

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра економіки, права та управління бізнесом

# **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

**Колективна монографія**

Частина 2

ОДЕСА  
ОНЕУ  
2024

УДК 338.246:005.4  
У67

Рекомендовано до друку  
вченою радою Одеського національного економічного університету.  
*Протокол № 4 від 22 грудня 2023 року.*

***Рецензенти:***

Олександр ЛІТВІНОВ – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету;

Вікторія МАРГАСОВА – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи НУ «Чернігівська політехніка»;

Юрій САФОНОВ – доктор економічних наук, професор, заступник директора з наукової та методичної роботи ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти».

**Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку :**  
У67 економіко-правовий аспект : колективна монографія / За ред. д.е.н., проф. А. В. Андрейченка, д.е.н., проф. Н. В. Захарченко. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2., 2024. – 443 с.

*У колективній монографії представлено сучасні концептуальні моделі економіко-правових аспектів управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку. Монографію виконано в межах держбюджетної теми: «Економіко-правові аспекти забезпечення сталого розвитку в багаторівневій системі управління» (державний реєстраційний номер 0119U101764), яку було досліджено з 2019 по 2023 рр. викладачами, науковцями, аспірантами та докторантами кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету.*

**УДК 338.246:005.4**

© Колектив авторів, 2024  
© Одеський національний економічний університет, 2024

## ЗМІСТ

### **Колесник О. О.**

Морфінг організаційної архітектури як необхідний елемент стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах 4

### **Косарецький Є. І., Могилевська В. О.**

Удосконалення механізму управління оборонними ресурсами в Україні з врахуванням міжнародної військово-технічної допомоги та досвіду країн НАТО 30

### **Лебедєв І. В.**

Сталий розвиток рекреаційно-туристичної сфери як фактор збільшення трудового потенціалу 60

### **Обнявко В. О.**

Інституційні передумови розвитку господарюючих суб'єктів національної економіки (на прикладі виноградарсько-виноробних підприємств) 89

### **Онофрійчук О. А.**

Аналіз проблеми функціонування існуючої системи управління оборонними ресурсами України та розробка рекомендацій щодо її ефективності 120

### **Осадчий М. Л.**

Галузеві особливості транспортних підприємств, тенденції та пріоритети їх розвитку 154

### **Павлова Т. О.**

Інституціональні аспекти забезпечення сталого розвитку на різних ієрархічних рівнях управління 210

### **Потрапелюк М. В.**

Фінансова безпека домогосподарства: елементи формування безпекового фінансового механізму (на матеріалах Луцької міської територіальної громади) 251

### **Старченко А. Ю.**

Особливості правового регулювання смарт-контрактів у зобов'язальному праві 279

### **Стоянова А. А.**

Актуальні виклики функціонування українського агробізнесу у період воєнного часу 315

### **Траченко Л. А.**

Інтегровані системи управління як засіб сталого розвитку та успішного ведення бізнесу 347

### **Утенкова К. О.**

Теоретичні засади формування механізму економічної безпеки аграрного сектору 386

### **Чичура М. І.**

Механізм фінансової безпеки територіальних громад в умовах війни (на матеріалах Луцької ОТГ) 416

**Колесник Ольга Олексіївна**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки,

права та управління бізнесом

*Одеський національний економічний університет*

## **МОРФІНГ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Цифрова трансформація, що відбувається, змінює не лише окремі компанії, а й цілі галузі, створюючи новітні екосистеми, спрямовані на генерацію цінності через більш ефективне використання інтелектуального капіталу. Постіндустріальна епоха надає організаціям чудові можливості для підвищення продуктивності, отримання конкурентної переваги та збільшення долі ринку за рахунок синергетичного ефекту екосистем. Однак створення та інтеграція крауд-орієнтованих систем в організації залишається відкритим питанням. Системи та процеси співпраці, які вони забезпечують, виглядають діаметрально дисонансними з нормами та культурою комунікацій та обміну знаннями в традиційних організаціях. Вони вимагають механізмів артикуляції інтересів, координації, співпраці та спільного створення знань, які принципово відрізняються від тих, що існують у сучасних системах і процесах групової роботи. Відповідно і інструменти управління підприємством в сучасних умовах мають радикально відрізнитися від традиційних.

Погляд на архітектуру бізнесу, орієнтований на прийняття рішень, є важливим організаційним принципом для роботи з економікою, що базується на даних і знаннях. Немає загальноприйнятого визначення чи загальноприйнятого розуміння бізнес-архітектури, оскільки це, по суті, набір поглядів, бачень та рішень, які враховують специфіку та перспективи розвитку бізнесу. Деякі рішення є поширеними, наприклад, процесний підхід

або сервісноорієнтована архітектура, що характерні для індустріальної епохи, а інші, наприклад, управління на основі подій, лише починають набирати актуальності. Більшість архітектур еволюціонували з часом, але відображають початкові проблеми, які спричинили створення цієї архітектури. Якщо придивитися уважніше, кожна архітектура має принаймні один стрижневий компонент, який служить основним принципом організації для інших компонентів архітектури.

Застарілі бізнес-архітектури, як правило, орієнтовані на процес або дані, оскільки саме вони виступали центральним об'єктом управління в минулому. Вибір варіантів бізнес-архітектури, яку потрібно створити, зазвичай залежить від поточних бізнес-пріоритетів або проблем. І такий практичний підхід до бізнес-архітектури, безперечно, доречний і виважений. Щоб бути надійним партнером в постіндустріальну епоху, треба не лише швидше реагувати на зміни в галузі та вимоги клієнтів, сьогодні для компаній зміна організаційної архітектури займає чи не одне з перших питань за терміновістю вирішення.

Підприємства щодня приймають незліченну кількість операційних, тактичних і стратегічних рішень. Ці рішення приймаються людьми та системами в різних підрозділах, відділах та на різних ієрархічних рівнях. Усі варіації структур відповідальності, підзвітності та винагороди в організаціях, по суті, сформовані навколо цінностей і впливу на ризик цих корпоративних рішень. Ефективна організаційна структура зазвичай відповідає ієрархії рішень підприємства та мережі. Як правило, висока рентабельність є результатом прийняття раціонального рішення щоразу, коли воно реалізується, і тому найкращий спосіб покращити показники ефективності – це вдосконалення процесу прийняття та управління всіма рішеннями компанії, які можуть вплинути на ці показники. Щоб стати справжнім барометром ефективності, цілі підприємства мають бути SMART (Specific (конкретний), Measurable (вимірний), Achievable (досяжний), Relevant (релевантний), Time related (своєчасний)). На жаль, більшість

трансформаційних ініціатив на сьогодні зазнають невдачі або просуваються повільно, і однією з основних причин цього є організаційні перешкоди для трансформацій – відсутність гнучкої архітектури.

Концепція «гнучкої» компанії зі здатністю постійно змінюватися або «перетворюватися» з метою адаптації та випередження вимог часу, передбачає формування бізнес-моделі, орієнтованої на підвищення цінності, включаючи практики консолідації, а також практики масштабування для коригування загальних перспективних проблем оргструктури.

Архітектура організації – це модель, яка представляє основні компоненти організації. Її можна використовувати для оцінки впливу змін на організацію. Наприклад, якщо організація планує запровадити нову інформаційну технологію, архітектуру організації можна використати для визначення, на які елементи організації може вплинути запропонована зміна.

В організації архітектура створює поведінковий простір, у якому можуть відбуватися бізнес-процеси, наприклад обробка замовлень. Архітектура встановлює межі діяльності системи або окермого процесу в організації. Архітектура також надає можливості для того, як фізична діяльність і бізнес-процеси виконуються в обмеженому економічному просторі. Організаційна архітектура формує організацію та забезпечує контекст, у якому організація працює. Архітектура організації представляє фундаментальні компоненти, які складають організацію, і взаємозв'язки між ними.

Архітектура організації складається з двох частин: формальних структур і неформальних структур. Архітектуру організації не слід плутати з організаційною структурою. Організаційна структура є одним із компонентів формальної організаційної архітектури. Організаційна структура групує ресурси разом і призначає відповідальність за виконання, координацію та контроль визначених дій за допомогою наданих ресурсів. Організаційна структура визначає формальні потоки інформації в організації, визначаючи потік повноважень і прийняття рішень в організації. Формальні структури

заздалегідь визначені організацією. Неформальні структури виникають через взаємодію між персоналом організації, що діє в рамках обмежень формальної структури. Наприклад, робочі методи розвиваються в неформальній структурі, щоб задовольнити потреби організації, її клієнтів і постачальників у межах обмежень, накладених процесами, системами та технологіями у формальній архітектурі організації.

Проектування організації включає створення структури, вибір системи управління та характеристики взаємозв'язку між елементами організації. Структури управління комерційною організацією відрізняються складністю, ступенем наперед встановлених правил і процедур, співвідношенням централізації і децентралізації функцій управління. На сьогоднішній день більшість організацій – це мережі. Але не просто мережі, а бізнес-екосистеми. Пропонуємо більш детально розглянути сутність та принципи функціонування, а також специфіку сучасних бізнес-структур. Розглянемо більш детально існуючі на сьогодні моделі бізнесу та варіанти рішень для їх модифікації та актуалізації.

Мережа – це вид організаційної структури суб'єктів господарювання, створений з метою здійснення господарської діяльності. Мережа може бути як великою, комплексно організованою компанією, так і сукупністю незалежних організацій, причому один з двох типів організації змінюється на інший під час реорганізації підприємств. Мережева організаційна структура – форма організації господарської діяльності, заснована на мережевій взаємодії учасників у процесі об'єднання конкретних інтересів, зусиль і ресурсів. Створення та розвиток такої структури спрямоване на отримання додаткових переваг за рахунок підвищення її гнучкості та адаптивності.

Мережеві організації багато в чому відрізняються від інших типів організацій. По-перше, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, ніж на адміністративні форми управління потоками ресурсів. По-друге, багато нещодавно створених мереж беруть на себе більш ефективну та цікаву роль учасників. По-третє, у зростаючій кількості галузей

промисловості мережі представляють об'єднання організацій, засноване на співпраці та взаємному володінні частками членів групи – виробники, постачальники, комерційні та фінансові компанії. Мережева організація характеризується слабо пов'язаними гнучкими горизонтальними структурними рівноправними партнерами, різними ролями та функціями, незалежними партнерами. Основну особливість структури мережі представляють прямі тривалі зв'язки між усіма учасниками. Менеджмент не є надбудовою над виробничою базою і ринковою жилою. Немає повного усунення ієрархічної твердості, а також вона не існує на розумному рівні, тобто на рівні добровільного колективного обмеження.

Відмова від ієрархії, розмежування функціональних і службових зв'язків супроводжується скороченням кількості ієрархічних рівнів, децентралізацією низки функцій управління, зокрема виробництва та збуту. У зв'язку з цим в компаніях створюються напівавтономні або автономні відділи, стратегічні бізнес-асоціації, що повністю відповідають за прибутки і збитки. Організація мережі є дуже гнучкою, оскільки складається з невеликих частин, які можна додавати, видаляти та змінювати залежно від конкретних цілей і проектів, які потрібно досягти та реалізувати. Завдяки партнерствам і зв'язкам, що швидко розвиваються, організація може не тільки реагувати на зміни ринку, але й передбачати і створювати нові потреби, виводити на ринок багато модифікацій нових продуктів. Тому на швидкозростаючих ринках і в дуже динамічних секторах економіки мережева структура є переважною для організацій (табл 1).

Існує три типи мережевих організацій: внутрішні мережі, стабільні мережі та динамічні мережі.

Внутрішня мережа передбачає, що корпорація зберігає свій розмір, межі та кількість компаній, що входять до складу, але впроваджує ринкові механізми у внутрішньофірмове середовище. Це означає, що внутрішні відділи компанії починають працювати відповідно до ринкових, а не відповідно до нього трансфертних цін та може продавати продукцію



некорпоративним компаніям. В результаті підвищується ефективність їхньої діяльності, оскільки вони орієнтовані на самостійний бізнес, а не на стабільне замовлення від материнської компанії, яка тепер порівнює ціни своїх внутрішніх і зовнішніх постачальників [5].

Таблиця 1

### Переваги та недоліки мережевої структури

| Переваги мережевої організаційної структури                                           | Недоліки мережевої організаційної Структури                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Висока гнучкість та адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі         | Висока залежність результатів від кваліфікації та компетенцій співробітників |
| Концентрація на пріоритетних галузях спеціалізації, унікальних бізнес-процесах        | Висока потреба у розвиненій організаційній культурі                          |
| Висока рентабельність активів за рахунок економії на забезпеченні допоміжних процесів | Тенденція до надмірного ускладнення організаційної структури                 |
| Відсутність дублювання функцій та зон відповідальності в організації                  |                                                                              |

*Джерело: складено автором за [3].*

Стабільна мережа, показана на рисунку 1, відрізняється тим, що центральна компанія контролює основні активи (коло «ОА» на рис. 1), які визначають конкурентоспроможність компанії в певній сфері бізнесу. Решту своїх статків вона отримує завдяки тісній співпраці зі своїми постійними партнерами ( коло «П» на рис. 1).

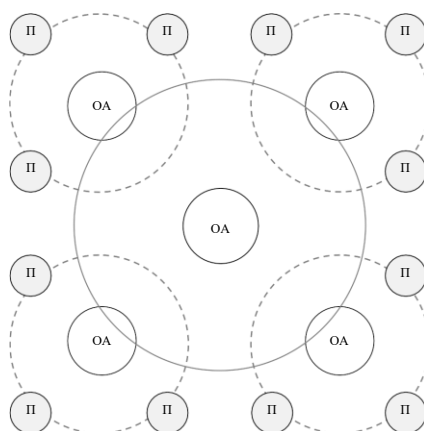


**Рис. 1. Стабільна мережа**

*Джерело: складено автором*

Ця форма в основному схожа з функціональною організацією. Вона призначена для обслуговування передбачуваного ринку шляхом об'єднання спеціалізованих ресурсів партнерів (філій компанії) відповідно до даного ланцюжка вартості продукту. Однак, на відміну від вертикально інтегрованої організації, стабільна мережа замінює ряд елементів компанії, кожен з яких тісно пов'язаний зі своїм ядром певними угодами. Кожен компонент зберігає свою конкурентну перевагу завдяки офлайн-підтримці клієнтів.

Динамічна мережа побудована на максимальному виведенні активів за межі основної компанії, яка контролює лише один-два важливих активи, а інколи навіть не володіє ними, а лише координує інформаційні та грошові потоки.

Основна компанія передає всю діяльність, пов'язану зі створенням продукту та його реалізацією, своїм партнерам, які можуть працювати не тільки на цьому ринку, а й на сусідніх ринках.

Таким чином мережа досягає максимальної гнучкості, мережеві оператори можуть легко переорієнтуватися на інші ринки, а брокерська фірма може знайти нових партнерів. Такі мережі поширені в галузях, які характеризуються різкою зміною попиту протягом короткого періоду часу, тобто такі, як підприємницькі установи.

Деякі мережеві організації набувають характеру організацій-оболонки, які делегують деякі функції на основі контракту зовнішнім підрядникам, а самі зосереджуються на стратегічній і транзакційній складовій діяльності. Основними функціями цих організацій є: розробка продукту, системна інтеграція, логістика, маркетинг, продаж і обслуговування. Оболонкові організації широко використовують договірні відносини – делегування функцій підтримки зовнішнім компаніям, що забезпечує необхідну гнучкість, підвищення ефективності за рахунок вузької спеціалізації та професіоналізму, підвищення власного інноваційного потенціалу.

Межі між компаніями-учасниками стираються, а традиційна різниця між внутрішніми та зовнішніми членами організації зникає. Переваги та

недоліки оболонкових організацій багато в чому схожі переваги та недоліки мережових організаційних структур представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

### Переваги та недоліки оболонкових організацій

| Переваги оболонкових організацій                                | Недоліки оболонкових організацій             |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Висока швидкість адаптації до змін кон'юнктури ринку            | Ризик конкуренції з боку власних підрядників |
| Концентрація зусиль на пріоритетних областях та бізнес-процесах | Складність процесу контролю якості продукції |
| Мінімізація витрат на забезпечення допоміжних процесів          |                                              |
| Раціональне використання кваліфікованої робочої сили            |                                              |

*Джерело: складено автором за [4].*

Віртуальна організаційна структура заснована на тимчасовій взаємодії кількох незалежних функціональних партнерів, які керують проектуванням, виробництвом і продажем продуктів за допомогою сучасних інформаційних технологій. Однією з його ключових особливостей є дистанційна робота всіх ланок бізнес-ланцюжка, скоординована за допомогою сучасних засобів телекомунікації. Члени віртуальної команди обмінюються інформацією та приймають колегіальні рішення в режимі реального часу. Особливості віртуальної організаційної структури проявляються на чотирьох рівнях, як представлено в таблиці 3.

Віртуальні організаційні форми складаються з внутрішньо- та міжорганізаційних мереж. Внутрішньоорганізаційні мережі охоплюють широкий спектр роботи з дому та роботи з використанням телекомунікацій, а також роботи з використанням підприємств знань або мереж знань. Їх спільною рисою є конвергенція окремих співробітників в одну мережу з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

## Особливості віртуальної організації

| Рівень         | Особливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Теоретичний    | Бізнес-процеси організації доведені до замкнутого циклу, що включає динамічне моделювання та постійні перетворення в режимі реального часу                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Структурний    | Структурними елементами віртуальної організації є підрозділи та окремі організації, які на рівних правах взаємодіють між собою. Зв'язки між структурними одиницями не статичні, канали взаємодії не постійні та вибудовуються заново у межах реалізації конкретних проєктів                                                                                                                      |
| Організаційний | Взаємодія між підрозділами та окремими фахівцями будується на принципах рівноправного партнерства та має на увазі високий ступінь професіоналізму кожної із сторін. Від фахівців вимагається вдосконалення бізнес-процесів, уміння розставляти пріоритети та необхідність виконання робіт. Віртуальний характер роботи вимагає постійної взаємодії структурних елементів у режимі реального часу |
| Стратегічний   | Віртуальна організація є структурою з високою здатністю до адаптації, її діяльність формується навколо ідей і можливостей, що виникають. Основним стратегічним ресурсом віртуальної організації є час, що помітно прискорює діловий цикл віртуальної організації порівняно з іншими організаційними структурами                                                                                  |

*Джерело: складено автором за [6].*

Існування та розвиток різних сегментів віртуального простору надає організаціям ряд нових можливостей, реалізованих у різних формах віртуальних організацій. Однак для всіх типів віртуальних організацій можна виділити такі характеристики:

– високий ступінь віртуальної присутності та незначна фізична структура – матеріальні активи віртуальних організацій є невеликими та географічно розосередженими, віртуальні активи та інфраструктура розвинені на високому рівні;

– мобільність – фізичне розташування активів не відіграє суттєвої ролі для віртуальної організації, немає потреби в постійному фізичному контакті між підрозділами, що сприяє значному зниженню витрат і підвищенню мобільності організації;

– відсутність кордонів і зобов’язань – віртуальні організації не мають чітких кордонів, вони об’єднують учасників у тісні ланцюги економічних відносин, які мають мінімальні обмеження;

– гнучкість і оперативність – віртуальні організації можуть бути створені з різних елементів для досягнення конкретних цілей, але вони здатні до швидкої реструктуризації [8].

Переваги та недоліки, характерні для всіх типів віртуальних організацій, представлені в таблиці 4.

Таблиця 4

#### Переваги та недоліки віртуальних організаційних структур

| Переваги                                                                                   | Недоліки                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливість постійного вибору найкращих ресурсів та найбільш компетентних фахівців          | Високий ступінь залежності від партнерів                                                             |
| Швидка та ефективна взаємодія зі споживачем                                                | Зниження лояльності та мотивації партнерів внаслідок відмови від довгострокових форм співробітництва |
| Виконання замовлень споживачів з найменшими тимчасовими витратами та високим рівнем якості | Надмірна залежність від висококваліфікованих кадрів                                                  |
| Зниження витрат за рахунок залучення партнерів та ефективного використання ресурсів        | Надмірне ускладнення зв'язків усередині віртуальної організації по мірі збільшення проєктів          |
| Висока гнучкість, швидка адаптація до змін навколишнього середовища                        |                                                                                                      |
| Висока швидкість виведення на ринок нових продуктів                                        |                                                                                                      |

*Джерело: складено автором.*

Проектування організаційної системи – це процес створення прототипу майбутньої організації, процес визначення архітектури, компонентів, інтерфейсів та інших характеристик системи або її частини, створення прототипу майбутньої системи чи стану вже існуючої системи. Проєкт організації містить як опис організації на початку її існування, так і прогнози її подальшого розвитку. Ключове місце в процесі проектування організації

займає створення організаційної структури. Результатом проектування є проєкт – набір моделей з певними властивостями та особливостями, описаними у формі, що підходить для подальшої реалізації. Суть проектування організації полягає в розробці таких структурних елементів та їх взаємозв'язків у модельованій системі, після реалізації яких результуюча організаційна структура мала б ознаки надійності, стабільності та ефективності. На сьогоднішній день основне місце в проектуванні бізнес-моделі підприємств займає процесний підхід.

Процесний підхід полягає у створенні організаційної структури на основі бізнес-процесів організації. Метою організаційної структури, відповідно до процесного підходу, є забезпечення оптимального функціонування бізнес-процесів організації.

У процесному підході базовим поняттям є бізнес-процес – логічна, цілісна, взаємопов'язана сукупність видів діяльності, які споживають ресурси, створюють цінність і дозволяють отримати конкретний позитивний результат. Компонентами бізнес-процесу є входи, виходи та ресурси. Вхід бізнес-процесу — це вихідний або інформаційний об'єкт чи послуга, які перетворюються на вихідні дані під час виконання процесу. Вхідні дані бізнес-процесу мають певного постачальника. Вхідними даними бізнес-процесу можуть бути сировина, напівфабрикати, матеріали, інформація, документація тощо. Вихідними даними є матеріальний або інформаційний об'єкт або послуга, що є результатом виконання бізнес-процесу та споживається наступним бізнес-процесом або організація в технологічному ланцюжку. Ресурсами бізнес-процесу можуть бути персонал, інфраструктура, інформація, фінансові ресурси тощо, які не є входами до бізнес-процесу.

Багато підприємств із застарілими, «громіздкими» бізнес-структурами, потребують перегляду їх системи управління через процедуру реінжинірингу або її Трансформація організаційної структури на основі поділу структурних елементів на функціональні зони для управління міжфункціональними бізнес-процесами називається реінжинірингом. Метою реінжинірингу є

підвищення гнучкості в обробці запитів споживачів, підвищення ефективності організаційних процесів шляхом зміни технології та організації виробництва й управління на основі комп'ютеризації та автоматизації.

Основні особливості організаційної структури, спроектованої із застосуванням процесного підходу:

- широке делегування повноважень та відповідальності виконавцям;
- підвищену увагу до питань забезпечення якості продукції та послуг;
- скорочення кількості рівнів управління порівняно з функціональним підходом;
- високий рівень автоматизації технологічних процесів організації.

Метою організаційної діагностики є виявлення проблем у діяльності організації та причин відхилення показників розвитку організації від наміченого плану. Діагностування організації є результатом порівняння поточного стану організації із запланованим і визначення шляхів скорочення розриву між ними.

За часом проведення діагностику організаційної структури поділяють на спеціальну та загальну – початкову та поточну, а також за темою діагностики.

Рання діагностика передбачає первинне визначення проблемних областей у діяльності організації. На цій діагностичній фазі визначається основний напрямок діяльності організації, рішення про який приймає керівництво. Первинна діагностика, як правило, загальна, а її об'єктом дослідження є вся організація.

Безперервна діагностика здійснюється безперервно під час виконання низки дій, спрямованих на організаційні зміни. Об'єктом поточної діагностики може бути як вся організація, так і окремі підсистеми організації чи сфери діяльності.

Результати організаційної діагностики:

- визначити картину поточної ситуації в організації та рівень основних проблем, що знижують ефективність організації;

- виявлення реальної системи управління, її відмінностей від формальної системи управління, а також визначення кола осіб, які беруть участь у прийнятті управлінських рішень;
- оцінка механізму прийняття управлінських рішень;
- визначення напрямків розвитку та необхідних ресурсів;
- оцінка потенційного опору членів організації змінам і визначення шляхів подолання опору.

Теоретичні моделі є основою організаційної діагностики, вони допомагають організувати збір та аналіз даних у процесі діагностики. Теоретичні моделі поділяються на нормативні та ситуаційні. Нормативні моделі включають вибір однієї, найбільш ефективної моделі організаційної структури в процесі організаційної трансформації. Теоретичні ситуаційні моделі базуються на співвіднесенні внутрішнього стану організації із зовнішнім середовищем і не припускають опису найкращих управлінських підходів і найбільш ефективних універсальних моделей організаційної структури (табл. 5).

Таблиця 5

#### Теоретичні моделі діагностики оргструктури підприємства

| Модель                                   | Основні елементи моделі                                                                           |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель М. Вайсборда                      | Мета, лідерство, взаємовідносини, структури, винагороди та допоміжні механізми                    |
| Конгруентна модель Надлера-Ташмана       | Завдання, структура, люди, культура                                                               |
| Модель 7С Маккінзі                       | Структура, стратегія, системи та процедури, навички, стиль, персонал та цінності, що розділяються |
| Модель Берка-Литвина                     | Зовнішнє середовище, місія та стратегія, лідерство та культура                                    |
| Модель організаційної аналітики Фаллетта | Зовнішнє середовище, керівництво, стратегія, культура, організаційні можливості                   |

*Джерело: складено автором за [8].*

У сучасному наукомісткому середовищі свідомі зусилля організацій зі створення та обміну знаннями між членами, можливо, стали вирішальним



компонентом для підтримки їхньої конкурентної переваги. Створення та рекомбінація знань зазвичай відбувається в організаційних мережах, які визнані важливим фактором впливу на ефективність організації. Багато дослідників вивчали організаційні мережі в різних діапазонах організаційних факторів, таких як вплив різноманітності та щільності мережі на ефективність організації, обмін ресурсами між підрозділами та інноваційність продуктів, взаємозв'язок між соціальною структурою групи та ефективністю групи, вплив мережі на передачу знань, зв'язок між ефективністю роботи та структурою мережі консультацій, а також зв'язок між мережевими зв'язками та міжособистісною поведінка (табл. 6).

Таблиця 6

### Моделі мережевих структур

| Вчені-дослідники          | Мережева модель                                        | Специфіка моделі                                                                                                                                              |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ahrweiler та ін. (2011)   | Інноваційні мережі (SKIN)                              | Учасники наукомістких галузей здатні компенсувати структурні обмеження за допомогою стратегічної співпраці                                                    |
| Bohlmann та ін. (2010)    | Поширення інновацій у ринкових мережах                 | Здатність пришвидшити розповсюдження інновацій суттєво різниться залежно від внутрішньо- та міжсегментних комунікацій у неоднорідній структурі мережі         |
| Canessa and Riolo (2006)  | Комунікація, опосередкована комп'ютером                | Результати СМС, отримані за допомогою агентської моделі, можуть привести до глибшого розуміння поведінки складної адаптивної системи                          |
| Hirshman та ін. (2011)    | Гомофілія знань (CONSTRUCT)                            | Доповнення гомофільії високоцінними особистісними фактами може більш успішно призвести до завданих параметрів мережевої поведінки на всіх рівнях              |
| Lazer and Friedman (2007) | Структура мережі на продуктивність системного рівня    | Ефективна мережа позитивно впливає на поширення інформації, але негативно впливає на різноманітність інформації, що також позитивно впливає на продуктивність |
| Ronald та ін. (2012)      | Генерація та планування соціальної активності (Python) | Запропонована модель найбільш чутлива до парних атрибутів мережі, а не до глобальних чи персональних атрибутів                                                |
| Wang та ін. (2009)        | Обмін знаннями (Repast)                                | Обмін знаннями є результатом складної взаємодії між поведінкою співробітників і організаційним втручанням                                                     |
| Zaffar та ін. (2011)      | Програмне забезпечення з відкритим кодом (ACE)         | Фактори, які можна контролювати, такі як витрати на взаємодію, є основними визначальними факторами поширення програмного забезпечення з відкритим кодом       |

Джерело: складено автором.

Організаційні мережеві структури є основою людського капіталу, який дозволяє окремим особам або групам контролювати інформацію та отримувати доступ до різноманітних і додаткових ресурсів і навичок всередині організації. Особи та групи всередині організації, як учасники організаційних соціальних мереж, беруть участь в обміні обмеженими ресурсами, такими як інформація та знання.

Як можна побачити з усього вищенаведеного сучасна архітектура організації є скоріше перехідним, трансформаційним або гібридним варіантом. Глобальним поштовхом для змін стали глобальна пандемія COVID-19 та загострення регіональних конфліктів на фоні війни в Україні, що радикально змінили і продовжують змінювати геополітичну структуру світу. Гібридна організація поєднує елементи традиційних організаційних структур з більш сучасними підходами, такими як віддалена робота і гнучкий графік роботи. Такий тип організації надає співробітникам більшу автономію та свободу, але водночас пропонує більше варіантів системної взаємодії та підтримки. Що саме лежить в основі такої архітектури, розглянемо далі.

