заробітної плати, встановленої на день настання страхового випадку (п. 28 Постанови КМУ № 1266)

Джерело: сформовано авторами на основі [3].

Важливим моментом в розрахунку лікарняних є страховий стаж працівника за останні 12 місяців, що передує дню настання тимчасової непрацездатності. Якщо страховий стаж менше шести місяців, то працівник має право на лікарняні, які розраховані із розміру не більше мінімальної заробітної плати [3]. Інакше кажучи, на початку розрахунку бухгалтеру потрібно визначитися, якими обмеженнями слід керуватися: загальними чи спеціальними [6].

Для того, щоб розрахувати лікарняний, потрібно визначити середньоденну зарплату, керуючись Постановою КМУ № 1266, середньоденна зарплата обчислюється шляхом ділення нарахованої за розрахунковий період (12 календарних місяців) заробітної плати на кількість календарних днів, без урахування календарних днів, невідпрацьованих з поважних причин.

$$\text{Середньоденна допомога} = \frac{\text{Загальна сума заробітної плати у розрахунковому періоді}}{\text{Кількість календарних днів (без урахування днів не відпрацьованих з поважних причин)}} \times \text{Коефіцієнт страхового стажу}$$

Рис. 1. Формула для визначення середньоденної зарплати по тимчасовій непрацездатності

Після розрахунку середньоденної зарплати здійснюється розрахунок допомоги по тимчасовій непрацездатності.

$$\text{Сума лікарняних} = \text{Середньоденна допомога} \times \text{Кількість днів хвороби}$$

Рис. 2. Формула розрахунку суми виплат по лікарняному

Якщо застрахована особа перебувала на лікарняному більше п'яти календарних днів або відповідно до категорії медичного висновку виплата повністю підлягає за рахунок коштів Пенсійного фонду, то бухгалтер має скласти та подати через портал електронних послуг фонду Заяву-рахунок. Цей документ містить таку інформацію: реквізити спеціального рахунку страхувальника, на який мають надійти кошти; ініціали та код ПІН застрахованої особи, якій нарахована виплата; реквізити листа непрацездатності, дані про стаж тощо.

Після отримання на спеціальний рахунок підприємства коштів від Пенсійного фонду страхувальник має здійснити виплату працівникові та відвітувати до фонду про виплату коштів протягом місяця. Для цього в Пенсійний фонд необхідно надати звіт «Повідомлення про виплату коштів застрахованим особам». Варто зазначити, що неподання такого звіту може бути приводом для позапланової перевірки ПФУ.

Наприклад, працівник перебуває у трудових відносинах з підприємством 10.01.2024 р. На період з 05.09.2024 р. по 19.09.2024 р. припадає тимчасова непрацездатність (хвороба загального характеру, 15 календарних днів). В розрахунковому періоді працівник перебував у відпустці без збереження зарплати 3 дні (поважні причини).

На початку розрахунку необхідно визначити розрахунковий період: лютий 2024 р. – серпень 2024 р. (7 місяців, 213 календарних днів). Заробітна плата за повних 7 місяців становить 180 000 грн.

Також варто порахувати загальний страховий стаж 6,5 років (70 %), дані про нього можна знайти в Довідці про трудовий і страховий стаж.

Відповідно до наведеного прикладу, сума середньоденної зарплати складе 600 грн.  $(180000,00 / (213 - 3) \times 70 \%)$ .

За умовою, категорія медичного висновку – загальне захворювання. Отже, перші 5 днів підлягають оплаті за рахунок підприємства в сумі 3000,00 грн.

Останні 10 днів хвороби підлягають оплаті за рахунок ПФУ в сумі 6000,00 грн.

В бухгалтерському обліку розрахунок лікарняних відображається в документі «Нарахування лікарняного», а відображення в обліку – документом «Нарахування заробітної плати працівникам».

Проведення, які мають місце в бухгалтерському обліку з наведеного прикладу розрахунку допомоги по тимчасовій непрацездатності, відображено в табл. 4.

Таблиця 4

## Бухгалтерські проведення з обліку лікарняних

Зміст господарської операції	Дт	Кт	Сума, грн
Нараховано:			
за рахунок підприємства – оплата перших 5 днів	949	663	3000,00
за рахунок Пенсійного фонду України – усі дні починаючи з 6 дня	378	663	6000,00
єдиний соціальний внесок $(3000+6000 = 9000) \times 22 \%$	949	651	1980,00
Утримано:			
податок з доходів фізичних осіб $(9000 \times 18 \%)$	663	6411	1620,00



## Продовження таблиці 4

військовий збір (9000x15 %)	663	642	135,00
Перераховано:			
податок з доходів фізичних осіб з суми оплати перших 5 днів хвороби (3000,00 x 18 %)	6411	311	540,00
військовий збір з суми оплати перших 5 днів хвороби (3000,00 x 15 %)	642	311	45,00
єдиний соціальний внесок з суми оплати перших 5 днів хвороби (3000,00 x 22 %)	651	311	660,00
оплату перших 5 днів хвороби на картку працівника (3000,00 – 540,00 – 45,00)	663	311	2415,00
Отримано від ПФУ допомогу по тимчасовій непрацездатності	315	378	9000,00
Перераховано з суми допомоги:			
податок з доходів фізичних осіб (6000,00 x 18 %)	6411	315	1080,00
військовий збір (6000,00 x 15 %)	642	315	90,00
єдиний соціальний внесок (6000,00 x 22 %)	651	311	1320,00
допомогу по тимчасовій непрацездатності на картку працівника (6000,00 – 1080,00 – 90,00)	663	315	4830,00

Джерело: сформовано авторами.