Стрижневим, вибудовуючим фактором сучасної архітектури бізнесу є його інтеграція в екосистему. Екосистемні бізнес-моделі стають розповсюдженими, оскільки компанії прагнуть оптимізувати капітал, який вони використовують для створення нової вартості все швидшими темпами. Екосистемна бізнес-модель – це комерційна угода між двома або більше компаніями з метою спільного створення цінності, яка перевищує ту, що може створити кожна компанія окремо. Завдяки платформам для екосистемної інтеграції фірми можуть отримати необхідні їм технології, не вдаючись до трудомістких і капіталомістких проектів розробки програмного забезпечення. Крім того, вони можуть вносити зміни у внутрішні системи, не порушуючи зовнішні інтерфейси чи роботу з клієнтами. Все це можливо, оскільки платформи екосистем розроблені для спрощення значної технічної складності, наприклад створення інтерфейсів програмування додатків і керування протоколами безпеки.

Працювати з екосистемними інтеграторами для компаній на порядок простіше і швидше, ніж намагатися розвивати екосистеми самотійно. Вартість і складність налаштування функції управління екосистемою, а також сканування сотень потенційних можливостей, створення наскрізного каталогу послуг на основі зрілої моделі ланцюжка створення вартості, управління ризиком бренду та репутації, управління операційним ризиком і управління режимами безпеки та відповідності, що розвиваються, є значною перешкодою, яку багато компаній намагатимуться подолати.

Екосистемні бізнес-моделі не є «ланцюгами поставок». У ланцюгу постачання постачальники беруть участь у просуванні цінності, але самі постачальники не є частиною створення бренду та не мають істотного значення для створюваної вартості, хоча найкращі постачальники, безумовно, можуть мати вирішальне значення. У бізнес-моделі екосистеми кожен учасник приймає участь у створенні вартості. Щоб реалізувати стратегію екосистеми, потрібно зрозуміти, як змусити екосистему працювати, тобто не лише запропонувати бездоганну ціннісну пропозицію, а й виступити посередником для укладення привабливих партнерських угод, що потребує значних зусиль, та забезпечити приріст цінності. Ці дві, на перший погляд протилежні, але водночас взаємопов'язані сили, – основні фактори успіху екосистеми.

У всіх успішних екосистемах є, як вже було сказано вище, основний, поєднуючий або каркасний елемент архітектури – ціннісна пропозиція, яка базується на гармонійному поєднанні різних послуг для клієнтів. Наприклад, китайська телекомунікаційна компанія Tencent має платформу We Chat, яка зближує особисте життя своїх абонентів з їхньою діяльністю – від соціальних мереж до платежів. У Європі Tencent створила застосунок We Chat Go, який пропонує передплатену SIM-карту, що допомагає китайцям уникнути дорогих тарифів у роумінгу. Інтерфейс застосунку забезпечує легке та інтуїтивне користування і полегшує доступ китайських туристів до місцевих

магазинів, музеїв та інших визначних місць. Крім того, користувачі We Chat Go отримують знижки.

Іншим прикладом є застосунок Hyundai's Blue Link, який дозволяє власникам авто Hyundai керувати своїми автомобілями через мобільні телефони. За допомогою екосистеми BlueLink власники можуть мити свої автомобілі або замовляти доставку продуктів у багажник, поки вони стоять на парковці.

Потрібно також згадати страхову компанію PingAn, одну з найбільших у світі за обсягом виручки. На сьогоднішній день її міць частково є результатом входження у сферу охорони здоров'я через застосунок Good Doctor («Хороший лікар»), який використовують 300 млн китайців для керування своїми медичними послугами [9].

У всіх цих випадках екосистеми (групи компаній, які пов'язані з організатором, хоча й не належать йому) пропонують нове, інтегроване рішення, орієнтоване на клієнтів. Це не просто перелік «того, що ми робимо», який нав'язується клієнтам, а те, чого клієнти дійсно потребують, без врахування его компанії. В основі цієї простоти лежить менш помітна, але надзвичайно важлива проблема ретельного стратегічного планування: другий важливий елемент екосистеми. Це стосується побудови складної, стратегічно продуманої мережі відносин, яка змушує екосистему працювати.

Коли компанія Tencent створила застосунок We Chat Go у Європі, вона уклала договір з голландським мобільним оператором KPN. Так, компанія отримала європейські SIM-карти з попередньо оплаченим часом для телефонних розмов, які могла відправити китайським туристам ще до їхньої посадки в літак.

Після цього Tencent побудувала цілу платформу навколо KPN, розробивши умови угоди з європейськими роздрібними торговцями та привабливі характеристики, що зробили їхню пропозицію дійсно цінною – як для китайських туристів, так і для тих, хто хотів їх обслуговувати.

Що стосується компанії PingAn, то вона побудувала складну мережу відносин з постачальниками медичних послуг. Їй належать лише декілька таких постачальників, але вона виступає посередником у спільних домовленостях, ділиться доходами та створює стандарти співпраці для інших учасників.

Так само успіх європейської компанії Babylon Health базується не лише на її інтуїтивній взаємодії з користувачами, а й на стратегічних відносинах.

Ця мережа відносин вимагає балансування між сферами, країнами та способами взаємодії. Вона зобов'язує організаторів екосистеми ділитися доходами. Поки екосистема змагається за клієнтів, як правило, вони низькі (або навіть є збитки), але в міру зростання екосистеми зростає і розмір доходів.

Команди та організації, що підлягають трансформації, можуть це зробити природно, коли персонал переміщується, навчається, ресурси використовуються і завдання розвиваються. Ця трансформація може бути результатом свідомих змін, які рекомендує керівництво для досягнення нової мета або місії. Якщо ми хочемо отримати комплексні зміни організаційної архітектури, ми повинні бути в змозі зрозуміти, передбачити та сприяти як природним змінам, так і адаптації до зовнішніх змін. Існує також ще один спосіб організаційних змін, який є результатом процесу оптимізації, коли ми застосовуємо його для пошуку оптимального організаційного дизайну з точки зору максимізації або мінімізації певних показників організації.

Існує потреба в аналізі мережових структур, щоб розуміти, передбачати та керувати змінами та адаптацією. Зміна структури організацій може бути надзвичайно дорогим і суттєво вплинути на їх продуктивність. Тому існує потреба в автоматизованих інструментах для визначення шляхів змін, які були б економічно ефективними та мінімально руйнівними. Для розробки таких інструментів найефективнішою, на наш погляд, є методологія, яка називається технологією морфінгу на основі обмежень.

Морфінг (в перекладі з англійської мови «morphing» – «трансформація») – це спеціальний ефект, що створює ефект плавного переходу (перетікання) між об'єктами. В результаті плавних трансформацій форма втрачає класичну визначеність та стає текучою. Отже, як вже було сказано раніше, для сучасної архітектури організації є необхідною певна гнучкість, яка дозволить швидко адаптуватися до нових умов функціонування.

Гнучкість бізнесу – це здатність бізнесу реалізувати та підтримувати свій повний потенціал, як щодо прибутку, так і щодо персоналу, незалежно від внутрішніх чи зовнішніх змін середовища. Це, безперечно, дає змогу організаціям впроваджувати інновації та ефективніше працювати, перетворюючи руйнування ринку на конкурентну перевагу, процвітаючи в складних умовах.

На відміну від радикальної реструктуризації, в даному випадку актуальним буде морфінг бізнес-моделі, що передбачає стратегічні варіанти – «дорожні карти» для існуючих бізнес-моделей, водночас збалансовуючи останні з новими умовами та сценаріями розвитку. У порівнянні з реінжинірингом бізнес-процесів технологія морфінгу організаційної структури є альтернативною методикою, що відрізняється більшою об'єктивністю, високим рівнем контролю витрат та часу на оптимізацію оргструктури. Таким, чином, морфінг є повним «переосмисленням» підприємства. Воно починається з передумови, що кожна частина кожного бізнесу повинна бути винайдена заново. Поточні контрольні показники не відображають того, що можливо, якщо компанія розвиватимете мислення, орієнтоване на технології, перетворюючись на SMART-компанію. Це перехід від «Забагато змін?» до «Ми – це зміни».

Трансформації були запуснені ще початку пандемії, оскільки швидкі зміни в оточуючому середовищі виявили прогалини в цифрових ядрах компаній. Наприклад, багато компаній, що займаються споживчими товарами, прискорили встановлення цифрового зв'язку безпосередньо зі

споживачами. Пізніше вони виявили, що відсутність сучасного хмарного ERP (Enterprise Resource Planning System) та інфраструктури не дозволяє їм налаштовувати платежі, з'єднувати ланцюги поставок і здійснювати покупки. У результаті багато компаній, що займаються виробництвом споживчих товарів, прискорено переносять свої ERP у хмару, поєднуючи кілька функцій. Прийняття Total Enterprise Reinvention як основної стратегії є природним наступним кроком для Transformers (трансформери) і планом для Optimizers (оптимізатори), які тепер хочуть перескочити до Reinventor (новатори).

На сьогоднішній день кожен бізнес є цифровим, технології стають основним джерелом конкурентної переваги, що дозволяє компаніям створювати винятковий досвід і досягати проривних інновацій. Це може відкрити нові можливості для прискорення зростання та оптимізації бізнес-процесів.

Щоб процвітати в цьому світі, компаніям потрібне потужне цифрове ядро, яке стане основою для морфінгу. Незважаючи на те, що багато керівників визнають, що технології відіграють вирішальну роль у переосмисленні, здатність використовувати технологію як інструмент змін є відмінною характеристикою новаторів. Reinventors вважають, що технологія є суттєвим фактором у виконанні їхнього переосмислення, у порівнянні з лише 21% Transformers та 3% Optimizers.

Розглянемо Siam Commercial Bank (SCB), який зосередився на розвитку технологічної інфраструктури та можливостей компанії, щоб створити основу для того, щоб SCB став цифровим банком. Він замінив застарілі програми та перейшов до нового хмарного озера даних. Було створено цифрову фабрику для розробки додатка банку та нового цифрового стеку. Це дозволило банку збільшити базу користувачів цифрових додатків до понад 13 мільйонів користувачів у 2022 році, порівняно з 2,5 мільйонами до програми трансформації.

Наступним етапом шляху SCB до морфінгу стане «екосистема фінансових технологій» – технологічна компанія, яка надає клієнтоорієнтовані послуги, зокрема банківські. Реструктуризована в нову організацію SCB, компанія має намір розширити охоплення до 200 мільйонів людей. Компанія інвестує в нові технології, включаючи блокчейн, метавсесвіт і Web 3.0. З розвитком штучного інтелекту, децентралізованих технологій та віртуальної реальності ми все ближче наближаємося до ери Web 3.0, що потенційно має змінити наше уявлення про взаємодію та спілкування в інтернеті. Характеризуватиметься тим, що побудований на децентралізованих технологіях, як блокчейн, що розподіляє дані по мережі вузлів (нодів), а не зберігає їх у центральному місці. Усі охочі можуть стати власником вузла, кожен з яких має однакові права і можливості бути залученим до обробки та передачі даних. Таким чином, даними не зможе володіти та керувати одна корпорація, бо копія бази зберігатиметься одночасно у мільйонів користувачів по всьому світу.

Слідкувати за спамом та некоректною інформацією будуть децентралізовані автономні організації (DAO), засновані на блокчейні та призначені для управління проєктами. Саме DAO шляхом голосування визначатимуть важливі рішення, розмір винагород і покарань всередині тієї чи іншої екосистеми.

Раніше багато компаній визначали повний потенціал своєї трансформації, порівнюючи свою продуктивність із конкурентами, а також орієнтуючись на поточні найкращі практики галузі. Якщо ви відстаєте, ці показники можуть допомогти створити аргумент для змін. Однак вони також можуть обмежити амбіції лідерів, оскільки вони не відображають того, що можливо, тому що це стосується технологій і нових способів виробництва.

Враховуючи те, як швидко розвиваються технології та змінюються звички споживачів, те, що є найкращим у своїй галузі сьогодні, завтра може залишитись далеко позаду. Дійсно, висока продуктивність все частіше не витримує. Аналіз показує, що між 2011 і 2022 роками розрив між компаніями



з найвищими та середніми показниками загальних доходів акціонерів зменшився в середньому на 15 процентних пунктів у різних галузях [10].

Згадки фрази «найкраща практика» під час дослідження доходів серед 2000 найбільших у світі публічних компаній за рівнем доходу зменшилися на 24% з першого кварталу 2020 року. Тим не менше, більше половини (55%) опитаних керівників все ще зосереджені на відповідності існуючим найкращим практикам у своїй галузі та розглядають цю мету як повний потенціал, якого вони можуть сподіватися досягти [10].

Стратегія талантів та інтелектуальний капітал є ключовими для Reinvention. Багато факторів можуть скомпрометувати стратегії перебудови архітектури, здебільшого це, на жаль, людські фактори: відсутність культурної готовності до змін, лідерських здібностей і вирівнювання, а також функціональна розбіжність. Чим більше людей беруть участь у трансформаціях, тим більша ймовірність, що такі перешкоди можна подолати.

Ось чому керівники повинні починати з мотивації своїх людей прийняти зміни. Виконавчий директор має відстоювати стратегію повного переосмислення підприємства разом із керівництвом компанії. Реінвентори вважають управління змінами основною компетенцією. Вони розуміють, що бачення та заклик до дії мають резонувати з кожною людиною, допомагаючи поєднати індивідуальну мету із загальною метою змін. В такому випадку єдиним рішенням є створення технологічного коефіцієнта (TQ) для всієї компанії. Співробітникам усіх рівнів, починаючи від керівників і закінчуючи підлеглими, потрібно буде розробити TQ, щоб забезпечити успішне оновлення. А це означає інвестування в безперервне навчання, де кожен співробітник отримує індивідуальну оцінку TQ, це найпростіший і ефективний спосіб переконатися, що кожен член команди дізнається про технології, як їх застосовують, чому вони важливі та як вони працюють.

Щоб досягти всеосяжного масштабу морфінгу компанії повинні об'єднати людей, процеси та дані в межах підприємства та за його межами, створюючи безмежну організацію.

Створення можливостей на межі продуктивності вимагає загального підходу, який охоплює бізнес-підрозділи та функції, щоб стати більш взаємопов'язаними. Наприклад, компаніям, які займаються роздрібною торгівлею споживчими товарами та прагнуть розвинути потенціал (наприклад, бізнес-планування ланцюга створення вартості та інтелектуальне виробництво), потрібен наскрізний підхід, який впливає на всю організацію.

Однак зміна операційної моделі означає зміну способу роботи людей. Застосування гнучких принципів розширює можливості співробітників і забезпечує міжфункціональні способи роботи. Перехід до мультидисциплінарних команд змушує людей виконувати складніші ролі, які поєднують завдання, які колись виконували дві або більше осіб у традиційних ролях.

Проте безмежність не означає відсутність контролю. Ті, хто приймає інновації, визнають потребу в спеціальному моніторингу та контролі трансформації: встановлення графіку і відстеження прогресу, розробка повністю інтегрованого плану із фінансовими прогнозами, чіткими показниками операційної ефективності та цілями для кожного грошового потоку. Центр управління діє як єдине джерело істини для всієї організації.

Морфінг є безперервним процесом, який інтегрований в архітектуру SMART-бізнесу. Перетворення, як правило, є послідовним і обмеженим у часі. Однак оновлення входних параметрів є таким же динамічним, як і мінливий технологічний і ринковий ландшафт. Це вимагає як швидкості виконання, так і підходу до безперервних змін, які прагнуть прогресу, а не досконалості. Чим раніше будуть задані параметри мети, тим швидше можна інвестувати в нові ініціативи, які ще більше розширять межі продуктивності.

Тому для компаній надзвичайно важливо зосереджуватися на ініціативах, які мають найбільший вплив. Компанії повинні бути готові

постійно змінювати пріоритети ініціатив, своєчасно припиняти ініціативи, які не приносять доданої вартості, і регулярно поповнювати свій асортимент новими ініціативами.

Реінвентори спираються на силу своїх партнерів по екосистемі. Партнери надають ресурси – активи, ідеї та навички – які можуть прискорити та підтримати трансформації. Партнери також можуть підтримати інвестиції, необхідні для впровадження нових винаходів за допомогою угод про розподіл прибутку, або допомогти розбудувати можливості для забезпечення безперервного оновлення. Фактично, 69% компаній, які переходять до стратегії морфінгу, кажуть, що мати партнера, який допомагає у виборі та створенні рішень і платформ, є важливим для успішної реалізації їхньої стратегії.

Наприклад, Verizon Communications – американська телекомунікаційна компанія, оператор Broadband доступу інтернет одна з найбільших у США та в усьому світі, систематично створював екосистему для підтримки розвитку економіки 5G шляхом формування міцних партнерських відносин у всьому ланцюжку створення вартості. Виробники пристроїв гарантують, що мережа Verizon підтримує всі пристрої. Хмарні провайдери та системні інтегратори об'єдналися для розробки екосистеми мобільних периферійних обчислень (MEC) Verizon. Клієнти тестують використання. Партнери також допомагають Verizon. Verizon і Meta працюють разом, щоб використовувати додаткові можливості для створення основ метавсесвіту, зосереджуючись на інфраструктурі MEC для розширеної реальності.

Застосування морфінгу забезпечує генерування додаткової цінності. Існують явні фінансові вигоди від реалізації програми. Reinventors повідомляють про вищий приріст прибутку, скорочення витрат і покращення балансу у порівнянні з Transformers.

Однак вартість, яку створюють Reinventors, набагато більша, ніж фінансова. Реінвентори більш активно керують і досягають нефінансових результатів, генеруючи те, що називається «цінністю на 360°». Створення

цінності на 360° означає виходити за рамки короткострокових фінансових показників, щоб зрозуміти, що створює довгострокову стійку цінність.

Реінвентори досягають більш високих результатів, беручи до уваги те, як їхнє оновлення дозволить їм взаємодіяти з клієнтами та співробітниками, досягти більш стійких результатів і вдосконалити свій підхід до інновацій.

Таким чином, дослідивши особливості функціонування сучасного бізнесу, можна зробити висновок про те, що перспективним напрямом побудови організаційної архітектури є екосистеми бізнесу, що за умов необмеженої кількості учасників в ланцюгу створення доданої вартості, дає їм більше можливостей для розвитку та підвищення загальної ефективності не лише окремих бізнес-одиниць, а й усієї мережі та сталого розвитку усієї економічної системи країни. Через мінливість та турбулентність ділового середовища, сучасна бізнес-архітектура тяжіє до більшої гнучкості та адаптивності, якої можна досягти за умов перегляду і самих інструментів планування, організації та контролю діяльності підприємств. Одним з таких є морфінг організаційної системи, що надає їй новий якість самонавчання і саморозвитку, а саме створює SMART-архітектуру, що дозволяє бізнесу швидко реагувати на зміну вхідних умов і давати своєчасний відклик з метою збереження власної ефективності та конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел**

1. Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & Management*, 2005. Vol. 42(8). P.1105 –1120.
2. Carley, K. M. and M. J. Prietula. ACTS Theory: Extending the Model of Bounded Rationality, in K.M. Carley and M.J. Prietula (Eds.) *Computational Organization Theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.1994. P. 55-87.
3. Carley, K. M. and D.M. Svoboda. Modeling Organizational Adaptation as a Simulated Annealing Process. *Sociological Methods & Research*, 1996. Vol.25(1). P.138–168.

4. Demaël, J. J., and A. H. Levis On Generating Variable Structure Architectures for Decision Making Systems, *Information and Decision Technologies*, 1994. Vol. 19. P. 233 –255.
5. Drenick, R. F. A Mathematical Organization Theory. New York, NY: Elsevier Science Publishing Co, 1986. P. 156.
6. Didier M. Perdu & Alexander H. Levis. Adaptation as a Morphing Process: A Methodology for the Design and Evaluation of Adaptive Organizational Structures. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 1998. Vol. 4. P. 5–41.
7. Kathleen M. Carley, Natalia Y. Kamneva, Jeff Reminga. Organizational Morphing Technology. CASOS Technical Report, 2004. P. 21.
8. Levis, A. H. and K. L. Boettcher. Decisionmaking Organizations with Acyclical Information Structures, *IEEE Trans. on Systems, Man, and Cybernetics*, 1983. Vol. 13(3). P. 384–391.
9. Lu, Z. and A. H. Levis. Coordination in Distributed Decision Making: *IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, Chicago, IL: IEEE*, 1992. P. 10.
10. Luchko, M.; Holinach, L.; Shchyrba, I.; Muzhevysh, N. Innovative technologies and social responsibility of business: Analysis of possibilities. *TEM Journal*, 2020. Vol. 9(2), P. 680–687.
11. Malone, T. W. Modeling Coordination in Organizations and Markets, *Management Science*, 1987. Vol. 33(10). P. 1317–1332.
12. March, J. G. Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, *Bell J. of Economics*, 1978. Vol. 9(2). P. 585–608.
13. Martin, P. J. and A. H. Levis. Measures of Effectiveness and C3 Testbed Experiments. *Symposium on Command and Control Research, Washington. DC: National Defense University*, 1987. P. 17

**Косарецький Євгеній Ігорович**

доктор філософії, заступник начальника управління,  
начальник науково-дослідного відділу оцінки збитків, заподіяних внаслідок  
воєнних дій та забезпечення їх відшкодування

Центр воєнно-стратегічних досліджень

**Могилевська Вікторія Олександрівна**

провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу воєнно-  
економічних проблем

Центр воєнно-стратегічних досліджень

*Національний університет оборони України імені Івана Черняховського*

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ  
РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ З ВРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ  
ВІЙСЬКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА ДОСВІДУ КРАЇН НАТО**

**Дослідження існуючого механізму управління оборонними  
ресурсами з врахуванням міжнародної військово-технічної допомоги**

Україна, яка зазнає гібридної агресії з боку російської федерації опинилася в край важкому стані, коли змушена протистояти складностям цієї гібридної війни, що включає як військові дії, так і неконвенційні методи ведення конфлікту, такі як дезінформація, кібератаки та інші. Ці агресивні дії спрямовані на виснаження і розрив ресурсних можливостей України. Важливо зрозуміти, що у такій ситуації військові, політичні та економічні аспекти мають взаємозв'язок та вимагають комплексного підходу.

Для успішного протидії гібридній агресії необхідно вдосконалювати військові, розвідувальні, кібербезпекові та інші сфери оборони. Також важливо розширити міжнародні партнерства, залучити допомогу і підтримку від союзників та партнерів. Саме тому важливим є дослідження існуючого

механізму управління оборонними ресурсами з врахуванням міжнародної військово-технічної допомоги, а також дослідження існуючого досвіду управління оборонними ресурсами армій країн НАТО.

Зрозуміння складності ситуації дозволить прийняти дієві заходи для захисту національних інтересів України та забезпечення безпеки і благополуччя її громадян. В існуючих умовах розвитку держави, коли системи оборонного планування України адаптується до стандартів НАТО, розвиток Збройних Сил (ЗС) України повинен базуватися на показниках необхідного рівня обороноздатності країни з урахуванням її економічних можливостей щодо забезпечення потреб в оборонних ресурсах. Для України питання оборонного менеджменту, оборонного планування, який ґрунтується на принципах програмно-цільового управління та управління оборонними ресурсами є недостатньо вивченим. Керівництво ЗС України та держави в цілому бажає найшвидше перейти до оборонного планування за стандартами НАТО, а саме із застосуванням методу “планування на основі спроможностей”.

В умовах постійної динаміки стану розвитку національної економіки держави та впливу низки зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток ЗС України, забезпечення потреб їх розвитку в ресурсах повинно бути побудовано за принципами ефективного використання та управління оборонними ресурсами, як на стадії формування документів оборонного планування, так і під час їх безпосереднього виконання.

Але забезпечення ефективного управління оборонними ресурсами можливо тільки за умов завчасного передбачення (прогнозування) та достовірного урахування впливів різних факторів як на сам процес управління оборонними ресурсами, так і на процес розвитку ЗС України в цілому. До основних факторів, які визначальним чином впливають на ефективність управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України є:

- необхідний рівень воєнної безпеки держави;
- досконалість системи оборонного та бюджетного планування;

- достатність ресурсного потенціалу держави щодо забезпечення оборонних потреб на визначений плановий період;
- стан розвитку науково-технічного потенціалу держави;
- професійний рівень спеціалістів системи управління оборонними ресурсами на різних рівнях ЗС України тощо.

Управління оборонними ресурсами є пошуком раціональних воєнно-економічних рішень щодо розвитку силових структур країни, які виконують завдання щодо оборони держави. В основу управління оборонними ресурсами покладено рішення значної кількості економічних задач, в яких важко говорити про абсолютно точне оптимальне рішення, оскільки його точність суттєво залежить як від методу пошуку, так і від якості вхідних даних. Більш якісне рішення вимагає більше часу та більш високої кваліфікації персоналу. Причому в останньому випадку мова йде не тільки про персонал додаткових розрахункових груп, а в першу чергу, про кваліфікацію фахівців нижчого та середнього рівнів у відповідних фінансово-економічних структурах. Вибір якості оптимального рішення залежить від доступних часових, людських та інших ресурсів і є цілком прерогативою вищого керівництва [12].

Дійсно, ефективність управління оборонними ресурсами має прямий вплив на можливості сил оборони та результати збройної боротьби. Управління оборонними ресурсами є складовою стратегічного планування, яке визначає спроможності сил і засобів та бюджетні асигнування на їх забезпечення. Крім того, управління оборонними ресурсами також включає безпосереднє керівництво та управління застосуванням Збройних сил України під час збройної боротьби.

У процесі управління оборонними ресурсами розглядаються питання щодо використання ресурсів для формування потужностей сил та засобів, а також для забезпечення їх діяльності під час збройної боротьби. Це включає витрати на забезпечення військової техніки, забезпечення військово-



технічного ремонту, логістику, медичне забезпечення та багато інших аспектів.

Ефективне управління оборонними ресурсами передбачає не тільки раціональне розподілення ресурсів, але й організацію їх планування, контролю й координації. Це дозволяє максимально використовувати наявні ресурси й забезпечувати ефективне функціонування сил оборони під час особливо важливих стратегічних ситуацій. Для цього необхідно мати систему моніторингу й аналізу оборонних ресурсів, а також встановлені процедури оцінки, планування й регулювання роботи залучених в процес управління оборонними ресурсами органів.

Успішне управління оборонними ресурсами включає в себе не тільки фінансову сторону, але й організаційні, логістичні, кадрові та технологічні аспекти. Враховуючи швидкості змін та виклики сучасного світу, ефективне управління оборонними ресурсами постійно піддається перегляду й адаптації, щоб забезпечувати належний рівень обороноздатності країни [14].

Управління оборонними ресурсами в Україні є пріоритетною задачею загальнодержавної оборонної діяльності. В цю діяльність включаються Верховна Рада України, Рада безпеки і оборони України, Кабінет міністрів України, а також різні міністерства та органи виконавчої влади, які мають компетенцію у сфері оборони. Організація та здійснення управління оборонними ресурсами зазнають деяких викликів і проблем, зокрема, потребують ефективної координації та співпраці між державними органами управління й військовими органами управління, а також збалансованого підходу до постановки завдань для сил оборони та забезпечення необхідних ресурсів для їх виконання.

У сучасних умовах активної широкомасштабної війни, для успішного управління оборонними ресурсами, необхідно використовувати високотехнологічні інформаційні системи. Ці системи допоможуть забезпечити ефективну, злагоджену і взаємопов'язану роботу державних та військових органів управління при організації та проведенні оборони країни.

Вони будуть використовуватися для формування можливостей сил оборони, підготовки та проведення бойових дій.

Наразі в ЗС України існують деякі системи, які частково підтримують логістичні та фінансові операції, а також управління персоналом, проте, для повного автоматизованого управління оборонними ресурсами потрібне програмне забезпечення, яке забезпечить інтеграцію процесів, консолідацію інформації і заміну застарілих систем. Це стане основою для передового програмного рішення у галузі оборони, сприятиме інноваційному розвитку та прогресу [13].

Оборонне планування є важливим процесом для забезпечення обороноздатності держави. В Україні воно базується на Законі про національну безпеку та розробляється на основі концепції стратегічного оборонного планування.

Оборонне планування включає визначення пріоритетів та напрямків розвитку сил оборони, озброєння та військової техніки, інфраструктури та підготовки військ. Воно також передбачає розроблення концепцій, програм та планів з урахуванням реальних і потенційних загроз та фінансових можливостей держави.

Для успішного оборонного планування в Україні використовується методологія планування на основі спроможностей Збройних Сил (ЗС) України. Це означає, що планування здійснюється з урахуванням наявних і потенційних спроможностей ЗС та їх використання для першочергового вирішення завдань оборони.

В процесі планування враховуються різні аспекти, включаючи стратегічні, тактичні, технічні, оперативні та фінансові питання. Зокрема, визначаються потрібні кількість та якість зброї та військової техніки, необхідні ресурси, кадри, технології та інфраструктура для досягнення поставлених цілей.

Одним з важливих аспектів оборонного планування є аналіз загроз та сценаріїв можливих конфліктів. Це включає оцінку потенційних противників,

їх можливостей та намірів, а також аналіз геополітичного контексту та внутрішніх факторів, які впливають на оборонну політику.

Оборонне планування також передбачає розробку програм та проєктів для розвитку оборонних спроможностей, включаючи модернізацію військової техніки, вдосконалення систем комунікацій та інформаційного забезпечення, підвищення стійкості та мобільності військ, та інші заходи.

Крім того, оборонне планування включає в себе організацію тренувань та навчань для підготовки військ до можливих конфліктів. Це сприяє підвищенню бойової готовності та кваліфікації особового складу, а також вдосконаленню тактик та стратегій бойових дій.

Важливою складовою оборонного планування є також залучення міжнародних партнерів та співпраця з ними. Це може включати обмін інформацією, спільні навчання та тренування, технічну допомогу та інші форми співробітництва.

Україна постійно вдосконалює свої оборонні плани, враховуючи зміну загроз та потреби сучасного бойового середовища. Оборонне планування є постійним процесом, який вимагає високого рівня аналітичних, стратегічних та тактичних навичок і детальної роботи з усіма відповідними сферами влади та організаційними структурами.

У процесі оборонного планування в тактичному плані визначаються завдання та оптимальні шляхи їх виконання на підставі стратегічних оборонних завдань. Крім того, воно охоплює оцінку загроз, визначення сильних та слабких сторін, розвиток потенціалу оборони та підготовку до екстрених ситуацій, включаючи воєнний стан.

Оборонне планування також передбачає моніторинг та аналіз ситуації на міжнародній арені, включаючи дії потенційних противників, та постійне вдосконалення планів з урахуванням нових загроз та технологій.

Важливою складовою оборонного планування є координація з різними гілками влади та міжнародними партнерами для забезпечення єдиної та цілісної стратегії оборони. Крім того, воно підтримується відповідними

органами та комітетами, які відповідають за реалізацію планів та забезпечення координації дій.

У кінцевому підсумку, оборонне планування відіграє важливу роль у підвищенні готовності та ефективності сил оборони, захисту національної безпеки та забезпеченні безпеки держави.

Поняття "оборонне планування" включає в себе не тільки планування військових операцій та використання зброї, але й багато інших аспектів, пов'язаних зі забезпеченням безпеки держави. Деякі з цих аспектів включають в себе:

1. Розроблення стратегічних цілей і політичних орієнтирів: Оборонне планування передбачає визначення стратегічних цілей та політичних орієнтирів, які визначають довгострокову політику держави у сфері оборони. Ці цілі і орієнтири можуть охоплювати напрями, такі як збереження територіальної цілісності, захист інтересів держави та її союзників, або забезпечення безпеки громадян.

2. Планування використання ресурсів: Для ефективного виконання оборонних завдань, необхідні адекватні фінансові, матеріальні, технологічні та людські ресурси. Оборонне планування передбачає визначення потреб у ресурсах, адекватних фінансуванню та забезпеченню цих ресурсів.

3. Розробка стратегій та тактик: Оборонне планування включає розробку стратегій та тактик для виконання оборонних завдань. Стратегічне планування визначає загальний напрямок дій та встановлює пріоритети для виконання оборонних завдань. Тактичне планування визначає конкретні дії та оперативні заходи, що необхідні для досягнення стратегічних цілей.

4. Аналіз загроз: Оборонне планування передбачає аналіз потенційних загроз для держави та її обороноздатності. Цей аналіз допомагає визначити потреби у військових засобах, розвитку військової техніки та підготовки особового складу.

5. Міжнародна співпраця: Оборонне планування може включати також співпрацю з іншими державами та міжнародними організаціями. Ця

співпраця може охоплювати обмін інформацією, спільні навчання та тренування, а також координацію дій у разі потенційної загрози або кризової ситуації.

Україна, як і багато інших країн, активно займається оборонним плануванням для забезпечення національної безпеки та обороноздатності. Оборонне планування в Україні здійснюється військовими та цивільними організаціями, спільними зусиллями різних сфер влади та експертів з оборонної справи [15].

Це видається оглядом ситуації в Україні щодо оборонного планування та реакції на російську агресію. Наведемо кілька ключових точок:

1. Забезпечення безпеки під час війни: Документи, які були розроблені та затверджені до початку війни з Росією, стали актуальними важливими інструментами для організації оборони України. Вони визначають роль Росії як воєнного противника та встановлюють стратегію воєнної політики України.

2. Перегляд документів: У зв'язку з війною та введенням воєнного стану, виникла потреба переглянути деякі положення вже затверджених документів. Це стосується актуальності, пріоритетності та строків реалізації різних аспектів стратегії оборони та стратегічного оборонного бюлетеня.

3. Управління ризиками: В контексті воєнної безпеки і військової агресії важливим є управління ризиками. Це означає адаптацію та оптимізацію оборонної стратегії, щоб відповідати новій реальності, що виникла після російської агресії.

Таким чином, необхідність реагувати на зміни в геополітичній ситуації та адаптувати оборонну стратегію до реальних загроз і потреб України в умовах воєнного стану.

Стратегія визначає три пріоритети досягнення цілей державної політики у військовій сфері, обороні та військовому будівництві:

Здійснення єдиного керівництва підготовкою та проведенням всебічної оборони України.

Розвиток інституційної спроможності Міністерства оборони України та інших органів управління Силами оборони.

Підвищення спроможностей Збройних Сил України, сил територіальної оборони інших складових сил оборони до виконання покладених завдань [15].

Ведення широкомасштабної війни змушує по-новому оцінити актуальність та, особливо, послідовність і строки виконання завдань та заходів, спрямованих на реалізацію згаданих пріоритетів. Адже Президент України в перший день війни утворив вищий колегіальний орган воєнного керівництва обороною держави в особливий період – Ставку Верховного Головнокомандувача, визначаючи її персональний склад та припинив діяльність Військового кабінету РНБО України. Робочим органом цієї Ставки є Генеральний штаб ЗС України.

У країні вже впроваджено стратегічне та об'єднане керівництво обороною, Збройними Силами України та іншими військовими та правоохоронними структурами. Однак остаточне вдосконалення цієї системи буде здійснене лише після ухвалення Верховною Радою України проєкту закону, спрямованого на зміцнення цивільного контролю над Збройними Силами та покращення керівництва силами оборони.

Враховуючи поточну ситуацію, основний пріоритет полягає у збільшенні обороноздатності Збройних Сил України та інших військових структур для ефективного виконання завдань. Проте важливо переглянути послідовність та строки виконання завдань, передбачених цим пріоритетом, намагаючись втілити їх у короткостроковій перспективі.

Основні завдання для реалізації даного пріоритету будуть виконуватися за такою послідовністю у середньостроковій перспективі:

1. Розвиток і інтеграція оборонних спроможностей країни шляхом раціонального планування та ефективного використання наявних ресурсів та міжнародної допомоги.

2. Підвищення рівня бойової готовності Збройних Сил України та інших сил оборони, включаючи їх переведення на професійну основу та оснащення новітніми системами озброєнь.

3. Розвиток територіальної оборони як цілісної системи, удосконалення системи управління та всебічне забезпечення.

4. Розгортання захищеної мережі обміну інформацією між органами управління сил оборони, яка відповідає вимогам до захисту інформації.

5. Впровадження автоматизованих систем управління військами і зброєю, сучасних технологій зв'язку, телекомунікацій, захисту інформації, розвідки та логістики, цифрова трансформація у воєнній сфері, сфері оборони та військового будівництва.

6. Постачання сучасної ракетної зброї для ураження важливих об'єктів противника на великій відстані.

7. Розвиток ракетного озброєння визначених класів і типів як основного засобу стримування противника.

8. Забезпечення поступового переозброєння Збройних Сил України та інших сил оборони сучасними комплексами протиповітряної оборони.

Досвід першого року війни підтверджує, що основні завдання, спрямовані на досягнення цього пріоритету, повинні бути реалізовані негайно, особливо в короткостроковому плані, а не в середньо- чи довгостроковому. Президент, Міністр оборони та Головнокомандувач Збройних Сил України активно вживають заходів для постачання сучасної військової техніки та озброєння, зокрема за рахунок залучення іноземних ресурсів.

Таким чином, у ситуації широкомасштабної війни та враховуючи невизначеність воєнно-політичної обстановки, необхідно негайно реалізувати заходи з оновлення та удосконалення оборонних можливостей України. Це включає планування розвитку озброєння та військової техніки, інтеграцію спеціальних спроможностей сил оборони для стримування агресії та протидії гібридним загрозам. Невідкладність цих заходів обумовлена динамікою бойових дій та критичною залежністю від міжнародної воєнної допомоги.

Міністерство оборони України на кінець 2022 року видало наказ про короткострокове планування заходів утримання та розвитку Збройних Сил України на 2023, 2024 та наступні роки. Це планування спрямоване на досягнення цілей, визначених у Стратегії воєнної безпеки та Стратегічному оборонному бюлетені України. Планування буде проводитися з урахуванням видатків на сектор безпеки і оборони, визначених у Бюджетній резолюції, з можливістю перегляду залежно від воєнно-політичної обстановки.

У зв'язку з воєнним станом та широкомасштабною війною, на нашу думку, рекомендується відмовитися від середньо- та довгострокового оборонного планування. Після закінчення війни буде необхідно провести новий цикл планування та оновити стратегічні документи.

Також пропонується призупинити виконання положень, які вимагають перегляду актуальності та пріоритетності, і проводити лише короткострокове планування. Це включатиме постійну оцінку безпекового середовища, аналіз спроможностей сил оборони та врахування фінансових можливостей та воєнної допомоги від партнерів України.

Також рекомендується актуальні завдання розвитку сил оборони враховувати при короткостроковому плануванні щодо:

- безперервної оцінки безпекового середовища і загроз з боку РФ у воєнній сфері, аналіз наявних оперативних, бойових, спеціальних та інших спроможностей сил оборони, визначення їх спроможностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей оборони України та відновлення її територіальної цілісності;

- здійснення, за результатами згаданих оцінки, аналізу і визначення, короткострокового планування завдань/заходів з розвитку ЗС України та інших складових сил оборони і строків їх реалізації/виконання з урахуванням завдань/заходів, які визначені у зупинених положеннях Стратегії воєнної безпеки України та Стратегічному оборонному бюлетені України; фінансових, економічних та інших можливостей України; воєнної, фінансової і гуманітарної допомоги з боку партнерів України.



У своєму дослідженні В. Ф. Гречанинов, А. О. Морозов, М. А. Закалад, А. В. Лопушанський, О. В. Беляченко наголошують про необхідність зміцнення обороноздатності держави за рахунок удосконалення способів та механізмів всебічного забезпечення. Дослідження доводять, що базовою основою забезпечення обороноздатності держави і спроможностей сил оборони є управління оборонними ресурсами як складова частина стратегічного (оборонного) планування.

На думку названих науковців та фахівців, управління оборонними ресурсами – це пріоритетний загальнодержавний захід, у якому беруть участь складові сектора безпеки та оборони України (далі – СБОУ), інші міністерства та органи виконавчої влади, межі компетенції яких поширюються на питання, пов'язані з оборонною сферою країни [4].

На основі аналізу існуючого механізму управління оборонними ресурсами серед пріоритетних шляхів посилення оборонного потенціалу держави і підвищення ефективності ЗС України з врахуванням міжнародної військово-технічної допомоги можливе також завдяки використанню високотехнологічної інформаційної системи (ІС).

Саме тому необхідно забезпечити координацію та узгодження дій між державними органами сектору безпеки та оборони України, Міністерства оборони України, ЗС України та інших структурних підрозділів у підвищенні можливостей України щодо ресурсного забезпечення, заходами й обсягами міжнародної військово-технічної та фінансової допомоги. Саме такою високотехнологічною інформаційною системою, яка підвищить ефективність органів державного та військового управління і удосконалим механізми управління оборонними ресурсами, може бути перспективна Єдина інформаційна система управління оборонними ресурсами ЗС України (ЄІС УОР ЗСУ).

З цієї метою всі складові сектору безпеки та оборони України повинні бути оснащені відповідним програмно-технологічним інструментарієм – ЄІС УОР ЗСУ, який необхідно спрямувати на вирішення проблем забезпечення оборони, ефективне використання потенціалу держави, а також здійснення

заходів щодо посилення обороноздатності держави та удосконалення механізму управління оборонними ресурсами з використанням військово-технічної підтримки з боку міжнародних партнерів.

IT-рішення компанії SAP SE застосовуються в 44 країнах для автоматизації підтримки процесів формування, забезпечення, розвитку та застосування збройних сил. Особливо важливо відзначити, що 19 з 28 країн, які входять до альянсу НАТО, обрали військове рішення SAP for Defense. Серед основних постачальників зброї до України, які використовують IT-рішення SAP, можна зазначити США, Німеччину, Францію, Канаду, Данію, Норвегію, Нідерланди, Словаччину, Туреччину та Португалію.

SAP for Defense використовується 3 агенціями НАТО, 170 військовими клієнтами у США, 70 військовими клієнтами в Європі, на Близькому Сході та в Африці, 15 військовими клієнтами в Азії та Тихоокеанському басейні. Це рішення постійно вдосконалюється на основі рекомендацій військових організацій із вивчення практичного досвіду провідних країн світу у сфері автоматизації процесів підготовки і застосування збройних сил. SAP for Defense використовує найновіші технології для забезпечення діяльності силових відомств, які з'явилися внаслідок досягнень четвертої індустріальної революції.

Платформа SAP for Defence – це повністю інтегроване цифрове військове рішення, яке відповідає принципам сучасної мережецентричної війни. Він підтримує процеси підготовки та використання сучасних збройних сил, а також використання новітнього озброєння, військової техніки та високоточної зброї. IT-рішення відповідає вимогам оперативності та якості управління підрозділами (угрупованнями) під час бойових дій за рахунок використання глобальних інтегрованих автоматизованих систем управління військами та озброєнням.

Він містить інструменти для оперативного формування (переформування) структури організації збройних сил (угруповань, команд, підрозділів) з урахуванням конкретного завдання і підбором необхідних

оборонних ресурсів. Ця платформа забезпечує реал-тайм підтримку для підготовки та виконання широкомасштабних та швидких військових рухів, а також можливості для самостійної діяльності мобільних військових угруповань.

Враховані унікальні особливості застосування сил оборони та безпеки в сучасному контексті. Процедури діяльності розроблені на основі НАТО принципів і стандартів, інтегруючи успішний практичний досвід провідних збройних сил країн світу.

Спеціалізовані модулі оборонного IT-рішення SAP містять набори змістовно зв'язаних алгоритмів для управління всіма оборонними ресурсами, включаючи такі складові як організаційна структура збройних сил, логістика, персонал, бюджет та фінанси, нерухомість і інфраструктура. Важливо зазначити, що це IT-рішення також враховує специфіку документообігу, управління знаннями та інформаційними системами, і це робить його відповідним для оборонних відомств.

Для ефективного управління ресурсами силових відомств і органів управління в області оборони використовуються компоненти модулів SAP for Defense, які були розроблені на основі передового досвіду і найкращих бізнес-практик провідних країн світу. Ці модулі є частиною єдиної цифрової платформи, що дозволяє органам управління взаємодіяти онлайн для спільного координації і ефективного управління всіма аспектами оборонних ресурсів держави і збройних формувань, включаючи фінансово-економічні процеси, персонал, логістику, інфраструктуру, інформаційні системи та знання. Такий підхід дозволяє забезпечувати швидку, прозору та ефективну управлінську діяльність під час підготовки і під час воєнного конфлікту.

Перспективна ЄІС УОР ЗСУ має на меті:

- автоматизацію процесів забезпечення військ і гнучке формування організаційно-штатних структур ЗС України;
- надання програмної та інформаційно-аналітичної підтримки органам військового керівництва і спеціалістам в управлінні оборонними ресурсами

для забезпечення національної безпеки та високого рівня обороноздатності держави;

- розвиток та підтримання необхідних спроможностей складових сил оборони;

- забезпечення діяльності сил оборони під час виконання ними завдань за призначенням.

Основними завданнями перспективної ЄІС УОР ЗСУ є:

- забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки органів управління та військового керівництва, спеціалістів у справах управління оборонними ресурсами під час формування та розвитку потенціалу Збройних Сил України, підготовки до оборони, проведення воєнних дій та відновлювального періоду;

- управління та облік оборонних ресурсів, включаючи персонал, фінансові кошти, військове майно, інфраструктуру, інформаційні ресурси та інше;

- облік та розподіл поставок озброєння, техніки та майна від країн-членів НАТО та інших країн, що надають матеріально-технічну допомогу Україні;

- складання бюджетного запиту для забезпечення ресурсами, планування закупівель військового майна, робіт та послуг оборонного призначення, підготовки персоналу та інших аспектів;

- забезпечення контролю за ефективним використанням фінансових та матеріальних ресурсів, кадрів та інших аспектів;

- моніторинг раціональної закупівлі, отримання, обліку, збереження, розподілу та використання оборонних ресурсів;

- проведення прогностичної аналітики, моделювання ситуацій та пошук оптимальних варіантів для забезпечення оборонними ресурсами сил оборони;

- планування медичного забезпечення, включаючи евакуацію поранених військовослужбовців та цивільних осіб [4].

Якщо Україна за допомогою ЄІС УОР ЗСУ на базі SAP буде вести облік надходжень та контроль використання ОВТ, майна та фінансів, що надаються від країн НАТО, то країни-постачальники, більшість з яких продуктивно використовують IT-рішення SAP у власних ЗС (у тому числі SAP for Defense), будуть впевнено довіряти даним обліку в ЄІС УОР ЗСУ, а також зможуть за визначеними правилами здійснювати постійний (on-line) моніторинг (end-user monitoring) наявності, стану і використання наданого озброєння.

Таким чином, використання комплексної інформаційної системи управління оборонними ресурсами є нагальною потребою для сил оборони, оскільки вона відповідає вимогам сучасної збройної боротьби.

Згідно з вимогами Стратегії забезпечення державної безпеки [14], Стратегії національної безпеки України [15], та Стратегії воєнної безпеки України [16], перспективна ЄІС УОР ЗСУ має виконувати наступні завдання:

- забезпечувати ефективний управлінський підхід в оборонній сфері на основі інноваційних рішень та сучасних бізнес-практик;
- впроваджувати програмно-проектне управління оборонними ресурсами та логістичним забезпеченням;
- автоматизувати управлінські процеси та здійснювати цифровізацію з метою ефективного ресурсного забезпечення військової діяльності України;
- раціонально використовувати людський капітал, матеріальні та фінансові ресурси України, а також отримані від держав-партнерів ресурси.

### **Дослідження існуючого досвіду управління оборонними ресурсами армій країн НАТО**

Безпека України має велике значення для НАТО та всіх держав-членів Альянсу. НАТО повністю підтримує Україну у її невід'ємному праві на самооборону і на вибір власних механізмів безпеки. Майбутнє України в НАТО. Співробітництво між Україною і НАТО розпочалося ще в 90-х роках XX століття і стало одним з найважливіших партнерств для Альянсу. Після незаконної анексії Криму Росією у 2014 році співробітництво між Україною і

НАТО було активізовано в різних сферах. У зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії в 2022 році, НАТО та його держави-члени надають Україні небачену підтримку.

Аналіз досвіду провідних держав-членів НАТО розкриває особливості організації стратегічного керівництва обороною держави, що включає такі базові сфери діяльності як військова, правоохоронна і спеціальна. Вони перетинаються між собою і складають шість основних функцій:

1. Оборона держави (виключно військова сфера).
2. Військова контррозвідка (перетинання військової та правоохоронної сфер).
3. Забезпечення правопорядку (виключно правоохоронна сфера).
4. Цивільна контррозвідка (перетинання правоохоронної та спеціальної сфер).
5. Цивільна розвідка (виключно спеціальна сфера).
6. Військова розвідка (перетинання спеціальної та військової сфер).

Принципи розподілу повноважень органів державного управління в цих сферах в провідних демократіях мають певні спільні риси, які відрізняються від тих, що характерні для сучасної України.

У західних демократіях функції оборони держави зазвичай покладаються на міністерства оборони, на відміну від України, де відповідні функції покривають кілька окремих міністерств і відомств, які також можуть мати правоохоронні та спеціальні повноваження. Західні спецслужби, наприклад ЦРУ, МІ5 та МІ6 (британські спецслужби), Моссад, Федеральне бюро розслідувань (ФБР), зазвичай є цивільними організаціями, які не мають правоохоронних повноважень. Діяльність цих організацій регулюється цивільним законодавством і не перетинається з військовими відомствами.

На відміну від західних країн, спецслужби в Україні і далі в основному комплектуються військовим персоналом, хоча офіційно вони мають цивільний статус. Крім того, українські спецслужби мають широкі правоохоронні повноваження.

У провідних західних державах можна виділити дві базові моделі розподілу повноважень основних інститутів оборони – американську і європейську. В американській моделі військові функції, включаючи військову розвідку та контррозвідку, покладені на міністерство оборони, але це поєднується із розвинутою системою цивільного контролю над військовими органами. В європейській моделі також відбувається розподіл повноважень між міністерствами оборони та іншими органами, але в ній може бути виражено інші підходи до підпорядкування правоохоронних органів і спецслужб. Деякі відмінності в цих моделях стосуються також запобігання появі таємної поліції в демократичних суспільствах, а спецслужби з правоохоронними повноваженнями можуть мати політичну спрямованість.

У США вирішення проблеми таємної поліції здійснюється шляхом заборони ФБР займатись політичним розшуком, що дозволяє зберегти незалежність організації. У Європі застосовується принцип організаційного розмежування: в Великій Британії та Німеччині цивільна контррозвідка здійснюється через організаційну взаємодію спеціальних і правоохоронних структур, що дозволяє уникнути перетинання спеціальних та правоохоронних функцій в одній силовій структурі.

В американській системі ЦРУ виступає як спеціальний орган, що підпорядковується Раді національної безпеки і має за мету здійснення цивільної розвідки. У той же час, ФБР виконує роль цивільної контррозвідки та одночасно є правоохоронною організацією, що підпорядковується генеральному прокурору.

У європейській системі цивільна розвідка належить до компетенції виконавчої влади, без прямого підпорядкування правоохоронним органам.

В Великій Британії цивільна розвідка функціонує як спеціалізована агенція міністерства закордонних справ, а цивільна контррозвідка належить до міністерства внутрішніх справ, не маючи правоохоронних повноважень, таких як затримання, проведення досудового слідства чи дізнання. У свою

чергу, правоохоронні органи Великої Британії (наприклад, Скотленд Ярд) мають обмежені повноваження щодо прихованого збирання інформації та агентурної діяльності.

Дійсно, в Канаді сфера цивільної розвідки і контррозвідки об'єднана в єдиній структурі, яка працює поза рамками правоохоронних органів. Це підкреслює, що розділення цих функцій, яке мало місце в Україні, не є необхідною частиною західних моделей. Системи розвідки та контррозвідки можуть відрізнятися в різних країнах залежно від їхнього законодавства, інституційних рамок та вимог національної безпеки.

Україна активно працює над наближенням своїх Збройних Сил та сектору безпеки і оборони в цілому до стандартів НАТО. Це є важливою метою з урахуванням гібридної війни, з якою країна стикається. Сьогодні розбудовується система керівництва цим сектором у відповідності до керівних документів і стандартів НАТО. Це залучає новий розподіл завдань, функцій, повноважень, відповідальності та підзвітності. З військової точки зору, НАТО є передовими військовими економіками світу, відомий своїм новітнім озброєнням, використанням інноваційних технологій у галузі оборони. Країни-члени НАТО мають розвинений оборонний промисловий комплекс, високий рівень бойової готовності та забезпечення життєдіяльності військовослужбовців. Україна також звертає увагу на ці аспекти і працює на їх впровадження власної оборонної сфери.

«Стратегічна концепція» є основним стратегічним документом НАТО, який визначає довгострокові цілі, принципи та завдання Альянсу в галузі безпеки і оборони. Цей документ описує нові умови безпеки, встановлює основні підходи Альянсу до безпеки і оборони, а також визначає напрямки реформування збройних сил країн-членів НАТО. Перед прийняттям «Стратегічної концепції» вона проходить багатоетапний процес обговорення, переговорів і узгодження, а після цього підлягає схваленню Північноатлантичною радою (ПАР). Рішення щодо затвердження документів НАТО приймаються на основі консенсусу.



Стратегічна концепція є ключовим політичним документом, у якому визначаються принципи та пріоритетні завдання Альянсу з усіх аспектів, а також визначаються напрями планування та розвідки на наступні 10-15 років. Документ аналізує можливі майбутні зміни у безпечному середовищі та визначає ймовірність неочікуваних подій. На основі цього аналізу визначаються операції, які Альянс зможе виконувати, а також потрібні сили і засоби. Після затвердження Стратегічної концепції розробляється та затверджується директива Військового комітету НАТО, в якій надаються стратегічні вказівки щодо використання збройних сил Альянсу у майбутньому.

Для уніфікації збройних сил держав – членів Альянсу в НАТО ухвалені так звані стандартизаційні угоди (англ. Standardization Agreement – STANAG),<sup>64</sup> які дають змогу найефективніше спільно управляти силами і засобами збройних сил, проводити спільні операції і місії, бойову підготовку, технічне оснащення армій, озброєння та виробництво озброєння і військової техніки. Стандартизаційні угоди публікують англійською і французькою мовами, тобто офіційними мовами НАТО. Їх генерує агентство зі стандартизації НАТО, розташоване у Брюсселі [9].

Стандарти НАТО є міжнародними договорами, які регулюють загальні правила і порядок спільних дій, уніфікації технічних процесів, організації та матеріально-технічного забезпечення збройних сил держав-членів НАТО і партнерських країн. Ці стандарти поділяються на адміністративні, оперативні та матеріально-технічні, які визначають процеси управління та обміну інформацією, оперативне планування, вимоги до озброєння, обладнання та забезпечення збройних сил.

Вищим органом НАТО, який визначає політику з питань стандартизації, є Конференція національних директорів з озброєння (Conference of National Armaments Directors – CNAD). Під її егідою розгорнута широка структура робочих груп, підгруп та комітетів, які на

постійній основі аналізують, уточнюють і розробляють стандарти НАТО, яких на сьогодні нараховується близько 1300. НАТО.

Впровадження стандартів НАТО (STANAG) у МО України та ЗС України, інших складових сил оборони визначене стратегічними концептуальними документами України, пакетом Цілей партнерства Україна – НАТО. Відповідно до Воєнної доктрини України – це одне з основних завдань реформування та розвитку зазначених структур для досягнення ними оперативної і технічної сумісності зі збройними силами держав – членів НАТО на основі прийнятих у них принципів та стандартів.

Для впровадження стандартів НАТО у Міністерстві оборони та Збройних Силах України створено єдиний орган військової стандартизації, функціями якого є загальне керівництво та координація діяльності органів військового управління з впровадження стандартів НАТО, їх обліку та збереження. Порядок виконання цих робіт у Міністерстві оборони та Збройних Силах України визначений відповідною інструкцією, розробленою з урахуванням вимог НАТО ААР-03 “Розробка, супроводження та управління документами НАТО зі стандартизації”.

На цей час структурні підрозділи Міністерства оборони та органи військового управління Збройних Сил України виконали значний обсяг робіт із впровадження стандартів НАТО у процесі імплементації Цілей партнерства, наприклад з питань розроблення керівних документів з організації бойової підготовки та медичного забезпечення військ [9].

Впровадження стандартів НАТО дійсно допоможе Україні поступово зміцнювати свою бойову готовність та досягати взаємодії зі збройними силами провідних держав. Це також сприятиме ефективнішому використанню ресурсів в оборонному секторі, удосконаленню підготовки військових частин та підрозділів, що входять до складу багатонаціональних військових формувань, і підвищенню авторитету України на міжнародній арені. Все це сприятиме зміцненню національної безпеки та допоможе

Україні впроваджувати передові стандарти та практики в області безпеки і оборони.

Вимоги стандартів НАТО беруть до уваги і під час розроблення оперативно-стратегічних та оперативно-тактичних вимог, тактико-технічних завдань на створення і модернізацію озброєння та військової техніки. Впровадження в Україні стандартів, які використовують США, Німеччина, Велика Британія та інші держави – члени НАТО, сприяє позитивним змінам та підвищенню рівня бойової підготовки військ (сил), підготовки офіцерського та сержантського складу, дає можливість значно підняти рівень боєздатності української армії, а реформування системи військового управління силами оборони за стандартами НАТО – мати оптимальну їх структуру, які навіть за обмеженості ресурсів ефективніше виконуватимуть спільні завдання. В умовах бойових дій це означає краще розуміння обстановки, підвищення гнучкості управління силами і засобами, швидше прийняття рішень, мінімізацію втрат у силах і засобах. Перехід на натівські стандарти дає змогу не тільки підвищити рівень управління збройними силами, а й забезпечити в майбутньому їх взаємодію з військами Альянсу, підвищити рівень управління військами (силами) [9].

Справді, країни-члени НАТО можуть мати власні особливості та індивідуальний підхід до організації сектору оборони. Польща є прикладом країни, яка у своїй системі управління змінила структуру командування та переформувала штаби. Проте такі зміни можуть супроводжуватися рядом викликів та проблем, пов'язаних з адаптацією до нової структури і важливо докладати зусиль для їх вирішення та покращення функціонування сил. Збільшення ефективності та упередження можливих труднощів може вимагати змін і коригувань в процесі реформування системи управління.