Витрати на виплату лікарняних листів належать до витрат на оплату праці. В аналітичному обліку вони відображаються як витрати на соціальне страхування. Нарахування лікарняних в бухгалтерському обліку відображається на субрахунку 663 «Розрахунки за іншими виплатами».

**Висновки.** Отже, листок непрацездатності є підставою для сплати грошових коштів застрахованій особі за період тимчасової непрацездатності. Проведене нами дослідження дозволило вивчити методичне забезпечення обліку листків непрацездатності, їх документального оформлення, розрахунку, нарахування та відображення в бухгалтерському обліку. Зокрема, для того, щоб розрахувати та виплатити лікарняні, підприємству (страхувальнику) необхідно затвердити наказом по підприємству комісію (уповноваженого) з соціального страхування; у разі наявності страхового випадку – членам комісії (уповноваженому) сформулювати висновок про призначення або відмову у фінансуванні та оформити у вигляді Протоколу. Надалі Протокол передається в бухгалтерію і є підставою для розрахунку допомоги по тимчасовій непрацездатності. Після проведення розрахунків, бухгалтер має скласти та подати через портал електронних послуг фонду Заяву-рахунок, якщо застрахована особа перебувала на лікарняному більше п'яти календарних днів або відповідно до категорії медичного висновку виплата повністю підлягає за рахунок коштів Пенсійного фонду. Після отримання коштів і виплати застрахованій особі бухгалтерія надає звіт «Повідомлення про виплату коштів застрахованим особам» до Пенсійного фонду.

### Література:

1. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> > (2024, вересня 20).

On mandatory state social insurance: Law of Ukraine dated September 23, 1999 No. 1105-XIV. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> > [ in Ukrainian] (20 September 2024).

2. Про затвердження Порядку організації ведення Електронного реєстру листків непрацездатності та надання інформації з нього : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 квітня 2019 р. № 328. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-2019-%D0%BF#Text> > (2024, вересня 21).

On the approval of the Procedure for the organization of keeping the Electronic Register of Incapacity for Work and providing information from it: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 17, 2019 No. 328. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-2019-%D0%BF#Text> > [ in Ukrainian] (21 September 2024).

3. Про обчислення середньої заробітної плати (доходу, грошового забезпечення) для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2001 року № 1266. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1266-2001-%D0%BF#Text> > (2024, вересня 22).

On the calculation of the average salary (income, financial support) for the calculation of payments under mandatory state social insurance: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 26, 2001 No. 1266. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1266-2001-%D0%BF#Text> > [ in Ukrainian] (22 September 2024).

4. Про затвердження Порядку видачі (формування) листків непрацездатності в Електронному реєстрі листків непрацездатності : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17.06. 2021 № 1234. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0890-21#Text> > (2024, вересня 21).

On the approval of the Procedure for Issuing (forming) leaves of incapacity for work in the Electronic register of leaves of incapacity for work: Order of the Ministry of Health of Ukraine dated 17.06. 2021 No. 1234. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0890-21#Text> > [ in Ukrainian] (21 September 2024).

5. Інструкція про порядок заповнення листка непрацездатності : Інструкція МОЗ України від 03 листопада 2004 року № 532/274/136-oc/1406. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-04#Text> > (2024, вересня 20).



Instruction on the procedure for filling out a sick leave sheet: Instruction of the Ministry of Health of Ukraine dated November 3, 2004 No. 532/274/136-oc/1406. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-04#Text>> [ in Ukrainian] (20 September 2024).

6. Гороховець Ю. А. Актуальні питання оплати праці: посібник. Запоріжжя, Профі Принт, 2024. 192 с. (2024, вересня 20).

Gorohovets, Yu. A. Current issues of labor remuneration: manual. Zaporizhzhia, Profi Print, 2024. 192 p. [in Ukrainian] (20 September 2024).