Проблеми, які виникли внаслідок впровадження нової системи управління і керівництва Війська Польського, підкреслюють важливість врахування принципів військового управління, зокрема наявності єдиного центру управління з необхідними повноваженнями та відповідальністю.

Польща вирішила цю проблему шляхом прийняття спеціального закону, у якому передбачено призначення Головнокомандувача Збройних Сил на воєнний час, але це ще не розв'язує всі проблеми. Враховуючи це, Польща активно працює над розробкою планів реформування загальної системи управління, включаючи розгляд можливості повернення ролі Генерального штабу Війська Польського як єдиного органу військового управління та формування органів управління, подібних до колишніх командувань видів збройних сил. Ці заходи направлені на покращення ефективності системи управління та забезпечення належного функціонування військових сил Польщі.

Наразі ключовим органом управління та консультативно-дорадчою структурою в НАТО є Військовий комітет. Він відповідає за військові аспекти планування та розвитку Альянсу. Військовий комітет надає консультації та допомогу цивільним керівним органам НАТО, таким як Північноатлантична рада та Група ядерного планування. Його роль полягає в наданні стратегічних рекомендацій та військової консультації перед прийняттям політичних рішень, а також в забезпеченні зв'язку між політичними та військовими структурами Альянсу. Військовий комітет грає важливу роль у взаємодії між політичним та військовим рівнями рішень у НАТО.

Військовий комітет НАТО відіграє важливу роль у військовому управлінні Альянсу. Серед його функцій є надання загальних військових керівних вказівок двом стратегічним командуванням Альянсу, а саме Стратегічному командуванню Операційно-стратегічними силами НАТО та Стратегічному командуванню Трансформацією. Вони сприяють координації та плануванню військових операцій. Військовий комітет також бере участь у розробленні військової стратегії та стратегічних концепцій Альянсу, а також готує доповіді та аналітичні оцінки по військовим питанням, зокрема оцінюючи сили та можливості держав, які можуть представляти певний ризик для інтересів НАТО.

Також Військовий комітет НАТО надає рекомендації щодо військової політики та стратегії Північноатлантичній раді на основі консенсусу. Він проводить консультації з Північноатлантичною радою щодо санкціонування військових дій та надає рекомендації іншим керівним політичним органам НАТО стосовно заходів, необхідних для забезпечення колективної оборони держав-членів. Крім того, Військовий комітет бере активну участь у реалізації рішень, пов'язаних з операціями і місіями НАТО. Військові рекомендації відіграють важливу роль у формуванні і виконанні загальної стратегії та плануванні заходів для забезпечення безпеки та оборони Альянсу.

Отже, Міжнародний секретаріат та Міжнародний військовий штаб відіграють важливу координуючу роль у процесі планування та управління діяльністю Альянсу. Генеральний секретар Міжнародного секретаріату веде адміністративне та консультаційне керівництво, надає підтримку національним представникам у штаб-квартирі НАТО. Міжнародний секретаріат виступає як виконавчий орган, що надає підтримку Північноатлантичній раді та її комітетам. Він забезпечує координацію та співпрацю між усіма структурами та органами Альянсу.

Міжнародний військовий штаб (МВШ) є виконавчим органом НАТО у сфері військового планування і консультування. Він координує роботу з планування, оцінки та рекомендацій у військовій сфері, передаючи їх на розгляд Військовому комітету. Головою МВШ є керівник, якого обирає Військовий комітет з числа кандидатів, запропонованих членами НАТО. МВШ відповідає за моніторинг та виконання політики і рішень Військового комітету і забезпечує їх практичну реалізацію відповідно до політики Альянсу.

Міжнародний військовий штаб (МВШ) займається розробленням та узгодженням діяльності Військового комітету у різних аспектах військового планування, політики та стратегії НАТО. Він приймає участь у розробленні концептуальних документів, що стосуються взаємозв'язку між Європейським

союзом і НАТО, а також стратегічного партнерства між ними. МВШ також забезпечує підготовку аналітичних документів і доповідей, які є основою для обговорення та прийняття рішень у Військовому комітеті. Він виконує важливу роль у розвитку і реалізації військової політики та стратегії Альянсу.

Щорічний обмін інформацією та узгодження дій між Міжнародним секретаріатом, Міжнародним військовим штабом, військовим керівництвом НАТО та урядами держав-членів НАТО надають можливість порівнювати наміри кожної держави із загальними вимогами НАТО. У разі потреби ця інформація може бути переглянута відповідно до нових директив, вимог щодо модернізації та змін ролі та обов'язків національних збройних сил.

Слід зазначити, що оборонне планування у НАТО є постійним процесом, який включає моніторинг і контроль на всіх етапах. Міжнародний секретаріат та Міжнародний військовий штаб розробляють рекомендації на основі аналізу та оцінки ситуації. Відповідно до цих рекомендацій розробляються "Керівні вказівки міністрів". Цей документ визначає стратегічні цілі та завдання, а також рекомендації щодо реалізації політики і стратегії Альянсу. Національні плани розробляються на основі цих "Керівних вказівок міністрів" для кожної держави-члена. Цей процес є першим етапом при плануванні військових сил.

Стратегічне командування Операційно-стратегічними силами НАТО з трансформації розробляє «Цільові завдання з розвитку збройних сил НАТО». Ці завдання спрямовані на забезпечення операційної здатності НАТО з виконання повного спектру операцій. Вони є основою для планування та розгляду на Північноатлантичній раді та визначають стратегічний напрямок розвитку збройних сил НАТО.

Аналіз оборонних питань є третім етапом циклу планування в НАТО, який проводиться кожного другого року протягом року. Під час аналізу вивчаються та оцінюються плани розвитку збройних сил та фінансові плани держав-членів НАТО на індивідуальній основі порівняно з "Цільовими завданнями НАТО", які є загальними цілями та завданнями на десятирічний

період. Цей аналіз допомагає визначити, наскільки держави-члени виконують свої зобов'язання та впроваджують стандарти НАТО у своїх оборонних планах та фінансових планах.

Так, після зустрічей з представниками кожної держави-члена НАТО підготовлюється проект «Національних розділів». Ці розділи вивчаються на багатосторонньому рівні в Комітеті оборонного планування НАТО з метою уникнення розбіжностей між визначеними завданнями та планами розвитку збройних сил НАТО та національними завданнями. Після цього "Національні розділи" формалізуються у вигляді індивідуальних національних додатків до загального звіту, в якому включений також звіт Військового комітету щодо військової відповідності нового плану НАТО на забезпечення розвитку збройних сил на рівні та оцінку пов'язаних з цим військових ризиків.

Вивчений досвід показав також, що в НАТО не використовується термін "стратегічне планування", однак процедури, пов'язані з ним, ефективно застосовуються для формування політики розвитку сил та можливостей Альянсу. Загальний звіт містить розділ, узгоджений з інституціями Європейського Союзу, що ґрунтується на інформації, наданій європейськими державами-членами НАТО. Цей розділ визначає, наскільки новий план може відповідати потребам Європейського Союзу у сфері військових сил та засобів. Одним із важливих керівних документів у плануванні НАТО є «міністерське керівництво» (Ministerial Guidance), яке розробляється щодва роки. У цьому документі формулюються політичні, економічні, технологічні та військові аспекти будівництва та розвитку Альянсу. Він визначає орієнтири для подальшого розвитку Альянсу та визначає пріоритети для держав-членів.

НАТО визначає цілі щодо формування та розвитку своїх складових, таких як озброєння, управління кризовими ситуаціями, управління та зв'язок, тилове забезпечення, ядерне та ресурсне планування, у відповідних планових документах на п'ять років. Ці документи регулярно переглядаються через процедуру оборонного огляду (Defence Review). Кожні два роки видаються

оновлені та уточнені варіанти цих документів на підставі результатів оборонного огляду, який дозволяє оцінити оборонні потреби та планувати забезпечення Альянсу. Цей процес допомагає забезпечувати актуальність та ефективність розвитку збройних сил НАТО.

Кожна держава-член НАТО має свої особливості у проведенні оборонного планування. Україна робить кроки для інтеграції у Процес оборонного планування НАТО (Defence Planning Process, DPP), який включає ряд інструментів та процедур для гармонізації планування. Важливим механізмом є визначення функцій та завдань усіх складових сектору безпеки і оборони держави, з урахуванням методичних підходів, що застосовуються в НАТО. Це дозволяє забезпечити відповідність планування вимогам та стандартам Альянсу та підвищити співвідношення та взаємодію з іншими державами-членами.

Впровадження методики та механізму визначення функцій і завдань у оборонному плануванні насправді має багато переваг. Воно дозволяє зменшити дублювання документів, побудувати послідовність оборонних документів та логічний зв'язок між ними. Визначення конкретних функцій та завдань надає можливість планувати на основі функціональних спроможностей, що дозволяє краще забезпечити необхідні ресурси для підтримання обороноздатності держави. Це спрямовано на ефективне використання сил і засобів, а також на раціональний розподіл ресурсів.

Впровадження переліку завдань та матриці відповідальності є важливим етапом реалізації системи оборонного планування. Цей підхід дозволяє чітко визначити структури, відповідальні за виконання кожного завдання, та забезпечити їх скоординовану роботу. Це полегшує прийняття рішень, уникнення дублювання функцій та забезпечує ефективну взаємодію між різними структурами системи оборони. Вже впроваджена модель в секторі безпеки і оборони України свідчить про практичну використовуваність цього підходу.



У НАТО перелік завдань та відповідальність переглядають регулярно і враховують зміни в безпековій ситуації. Для кожного рівня ескалації ситуації розробляють окрему матрицю розподілу відповідальності, яка відображає трансформацію завдань і рівень відповідальності за них. У системі планування НАТО передбачені такі рівні завдань: стратегічний (strategic generic tasks list), оперативний (operational generic tasks list) і тактичний (tactical generic tasks list). Це дозволяє забезпечити гнучкість і адаптацію до різних ситуацій та потреб Альянсу в різних етапах планування та виконання завдань.

Таким чином, стратегічний (національний, загальний) рівень оборонного планування передбачає визначення завдань і відповідальності для усіх структур держав, які залучені до оборони на стратегічному рівні. Це дозволяє Альянсу та національним збройним силам держав-членів НАТО оперативно, ефективно і якісно виконувати спільні завдання в області безпеки та оборони. Цю систему планування можна вважати ключовим інструментом для забезпечення координації та співпраці між Альянсом та національними структурами у досягненні спільної мети - забезпечення безпеки держав-членів НАТО.

### **Список використаних джерел**

1. Волошин О. Ф., Мащенко С. О. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 3-є вид., перероб. К.: «Видавництво Людмила», 2018. 292 с.
2. Воєнні аспекти протидії “гібридній” агресії: досвід України : монографія /колектив авторів ; за заг. ред. А. М. Сиротенка. К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 176 с.
3. Гречанінов В. Ф. Деякі питання щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів сектора безпеки і оборони. Математичні машини і системи. 2021. № 3. С. 34–46. URL:

[http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2021/2021\\_3/03\\_21\\_Grechaninov.pdf](http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2021/2021_3/03_21_Grechaninov.pdf) (дата звернення: 07.10.2023).

4. Гречанінов В. Ф., Морозов А. О., Заклад М. А., Лопушанський А. В., Беяченко О. В. Шляхи досягнення деяких завдань, визначених у стратегічних цілях, за допомогою використання сучасних інформаційних технологій (створення єдиної системи управління оборонними ресурсами ЗС України). *Математичні машини і системи*. 2022. № 3. С. 28-47.

5. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення. : монографія / Криштанович М. Ф., Пушак Я. Я., Флейчук М. І., Франчук В. І. Львів: Сполом, 2020. 418 с.

6. Мартинюк В. В. Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і східного партнерства. URL : [https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/blok\\_XXI-end\\_0202.pdf](https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/blok_XXI-end_0202.pdf) (дата звернення: 27.09.2023).

7. Наказ Міністерства оборони України № 484 від 22 грудня 2020 року «Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони» Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 16 лютого 2021 р. за № 196/35818. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

8. Національна безпека: світоглядні та теоретико-методологічні засади: монографія / за заг.ред. О. П. Дзьобаня. Харків: Право, 2021. 776 с.

9. Організаційно-правові засади забезпечення воєнної безпеки України: курс лекцій; Г. П. Ситник. К: ТОВ "САК Лтд.", 2023. 112 с.

10. Про національну безпеку України: Закон України {Із змінами, внесеними згідно з Законами № 522-IX від 04.03.2020, ВВР, 2020, № 34, ст. 241; № 808-IX від 17.07.2020; № 912-IX від 17.09.2020; № 1150-IX від 28.01.2021, ВВР, 2021, № 23, ст.197; № 1357-IX від 30.03.2021, ВВР, 2021,

№ 29, ст. 234; № 1702-IX від 16.07.2021, введ. з 01.01.2022; № 1882-IX від 16.11.2021}. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

11. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В.П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2017. 496 с.

12. Семененко О.; Онофрійчук П., Чернишова І., Остапець О., Мотрунич І., Романченко О. Методологічні основи управління оборонними ресурсами в Збройних силах України. *Social Development and Security*. 2021. Vol. 11. № 5. С. 98-110.

13. Стратегічний оборонний бюлетень, введений в дію Указом Президента України від 17.09.2021 р. № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#n17> (дата звернення: 11.10.2023).

14. Стратегія забезпечення державної безпеки, затверджена Указом Президента України від 16.02.2022 р. № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

15. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

16. Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

17. Ситник Г. П., Орел М.Г. Забезпечення стійкості соціального порядку як пріоритет у сфері національної безпеки. *Науковий часопис Академії національної безпеки*. 2021. №1 (29). С.8-25.

**Лебедєв Ігор Васильович**

доктор економічних наук, доцент,

доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,

*Одеський національний економічний університет*

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ ЯК ФАКТОР ЗБІЛЬШЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Актуальність дослідження обумовлена тим, що трудовий потенціал, як сукупна суспільна здібність людей до праці, є найважливішим видом економічних ресурсів. Велику роль у збільшенні трудового потенціалу грає рекреаційно-туристична сфера, яка виконує низку важливих функцій: економічних – задоволення попиту населення на відповідні товари і послуги, збільшення ВВП, поповнення бюджетів різних рівнів, надання робочих місць, виплата працівникам заробітної плати; соціальних – оздоровчої, пізнавальної, виховної, комунікативної, культурно-просвітницької, естетичної, спортивної та інших.

Сталий розвиток рекреаційно-туристичної сфери, її результативність, стійкість і динамічність, позитивна роль у збільшенні трудового потенціалу вирішальною мірою залежать від соціально-економічної ситуації в суспільстві, прогресу в досягненні сталого розвитку. Тому ці питання розглядаємо у контексті виконання Україною Програми «Цілі сталого розвитку» (ЦСР), враховуючи, що сфера рекреації та туризму тісно взаємопов'язана з виконанням одинадцяти із сімнадцяти цілей, визначених резолюцією Генеральної Асамблеї ООН [1].

Мета дослідження – визначити ступінь досягнення сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери та її роль у збільшенні трудового потенціалу, виявити існуючі проблеми, надати теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації щодо їх вирішення.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та розглянуто такі питання:

- як співвідносяться у науковому і практичному плані категорії «трудовий потенціал» і «людський потенціал»;
- чи можна визнати достатніми результати нагромадження трудового потенціалу і впровадження сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери в Україні;
- чи перебуває у взаємозв'язку розвиток рекреаційно-туристичної сфери з нагромадженням людського і трудового потенціалу.

Питання розвитку і використання трудового потенціалу розглядалися у працях відомих вітчизняних вчених Антонюк В. П. [2], Лібанової Е. М. [3], Колота А. М. [4]; Грішнєвої О. А., Пасєка С. Р., Пасєка А. С. [5] тощо. Питання сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери розглядалися у монографії Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. [6], статтях Дугієнко Н. О. та Кондрацької О. О. [7], Розмарина А. Л. і Колонтай С. М. [8] та ін. Роль рекреаційно-туристичної сфери у розвитку людського потенціалу висвітлювалася у наукових працях Антонюк В. П. [2], Грішнєвої О. А. [9], Каленюк І. С. і Котенко Т. М. [10] та інших.

У наведених та інших наукових публікаціях визначаються як позитивні, так і негативні аспекти у процесі збільшення трудового потенціалу за допомогою різних методів і засобів, у тому числі шляхом впровадження сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери. При цьому практичні рекомендації щодо вирішення існуючих проблем переважно спрямовані на реорганізацію існуючої системи управління, удосконалення державного регулювання та очікування іноземних інвестицій, що є малоймовірним у нинішній ситуації. Це зумовлює потребу подальшого дослідження процесу збільшення трудового потенціалу за допомогою сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери.

Нами висунуто та перевірено гіпотези: Г1: динаміка розвитку економіки і рекреаційно-туристичної сфери України не заходилися у тісному

кореляційному взаємозв'язку; Г2: підвищення реального доходу населення було недостатнім і не призвело до зростання платоспроможного попиту на туристичні послуги; Г3: долаючи певні труднощі, рекреаційно-туристична сфера знаходиться у прямому статистично взаємозв'язку з розвитком людського трудового потенціалу і здійснює позитивний вплив.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є засади інституціональної економічної теорії та людино-центричної парадигми, яка розглядає людину не як засіб, а найважливішу ціль соціально-економічного прогресу, передбачає пізнання економічних явищ і процесів з урахуванням впливу соціальних відносин та інших позаекономічних факторів з використанням комплексного, мультидисциплінарного, системного і ситуаційного методологічних підходів. Використовуються бази даних ООН про виконання Програми Цілей Сталого Розвитку [11], Всесвітньої туристичної організації [12], інших міжнародних організацій та Державної служби статистики України. Для перевірки гіпотез було застосовано методи кореляційного аналізу і розрахунку коефіцієнта кореляції рангів Спірмена з використанням комп'ютерної програми Excel.

Науково доведено та практично підтверджено, що в сучасних умовах людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, що здатні до ефективної економічної діяльності, мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. Залежно від мети дослідження людські ресурси характеризуються різними соціально-економічними категоріями: населення, економічно активне населення, трудові ресурси, трудовий потенціал.

Трудовий потенціал – це сукупна суспільна здібність людей до праці, потенційна дієздатність суспільства. Це також інтегральна оцінка кількісних та якісних характеристик, здібностей і можливостей економічно активного населення, які реалізуються в межах і під впливом системи соціально-трудова відносин. Трудовий потенціал залежить від демографічних,

професійно-кваліфікаційних, соціально-економічних факторів, має різні рівні прояву: індивідуальний (трудовий потенціал людини), колективний (трудовий потенціал підприємства, організації), суспільний (трудовий потенціал суспільства). Якісні та кількісні характеристики трудового потенціалу залежать від умов його формування, розвитку і реалізації [13].

Оскільки загальноприйняте наукове визначення категорії «трудовий потенціал» поки що не сформувалося, узагальнивши варіанти, запропоновані різними авторами, пропонуємо своє уточнене визначення: трудовий потенціал – це форма прояву людського потенціалу в будь-якої сфері суспільно-корисної діяльності – економічної, соціальної, духовної. Людський потенціал за своїм змістом є більш широкою категорією по відношенню до трудового потенціалу, оскільки, носіями першого є все населення країни (регіону), у тому числі за межами працездатного віку, а другого – тільки працездатні громадяни. Крім того, природні та придбані здібності індивідуума не завжди і не у повному обсязі реалізуються у трудовому процесі. Тому для більш повного з'ясування категорії «трудовий потенціал» вважаємо за доцільне ретельно розглянути категорію «людський потенціал».

Людський потенціал (від лат. *potentia* – сила) – це сукупність природних і набутих індивідуальних властивостей кожної людини, її потреб, інтересів, мотивації, особистих здібностей, стану здоров'я, а також знань, професійних навичок, мотивацій до праці й розвитку, загальної культури, яка включає етичні цінності, знання та дотримання норм, правил, законів людського спілкування. Поняття «людський потенціал» характеризує новий ступінь у розвитку людини, коли поряд із виробничими можливостями людини дедалі зростаючу роль відіграють інтелектуальні, соціальні, психологічні та культурні якості, тобто людські риси [13]. Таким чином, людський потенціал є інтегральною формою різноманітних явних і прихованих властивостей, це сукупність властивих людині якостей – фізичних, розумових, духовних. Людський потенціал може проявлятися (повністю або частково) у процесі діяльності людини і перетворюватися у

трудовий потенціал, якщо використовується в сфері суспільно-корисній діяльності для створення доданої вартості та задоволення особистих та суспільних потреб [14, С. 102-103].

Людський потенціал характеризується якісними та кількісними характеристиками, умовами для його відтворення, формування, розвитку і реалізації. Потенціал людини формується на основі її природних здібностей у процесі освіти, виховання, мотивації, практичної діяльності, накопичення життєвого досвіду. До людського потенціалу можна віднести не лише здоров'я, професійну підготовку, знання та вміння людей, їхню здатність до праці, а й загальні фізичні, психологічні, світоглядні характеристики, культурний рівень та інші здібності. Використання людського потенціалу і ступінь його віддачі обумовлені вільним волевиявленням суб'єкта, його індивідуальними інтересами, матеріальною і моральною заінтересованістю, світоглядом, загальним рівнем культури та контролюються самим індивідом.

Феноменологія людського потенціалу має певні специфічні якості, найважливішими, на наш погляд, є такі:

- системність: людський потенціал має системні властивості, і не може зводитися до простого переліку якостей людей;
- зовнішня обумовленість: для формування та реалізації людського потенціалу велике значення мають зовнішні фактори;
- непрозорість: для людського потенціалу характерна наявність прихованих якостей, які при зміні певних умов можуть проявлятися чи ні;
- стратегічна спрямованість: характеристики людського потенціалу зумовлюють особливості людського розвитку як у найближчу перспективу, і у віддаленому майбутньому.

Численні характеристики людського потенціалу можна об'єднати в такі основні складові: фізична, освітньо-кваліфікаційна, соціально-культурна та морально-психологічна.

Фізична складова людського потенціалу визначає якісні характеристики робочої сили – здатність до праці та навчання й набуття



нових навичок упродовж життя, спроможність сприйняття інноваційних технологій, захисту країни та напруженої діяльності з відновлення економіки, виконання репродуктивної функції тощо [15, С. 62]. Фізична складова людського потенціалу характеризується такими показниками, як стан здоров'я, що проявляється середньою тривалістю життя, рівнем захворюваності, смертності за окремими причинами і віковими групами, розміром та часткою витрат на охорону здоров'я у бюджеті тощо. Тому покращення здоров'я населення, зниження захворювань, збільшення тривалості життя є пріоритетним напрямом діяльності у розвитку людського і трудового потенціалу, важливу роль у чому має грати не тільки заклади охорони здоров'я, але й сфера рекреації і туризму.

Освітньо-кваліфікаційна складова втілює інтелектуальні якості особистості, рівень освіти і кваліфікації, здатностей, знань, навичок, що характеризується питомою вагою осіб із вищою освітою, середньою кількістю років навчання в розрахунку на одну людину, доступністю різних рівнів освіти; часткою витрат на освіту в державному бюджеті тощо. У країнах з соціально орієнтованою розвинутою ринковою економікою на кінець XX ст. середня підготовка найманих працівників досягла 14 років навчання. В Україні у 2021 р. середня кількість років навчання зайнятого населення була вищою і становила 15,1 року [16]. Освіта, культура, інтелектуальний потенціал є активними і дуже важливими чинниками людського розвитку. Вони є, з одного боку, могутнім фактором вирішення важливих соціальних завдань, пов'язаних з досягненням ефективної самореалізації населення у всіх аспектах людської життєдіяльності – трудовій, громадській, особистій. З іншого боку, ці сфери набувають першочергового значення у забезпеченні економічного зростання (за рахунок підвищення продуктивної сили праці), справедливого розподілу національного доходу, зменшення злочинності, зростання рівня культури виробництва і споживання, підвищення якості життя взагалі, розширення

можливостей вибору і т. ін. – що, власне, і є суттю процесу людського розвитку.

Соціально-культурна складова людського потенціалу проявляється ступенем трудової та громадянської активності, організованості та дисциплінованості, ініціативності, творчої енергії, ставлення до соціально значущих проблем, солідарності, колективізму, характеризується показниками соціальної злагоди або напруженості у суспільстві, що є передумовою зрілості громадянського суспільства .

Морально-психологічна складова, як найважливіший компонент людського потенціалу, характеризує духовний розвиток людини, її світогляд, моральну зрілість, ціннісну орієнтацію, інтереси, потреби. Вони проявляються у законослухняності, позитивної вмотивованості, рівнем правопорядку чи злочинності, корупції, асоціальної поведінки, алкоголізму і наркоманії, проституції, екстремізмі, неповагу до прав та гідності інших.

Трудовий потенціал, як форма реалізації людського потенціалу, характеризується загальнолюдськими та деякими спеціальними якостями, що виявляються на різних рівнях і визначаються певними показниками (табл. 1):

- трудовий потенціал людини – частина потенціалу особистості, яка формується на основі природних здібностей, освіти, виховання та життєвого досвіду, його можливості у сфері праці;

- трудовий потенціал підприємства, організації – чисельність працівників і сукупний фонд робочого часу, сукупна працездатність, кваліфікація та професійні здібності всіх працівників;

- трудовий потенціал країни – форма матеріалізації людського потенціалу, сукупність демографічних, економічних і соціальних показників, в тому числі рівня загальної зайнятості, продуктивності праці, стану соціально-трудових відносин.

Формування трудового потенціалу – це процес створення продуктивних здібностей людини за допомогою інвестицій у конкретні процеси її життєдіяльності.

При цьому інвестування здійснюється, з одного боку, як вкладання фінансових коштів та ресурсів, а з іншого, витрати часу та енергії, тобто як певні види людської діяльності [17, С. 437].

Таблиця 1

**Складові та показники трудового потенціалу**

| Складові<br>трудового<br>потенціалу           | Об'єкти аналізу і відповідні їм показники                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | людина                                                                                                                                                                                                                                                                   | підприємство                                                                                                                                                                                                                                                                           | суспільство                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Стан здоров'я і<br>здорового<br>способу життя | Працездатність, час<br>відсутності на<br>роботі через<br>хвороби,<br>виконання<br>репродуктивної<br>функції                                                                                                                                                              | Втрата робочого<br>часу через хвороби<br>і ушкодження,<br>витрати на<br>забезпечення<br>здоров'я персоналу                                                                                                                                                                             | Середня<br>тривалість<br>життя, витрати<br>на охорону<br>здоров'я,<br>смертність з<br>окремих<br>причин та<br>вікових груп,<br>розмір та<br>частка витрат<br>на охорону<br>здоров'я у<br>бюджеті                                                                                        |
| Освітньо-<br>кваліфікаційна                   | Наявність певного<br>рівня освіти та<br>кваліфікації, досвід<br>роботи за<br>спеціальністю,<br>уміння, навички,<br>якість роботи,<br>швидкість<br>мислення і<br>прийняття рішень,<br>творчі здібності,<br>участь у<br>раціоналізаторській<br>та винахідницькій<br>роботі | Частка осіб із<br>вищою та<br>середньою<br>спеціальною<br>освітою, стажем<br>роботи за<br>спеціальністю,<br>витрати на<br>підвищення<br>кваліфікації<br>персоналу,<br>кількість винаходів,<br>патентів,<br>раціоналізаторських<br>пропозицій, нових<br>виробів на одного<br>працюючого | кількість років<br>навчання в<br>розрахунку на<br>одну людину,<br>доступність<br>різних рівнів<br>освіти, частка<br>витрат на<br>освіту в<br>державному<br>бюджеті,<br>доходи від<br>авторських<br>прав, кількість<br>патентів і<br>міжнародних<br>премій на<br>одного жителя<br>країни |

|                        |                                                                                                                                                               |                                                                                                             |                                                                                                                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальна та культурна | Активна життєва позиція, організованість, уміння працювати в колективі, повага до прав та гідності інших, ставлення до соціально значущих проблем суспільства | Стан корпоративної культури, частка осіб, що приймають участь у громадських, культурних, спортивних заходах | Рівень соціальної злагоди або напруженості, солідарності та колективізму, що є передумовою зрілості громадянського суспільства |
| Морально-психологічні  | Стійкість, адаптивність, інтуїція солідарність, колективізм, ініціативність, енергійність, законослухняність, позитивна вмотивованість                        | Морально-психологічний клімат в колективі, рівень порушень трудової дисципліни, втрати від конфліктів       | Рівень правопорядку, злочинності, корупції, асоціальної поведінки, алкоголізму і наркоманії, проституції, екстремізму          |
| Ресурси робочого часу  | Час зайнятості протягом року                                                                                                                                  | Кількість працівників, кількість годин робочого часу на одного працівника за рік                            | Чисельність економічно активного населення та зайнятих, рівень безробіття.                                                     |

*Джерело: складено автором на підставі [13, 18].*

Таким чином, формування трудового потенціалу вимагає значних витрат як від самої людини, так і від суспільства в цілому; людський потенціал у вигляді навиків і здібностей є певним запасом, тобто може бути накопичуваним і може фізично та морально зношуватися, а також економічно змінювати свою вартість та амортизуватися.