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Кадикова Ірина Миколаївна</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМИ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ .....	4
<b>Маланчук Оксана Михайлівна</b> КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЄКТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ГОСПІТАЛЬНИХ ОКРУГІВ І СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ ЇХ ІДЕНТИФІКАЦІЇ .....	11
<b>Сухонос Марія Костянтинівна, Водовозов Євгеній Наумович</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОЗНАКИ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ МІСТ .....	19

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Біланчук Ілона Миколаївна</b> ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ .....	26
<b>Білецький Ігор Васильович, Боровик Марина Вікторівна, Воробйов Костянтин Вікторович</b> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ .....	33
<b>Волошан Марина Олексіївна</b> МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .....	39
<b>Ільчук Павло Григорович, Корчагіна Любов Федорівна</b> УПРАВЛІННЯ ESG-АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЇХНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	48
<b>Кондратенко Наталія Олегівна, Трембач Рубен Петрович</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	56

### ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

<b>Войтович Людмила Мирославівна</b> КОНЦЕПЦІЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ .....	63
<b>Джус Михайло Олегович</b> ОСОБЛИВОСТІ МОНЕТАРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПОСТКОВІДНОГО ІНФЛЯЦІЙНОГО СПЛЕСКУ .....	70
<b>Клек Анатолій Романович</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМ .....	77
<b>Онищук Ігор Іванович</b> ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ БАЗОВОГО РІВНЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	84
<b>Смірнов Артем Сергійович</b> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	99

### ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

<b>Гороховець Юлія Анатоліївна, Удодова Яна Вадимівна, Гайдаш Дар'я Вадимівна,</b> <b>Черепанова Аліна Анатоліївна</b> ОБЛІК ТА ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛИСТКІВ НЕПРАЦЕЗДАТНОСТІ .....	105
---	-----



# CONTENT

## ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

<b>Iryna Kadykova</b> FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INCLUSIVE SOCIAL PROGRAMS .....	4
<b>Oksana Malanchuk</b> CLASSIFICATION OF PROJECTS FOR THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF HOSPITAL DISTRICTS AND THE STRUCTURE OF THEIR IDENTIFICATION PROCESS .....	11
<b>Maria Sukhonos, Yevgeniy Vodovozov</b> COMPETITIVENESS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: ESSENCE, CONTENT AND INFLUENCING FACTORS .....	19

## ECONOMICS, MANAGEMENT OF SECTORS AND ENTERPRISES

<b>Ilon Bilanchuk</b> ASSESSMENT OF INFORMATION-ANALYTICAL SUPPORT FOR THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF ECONOMIC ENTITIES IN UKRAINE .....	26
<b>Ihor Biletskyi, Maryna Borovyk, Kostiantyn Vorobiov</b> COMPETITIVENESS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: ESSENCE, CONTENT AND INFLUENCING FACTORS .....	33
<b>Maryna Voloshan</b> METHODOLOGICAL APPROACH TO ANALYZING AND EVALUATING RISKS AND THREATS TO ENSURE THE ECONOMIC SECURITY OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN UKRAINE .....	39
<b>Pavlo Ilchuk, Liubov Korchahina</b> MANAGEMENT OF ESG ACTIVITIES OF COMPANIES BASED ON THE FINANCIAL RESULTS OF THEIR OPERATIONS .....	48
<b>Nataliia Kondratenko, Ruben Trembach</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES .....	56

## FINANCE, MONETARY CIRCULATION AND CREDIT

<b>Lyudmyla Voytovych</b> THE CONCEPT OF STATE REGULATION OF THE UKRAINIAN INSURANCE SYSTEM IN THE CONTEXT OF INTEGRATION INTO THE EUROPEAN ECONOMIC AREA .....	63
<b>Mykhailo Dzhus</b> PECULIARITIES OF MONETARY REGULATION IN THE CONTEXT OF THE POST-COVID INFLATION SURGE .....	70
<b>Anatolii Klek</b> CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF FINTECH ECOSYSTEMS .....	77
<b>Ihor Onyshchuk</b> TECHNOLOGIES FOR MANAGING THE FINANCIAL SUPPORT OF LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES AT THE BASIC LEVEL UNDER CONDITIONS OF CHALLENGES AND UNCERTAINTY .....	84
<b>Artem Smirnov</b> EUROPEAN EXPERIENCE IN FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....	99

## ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

<b>Yuliia Gorohovets, Yana Udodova, Dariia Haydash, Alina Cherepanova</b> ACCOUNTING AND DOCUMENTATION OF SICK LEAVES .....	105
--	-----

Наукове видання

**НАУКОВІ ЗАПИСКИ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

*Науковий журнал (щоквартальник)*

№ 34(62)

**Наукові** записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). 114 с.

**Scientific** notes of Ostroh Academy National University, «Economics» series: scientific journal. Ostroh : Publishing NaUOA, September 2024. № 34(62). 114 p.

**Головний редактор** *О. І. Дем'янчук*

**Заступник головного редактора** *Ю. В. Шулик*

**Відповідальний редактор** *Н. В. Іванчук*

**Комп'ютерна верстка** *Н. О. Крушинської*

**Художнє оформлення обкладинки** *К. О. Олексійчук*

**Коректор** *А. О. Самсонюк*

**Коректор англomовних текстів** *Р. Т. Шулик*

Ідентифікатор медіа – R30-04860

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 13,25. Наклад 100 пр. Зам. № 33–24.

Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура «Times New Roman».

Оригінал-макет виготовлено у видавництві

Національного університету «Острозька академія»,

Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи РВ № 1 від 8 серпня 2000 року.

Виготовлено ФОП Свиначук М. В.

Тел. (+38068) 68 35 800, e-mail: 35800@ukr.net.