У процесі економічної діяльності трудовий потенціал перетворюється у людський капітал, який є невід’ємним від його носія – живої людської особи незалежно від джерел формування, які можуть бути державними, приватними та ін., стає джерелом отримання прямих доходів. Використання

людського капіталу контролюється самою людиною [17, С. 439]. І навпаки, якщо людина вибула з процесу виробництва з різних причин і не використовує свої знання, здібності, професійні навички, то людський капітал набуває форми людського потенціалу.

Формування, нагромадження і розвиток трудового потенціалу здійснюється шляхом задоволення життєвих потреб, підвищення якості життя, освіти і виховання, придбання людиною нових знань і навичок, надання можливостей для збільшення і реалізації інтелектуальних і фізичних здібностей до продуктивної праці. Міжнародна спільнота надає великого значення цим питанням, ООН розробила та здійснює реалізацію спеціальних програм: Людського розвитку, Корпоративної соціальної відповідальності, Гідної праці, Цілей сталого розвитку, здійснює моніторинг і оцінку їх виконання, публікує щорічні доповіді. Для цілей даного дослідження ми здійснили аналіз відповідних показників у контексті виконання Україною завдань першого етапу Програми Цілей сталого розвитку у 2016-2021 роках (табл. 2). Економічним підґрунтям розвитку трудового потенціалу є економічне зростання, яке має досягатися не за будь-яку ціну і не в короткостроковій перспективі із загрозами чергової кризи, а бути стійким, тривалим та всеосяжним. З наведених даних видно, що у досліджуваній період ВВП України у фактичних цінах у розрахунку на одну особу складав у середньому 79,8 тис. грн. (приблизно 3 650 доларів США.), що у 3 рази менше, ніж у середньому по світу, і майже в десять разів менше, ніж у країнах ЄС [21]. Внаслідок недостатніх темпів економічного зростання життєвий рівень населення України в цілому залишається низьким. Частка осіб, у яких загальні витрати на душу населення нижчі від прожиткового мінімуму, у досліджуваній період перевищувала у середньому 43 %, а частка споживчих сукупних витрат домогосподарств (на харчування, комунальні послуги, одяг тощо) в загальних витратах домогосподарства становила близько 91 % [22]. У той же час середньомісячні витрати домогосподарств на послуги відпочинку і культури дорівнювали близько 1,5 % сукупних витрат.

## Фактори відтворення трудового потенціалу в Україні

| Показники                                                                                                                                   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020   | 2021   | Середнє<br>значення |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|---------------------|
| Індекс людського розвитку, місце у світовому рейтингу                                                                                       | 84    | 88    | 78    | 74    | 78     | 77     | 80                  |
| Цілі сталого розвитку, місце у світовому рейтингу                                                                                           | 46    | 39    | 39    | 41    | 47     | 36     | 41                  |
| ВВП (у фактичних цінах) у розрахунку на одну особу, грн.                                                                                    | 55899 | 70170 | 84228 | 94633 | 100415 | 106641 | 79771               |
| Індекс ВВП (у фактичних цінах) у розрахунку на одну особу, % до попереднього року                                                           | 120.4 | 125.5 | 120.0 | 112.4 | 106.1  | 106.2  | 115.1               |
| Очікувана тривалість життя при народженні, років                                                                                            | 71.7  | 72.0  | 71.8  | 72.0  | 72.5   | 71.6   | 71.8                |
| Рівень безробіття відсотків до робочої сили у працездатному віці                                                                            | 9.3   | 9.5   | 8.8   | 8,2   | 9.5    | 9.9    | 9.3                 |
| Частка населення, добове споживання яких є нижчим за 5,05 долара США за ПКС, %                                                              | 2.0   | 1.9   | 1.8   | 0.3   | 0.2    | 0.4    | 1.1                 |
| Частка населення, чиї середньодушові еквівалентні сукупні витрати є нижчими за прожитковий мінімум, %                                       | 58.6  | 47.3  | 43.2  | 41.3  | 47.2   | 39.1   | 47.5                |
| Середньомісячний реальний наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн.                                                                    | 2713  | 3939  | 4870  | 5627  | 6060   | 6858   | 5011                |
| Індекс середньомісячного реального наявного доходу у розрахунку на одну особу, %                                                            | 102.0 | 110.9 | 110.9 | 110.9 | 104.5  | 104.5  | 103.3               |
| Індекс споживчих цін (грудень до грудня) попереднього року, %                                                                               | 113.9 | 113.7 | 109.8 | 104.1 | 102.7  | 109.4  | 108.9               |
| Споживчі сукупні витрати домогосподарств (% від сукупних витрат)                                                                            | 89.7  | 89.0  | 89.0  | 91.3  | 91.4   | 92.3   | 90.8                |
| Частка витрат на продовольчі товари (% від споживчих грошових витрат)                                                                       | 51.4  | 49.6  | 49.4  | 51.7  | 52.7   | 53.1   | 51.3                |
| Нерівність доходів, коефіцієнт Джині                                                                                                        | 24.3  | 24.5  | 26.0  | 26.6  | 25.4   | 26.6   | 25.5                |
| Частка витрат населення у загальних видатках на охорону здоров'я, %                                                                         | 52.3  | 47.5  | 48.2  | 49.2  | 46.4   | 48.5   | 48.9                |
| Кількість лікарняних ліжок на 10 тис. населення                                                                                             | 74.3  | 73.1  | 71.8  | 70.4  | 65.6   | 64.3   | 69.9                |
| Частка сільських домогосподарств, які страждали через незабезпеченість населеного пункту своєчасними послугами швидкої медичної допомоги, % | -     | 38.2  | -     | 39.2  | -      | 38.1   | 38.9                |
| Частка сільського населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, %                                                           | 29.0  | 30.0  | 30.1  | 26.0  | 27.0   | 27.0   | 26.7                |
| Очікувані тривалість навчання в закладах освіти (років)                                                                                     | 15.0  | 15.0  | 15.0  | 15.1  | 15.0   | 15.0   | 15.0                |

Джерело: складено автором за [19, 20].

Мінімальна заробітна плата і прожитковий мінімум – базові показники можливостей людського розвитку – в Україні залишаються неприпустимо низькими. Не зважаючи на те, що з листопада 2009 року розмір мінімальної заробітної плати дорівнює прожитковому мінімуму для працездатних осіб, її розмір є низьким для забезпечення повноцінного відтворення трудового потенціалу, та набагато нижчим за відповідні показники у країнах Європейського Союзу.

Встановлений законом прожитковий мінімум є базовим державним соціальним стандартом, на основі якого визначають державні соціальні гарантії та стандарти у сферах доходів населення, житлово-комунального, побутового, соціально-культурного обслуговування, охорони здоров'я й освіти. До основних державних соціальних гарантій належать: мінімальний розмір заробітної плати; мінімальний розмір пенсії за віком; неоподатковуваний мінімум доходів громадян; розміри державної соціальної допомоги та інших соціальних виплат [15, С. 160].

Згідно офіційним даним, у досліджуваний період середньомісячна заробітна плата (доходи) десятої децильної групи працівників перевищувала першу групу (децильний коефіцієнт) у 31,2 рази, частка у сукупному доході 10 % найбідніших складала у середньому 4,2 %, найбагатших – 21,6 %. При тому, Індекс Джини за офіційними даними коливався у межах 24-26 %, що значно менше, ніж у країнах-членах ЄС, хоча середньомісячна заробітна плата в Україні у 4-6 разів нижча ніж у сусідніх країнах-членах ЄС [20, 21], що свідчить про недосконалість офіційних статистичних даних. За твердженням академіка НАН України Е. М. Лібанової, «Є всі підстави вважати, що сучасне українське суспільство є не просто глибоко розшарованим, а навіть поляризованим. На одному кінці шкали сконцентровано відносно нечисленну (не більш як 5-7 %) групу заможного населення, а на другому – щонайменше чверть населення на межі виживання» [3, С. 17]. Надмірне соціальне розшарування і формування невеликої групи багатих (власників великих підприємств, топ-менеджерів

тощо) і численної групи бідних неминуче провокує соціальну напруженість. Вона посилюється нехтуванням власниками підприємств інтересів найманих працівників, тінізацією економічних процесів і доходів.

Важливим напрямом діяльності з нагромадження і розвитку трудового потенціалу є покращення здоров'я населення, зниження захворювань, збільшення тривалості життя, провідну роль у чому мають не тільки сфера медичного обслуговування, але й рекреації і туризму. Через недостатнє державне фінансування охорони здоров'я частка витрат домогосподарств у загальних витратах на охорону здоров'я становить близько 50 %. Через бідність майже 69 % пацієнтів займаються самолікуванням, не звертаючись за медичною допомогою, близько 40 % населених пунктів не мають екстрених медичних послуг. Залишається високою частка сільських домогосподарств (39,2 %), які страждали через незабезпеченість населеного пункту своєчасними послугами швидкої медичної допомоги [23, С. 32].

Основною причиною недоступності певних видів медичної допомоги переважна більшість домогосподарств вказала занадто високу вартість ліків, медичних товарів, послуг охорони здоров'я. Переважна більшість домогосподарств (94-99 %) змушені були відмовитися від таких видів медичної допомоги, як медичне обстеження, придбання медичного приладдя, отримання лікувальних процедур, відвідування стоматолога та протезування, та вказали причиною відмови їх високу вартість [23, С. 62-66].

Важливим соціальним результатом функціонування національної економіки, охорони здоров'я і людського розвитку є показник середньої тривалості життя при народженні. За цим показником (71,8 року) Україна посідала у 2021 р. 113 місце у світі. Умовний коефіцієнт депопуляції (відношення кількості померлих до кількості тих, що народилися) складає 1,27 [11].

Важливе значення для розвитку рекреаційно-туристичної сфери і забезпечення якості життя населення у цілому має належне функціонування систем водопостачання та водовідведення. У реалізації ЦСР № 6 «Чиста вода



та належні санітарні умови» за період 2016-2021 років був досягнутий певний прогрес: частка сільського населення, яке має доступ до централізованого водопостачання, збільшилася з 25 % до 30 %, частка скидів недостатньо очищених стічних вод зменшилася до 13,7 %. Однак за другими показниками поліпшення не спостерігається: більше ніж 24 % проб питної води не відповідають стандарту за санітарно-токсикологічними показниками, тільки 30 % сільського населення має доступ до централізованого водопостачання і 2,5 % – до централізованого водовідведення [23, С. 48].

Рекреаційно-туристична сфера є впливовим фактором покращення здоров'я населення шляхом використання сприятливого впливу на стан організму людини природних і антропогенних факторів, надання оптимального режиму фізичних навантажень, розвитку адаптивних можливостей, що сприятиме зміцненню фізичних і психічних сил. Рекреаційно-туристична сфера – складне утворення, що виконує низку важливих соціальних та економічних функцій. Це важлива частина економіки, що об'єднує різноманітні галузі, підгалузі та види діяльності, розгалужену систему рекреаційних і туристичних закладів, підприємств інфраструктури та суміжних галузей, які мають тісні виробничі й економічні зв'язки, спільно використовують ресурси з метою задоволення різноманітних оздоровчих, пізнавальних, культурних та інших потреб населення.

Важлива роль рекреації та туризму у суспільстві розкривається через широке коло ефектів: економічних, соціальних і екологічних. Економічні ефекти проявляються у задоволенні попиту населення на відповідні послуги і товари, збільшенні ВВП, поповненні бюджету, здійсненні позитивного впливу на економіку у цілому. Частка туристичної галузі у світовому ВВП у докризовий період складала 9 %, а середні темпи зростання туризму становили 7-9 % на рік. Сферу рекреації та туризму вигідно відрізняють такі фактори: невеликі початкові інвестиції; вища, ніж в інших галузях, оборотність капіталу; короткий термін окупності; досить високий рівень рентабельності; відносно стабільний попит на послуги. Ця сфера підтримує

майже 50 суміжних галузей і створює додаткові робочі місця: один турист дає роботу 10 особам. Створення одного робочого місця в туризмі в 20 разів дешевше, ніж у промисловості. Рекреація та туризм можуть стати важелем подолання нерівномірного економічного розвитку окремих територій, стимулюючи його підвищення в економічно слаборозвинених регіонах, несприятливих для промислового та аграрного виробництва. Розвиток рекреації та туризму в цих регіонах сприятиме зайнятості населення. Таким чином, рекреація та туризм здійснюють прямий вплив на підвищення життєвого рівня. Опосередкований вплив туризму знаходить відображення у створенні і розвитку місцевої інфраструктури і сфери обслуговування, якими користуються як туристи, так і місцеве населення.

Рекреаційно-туристична сфера сприяє розвитку адаптивних можливостей, підтримці людей на належному рівні фізичної підготовки, залученню їх до занять фізичною культурою і спортом, відновленні душевної рівноваги. Як свідчать дослідження, оздоровлення шляхом рекреації дає змогу підвищити продуктивність праці на 3 %, скоротити у народному господарстві витрати на тимчасову непрацездатність одного зайнятого на 3-4 дні щорічно, знизити втрати робочого часу від скорочення смертності у працездатному віці на 6-7 днів щорічно, зменшити перебування на лікуванні в стаціонарі на 2-3 дні, скоротити кількість відвідувань поліклінік у 2 рази [24, С. 174].

Рекреація та туризм допомагають повноцінно використовувати вільний час людини, розширяти його кругозір, поєднувати активний відпочинок з пізнанням світу. Це культурно збагачує людину, сприяє розвитку особистості, людського і трудового потенціалу. Туристичні подорожі сприяють задоволенню прагнень людей до ознайомлення з відомостями в галузі історії, економіки, природи, культури, науки і техніки, етнографії, фольклору тощо. У туристичній подорожі надається можливість насолоджуватися красою природи, витворами архітекторів, скульпторів, художників, що сприяє естетичному вихованню. Крім того, відбувається

подолання дефіциту спілкування людей у неформальній обстановці, без врахування виробничої субординації і соціального статусу. Спортивний туризм розвиває такі риси людського характеру, як колективізм, дисциплінованість, завзятість і наполегливість. Таким чином, соціальна роль сфери рекреації та туризму полягає перш за все у розвитку людського потенціалу і проявляється через виконання низки специфічних функцій: оздоровчої, пізнавальної, виховної, комунікативної, культурно-просвітницької, естетичної, спортивної та інших. Соціальна результативність функціонування сфери рекреації та туризму може бути охарактеризована за допомогою аналізу доступності й охоплення оздоровчими послугами окремих категорій населення, а саме: дітей, молоді і студентів, осіб похилого віку, інвалідів, людей які потребують санаторно-курортного лікування.

Природоохоронний ефект рекреації та туризму полягає в тому, що, використовуючи природні ресурси, вони також можуть служити засобом їх збереження і відновлення через організацію різних форм природо-пізнавальної, природо-виховної та природоохоронної діяльності. Суспільство намагається зберегти цінні рекреаційні ресурси шляхом прийняття спеціальних законодавчих актів, створення мережі національних парків, природних і культурних заповідників та інших територій і об'єктів.

Україна має потужний рекреаційно-туристичний потенціал: гарне географічне положення; сприятливий клімат і привабливе природне середовище; природні та техногенні туристичні ресурси; транспортні вузли; наявну туристичну інфраструктуру, значну кількість культурно-історичних пам'яток; самобутню національну культуру; земельні та туристичні об'єкти, доступні для інвестування; розвинену телекомунікаційну мережу тощо. Курортні та рекреаційні зони займають майже 13 % території України [6, С. 152]. За даними Українського НДІ медичної реабілітації МОЗ України, 57 % природних лікувальних ресурсів Європи знаходиться у нашій країні. Особливості її географічного розташування та рельєфу, сприятливий клімат, багатство природно-ресурсного, історико-культурного та туристично-

рекреаційного потенціалу створюють можливості для розвитку багатьох видів і внутрішнього та іноземного туризму. Нині у рекреаційно-туристичній сфері України нараховується понад 8 тис. підприємств, з яких майже 4 тис. – суб'єкти туристичної діяльності (туроператори і турагентства), понад 1,2 тис. готелів, близько 1,1 тис. інших засобів розміщення, близько 3 тис. санаторно-курортних і оздоровчих закладів (табл. 3).

Однак ці можливості використовується не повною мірою: у період з 1991 року суттєво скоротилася кількість об'єктів рекреаційно-туристичної сфери, особливо – спеціалізованих засобів розміщення (санаторіїв і т. п.) із 3304 до 1928 (на 41,6 %), чисельність обслуговуваних скоротилася на 47 %, оздоровлених дітей – на 55 % [10, С. 94-95]. Частка прямих надходжень від туризму у ВВП України у 2016-2021 роках коливалася у межах 1.3-1.6 % (95 місце у світі), частка рекреації та туризму в загальному обсязі зайнятих становила 1,3 % [25]. Зростання кількості обслуговуваних туристів становило в середньому 9,2 % на рік, а зростання доходів від туризму становило 33,6 % на рік. Це свідчить про те, що туристична галузь розвивалася в основному за рахунок зростання цін на туристичні послуги та поширення дорожчого виїзного туризму. У 2015-2021 роках кількість виїзних туристів (імпорт) перевищила кількість в'їзних туристів (експорт) у 68 разів, а внутрішніх – у 7 разів (рис. 1). Це суттєво відрізняється від рекомендації Всесвітньої туристичної організації: кількість виїзних туристів має дорівнювати кількості в'їзних туристів і бути вчетверо менше кількості внутрішніх туристів.

Основною причиною багаторазового перевищення виїзного туризму над внутрішнім є занепад інфраструктури рекреаційної сфери: у досліджуваний період кількість спеціалізованих засобів розміщення, що призначені для відпочинку і оздоровлення, скоротилася на 31 % [26]. Другою причиною неблагополучного стану внутрішнього туризму є його недоступність внаслідок низького рівня добробуту населення. У період, що розглядається, відбувалося підвищення середньомісячного реального наявного доходу у розрахунку на одну особу в середньому на 3,3 % на рік.

Таблиця 3

**Оцінка динаміки розвитку рекреаційно-туристичної сфери України за період 2015-2021 рр.**

| <b>Показники</b>                                                              | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>Середнє</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од.                               | 3182        | 3506        | 3469        | 4293        | 4442        | 3867        | 3094        | 3432           |
| Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, тис. осіб     | 2019        | 2550        | 2806        | 4557        | 6132        | 2360        | 1981        | 3201           |
| Індекс загальної кількості обслуговуваних туристів, % до попереднього року    | 83.3        | 126.2       | 110.1       | 162.4       | 134.6       | 38.5        | 83.9        | 105.6          |
| Дохід від надання туристичних послуг, млн. грн                                | 5015        | 11523       | 19023       | 21626       | 32700       | 17004       | 146576      | 17364          |
| Індекс доходу від надання туристичних послуг, % до попереднього року          | 90.1        | 229.7       | 165.1       | 113.7       | 151.2       | 52.0        | 86.2        | 126.9          |
| Внесок туризму у ВВП, %                                                       | 1.7         | 1.5         | 1.4         | 1.4         | 1.4         | 1.4         | 1.3         | 1.4            |
| Середньооблікова кількість працівників суб'єктів туристичної діяльності, осіб | 54421       | 55413       | 58588       | 62585       | 67358       | 53414       | 45678       | 56780          |
| Частка індустрії туризму в загальній зайнятості, %                            | 1.3         | 1.3         | 1.3         | 1.3         | 1.3         | 1.3         | 1.3         | 1.3            |
| Кількість санаторіїв і пансіонатів з лікуванням, од.                          | 309         | 291         | 284         | 265         | 254         | ...         | ...         | ...            |
| Кількість ліжок у санаторіях та пансіонатах з лікуванням, тис.                | 78          | 70          | 71          | 69          | 66          | ...         | ...         | ...            |
| Загальна кількість обслуговуваних туристів, тис. чол.                         | 2020        | 2550        | 2806        | 4557        | 6132        | 2360        | 1981        | 3201           |
| У тому числі:                                                                 |             |             |             |             |             |             |             |                |
| За метою поїздки дозвілля, відпочинок, тис. осіб                              | 1490        | 1899        | 2215        | 3671        | 4964        | ...         | ...         | ...            |
| За метою поїздки лікування, тис. осіб                                         | 36.4        | 95.9        | 79.3        | 61.3        | 55.9        | ...         | ...         | ...            |
| Кількість виїзних туристів, тис. осіб                                         | 1647        | 2061        | 2290        | 4025        | 5525        | 2126        | 1770        | 2778           |
| Індекс кількості виїзних туристів, % до попереднього року                     | 65.4        | 125.1       | 111.1       | 175.8       | 137.3       | 38.5        | 83.3        | 107.1          |
| Частка виїзних туристів у загальній кількості туристів, %                     | 81.5        | 80.8        | 81.6        | 88.3        | 90.1        | 90.1        | 89.3        | 86.0           |
| Кількість в'їзних туристів, тис. осіб                                         | 15.2        | 35.1        | 39.0        | 75.9        | 86.8        | 11.9        | 4.6         | 40.6           |
| Індекс кількості в'їзних туристів, тис. осіб, % до попереднього року          | 65.5        | 230.9       | 112.8       | 191.7       | 114.4       | 13.7        | 4.6         | 40.6           |
| Частка виїзних туристів у загальній кількості туристів, %                     | 0.8         | 1.4         | 1.4         | 1.7         | 1.4         | 0.5         | 0.2         | 1.1            |
| Кількість внутрішніх туристів, тис. осіб                                      | 357.0       | 453.6       | 476.9       | 456.8       | 477.4       | 222.6       | 206         | 385            |
| Індекс кількості внутрішніх туристів, % до попереднього року                  | 50.8        | 127.1       | 105.1       | 95.8        | 113.9       | 42.8        | 92.2        | 98.2           |
| Частка внутрішніх туристів у загальній кількості туристів, %                  | 17.7        | 17.8        | 17.0        | 10.0        | 8.5         | 9.4         | 10.4        | 13.0           |

*Джерело: складено автором за [19, 26].*

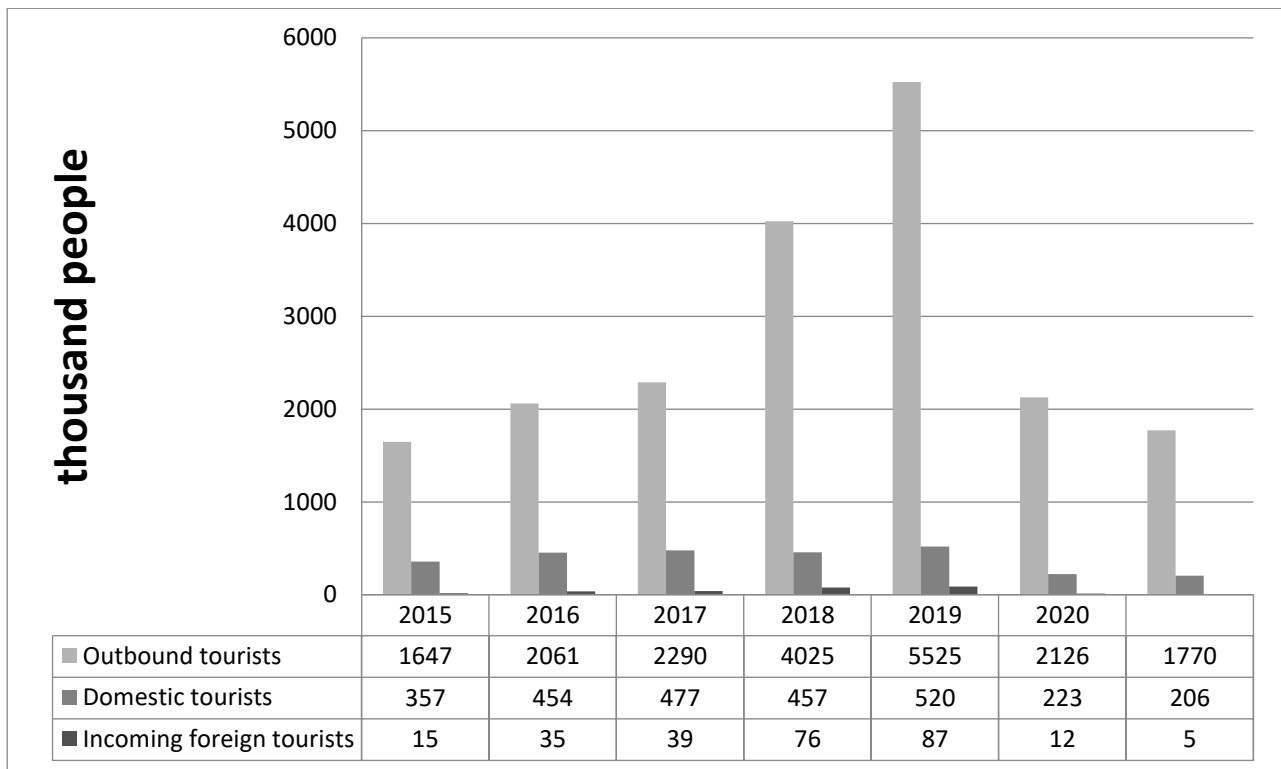


**Рис. 1. Туристичні потоки**

*Джерело: складено автором за даними [26].*

Для перевірки гіпотези, що динаміка економіки і розвиток рекреаційно-туристичної сфери України не перебувають у тісному взаємозв'язку, було проведено кореляційний аналіз динаміки ВВП на душу населення та доходів від надання туристичних послуг (табл. 4).

**Таблиця 4**

**Індекси ВВП (у фактичних цінах) у розрахунку на одну особу,  
та доходу від надання туристичних послуг**

| Змінні                                                                    | Показники                                                                         | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | r     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X                                                                         | Індекс ВВП (у фактичних цінах) у розрахунку на одну особу, % до попереднього року | 120.4 | 125.5 | 120.0 | 112.4 | 106.1 | 106.2 | 0.706 |
| Y                                                                         | Індекс доходу від надання туристичних послуг, % до попереднього року              | 229.7 | 165.1 | 113.7 | 151.2 | 52.0  | 86.2  |       |
| $\alpha = 0,05; f = 4; t_{\text{спост}} = 1.991; t_{\text{крит}} = 2.776$ |                                                                                   |       |       |       |       |       |       |       |

*Джерело: складено автором за даними [19, 26].*

Зв'язок між змінними є прямим, але  $t_{\text{спост}} < t_{\text{крит}}$ , залежність ознак статистично не значуща. Гіпотеза 1 підтверджено.

Частка населення із середньодушовими грошовими доходами на місяць, нижчими від фактичного прожиткового мінімуму, хоча зменшилася, але все ще залишалася високою – понад 43 %. Через це попит на туристичні послуги знаходився на низькому рівні, а частка витрат домогосподарств на відпочинок становила лише 0,2 % [16].

У 2016-2021 роках відбувалося підвищення середньомісячного реального наявного доходу у розрахунку на одну особу у середньому на 3,3 % на рік, і в той же час відбувалося зростання індексу споживчих цін у середньому на 8,9 % на рік (табл. 2). Тому ми висунули гіпотезу: підвищення середньомісячного реального наявного доходу було недостатнім і не призвело до зростання платоспроможного попиту на послуги навіть доступнішого внутрішнього туризму.

Для перевірки гіпотези було проведено кореляційний аналіз динаміки середньомісячного реального доходу в розрахунку на одну особу та кількості внутрішніх туристів (табл. 5).

Таблиця 5

**Індекси середньомісячного реального доходу в розрахунку  
на одну особу та кількості внутрішніх туристів**

| Змінні                                                                    | Показники                                                                                    | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | r     |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X                                                                         | Індекс середньомісячного реального доходу в розрахунку на одну особу, % до попереднього року | 102.0 | 110.9 | 110.9 | 110.9 | 104.5 | 104.5 | 0.180 |
| Y                                                                         | Індекс кількості внутрішніх туристів, % до попереднього року                                 | 127.1 | 105.1 | 95.8  | 113.9 | 42.8  | 92.2  |       |
| $\alpha = 0,05; f = 4; t_{\text{спост}} = 0.365; t_{\text{крит}} = 2.776$ |                                                                                              |       |       |       |       |       |       |       |

*Джерело: складено автором за даними [19, 26].*

Зв'язок між змінними прямий, але  $t_{\text{спост}} < t_{\text{крит}}$ , залежність ознак статистично не значуща. Гіпотеза 2 підтверджено.

Для перевірки гіпотези, що рекреаційно-туристична сфера України перебуває у тісному взаємозв'язку і здійснює достатній вплив на розвиток трудового потенціалу, було застосовано метод розрахунку коефіцієнта кореляції рангів Спірмена за рангами України у світовому Індексі конкурентоспроможності подорожей та туризму та Індексі людського розвитку за 2015-2019 роки, оскільки за 2021 рік Україні ранг не був наданий (табл. 6).

Таблиця 6

**Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю подорожей і туризму  
та людським розвитком України**

| Змінні   | Показники                                         | 2015 | 2017 | 2019 | p     |
|----------|---------------------------------------------------|------|------|------|-------|
| <b>X</b> | Ранг з конкурентоспроможності подорожей і туризму | 84   | 88   | 78   | 0.992 |
| <b>Y</b> | Ранг з людського розвитку                         | 84   | 88   | 74   |       |

*Джерело: складено автором за даними [27, 28].*

Результати аналізу показали, що існує взаємозв'язок змінних і він є високим згідно за шкалою Чеддока. Гіпотеза 3 підтверджено.

Низький попит на туристичні послуги і перевищення кількості виїзних туристів над внутрішніми є наслідком суттєвого майнового розшарування громадян, оскільки зарубіжний туризм дорогий і недоступний для малозабезпечених громадян, а дешевого практично немає. Ключем до вирішення цієї проблеми може стати розвиток соціального туризму, головна мета якого – створення умов для забезпечення доступності рекреаційно-оздоровчих послуг для широких верств населення. Це має включати широкий комплекс заходів, таких як поширення недорогих видів туризму (організованого і аматорського) – пішохідного, велосипедного, сільського (зеленого), автомобільного, спортивного тощо, відновлення мережі недорогих закладів лікування та відпочинку (санаторіїв, пансіонатів, туристичних баз, дитячих літніх таборів), надання пільг малозабезпеченим і непрацездатним особам (дітям, інвалідам і пенсіонерам). Соціальний туризм має отримати



пільги в системі оподаткування, дотації та субсидії за кошти державного і місцевих бюджетів, підприємств і організацій, благодійних фондів тощо [30, С. 20].

В умовах економічної нестабільності, недосконалого механізму управління, актуалізується питання пошуку ефективних механізмів функціонування рекреації та туризму як важливих чинників економічного і соціального розвитку країни. Управління рекреаційно-туристичною сферою вважається досить непростим завданням, враховуючи, що вона є доволі складним об'єктом регулювання, оскільки об'єднує декілька видів економічної та соціальної діяльності: розробка і реалізація туристичних продуктів, проведення екскурсій, розміщення, харчування, культурно-відпочинкові та розважальні програми, транспортне обслуговування, страхування та ін.

Рекреаційно-туристична сфера України за часів незалежності зазнала вже семи змін назви центрального органу управління. У теперішній час таким органом є Державне агентство розвитку туризму Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Деякі автори – Антонюк В. П. [2, С. 150], Каленюк І. С. і Котенко Т. М. [12, С. 97-99], Захарін С. [31, С. 8] та інші пропонують вдосконалювати систему управління туризмом шляхом створення нових державних органів управління, розробки нових нормативно-правових актів, активізації державно-приватного партнерства. Підтримуючи у цілому ці пропозиції, все ж вважаємо їх недостатніми, оскільки в Україні вже прийнято велику кількість нормативно-правових актів, програм, концепцій, декларацій тощо, але вони не дали дієвих позитивних результатів, оскільки не пропонували ефективний механізм їх реалізації, зокрема організаційну структуру, засоби та методи. Не вдаючись у детальний розгляд цього питання, оскільки це не входить у завдання нашого дослідження, висловимо принципове положення про необхідність розширити соціальну базу для реалізації соціально-орієнтованого сталого туризму шляхом широкого впровадження тристороннього соціального партнерства та підвищення ролі інститутів громадянського суспільства – профспілок, туристичних асоціацій, організації із

захисту навколишнього природного середовища та інших зацікавлених сторін. Багато дослідників акцентують увагу на необхідності активізації державно-приватного партнерства.

Державно-приватне партнерство – це система відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) існуючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та у користуванні (експлуатації) такими об'єктами. В Україні вживалися певні зусилля для розвитку державно-приватного партнерства, була навіть прийнята відповідна програма [32], однак її реалізація не принесла відчутних позитивних результатів. Причина цього криється, на наш погляд, не стільки в об'єктивних труднощах, скільки в самому підході, що ігнорує участь інститутів громадянського суспільства. Вважаємо доцільним розширити соціальну базу державно-приватного партнерства, розв'язати систему соціального партнерства між органами державної влади, роботодавцями і профспілками із залучанням інших заінтересованих організації громадянського суспільства.

Соціальне партнерство – це складна і динамічна система інститутів, механізмів і процедур, покликаних підтримувати баланс інтересів держави, роботодавців і працівників з метою пошуку шляхом переговорів взаємоприйнятних рішень в регулюванні трудових та інших соціально-економічних відносин ради реалізації як корпоративних, так і загально-соціальних цілей. Узагальнивши результати наукових досліджень попередників і літературні джерела, ми запропонували таке уточнене визначення: «Соціальне партнерство – це система суспільних відносин для узгодження і знаходження на основі компромісу балансу інтересів держави, роботодавців і працівників у регулюванні трудових та інших соціально-економічних відносин шляхом переговорів і укладання угод на усіх рівнях – від локального до національного» [33, С. 14].

Соціальне партнерство отримало розповсюдження у сучасному світі, особливо у країнах Європейського Союзу. За прикладом розвинених західноєвропейських країн, Україна у 1993 році приступила до розбудови системи соціального партнерства, стрижнем якої стали Генеральні угоди, що укладаються відповідно до Закону України “Про колективні договори і угоди” між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими об'єднаннями професійних спілок. Але потім система соціального партнерства була реорганізована у систему соціального діалогу, тобто її статус був знижений. Після першого майдану і приходу до влади В. Ющенка Генеральні угоди стали укладатися нерегулярно, а з 2016 року не укладаються зовсім, що є грубим зневаженням прав працівників і несумісне з принципами побудови соціальної правової держави, що декларує Україна.

Результати проведеного дослідження та аналіз наукової літератури показують, що впровадження сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери відіграє значну роль у збільшенні трудового потенціалу, а це, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, прискоренню соціально-економічного прогресу, підвищенню добробуту населення і подальшому розвитку рекреаційно-туристичної сфери. Україна має достатній потенціал для розв'язання цього комплексного завдання, однак процес відбувається нерівномірно і суперечливо внаслідок глибокої та довготривалої соціально-економічної кризи. Недостатність досягнутих економічних результатів посилюється нерівністю та несправедливістю їх розподілу, що призвело до суттєвого майнового розшарування та навіть поляризації українського суспільства.

Теоретичний результат дослідження полягає у подальшому розвитку концепції підвищення ролі рекреаційно-туристичної сфери у людському розвитку і збільшенні трудового потенціалу. Запропоновано концептуальну модель механізму практичної реалізації теоретичних напрацювань, суттєвою особливістю якої є те, що у склад керуючої підсистеми включено систему

тристороннього соціального партнерства, що має бути не тільки формою узгодження інтересів держави, роботодавців і працівників, але й гарантом забезпечення їх реалізації. Запропоновано уточнене визначення поняття «людський потенціал».

Практичний результат дослідження полягає в тому, що здійснено комплексний аналіз і обґрунтовано комплекс заходів щодо впровадження сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери та підвищення її ролі у людському розвитку і збільшенні трудового потенціалу, а саме:

- на макроекономічному рівні – підвищити темпи економічного зростання та покращити співвідношення між економічною ефективністю та соціальною результативністю;

- Україна, декларуючи розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки (ст. 1 Конституції), має посилювати соціальне спрямування моделі економічного розвитку, стимулювати нарощування соціальних чинників і посилювати їх вплив на економіку, створюючи умови для стійкого розвитку, підвищення рівня та якості життя населення;

- економічне зростання має супроводжуватися справедливим розподілом його результатів, забезпеченням реалізації соціальних гарантій, впровадженням раціональні моделі споживання, зменшенням марнотратного та престижного над споживання;

- утверджувати здоровий спосіб життя, заснований на традиційних цінностях, принципах духовності, моральності, справедливості, солідарності;

- розв'язати систему соціального партнерства, надати їй статус не дорадчого, а вирішального органу, рішення якого з основних питань економічного та соціального життя мають бути обов'язковими до виконання сторонами соціального партнерства – органами державної влади, роботодавцями і профспілками із залучанням заінтересованих організацій громадянського суспільства.

## Список використаних джерел

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція ООН від 25.09.2015 року (A/RES/70/313). URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html> (дата звернення: 12.08.2023).
2. Антонюк В. П. Рекреаційно-туристична сфера України як чинник людського розвитку. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2015. № 1. С. 150-156. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2015\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2015_1_31) (дата звернення: 14.08.2023).
3. Лібанова Е. М. Нерівність в українському суспільстві: витоки та сучасність. Економіка України. 2014. № 3. С. 60-65.
4. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К.: ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана", 2010. 348 с.
5. Грішнова О. А., Пасека С. Р., Пасека А. С. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку : монографія. Черкаси : Маклаут, 2011. 358 с.
6. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України. Монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 209 с.
7. Дугієнко Н. О., Кондрацька О. О. Особливості стратегії сталого розвитку туризму в Україні // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 1. С. 84-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2019\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2019_1_15) (дата звернення: 15.08.2023).
8. Розмарина А. Л., Колонтай С. М.. Аналіз розвитку рекреації та туризму в Одеському регіоні. Економічний вісник Запорізької державної

інженерної академії. 2018. Вип. 1. С. 170-173. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_1_36) (дата звернення: 16.08.2023).

9. Грішнова О.А. Туризм і рекреація як чинники людського розвитку. Інформаційні технології в управлінні туристичною та курортно-рекреаційною економікою. Матеріали доповідей II науково-практичної конференції. (Бердянськ, 15-16 вересня 2006 р.). URL: <http://tourlib.net/statti/ukr/grishnova.htm>. (дата звернення: 17.08.2023).

10. Каленюк І. С., Котенко Т. М. Соціальні аспекти розвитку рекреації та туризму в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2016, 2(27). С. 89-101.

11. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org> (дата звернення: 17.08.2023).

12. United Nations World Tourism Organization & United Nations Development Programme. Tourism and the sustainable development goals – Journey to 2030. Madrid: UNWTO and UNDP.

13. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. Ефективна економіка 2014, № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932> (дата звернення: 18.08.2023).

14. Лебедєв І. В. Розвиток людського капіталу як стратегічний напрям соціально-орієнтованого менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*: Зб. наукових праць. Вип. 34 / Одеський державний економічний університет – Одеса: Пальмира, 2008, С. 101-108.

15. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи : кол. моногр. / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с.

16. UNDP. Human Development Indicators: Ukraine. URL: <https://hdr.undp.org/en/countries/profiles/UKR> (дата звернення: 20.08.2023).

17. Яковенко Р. В., Козенко Р. О. Проблеми та перспективи розвитку людського капіталу. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. Кіровоград: КНТУ, 2010. Вип.17. С.438-446.
18. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. К. : «Академія», 2005. 400 с.
19. Державна служба статистики України, 2022. Статистичний щорічник України, 2021. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf) (дата звернення: 22.08.2023).
20. Державна служба статистики України, 2022. Цілі сталого розвитку: Україна. 2021. Моніторинговий звіт. URL: [http://ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2020/ukr/st\\_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf](http://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf) (дата звернення: 15.08.2023).
21. European Comission. Eurostat. URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (дата звернення: 17.08.2023).
22. Державна служба статистики України, 2018. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2017 році: стат. зб. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018\)zb/07/zb\\_vrdu2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018)zb/07/zb_vrdu2017.pdf) (дата звернення 11.08.2023).
23. Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні. URL: <https://bit.ly/3e7iz0u> (дата звернення: 12.08.2023).
24. Каленюк С. С., Котенко Т.М. Соціальні аспекти розвитку рекреації і туризму як значущого сегменту світового господарства: теоретико-методологічні засади. *Науковий вісник УжНУ*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Вип. 3. 2015. С. 172-176.
25. Державна служба статистики України, 2022. Цілі сталого розвитку: Україна. 2021. Моніторинговий звіт. URL: [http://ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2020/ukr/st\\_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf](http://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf) (дата звернення: 17.08.2023).

26. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні у 2015-2021 роках: статистична інформація. <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.08.2023).

27. World Economic Forum. Global competitiveness index 2021. URL:<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index> (дата звернення: 19.08.2023).

28. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. World Economic Forum URL: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/country-profiles/#economy=UKR> (дата звернення: 21.08.2023).

29. Колективні засоби розмішування (2011-2020): статистичний бюлетень. К.: Державна служба статистики України, 2021.

30. Лебедєв І. В., Давиденко І. В. Соціальний вектор розвитку туризму в Україні: стан і завдання. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 58-2. С. 18-23. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-23> (дата звернення: 22.08.2023).

31. Захарін С. Організаційно-економічні чинники розвитку сфери туризму та курортів в Україні. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Туризм. 2018. № 2. С. 57-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknut\\_2018\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknut_2018_2_7) (дата звернення: 23.08.2023).

32. Концепція розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013–2018 роки. (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2013 р. № 739-р. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=a9487df9-eea5-4498-8852-ddf6bd1209e5> (дата звернення: 25.08.2023).

33. Лебедєв І.В. Соціальне партнерство як засіб подолання економічної кризи. *Економіка & держава*: міжнародний науково-практичний журнал, 2009, №4 (76). С. 12-15.



**Обнявко Владислав Олександрович**

аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом

*Одеський національний економічний університет*

**ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРЮЮЧИХ  
СУБ'ЄКТІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ  
ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ)**

Україна є одним із найпотужніших виробників сільськогосподарської продукції у світі, аграрний бізнес охоплює більшу частину її території – майже 70% загального земельного фонду країни, з яких 80% займають орні землі та багаторічні насадження. Ускладнення логістики вивозу української аграрної продукції у 2022-2023 роках внаслідок активних воєнних дій і скорочення її постачання суттєво вплинуло на споживання та рівень цін харчових продуктів як у розвинутих країнах, так і більшою мірою – у державах Глобального Півдня: Китаї, Індії, більшості африканських та азійських країнах.

Сільське господарство також є найважливішою сферою працевлаштування населення України. Агropідприємства забезпечують зайнятість майже 3 млн. українців, що особливо важливо в умовах руйнування діяльності багатьох підприємств внаслідок воєнних дій, суттєвого погіршення економічного стану в країні та падіння рівня життя населення.

Нарешті, саме експорт агропродукції в період воєнних дій на території України є стабільним джерелом поповнення державного бюджету і чинником підтримання обороноздатності країни, оскільки економічна ситуація в країні невідворотно погіршується, незважаючи на підтримку з боку західних країн. А агросектор наразі виступає основною галуззю української економіки, експорт продукції якої забезпечує майже 40% валютної виручки.

Переробні підприємства харчової промисловості у 2022-2023 роках продовжували працювати, незважаючи на складні умови господарювання, обумовлені війною, і пов'язані зі скороченням традиційних ринків збуту, суттєвим зниженням купівельної спроможності населення, збільшенням собівартості продукції через ускладнення логістики, зростання вартості енергоносіїв тощо.

Негативний вплив вищезазначених факторів в повній мірі поширюється на діяльність виноградарсько-виноробних підприємств, що створюють єдиний технологічно-економічний комплекс з вирощування винограду та його переробки на вино, і які є важливою складовою аграрного сектора економіки України, надаючи цінні споживчі продукти: виноград, різноманітні натуральні вина, олію виноградної кісточки, концентрати поліфенолів тощо.

Отже, важливо створити такі умови господарювання виноградарсько-виноробних підприємств, які б визначали їх стратегічний розвиток об'єктивно діючими інституціями та інститутами, нівелюючи та мінімізуючи суб'єктивний вплив з боку менеджерів підприємств, керівників галузевих структур, органів місцевої та центральної влади тощо.

В літературі зазначається, що сучасні проблеми розвитку підприємницьких структур мають інституціональне походження [1].

Україна ніколи не мала розвиненого інституційного середовища. Одним із головних аспектів трансформації вітчизняної економіки у напрямку євроінтеграції є саме інституційний, що ґрунтується на ринкових інституціях, які враховують економічні, політичні, історичні, соціальні та психологічні особливості, характерні для нашої країни [2, с. 22]. Але, як зазначається в літературі, у ході реформ вітчизняний аграрний комплекс виявився деінституціоналізованим – старий каркас зламаний, новий ще остаточно не побудований [3].

В Україні на початку трансформаційного періоду основні завдання полягали у демонтажі базових інститутів планової централізованої економіки. Трансформаційна економіка передбачає докорінну зміну основних

економічних інститутів і формування нової інституціональної структури економіки. Тривалість перехідного періоду залежить від тривалості формування базових інститутів ринкової економіки. Усунення адміністративних перепон мало б забезпечити розвиток підприємництва та перехід до економіки ринкового типу [4].

За таких умов, зокрема, агропромислове виробництво інноваційно та інвестиційно непривабливе, структура економіки викривлена, пріоритети віддані обслуговуючим, а не виробничим сферам, що для держави є безперспективним і згубним [5, с. 12].

Особливості інституціональної теорії полягають у тому, що предметом її пізнання є інститути, які існують в економіці, соціальній сфері, сфері права, моралі, релігії тощо [6].

Інституціоналізм – це напрям соціально-економічних досліджень, що розглядає структурування, організацію і функціонування суспільства, як сукупність різних інституцій (сім'я, партія, профспілка, громадські об'єднання та ін.) з урахуванням часових параметрів [7].

Перевагою інституційного підходу в процесі дослідження економічних явищ є те, що він ґрунтується на аналізі всіх складових категорії. Це обов'язково повинно відбуватись з точки зору єдності та взаємозв'язку. Взаємозв'язки, які ідентифікуються за допомогою інституційного підходу, дають змогу ширше виявити та глибше розкрити сутність, врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що в сукупності сприяє чіткішому розумінню різних соціальних та економічних аспектів певного явища [2, с. 24-25].

Вивчення проблеми інституційних характеристик функціонування економічних систем наведено у працях багатьох вчених, що здійснювали свої дослідження за вектором ідей інституціоналізму: І. Д. Білокінної, Н. В. Сментини, З. С. Варналія, Т. Веблена, О. Вільямсона, В. Гамільтона, В. М. Геєця, О. К. Гордєєва, А. А. Гриценко, М. В. Дубіної, О. В. Іншакова, Р. Коуза, У. Мітчелла, Д. С. Норта, Г. М. Поченчук, І. С. Федорова,

Л. І. Федулової, А. С. Філіпенко, Д. П. Фролова, Дж. Ходжсона, А. А. Чухна, Т. В. Шаповалової та інших.

Основоположником сучасного інституціоналізму є відомий вчений Д. С. Норт, принциповою відмінністю підходу якого є рішучий поділ понять «інститут» і «організація».

За висловлюванням Д. С. Норта, «інститути являють собою структуру, яку люди накладають на свої взаємовідносини, визначаючи в такий спосіб стимули, що поряд з іншими обмеженнями окреслюють межі вибору, а вони, у свою чергу, задають рамки функціонування економіки й суспільства протягом того чи іншого періоду часу. Інститути включають у себе як формальні правила й неформальні обмеження (загальновизнані норми поведінки, досягнуті угоди, внутрішні обмеження діяльності), так і певні характеристики примусу до виконання тих чи інших» [8, с. 9]. За Д. С. Нортом, інститути – це створені людьми обмежувальні рамки, що впорядковують взаємовідносини між людьми. Інституційні зміни визначають те, як суспільства розвиваються у часі, і таким чином є ключем до розуміння історичних змін. Інститути зменшують невизначеність, структуруючи повсякденне життя [9].

Д. С. Норт розмежовує поняття «інститути» і «організації», зауважуючи, що «... слід чітко відрізняти правила від гравців» [9, с. 13], тобто організації – це вже не «правила гри», а самі гравці, їх цілі діяльності, стратегії тощо. Функціонування організацій визначається інституційною основою.

І. І. Вініченко визначає інститут як набір правил поведінки, що приписує або забороняє певні повторювальні способи дії та взаємодії. Ці правила одночасно обмежують та стимулюють дії господарюючих суб'єктів, дозволяючи їм здійснювати свідомий вибір та передбачати реакцію оточуючого середовища за допомогою механізмів примусу [10, с. 9].

Інститути розглядаються крізь призму їх впливу на рішення, що приймаються економічними агентами. Інститути у вигляді набору правил і

норм не визначають цілком поведінку людини, а лише обмежують набір альтернатив, з яких індивід може вибирати відповідно до своєї цільової функції [11, с. 31].

Дж. Ходжсон визначає інститути як системи стійких і загальноприйнятих правил, які структурують соціальні взаємодії [12, с. 28].

А. Ю. Безшура вважає, що інститути представляють собою структури, які визначають певне середовище для прояву інтересів підприємництва. Створення подібних організацій дозволяє найбільш раціонально організовувати на практиці правила поведінки в інноваційному середовищі, а також найбільшу кількість різноманітних формальних процедур [13, с. 86].

М. В. Дубініна зазначає, що інституціоналізм представляє собою ціле сімейство підходів, об'єднаних кількома загальними ідеями, такими як [14, с. 250-251]:

1. Інститути мають значення для пояснення поведінки економічних агентів і розміщення ресурсів, при цьому акцент робиться на аспекти, пов'язані з ефективністю.

2. Інститути розглядаються з точки зору їх впливу на рішення, які приймають економічні агенти, вони обмежують вибір альтернатив, з яких індивід може вибирати відповідно до своєї критеріальної функції.

3. Інститути – не тільки технологічні утворення, але і структури, що упорядковують взаємодії між людьми, тому можливе вивчення внутрішньофірмових обмінів.

4. Інституційні альтернативи порівнюються одна з одною, а не з ідеальним положенням речей, відбувається зміщення від суто кількісного аналізу до якіснішого, де зіставляються дискретні альтернативні структури.

5. Раціональність поведінки розглядається як змінна величина, яка залежить від складності вибору, її повторюваності, інформації, ступеня вмотивованості індивіда. Механізмом розміщення ресурсів є не ринок, а інститути або владні структури, які формуються за допомогою ринку.

М. В. Дубініна вважає, що загальними для всіх теорій інституціоналізму є наступні положення [14, с. 253]:

- економіка не ідентична ринку, вона значно ширша (якщо неокласики зводять до ринку всю економіку і всі суспільні відносини, то інституціоналісти ділять економіку на ринок і не ринок, розглядаючи і те й інше як сферу дії інститутів, вивчаючи взаємодії ринків і ринкових інститутів та неринкових сил);

- економіка – це система влади (влада трактується як ступінь участі в економічному регулюванні, у розміщенні ресурсів і доходів згідно з певними інтересами);

- соціальні і правові інститути грають центральну роль у визначенні економічної поведінки та економічних показників, розміщенні ресурсів;

- під впливом часу інститути еволюціонують, можуть бути змінені через політичне втручання;

- діяльність існуючих інститутів не обов'язково спрямована на досягнення соціального блага;

- у нових технологічних та економічних умовах необхідний соціальний контроль.

А. Ю. Безшура наголошує на особливій ролі організацій в інституційній теорії і зазначає, що поняття «організація» включає в себе, по-перше, всі можливі нормативні моделі поведінки (правила, неформальні норми, норми масової поведінки), по-друге, всі можливі характеристики примусу до виконання нормативних моделей поведінки [13, с. 83].

Сама організація виступає як примусова сила, що обмежує поведінку економічних агентів. На поведінку в кінцевому підсумку впливає існуюча організація, а не правила як такі [13, с. 83]. Термін «організація» використовується тут у широкому розумінні слова як певна форма суспільного устрою, в рамках якої і за допомогою якої люди взаємодіють один з одним, реалізуючи індивідуальні та колективні цілі. Межі застосування інституту і межі організації співпадають. Іншими словами,

організація діє в тому ж просторі, що й інститути. Організація розглядається тут як єдине ціле, що формується на основі системи інститутів.

Організація, таким чином, поєднує в собі дві складові відносин, що становлять інститути: механізм підпорядкування та реальну поведінку, суб'єкт підпорядкування і об'єкт підпорядкування, реальні відносини і примусову силу, їх регулюючи, – в єдине ціле. Таким чином, інститути реалізуються в організаціях. Саме наявність організації є свідченням того, що певні правила є інститутами і стають інститутами. Тому вивчати інститути можливо лише шляхом вивчення організацій. Отже, зазначає А. Ю. Безшура, об'єктом дослідження інституційної теорії є саме організації [13, с. 83].

Крім виділення інститутів та організацій, розділяють поняття «інституцій» та «інститутів». Д. С. Норт вважав, що «інституції» включають будь-які види обмежень, що спрямовують людські взаємодії в певному напрямі. Їх мета полягає у зменшенні невизначеності у суспільстві шляхом створення постійної структури людських взаємодій. Формою прояву «інституцій» є «інститути» [9].

О. В. Іншаков, Д. П. Фролов вказують, що інституції – це соціальні форми функцій суб'єктів, об'єктів, процесів і результатів економічної діяльності, що забезпечують еволюцію системи суспільного розподілу праці на підставі статусів, норм, правил, інструкцій, регламентів, контрактів, стандартів і порядків. Інституція виступає об'єктивно необхідною рушійною силою будь-якої конкретної діяльності й є базовою категорією інституціональної теорії. Інститути – складніше явище, ніж інституції [15, с. 56]. Розмежування інституцій та інститутів дає можливість системно подати єдність форм економічних відносин – функціональних (інституції), структурних (організації) та генетичних (інститути) [15, с. 64].

Є. А. Поліщук вважає, що інституції – це сукупність формальних і неформальних правил економічної системи, що сформувалися під впливом інстинктів, звичаїв, традицій її суб'єктів з метою скоординованої поведінки.

До організацій (інститутів) відносять закріплення цих правил, норм і обмежень у вигляді суб'єктів економічної системи [16].

Таким чином, базуючись на підході О. В. Іншакова та Д. П. Фролова [15], можна припустити, що інституції – це образ дій людей, їх ментальність, звичаї, традиції, правила і норми соціальної поведінки у певному суспільстві в усіх сферах, зокрема і в економічній діяльності. Інституції складають можливі передумови діяльності організацій як комплексів певних інституцій і формування та реалізації інститутів суспільства. Так, цифровізація окремих явищ та процесів, розвиток цифрової освіти і цифрових технологій є передумовою формування організаційних структур (державних, приватних, громадських) для реалізації процесів цифровізації, що в кінцевому рахунку повинно привести до цифрових трансформацій та побудови інституту цифрового суспільства, у тому числі формування цифрової економіки. Тобто інститут (у даному випадку інститут цифрового суспільства) – це абстрактна, агрегована функціональна модель певних організацій (Міністерство та Комітет цифрової трансформації України, центри надання адміністративних послуг; державні та приватні університети, що здійснюють підготовку фахівців з навичками використання цифрових технологій; підприємства, громадські організації, що реалізують цифрові технології тощо), які, в свою чергу, використовують наявні передумови-інституції (в даному випадку – нормативно-законодавча база; захист прав власності, податкова система, цифрова трансформація (складовими чинниками якої є мережа Інтернет; Єдиний портал державних послуг «Дія»; рівень цифрової освіти населення; оснащеність населення, підприємств та організацій комп'ютерами тощо), інші інституції).

Дослідники зазначають, що склад інститутів – неоднорідний. З одного боку, вони складаються з правил, з іншого – системи санкцій за невиконання правил. Правила також складають багаторівневу систему. На першому, базисному рівні, знаходяться культурні традиції та цінності; на другому –



неформальні правила; й на третьому, найбільш формалізованому, – формальні правила [17].

Формальні правила затверджуються конкретними повноважними органами й фіксуються в якості правових актів або письмових розпоряджень, що спираються на правові акти [18, с. 9]. На рівні окремих компаній формальні правила втілюються в укладених ділових контрактах. Неформальні правила або неофіційні, неправові обмеження – це певні традиції, встановлені звичаї, неписані кодекси поведінки. Фактично роль неформальних інститутів виконують господарська етика або моральні практики. Господарська етика підвищує рівень суспільної та, відповідно, економічної координації ринку [18, с. 9].

Неформальні норми, у свою чергу, спираються на більш широкий базис у вигляді культурних традицій та цінностей, що характерні для певного суспільства [18, с. 9]. Культурні традиції пов'язані з відтворенням сталих практик поведінки, які увійшли у звичку та закріплені у місцевих звичаях. [18, с. 9].

Вчені, які досліджують екологічні неформальні інститути суспільства, що забезпечує гармонізацію інтересів суб'єктів, зокрема, зазначають, що вони базуються [19]:

- а) на оцінці екологічної ситуації суб'єктами, що приймають рішення, впливають і/ або що формують формальні інститути природокористування;
- б) базових принципах екополітичної стратегії, її основних пріоритетах і обмеженнях, що накладаються;
- в) співвідношенні глобальних і локальних (регіональних) завдань;
- г) оцінці ефективності функціонування інфраструктури реалізації екополітики (своєчасність інформування, дієвість заходів, що приймаються, охоплення освітньої системи та ін.);
- д) виборі об'єкту дії і суб'єктів, на яких спрямована дія екополітики і інструменти її реалізації тощо.

Зазначається, що екологічні і соціальні складові системи досить консервативні і менш схильні до змін, тому впливають на формальні інститути за допомогою неформальних [20, с. 73].

Крім категорій інституцій, інститутів, організацій виділяють також інституційну структуру – це певний впорядкований набір інститутів, що формується у межах тієї чи іншої системи координації господарської діяльності [18, с. 9]. Інституційна структура створює матриці економічної поведінки, визначає обмеження для господарюючих суб'єктів, а також механізми підтримки правил і примусу до їх виконання. Інституційна структура будь-якої країни є результатом минулих дій держави та спонтанного еволюційного відбору найбільш ефективних інститутів [18, с. 9].

В літературі зазначається, що в теоретичній концепції економічні інститути та інституції діють на мікрорівні (господарюючі суб'єкти), мезорівні (територіальні одиниці і галузь) та на макрорівні (економіка, ринок). Такою є організаційна структура інституційного механізму, а функціональну становлять інститут праці, підприємництва, конкуренції та інші [2, с. 37].

Є. А. Поліщук вказує, що інституційна організація будь-якої економічної системи складається з інституціонального порядку, інституціонального середовища, за яким по ієрархії йде інституціональна структура. Є. А. Поліщук пропонує графічно навести їх ієрархічну підпорядкованість (рис. 1) [18].

Інші дослідники [21, с. 69-70] виділяють сім інституціональних підсистем, кожній з яких відповідають свої об'єкти, свої вимоги до поведінки людей і свої процедури регулювання (координації) їх дій в тому чи іншому економічному середовищі.

Перша підсистема – ринкова. Вона має за об'єкт товари та послуги, що продаються на комерційних умовах, а також такі вимоги до поведінки господарюючих суб'єктів, як раціональність та відповідальність. Ця

підсистема включає особливі процедури координації ринкових відносин (правила здійснення трансакцій на ринку).

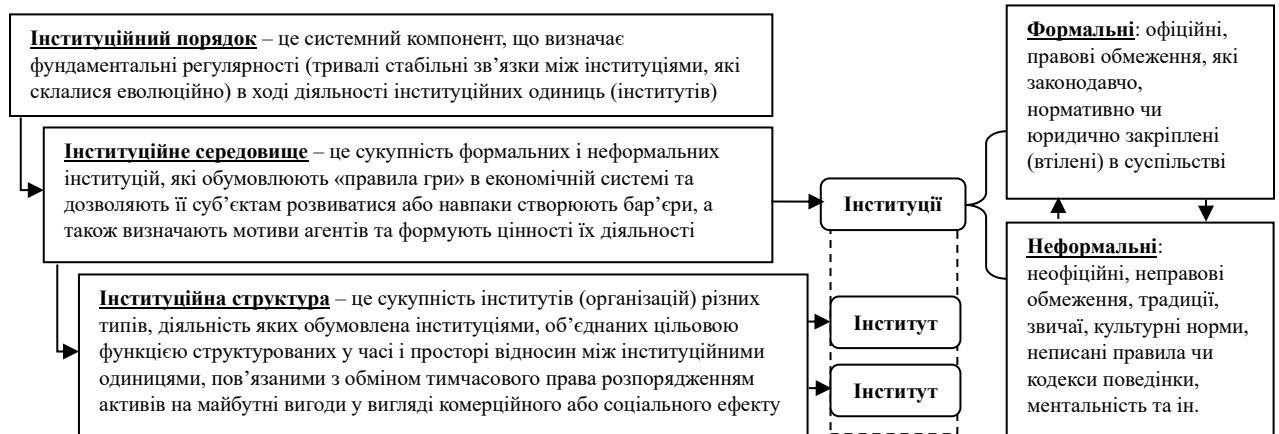


**Рис. 1. Інституційна організація економічної системи**

**за підходом Є. А. Поліщук**

*Джерело: [16].*

Друга інституціональна підсистема – індустріальна – включає в себе відносини з приводу виробництва товарів та послуг. Вона побудована на уніфікації (стандартизації) функцій суб’єктів (окремих людей, підрозділів компаній) всередині великої виробничої системи (корпорації). Ця підсистема будується на визначенні базових параметрів виготовленої продукції; вона також пред’являє особливі вимоги до таких норм поведінки господарюючих суб’єктів, як функціональність, узгодженість, лояльність до «свого» підприємства тощо.

У числі інших підсистем [21, с. 69-70] розглядаються також такі інституціональні підсистеми:

- традиційна (традиції та персоніфіковані зв’язки суб’єктів господарського обороту);
- громадянська (побудована на принципі підпорядкування приватних інтересів загальним в силу громадянського менталітету чи громадянської свідомості);

- підсистема інститутів суспільної думки, де взаємозв'язок господарюючих суб'єктів на ринку будується на основі публічності чи відкритості подій і можливості залучення до них уваги суспільства;

- підсистема творчої діяльності (коли саме від творчого пошуку залежить, чи людина або підприємство впроваджує новітні ноу-хау в галузі менеджменту та економічних зв'язків даного підприємства);

- економічна підсистема, побудована на всезагальній зацікавленості всіх економічних агентів у збереженні природної рівноваги та у нормальному відтворенні природного потенціалу соціально-економічного розвитку.

Особливу роль інституційні перетворення мають для аграрно-промислового комплексу України – одного з небагатьох секторів економіки країни, який є в сучасних умовах достатньо ефективним і має стратегічне значення для продовольчої безпеки.

Ю. М. Сафонов [3] вказує, що концепція аграрних трансформувальних повинна мати орієнтири розвитку – чітко визначені інституційні рамки (інституційну матрицю). Це сприятиме зменшенню хаотичних коливань, які спостерігаються в середовищі сільськогосподарських товаровиробників, в обсягах продукції, в цінах тощо.

Інституційні зміни відбуваються під тиском заінтересованих інститутів, з одного боку, і незацікавлених – з іншого. Сучасний стан аграрного сектора економіки України – це нестійкий компроміс, визначений існуючим розкладом і співвідношенням цих сил.

Необхідність запровадження принципів інституціоналізму та неприйнятність форсованого застосування ліберальних концепцій, зокрема, в аграрному секторі вітчизняної економіки, пов'язані з такими неформальними обмеженнями, як [22, с. 284]:

- інерційність цього сектора, який належить до нетрадиційних систем господарювання;

– консерватизм селян, зумовлений існуючими соціальними нормами поведінки, усталеними звичаями тощо і сформований як результат історичного розвитку.

Складна ситуація в аграрному секторі економіки викликана насамперед [23]:

- недосконалістю врегулювання земельних відносин;
- високим рівнем розораності, деградації сільськогосподарських земель;
- недосконалістю нормативно-правового забезпечення бонітування і грошової оцінки земель;
- низьким рівнем використання потенціалу меліорованих земель;
- недостатнім рівнем розвитку агротехнологій, що не забезпечує отримання екологічно безпечних та економічно ефективних результатів сільськогосподарської діяльності;
- недосконалістю законодавства щодо розвитку органічного сектору сільськогосподарського виробництва;
- високою енерговитратністю та залежністю сільськогосподарського виробництва від імпорتنих паливно-енергетичних ресурсів;
- низьким рівнем забезпечення сільськогосподарською технікою;
- відсутністю мотивації у сільськогосподарських товаровиробників до розвитку трудомістких галузей та високою вартістю капіталу, що стримує їх розвиток, зокрема овочівництва, садівництва, виноградарства, хмелярства, тваринництва, органічного виробництва;
- втратою основних фондів сільськогосподарських підприємств різної форми власності, в тому числі рибпромислового флоту, внаслідок тимчасової окупації Автономної Республіки Крим та м. Севастополя;
- відсутністю спеціалізованої фінансово-кредитної інфраструктури, орієнтованої на обслуговування сільськогосподарського виробництва;

- недостатніми обсягами державної фінансової підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва, недосконалою системою страхування ризиків та нестабільністю податкового законодавства;
- недостатнім рівнем розвитку системи логістики в сільському господарстві та інфраструктурі аграрного ринку;
- низьким рівнем самоорганізації та саморегулювання ринку сільськогосподарської продукції, недостатнім рівнем розвитку кооперативних та інших об'єднань сільськогосподарських товаровиробників;
- відсутністю системного підходу до просування на зовнішньому ринку вітчизняної аграрної продукції;
- відсутністю дієвих заходів із залучення господарств населення у ринковий механізм функціонування аграрного сектору.

Всі ці проблеми актуальні і для таких галузей як виноградарство та виноробство. Ці галузі напрямку нерозривно пов'язані між собою, тому потребують спільного розгляду та аналізу.

Історія розвитку виноробства на території України охоплює тисячі років із часів, коли давні греки заснували свої колонії в регіонах біля річок Дон, Дніпро, Буг, Дністер та Дунай, вирощували виноград і займалися виноробством.

Для багатьох регіонів України вирощування винограду та виноробство в сприятливих для цього кліматичних умовах та придатних земельних ресурсах є традиційною діяльністю, що має багатовікову історію та зумовлює ступінь зайнятості населення, розвиток регіональної економіки, наповнення бюджетів відповідних регіонів від продажу винограду та вина, експортний потенціал країни тощо.

Нині стан виноградарства та виноробства є критичним: загальна площа виноградників в Україні стрімко скорочується, вітчизняні виробники вина в гострій конкурентній боротьбі з іноземними конкурентами скорочують поставки вина на національний ринок України та на експорт.

Аналіз показників вирощування винограду в Україні у 2018-2022 роках наведений в таблиці 1.

Таблиця 1

**Динаміка показників вирощування винограду в Україні у 2018-2021 роках  
(без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки  
Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у  
Донецькій та Луганській областях)**

| Показники                                            | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення<br>2022 р.<br>до 2018 р. |       |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------|-------|
|                                                      |         |         |         |         |         | Абсолютне                           | %     |
| Загальна площа насаджень винограду, тис. га          | 43,0    | 41,9    | 39,1    | 34,7    | 30,2    | -12,8                               | 70,23 |
| Зібрані площі винограду у плодоносному віці, тис. га | 40,7    | 39,5    | 37,2    | 36,6    | 29,0    | -11,7                               | 71,25 |
| Обсяг виробництва винограду, тис. ц                  | 4676,3  | 3663,0  | 2809,6  | 2641,2  | 2578,8  | -2097,5                             | 55,15 |
| Урожайність винограду, ц з 1 га                      | 114,9   | 92,7    | 75,6    | 76,1    | 89,0    | -25,9                               | 77,46 |

*Джерело: побудовано автором на підставі [24].*

В періоді, що аналізується, загальна площа насаджень винограду скоротилась з 43,0 тис. га у 2018 році до 30,2 тис. га у 2022 році, тобто на 3,6 тис. га, тобто рівень 2022 року складає 70,23 % від рівня 2018 року. Існує виражена тенденція до скорочення загальної площі насаджень винограду (рис. 2)

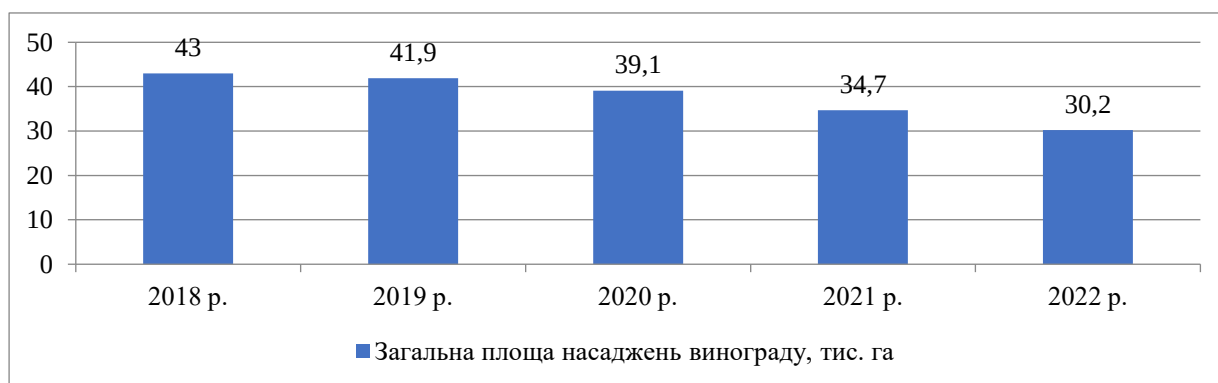


**Рис. 2. Динаміка площ насаджень винограду в Україні у 2018-2022 роках,  
тис. га**

*Джерело: побудовано автором на підставі [24].*

Стрімким було скорочення зібраних площ винограду у плодоносному віці. Зібрані площі винограду скоротились з 40,7 тис. га у 2018 році до 29,0 тис. га у 2022 році, тобто на 11,7 тис. га, тобто рівень 2022 року складає 71,25 % від рівня 2018 року. Тенденція до скорочення зібраних площ винограду у плодоносному віці наведена на рис. 3.

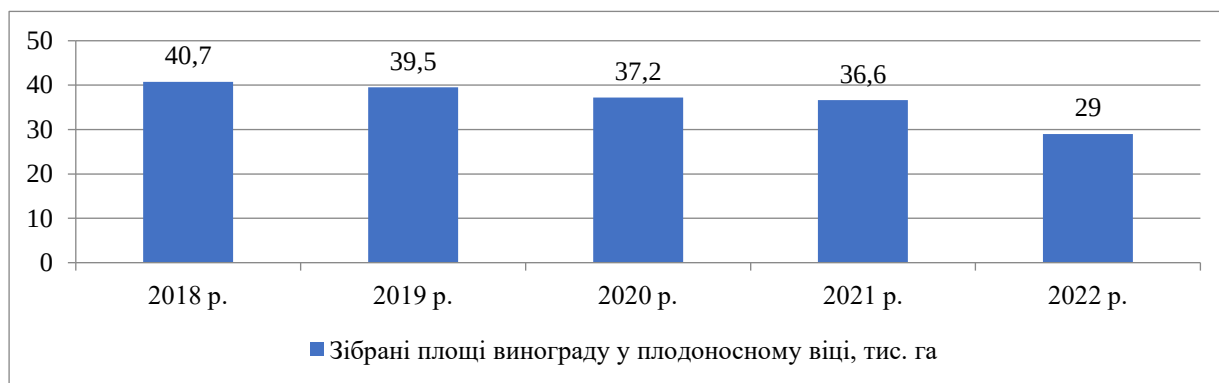


**Рис. 3. Динаміка зібраних площ винограду у плодоносному віці в Україні у 2018-2022 роках, тис. га**

*Джерело: побудовано автором на підставі [24].*

Обсяг виробництва винограду у 2022 році у порівнянні з 2018 роком суттєво зменшився з 4676,3 тис. ц у 2018 році до 2578,8 тис. ц у 2022 році, тобто на 2097,5 тис. ц, тобто рівень 2022 року складає 55,15 % від рівня 2018 року. Таким чином, починаючи з 2018 року сформувалася тенденція до скорочення обсягу виробництва винограду (рис. 4).

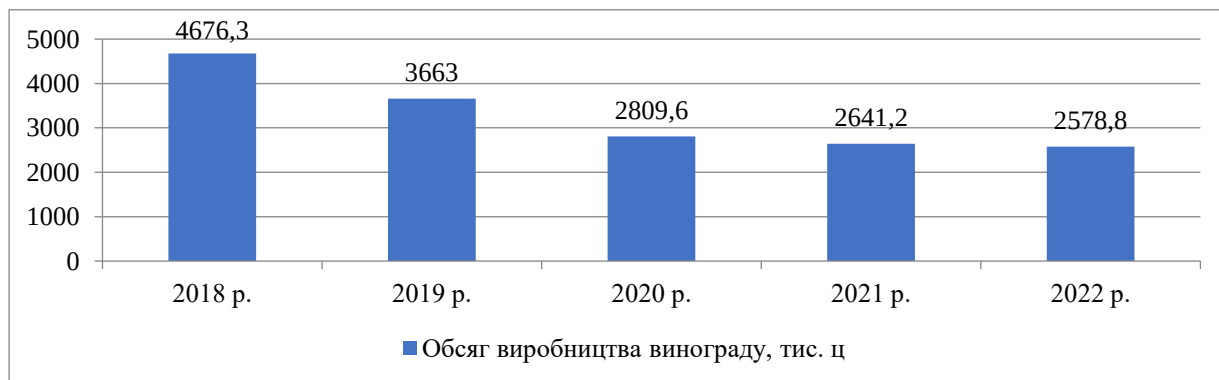


**Рис. 4. Динаміка обсягу виробництва винограду в Україні у 2018-2022 роках, тис. ц**

*Джерело: побудовано автором на підставі [24].*



В періоді, що аналізується, урожайність винограду у ц з 1 га скоротилась з 114,9 ц у 2018 році до 89,0 ц у 2022 році, тобто на 25,9 ц, тобто рівень 2022 року складає 77,46 % від рівня 2018 року. Водночас урожайність винограду у ц з 1 га зростала у 2021 році (100,66 % від рівня 2022 року) та у 2022 році (116,95% від рівня 2021 року). Отже, склалась тенденція до зростання урожайності винограду у 2021-2022 роках (рис. 5).

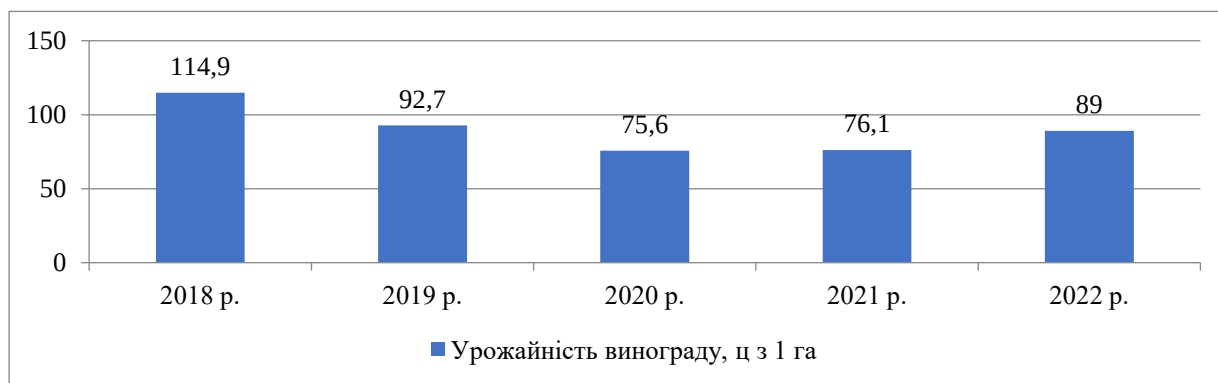


**Рис. 5. Динаміка урожайності винограду в Україні у 2018-2022 роках, ц з 1 га**

*Джерело: побудовано автором на підставі [24].*

Таким чином, статистичні дані свідчать про суттєве зростання кризових явищ у виноробстві в останні роки, що обумовлено багатьма як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, у тому числі неефективністю функціонування інститутів.

Криза у вітчизняному виноробстві ще гостріша. В періоді, що аналізується, загальне перероблення винограду скоротилось з 270850,2 т у 2017 році до 82463,6 т у 2021 році, тобто на 188386,6 т, тобто рівень 2021 року складає 30,48 % від рівня 2017 року (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка показників перероблення винограду на виноматеріали,  
виробництво та експорт вин в Україні у 2017-2021 роках**

| Показники                                                                                                                                                                                                           | 2017 р.  | 2018 р.  | 2019 р.  | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення<br>2021 р.<br>до 2017 р. |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------|---------|-------------------------------------|-------|
|                                                                                                                                                                                                                     |          |          |          |         |         | Абсолютне                           | %     |
| Перероблено винограду – усього, т                                                                                                                                                                                   | 270850,2 | 274051,9 | 124226,6 | 75982,3 | 82463,6 | -188386,6                           | 30,48 |
| Вино ігристе зі свіжого винограду (крім вина «Шампанське»; уключаючи «Шампанське України»), тис. дал.                                                                                                               | 3733,4   | 3399,1   | 2673,4   | 2262,4  | 2249,3  | -1484,1                             | 60,25 |
| Вино та виноградне сусло, бродіння якого зупинене шляхом додавання спирту, з фактичною концентрацією спирту не більше 15% (крім газованого, ігристого та вина із захищеним найменуванням за походженням), тис. дал. | 7174,9   | 7262,9   | 6424,0   | 3846,0  | 6422,5  | -752,4                              | 89,51 |
| Вино з концентрацією спирту більше 15% (Портвейн, Мадера, Херес та інші), тис. дал.                                                                                                                                 | 753,6    | 800,0    | 741,6    | 449,9   | 424,8   | -328,8                              | 56,37 |
| Виноградне сусло (крім виноградного сусла, бродіння якого зупинене шляхом додавання спирту), тис. дал.                                                                                                              | 17334,4  | 13902,2  | 6629,8   | 4905,6  | 7357,2  | -9977,2                             | 42,44 |
| Вермут та вина ароматизовані рослинними та ароматичними речовинами інші, зі свіжого винограду, тис. дал.                                                                                                            | 1617,3   | 1324,9   | 1193,7   | 468,0   | 519,5   | -1097,8                             | 32,12 |

*Джерело: побудовано автором на підставі [24].*

Сформувалась тенденція до скорочення перероблення винограду на виноматеріали, починаючи з 2018 року, хоча у 2021 році обсяг переробленого винограду склав 108,53 % від рівня 2020 року (рис. 6).

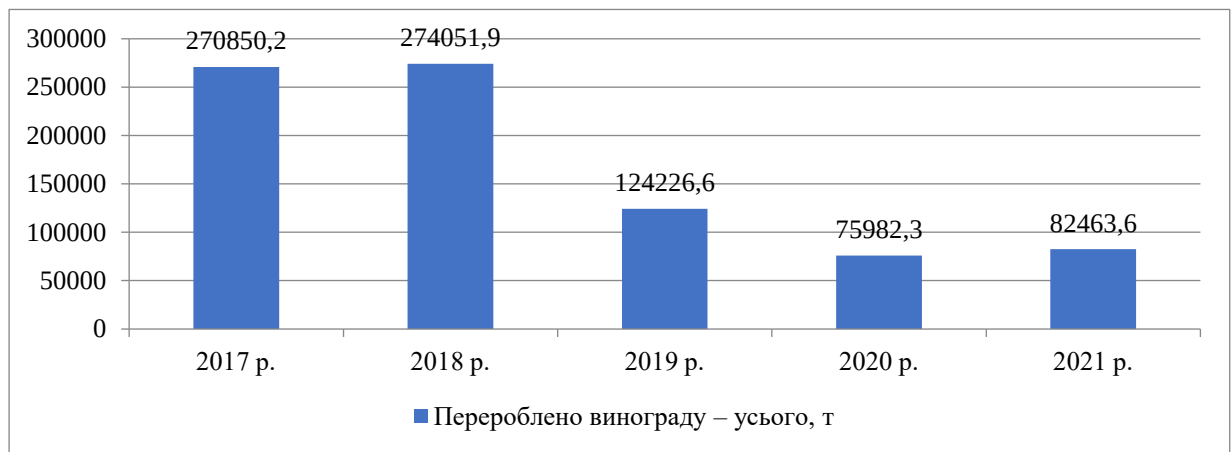


**Рис. 6. Динаміка показників перероблення винограду на виноматеріали в Україні у 2017-2021 роках, усього, т**

*Джерело: побудовано автором на підставі [24].*

Аналіз динаміки виробництва окремих видів виноробної продукції показує наступне. Виробництво вина ігристого зі свіжого винограду (крім вина «Шампанське»; уключаючи «Шампанське України») скоротилось з 3733,4 тис. дал. у 2017 році до 2249,3 тис. дал. у 2021 році, тобто на 1484,1 тис. дал., тобто рівень 2021 року складає 60,25 % від рівня 2017 року.

Виробництво вина та виноградного суслу, бродіння якого зупинене шляхом додавання спирту, з фактичною концентрацією спирту не більше 15% (крім газованого, ігристого та вина із захищеним найменуванням за походженням), скоротилось з 7174,9 тис. дал. у 2017 році до 6422,5 тис. дал. у 2021 році, тобто на 752,4 тис. дал., тобто рівень 2021 року складає 89,51 % від рівня 2017 року.

Виробництво вина з концентрацією спирту більше 15% (Портвейн, Мадера, Херес та інші) скоротилось з 753,6 тис. дал. у 2017 році до 424,8 тис. дал. у 2021 році, тобто на 328,8 тис. дал., тобто рівень 2021 року складає 56,37 % від рівня 2017 року.

Виробництво виноградного суслу (крім виноградного суслу, бродіння якого зупинене шляхом додавання спирту), скоротилось з 17334,4 тис. дал. у 2017 році до 7357,2 тис. дал. у 2021 році, тобто на 9977,2 тис. дал., тобто рівень 2021 року складає лише 42,44 % від рівня 2016 року.

Ще більше скоротилось виробництво вермуту та вина ароматизованого рослинними та ароматичними речовинами інших, зі свіжого винограду, – з 1617,3 тис. дал. у 2017 році до 519,5 тис. дал. у 2021 році, тобто на 1097,8 тис. дал., тобто рівень 2021 року складає лише 32,12 % від рівня 2017 року.

Таким чином, після 2018 року відбувається зменшення всіх показників результатів діяльності виноградарства та виноробства України, що вимагає зусиль щодо виправлення ситуації, що склалася, у тому числі за рахунок посилення інститутів та ефективності їх діяльності.

Аналіз фінансових показників восьми великих виноробних підприємств Одеської області показав, що навіть в сучасних складних економічних умовах більшість з них є прибутковими [24]. Наприклад, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПТК «Шабо» зменшився з 846463 тис. грн. у 2019 році до 811336 тис. грн. у 2022 році, тобто на 4,15 %. Але валовий прибуток при цьому зріс з 355548 тис. грн. у 2019 році до 396379 тис. грн. у 2022 році – на 11,48 %, чистий прибуток збільшився майже втричі: з 12668 тис. грн. у 2019 році до 37892 тис. грн. у 2022 році – на 199,16 %.

З усіх обстежених підприємств лише у ПАТ «Одесавинпром» діяльність була збитковою, його чистий збиток збільшився майже з 13448 тис. грн. у 2019 році до 18263 тис. грн. у 2022 році – на 35,80 %.

Проведений аналіз свідчить про те, що загалом виноградарсько-виноробні підприємства прикладають всі зусилля утриматись на вітчизняному ринку вина в кризових умовах, оптимізуючи виробничі та збутові витрати та удосконалюючи системи управління та виробництва.

Отже, важливо створити інституційні передумови стратегічного розвитку виноградарсько-виноробних підприємств, які будуть підтримувати їх функціонування з боку сталих інститутів.

В загальному сенсі передумова – це попередня умова існування, виникнення, діяння і т. п. чого-небудь [25, с. 178],

Тобто передумова – це середовище, що існує, сприятливі умови для виникнення або реалізації будь-якого процесу. У інституційному середовищі

передумовою, базуючись на підході О. В. Іншакова та Д. П. Фролова [15], можна вважати окремі інституції, які реалізують певні організації та використання і розвиток яких призводить до формування певних суспільних інститутів.

Подібну думку висказує І. І. Вініченко (який не відокремлює категорії інституції та інституту) [10, с. 9]: «... наявність деяких, притаманних спонтанному ринковому порядку інститутів ще не є достатньою умовою для становлення ринкової інституційної структури. Наприклад, створення правової бази для приватної власності не означає, що вона, дійсно, може функціонувати в економіці як ринковий інститут. Для цього необхідна низка заходів примусу до виконання правил, зафіксованих у правових актах».

Тобто інституції – це вихідний пункт, відправна точка для формування інститутів, мотиваційні умови розвитку інституціонального середовища. І вони можуть бути різноманітними: законодавчими, політичними, технічними, історичними, культурними, географічними тощо.

Так, в літературі зазначається, що ідентифікація господарських утворень у визначенні інституційної структури здійснюється за такими інституційними ознаками [1, с. 75-76]:

1. Форма власності на засоби виробництва і предмети праці – державна, приватна, комунальна.
2. Форма організації підприємницької діяльності – організаційно-правова форма господарювання (підприємства).
3. За характером здійснення підприємницької діяльності – фізична особа-підприємець без створення юридичної особи і підприємець зі створенням юридичної особи;
4. Розмір підприємства – мікропідприємства, малі, середні, великі;
5. Форма господарювання – сільськогосподарські підприємства усіх організаційно-правових форм, фермерські господарства, господарства населення, а також їх об'єднання.

О. В. Акімова, розглядаючи процес інституціоналізації розподілу повноважень, компетенцій, відносин між окремими органами, які здійснюють фінансовий моніторинг, виділяє наступні групи передумов [26]:

1) історичні: тип соціально-економічної системи (ринкова, планово-адміністративна або змішана), тип фінансового сектору (банківськоорієнтований, фондовоорієнтований); ізоморфізм інституційної архітектури в цілому, характер траєкторії розвитку інституційного забезпечення реалізації державної фінансової політики (еволюційна, інверсійна), усталені організаційні та методичні підходи в здійсненні державного фінансового контролю, персональна та організаційна результативність діяльності окремих органів фінансового регулювання в минулому та ін.;

2) змістові: особливості культури фінансової поведінки, рівень сформованості та стан окремих фінансових інститутів та їх правове забезпечення, поширеність практик позанормативної фінансової поведінки та їхній зміст; розподіл регулювання певних типів позанормативної фінансової поведінки між галузями права (адміністративного, цивільно-господарського, конституційного, кримінального абощо);

3) функціональні: масштаби та пріоритети регуляторної діяльності; характер розподілу та ступінь централізації та концентрації владних повноважень із реалізації фінансової політики та ДФК; усталені механізми балансу; наявність усталених механізмів балансування політичних, економічних та суспільних інтересів; підхід до фінансового регулювання (секторально-інституційний або функціонально-цільовий); персональна, інституційна та операційна незалежність фінансової розвідки тощо.

Безумовно, можна виділяти інституції і за іншими ознаками і кількість таких групувань практично не обмежена.

Організації, які реалізують певні групи інституцій, мають обмежену кількість, що обумовлено взаємодією з міжнародними організаціями, рівнем розвитку економіки, формуванням громадського суспільства та іншими

чинниками, це не абстрактні категорії, а реально існуючі організаційні утворювання. Наприклад, в аграрній сфері І. Д. Білокінна виділяє державні органи управління, громадські структури та міжнародні організації (рис. 7) [2, с. 56].

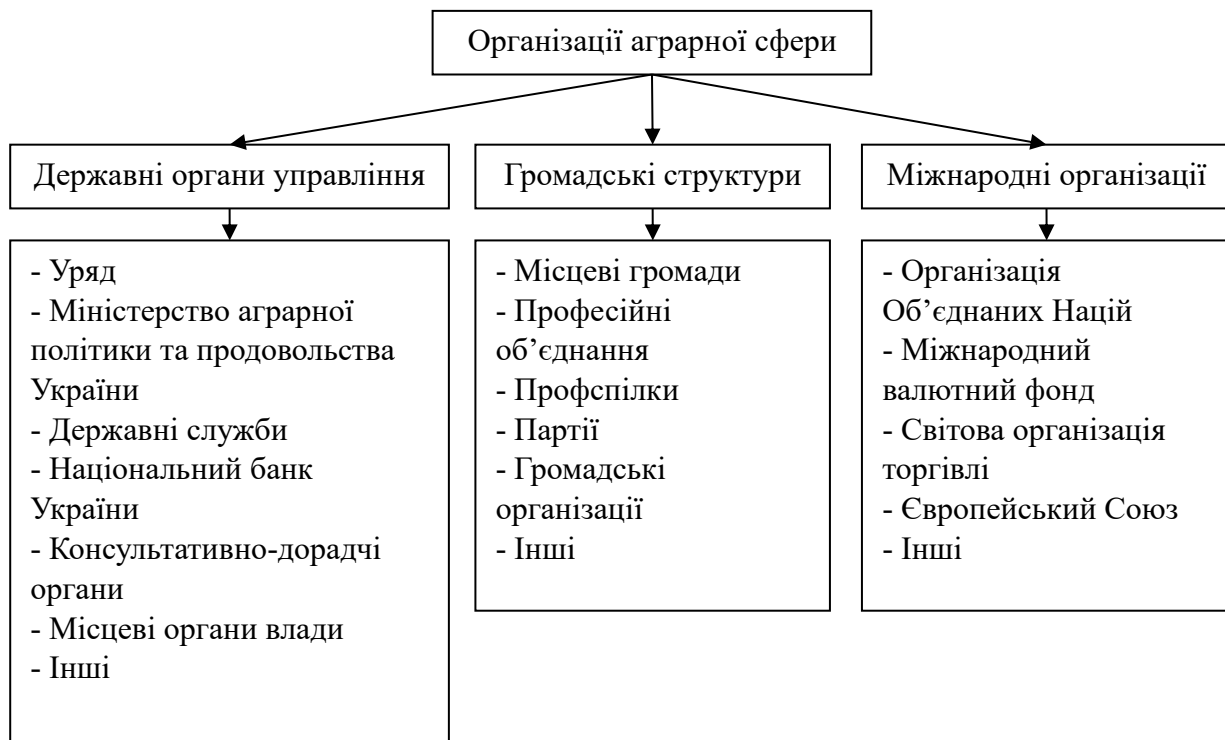


**Рис. 7. Організації, які входять до інститутів аграрної сфери України**  
за І. Д. Білокінною

*Джерело: [2, с. 56].*

Якщо стати на позиції поділу суб'єктів інституційного механізму на дві групи: загального спрямування та спеціалізовані у певній галузі чи сфері [22], можна оцінити стан сформованості інститутів загального спрямування на макорівні.

Окремі інститути є сформованими і мають стабільну форму:

- інститут соціально-культурних традицій історично сформований, найбільш усталений та дієвий. Проте є суттєві проблеми зі збереженням соціально-культурних традицій, їх підтримкою та використанням у підприємницькій діяльності. Розподіленість функцій охорони культурної спадщини та розвитку соціально-культурних традицій між різними органами

виконавчої влади не є виправданою. Проте інститут соціально-культурних традицій має найбільш стабільну форму серед інших інститутів;

- інститут свободи слова та права на інформацію сформований, усталений та дієвий, особливо у порівнянні зі становищем у багатьох пострадянських державах. Проте є суттєві проблеми з незалежністю організацій, що поширюють інформацію, їх заангажованістю в інтересах певних політичних сил та олігархічних груп, з підтримкою тих організацій, що сприяють поширенню корисної інформації для використання у підприємницькій діяльності. Інститут свободи слова та права на інформацію має стабільну форму у порівнянні з іншими інститутами.

Наступні інститути є в цілому сформованими, проте мають нестабільну форму через такі негативні чинники:

– інститут законодавчо-нормативного забезпечення господарської діяльності: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів;

– інститут приватної власності: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів, що захищають власників, також поширені випадки рейдерських захоплень власності, незакінченість процесу формування інституту незалежної судової влади;

– інститут податкової системи: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів, наприклад, щодо повернення державою ПДВ, щодо несплати податків тощо;

– інститут реєстрації підприємницької діяльності (одержав посилений розвиток в останні роки): є численні факти маніпулювання з даними реєстрів у злочинних цілях;

– інститут фінансування і кредитування підприємницької діяльності: є суттєві проблеми та перешкоди для фінансування і кредитування підприємницької діяльності, наявні численні факти корупції при кредитуванні підприємств;



- інститут інвестування у підприємницьку діяльність: є суттєві проблеми та перешкоди для інвестування підприємницької діяльності з боку вітчизняних та іноземних інвесторів, факти несправедливих рішень судових органів щодо інтересів інвесторів, існування високих ризиків в інвестуванні;

- інститут екологізації в підприємницькій діяльності: проблеми глобального потепління, зміни кліматичних умов для ведення підприємницької діяльності, недосконалість системи захисту довкілля вимагають ефективного його використання, що наразі відбувається недостатньо в порівнянні зі світовими трендами.

Наступні інститути знаходяться на стадії формування:

- інститут національних торгівельних марок має важливе значення для розвитку підприємницької діяльності, для впізнаваності українських товарів і послуг та їхнього просування на національному та зарубіжних ринках. Інститут знаходиться в процесі формування і наразі має нестабільну форму;

- інститут цифрової трансформації для використання у підприємницькій діяльності та в усіх сферах суспільства почав формуватись в останні роки. Незважаючи на значні успіхи в процесі використання цифрових технологій у всіх сферах діяльності суспільства, цей інститут наразі знаходиться на стадії побудови і має нестабільну форму;

- окремі передумови для створення інституту розгляду господарських спорів сформовані. Проте є численні факти політичного впливу, корупції та незаконних дій при розгляді господарських спорів, як і у всій судовій системі, тобто інститут незалежної судової влади України не сформований, можна стверджувати лише про процес формування справедливої системи розгляду господарських спорів в Україні, а існуюча судова система потребує докорінної перебудови;

- інститут боротьби з тіньовою економікою та корупцією в підприємницькій діяльності наразі не сформований, мова може йти лише про створення окремих елементів в процесі формування цього інституту. Факти корупційних дій у всіх сферах діяльності суспільства, економічна

злочинність, нелегальна імміграція та існування внаслідок цього нелегального низькооплачуваного сегменту ринку праці та інші явища тіньової економіки свідчать лише про уповільнені процеси формування цього суспільного інституту.

Таким чином, наявність багатьох інституцій та організацій в Україні ще не привела до формування повноцінних суспільних інститутів, здатних здійснювати саморегулювання певних сфер життя суспільства, зокрема, економічної діяльності, виправляти невірні рішення, що можуть прийматися окремими керівниками, вести українське суспільство в цивілізованому руслі розвитку згідно з вектором євроінтеграції. Багато інститутів формується повільно під впливом протидії певних зацікавлених груп політиків та олігархічних груп. Проте процес формування суспільних інститутів, визнаних і діючих в розвинених країнах, зупинити неможливо і їх створення та зміцнення відбувається саме в сучасних умовах.

Підтримуючи позицію щодо існування інституцій загального спрямування та інституцій, спеціалізованих у певній галузі чи сфері [22], можна, зокрема, проаналізувати інституційне середовище вітчизняного виноградарства та виноробства. Це інституції та організації мікрорівня (господарюючі суб'єкти) та мезорівня (галузі, території) [2, с. 37].

Необхідно зазначити, що в інституційному середовищі на рівні господарюючих суб'єктів та цієї галузі в цілому діють ті ж самі загальні інституції та організації, що і на макрорівні. Тому це лише підсистема загального середовища, перелік інституцій тут має власну специфіку, галузеву спрямованість, але в межах інституцій загального спрямування (а можливо, перелік галузевих інституцій може бути і меншим, якщо особливих відмінностей не має), проте в цій підсистемі на основі галузевих інституцій мікрорівня та мезорівня можуть формуватися інститути загального рівня, які можуть і будуть впливати на загальний стан і вектор розвитку країни в цілому.

Доцільно оцінити стан сформованості інститутів на мікрорівні та мезорівні.

Інститут соціально-культурних традицій у сфері виноградарства та виноробства історично сформований, найбільш усталений та дієвий, має найбільш стабільну форму серед інших інститутів. Проте є загроза втрати навичок і традицій вирощування винограду та виноробства.

Наступні інститути є в цілому сформованими, проте мають нестабільну форму через такі негативні чинники:

- інститут законодавчо-нормативного забезпечення господарської діяльності у сфері виноградарства та виноробства: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів;

- інститут приватної власності у сфері виноградарства та виноробства: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів, що захищають власників;

- інститут податкової системи у сфері виноградарства та виноробства: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів, наприклад, щодо повернення державою ПДВ, щодо несплати податків тощо;

- інститут реєстрації підприємницької діяльності у сфері виноградарства та виноробства: є численні факти маніпулювання з даними реєстрів у злочинних цілях;

- інститут фінансування і кредитування підприємницької діяльності спорів у сфері виноградарства та виноробства: підприємствам дуже складно залучати для розвитку позикові кошти;

- інститут інвестування у підприємницьку діяльність у сфері виноградарства та виноробства: існують значні проблеми з одержанням галузевими суб'єктами господарювання необхідних інвестицій;

- інститут освіти у сфері виноградарства та виноробства: є суттєві проблеми в освіті, яка наразі не в повній мірі забезпечує підприємства фахівцями з необхідними кваліфікацією та компетентностями, зокрема у цифровій сфері;

– інститут екологізації у сфері виноградарства та виноробства: розвиток інституту наразі відбувається недостатньо в порівнянні з світовими трендами.

Наступні інститути знаходяться на стадії формування:

– окремі передумови для створення інституту розгляду господарських спорів у сфері виноградарства та виноробства сформовані як частина загального інституту. Але недосконалість всієї судової системи дозволяє стверджувати, що існуюча судова система потребує докорінної перебудови;

– інститут цифрової трансформації виноградарства та виноробства почав сформуватись в останні роки. Цей інститут наразі знаходиться на стадії побудови і має нестабільну форму;

– інститут національних торговельних марок у сфері виноградарства та виноробства має важливе значення для розвитку підприємницької діяльності, для впізнаваності української виноробної продукції та її просування на національному та зарубіжних ринках. Інститут знаходиться в процесі формування і наразі має нестабільну форму;

– інститут боротьби з тіньовою економікою та корупцією у сфері виноградарства та виноробства поки не сформований як ефективна цілісна система, реалізуються лише окремі елементи системи подолання тіньової економіки та корупції;

– інститут свободи слова та права на інформацію у сфері виноградарства та виноробства лише формується, це слабка підсистема загального інституту.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що суспільні інститути, які повинні здійснювати регулювання економічної діяльності суб'єктів господарювання, є слабкими, недосконалими, непрацюючими, а окремі інститути знаходяться на етапі формування. Управління різними сферами суспільного життя, зокрема економікою, здійснюється у ручному режимі.

Доцільно ретельно оцінити фактичний стан сформованості та ефективності дії кожного інституту, щоб посилити зусилля для побудови системи інститутів, що впливають на економічні процеси в державі.

Для цього необхідно поглибити теоретичні дослідження елементів інституціонального середовища, проаналізувати ефективність існуючих організацій, які повинні втілювати певні комплекси інституцій, кадровий склад таких організацій, та вжити заходів для створення ефективного інституціонального механізму.

### Список використаних джерел

1. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. *Економіка АПК*. 2019. №6. С. 73-82.
2. Білокінна І. Д. Формування інституційного механізму становлення «зеленої економіки» в аграрній сфері. Дис. ... канд. екон. наук; 08.00.03. Вінниця, 2021. 214 с.
3. Сафонов Ю. М. Інституціоналізм в умовах трансформації АПК. *Ефективна економіка*. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1994>.
4. Поченчук Г. М. Особливості сучасних інституціональних перетворень економіки України. Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка". С. 298-304. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/9e43e8d3-25c6-4705-a569-83dafbc70bf4/download>.
5. Саблук П. Т. Стратегічні напрями аграрних реформ – перехід на інноваційну модель розвитку. *Економіка АПК*. 2002. № 12. С. 12.
6. Рогач С. М. Теоретико-методологічні засади формування інституціоналізму та його значення в розвитку ринкових відносин. *Економіка природокористування і охорони довкілля: зб. наук. праць*. Київ, 2009. С. 246-251.

7. Шаповалова Т. В. Інституціоналізм – релевантний підхід до дослідження соціального капіталу як економічної категорії. *Часопис економічних реформ*. 2013. №1(9). С. 122-131.
8. Норт Д. Інституційні зміни: рамки аналізу. *Питання економіки*. 1997. № 3. С. 6-9.
9. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.
10. Вініченко І. І. Роль та значення інститутів у формуванні конкурентних відносин. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 8-10.
11. Шаститко А. Предметно-методичні особливості нової інституційної економічної теорії. *Питання економіки*. 2003. С. 24-41. URL:
12. Hodgson, G. (1988). *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. <https://doi.org/10.9783/9781512816952>.
13. Безшукура А. Ю. Інституціональний підхід до визначення змісту поняття «організація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 9. С. 83-86.
14. Дубініна М. В., Інституціональна теорія як основа дослідження економічних трансформацій. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія: Економічні науки. Випуск 2. Том 3. С. 249-254. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/249.pdf>.
15. Іншаков О. В., Фролов Д. П. Інституція – ключ до розуміння економічних інститутів. *Економічна теорія*. 2011. С. 52-62. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/28447/04-Inshakov.pdf>.
16. Поліщук Є. А. Інституціональні аспекти у методології дослідження інвестиційного ринку. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4561>.
17. Вініченко І. І., Гончаренко О. В., Кобець Є. А. Інституціональна економіка: навч. посіб. Дніпропетровськ: Свідлер, 2009. 216 с.
18. Вініченко І. І. Роль та значення інститутів у формуванні конкурентних відносин. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 8-10.

19. Головаха Е., Панина Н. Потенциал протеста украинского общества. URL:  
[http://ecsocman.hse.ru/data/054/094/1217/006\\_golovaha\\_Politicheskaya\\_sotsiologiya.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/054/094/1217/006_golovaha_Politicheskaya_sotsiologiya.pdf).
20. Федоров І. С. Механізми формування стійкого розвитку регіону. Дис. ... канд. наук з держ. Управління; 25.00.02. Харків, 2021. 225 с.
21. Остапенко Т. Г. Глобальний інституціоналізм як передумова розвитку глобального ринку високих технологій. *Стратегія розвитку України*. 2015. №2. С. 67-73.
22. Макаренко П. М., Топалов А. Д. Ринкова трансформація аграрного сектора: теорія і практика : монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2006. 373 с.
23. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.12. 2015 р. № 1437-р. (із змінами, внесеними згідно з Розпорядженнями Кабінету Міністрів України № 102-р від 14.02.2018 р., № 254-р від 17.04.2019 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80#Text>.
24. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
25. Словник української мови: в 11 томах. Том 6, 1975. С. 178. URL: <http://sum.in.ua/s/peredumova>.
26. Акімова О. В. Інституційні передумови формування системи фінансового моніторингу в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5754>.

**Онофрійчук Олег Анатолійович**

ад'юнкт

Центр воєнно-стратегічних досліджень

*Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського*

**АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІСНУЮЧОЇ  
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ ТА  
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**Проблеми управління оборонними ресурсами України з  
врахуванням міжнародної військово-технічної допомоги та досвіду армій  
країн НАТО**

Протягом останніх півтора роки Україна отримала значну підтримку в оборонній сфері, яка перевищує сумарні видатки державного бюджету на оборону з часів нашої незалежності від 1991 року. Дійсно без зовнішньої допомоги українській державі складно буде швидко оновити та зміцнити своє власні оборонні потужності в оптимальні строки.

Залежність від власних ресурсів з підтримкою міжнародних партнерів є найкращим підходом. Звісно, міжнародні партнери налаштовані інвестувати в модель, яка узгоджена з принципами та стандартами НАТО, з їхніми інтересами в галузі військово-технічного співробітництва і економіки.

Існуючі проблеми управління оборонними ресурсами України завдають деяких перешкод на шляху модернізації механізму планування дизайну оборонних трансформацій в умовах високого ступеню невизначеності.

Саме тому, наразі гостро стоїть питання про пришвидшення ухвалення рішення щодо вступу України в НАТО. В цій ситуації обом сторонам буде простіше здійснювати довгострокове оборонне планування. Або, якщо таке рішення пролонгується в часі, необхідно включати потреби України до оборонного планування партнерів на двох (багато) сторонній основі.



Враховуючи високий ступінь невизначеності, Україні слід мати гнучку матрицю оборонних трансформацій, яка б давала змогу уточнювати чи масштабувати всі етапи щодо такої траєкторії руху.

Для цього необхідно враховувати існуючі проблеми системи управління оборонними ресурсами України, серед яких є наступні.

1. Великим тягарем є дерадянізація оборонного планування. Це дійсно першочергова проблема, яка потребує нових викликів та впроваджень високоінтелектуальних та високотехнологічних механізмів і повної зміни внутрішньої системи управління оборонними ресурсами.

Державна система забезпечення оборони потребує повномасштабної трансформації і тут головним має стати об'єктивність оцінки ситуації, без гасел, здійснюючи розумну мілітаризацію. Будь-які ілюзії чи самообман матимуть надзвичайно високу ціну.

Тут навпаки: великій (пост)радянській системі у Росії протистоїть значно менша, але подібна (пост)радянська система в Україні. Не врахований величезний масив політичних, соціальних та економічних змін.

Так, персональний військовий облік досі прив'язаний до місця роботи або навчання. Тобто, ФОПи, самозайняті та безробітні де-факто випадають.

Система "мобілізаційних завдань" на рівні галузей та територій збудована для командно-адміністративної системи управління державою та народним господарством. У ринкових умовах, умовах децентралізації з дієвим місцевим самоврядуванням вона може створювати ґрунт для зловживань.

Засади елементом оборонного планування за принципами НАТО є оцінка комплексу оборонних спроможностей, тобто балансу викликів та реальної здатності відповісти на них.

Комплекс оборонних спроможностей будується навколо трьох головних "китів" – людей, «зброї» (ОВТ) в широкому розумінні та фінансового ресурсу.

Потрібно змінити підходи до військового обліку, створення і підтримки резерву та мобілізації ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) та

багатьох інших компонентів, які не стосуються військового мистецтва, але прямо впливають на спроможності оборони.

Але вирішення проблем якості за рахунок кількості не є ефективним, а, навпаки, в умовах браку ресурсів він стане самовбивчим для управління оборонними ресурсами України.

Саме тому кожен з названих вище «китів» має свою періодизацію та алгоритм покрокового планування розвитку, тому що людський ресурс потребує більше часу – це мінімум покоління, на відміну від наявності необхідного військово-технічного оснащення та фінансового забезпечення.

Людський аспект у майбутній українській обороні полягає в наявності професійної армії з чіткою системою військової кар'єри та високим рівнем соціального захисту для своїх військовослужбовців. Ця армія має базуватися на готовому резерві, який включає в себе всіх придатних до військової служби чоловіків, а також може залучати жінок на добровільних засадах, за винятком тих категорій жінок, які мають військовий обов'язок.

2. Важливою є проблема структурування військовозобов'язаних та ефективного залучення цих людей до військової служби. Для цього слід розробити ефективну систему обліку. Важливо відокремити функцію обліку військовозобов'язаних від функції підготовки резерву.

Планується скасування строкової служби та її заміна курсами інтенсивної базової військової підготовки для військовозобов'язаних. Після завершення базової підготовки буде введено окремі напрями підготовки для різних груп військовозобов'язаних, спрямовані на створення дійсного, а не формального резерву.

Для ефективної системи управління оборонним ресурсами потрібен:

- бойовий резерв, до якого увійдуть особи з бойовим досвідом, здатні швидко поповнити конкретні військові частини;
- територіальний резерв – для частин територіальної оборони;

– оперативний резерв – це військовозобов’язані, які проходили службу, але, як правило, не мають бойового досвіду. Але вони створять запас міцності для оперативних командувань;

– мобілізаційний резерв – це особи, які пройшли базову військову підготовку;

– обліковий резерв – особи без базової підготовки, тощо.

Для вирішення такого нагального питання бажано виокремити ці функції і створити окремий підрозділ у системі Міноборони з професіональним справедливим комплексним підходом та забезпечити умови підготовки та підтримання готовності відповідного резерву на рівні частин, оперативних командувань тощо.

Також бажано максимально залучати і нарощувати потенціал добровільної участі громадян в заходах оборони, вдосконалюючи систему мотивації. Починаючи від інструментів легалізації обігу зброї. Так само потрібно ухвалити рішення щодо цивільного резерву. І тут потрібна міжвідомча синергія.

3. Наступне питання – це внесення змін до нормативно-правової бази, потрібні зміни у 14 профільних законів, більшість з яких є системоутворюючими, а також десятки інших законів та нормативних актів.

Таким чином, до вирішення питання ефективності управління оборонними ресурсами України слід впроваджувати комплексний підхід щодо забезпечення потреб оборони, а структуру Сил оборони потрібно привести у відповідність до політичних і соціально-економічних реалій та викликів.

Зокрема, на законодавчому рівні мають бути внесені зміни в нормативно-правові акти щодо перегляду системи мобілізації для органів влади, місцевого самоврядування, підприємств, організацій та установ.

Професійна військова освіта та управління військовою кар’єрою мають бути організовані та розвинуті відповідно до принципів та стандартів НАТО з метою забезпечення взаємовідповідності та сумісності. З цією метою

Міністерство оборони затверджено "Концепцію трансформації системи військової освіти", яка стосується усіх компонентів Сил оборони. Планується, що за 10 років вітчизняні воєнні здобувачі набуватимуть воєнну освіту вже інтегровану до європейського військово-освітнього простору

4. Досліджуючи досвід зарубіжних країн з адаптацією до вітчизняного, маємо зазначити, що є нагальна потреба у військово-патріотичному вихованні молоді. І в цьому аспекті слід підійти більш виважено у питанні розподілу повноважень між міністерствами.

5. Низький рівень здатності задоволення потреб сил оборони в українському оборонно-промисловому комплексі. Україні слід залучати бізнес до вироблення власної високотехнологічної інноваційної зброї задля закріплення позицій оборони та суверенних принципів держави. Високоприбутковий український ОПК має стати одним з локомотивів досягнення мети "ВВП – \$1 трлн".

Наразі дуже важливою зміною у 2023 році стало відчутне нарощування Україною власних виробництв зброї, головним чином – ракет та різних типів дронів. Можливості подальшого нарощування бойових спроможностей та участь у цьому країн-партнерів через ВТС стає новою фундаментальною можливістю для української нації [1].

Україна може здійснити стратегічний розвиток своєї оборонно-промислової бази, враховуючи наявний бойовий досвід. Є потужні глобальні виробники, які готові розвивати партнерства з українськими виробниками і цю можливість слід використати досить ефективно.

Однак для цього Україні необхідна нова стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу, яка б враховувала світові тенденції та економічні чинники, що впливають на створення вартості. Саме тому Україні слід відмовитися від застарілої радянської моделі, яка призводить до збитковості і розсіювання ресурсів.

Оборонно-промисловий комплекс України має стати одним із головних рушійних сил національної економіки. Це означає, що слід бути готовими

працювати за глобальними економічними стандартами та конкурувати на світовому ринку, генеруючи прибуток. А для цього бажано розробити стратегію співпраці з іншими країнами.

Український оборонно-промисловий комплекс (не лише державний, але і приватний) має якнайшвидше стати сучасним і високотехнологічним, із міцними коопераційними зв'язками з нашими партнерами, але максимально незалежним від імпорту і пов'язаних з цим політичних ризиків. Зрештою, розвиток ОПК для України – це не просто про підтримку важливої галузі промисловості, це передусім – питання виживання.

Для досягнення цієї мети Україні потрібен єдиний центр, який визначатиме та реалізовуватиме політику в цій галузі, маючи гнучкі інструменти для підтримки дослідження та розробок, розвитку виробничих потужностей та інших аспектів.

Вже є вдалі приклади такої співпраці.

Наприклад, ДП «Антонов» та французька компанія Turgis & Gaillard підписали угоду про виробництво на потужностях української компанії новітнього бойового дрона Aarok MALE. Цей БАК здатний нести 1,5 тонни озброєння. Можливо, це «перші ластівки», які стануть передвісниками появи у Сил оборони дуже потужної сучасної зброї.

Певний стрибок протягом великої війни було зроблено в сфері розробок та виробництва морських дронів, розробники показали ударний безпілотник «Морок» з вагою бойової частини вже у 30 кілограмів та дальністю ураження 800 кілометрів. За рік виробництво дронів зросло в 100 разів, що може бути свідченням прогресу в цій площині. Восени 2023 року з'явилися підстави казати про певні досягнення у військово-технічному співробітництві: українські військові можуть отримати нові турецькі БАК Akinci, що здатні нести крилаті ракети з радіусом дії 250 кілометрів – це питання «вже в процесі».

Вузловою проблемою у 2023 році залишалося адміністрування ОПК, вірніше, вибір оптимальної моделі. 2023-й рік вперше в історії України став

роком високого рівня уваги влади до ОПК, а до раніше зроблених оголошень про прихід на ринок України німецького Rheinmetall AG, британської BAE SystemsЮ турецької Baykar Makina додалась згадана вище французька Turgis & Gaillard. З'явилася також і перша реалізована робота з американськими партнерами. Зокрема, США в рамках проєкту FrankenSAM допомогли Україні модернізувати два типи зенітних ракетних комплексів, які здатні стріляти західними ракетами.

На початку жовтня 2023 року в Пентагоні залишалося 5,2 мільярда доларів на надання військово-технічної допомоги Україні, що, за умов збереження існуючих темпів підтримки, вистачить на 5-6 місяців. Звісно, у президента Байдена могли б знайтися й додаткові можливості у вигляді грантів або переспрямування ресурсів інших програм. Однак цілком можливим залишався сценарій зменшення допомоги США, і відповідно, відсутність нарощування якості допомоги від європейських країн НАТО (йдеться про німецькі крилаті ракети Taurus та схожі нові опції). Це дуже вплине на майбутні події в обороні України.

Аналіз усіх вихідних даних та можливостей може свідчити, що, навіть за умов найгіршого сценарію, до квітня 2024 року Україна може розраховувати щонайменше на наявний рівень допомоги або схожий – із незначною тенденцією до зменшення. Серед іншого, в Україну почнуть надходити бойові літаки із сучасним авіаційним озброєнням. Так само можна прогнозувати, що Україна буде повноцінно забезпечуватися боєприпасами та засобами ППО.

Варто усвідомити, що на межі 2023-2024 років може відбутися низка подій, які здатні негативно вплинути на перспективи України у 2024 році. Передусім війна в Ізраїлі в разі її затягування та масштабування може суттєво вплинути на потенціал України – від ризиків вступу у війну руху «Хезболла» до ударів з боку Ірану чи навіть прямої участі у регіональній війні. Так само можуть негативно вплинути й події в США – від обмежень Пентагону й адміністрації президента до «повернення трампізму».

Саме тому нові умови війни мають привести владу України до прискорення виконання рішень щодо безперервного нарощування виробництва власних озброєнь. А також укріплення армії шляхом удосконалення системи її комплектування. Не зайвою буде підготовка низки рубежів оборони та потужних укріплень (чого не було зроблено раніше) – на вже відвойованих у ворога територіях – це буде не зайвим не тільки для наступного 2024 року, але й для подальших 5-10 років співіснування з ворожою державою, яка буде обов’язково прагнути до повного знищення Української держави. Взагалі ж для виживання і розвитку українській нації вже невідкладно необхідно, як і Ізраїлю, питання нарощування оборонного потенціалу та масштабування військових спроможностей поставити у самий центр суспільства й держави [1].

Найвагоміші пріоритетні програми з розробки та виробництва:

- боєприпасів усіх різновидів;
- лінійки БПЛА різних класів;
- лінійки ракетної техніки;
- засобів РЕР і РЕБ;
- морських надводних та підводних безпілотних систем.

Для цього потрібна міжнародна кооперація підприємств українського ОПК з закордонними партнерами.

В контексті військово-технічного співробітництва з Європою ключове значення має розвиток партнерства з такими країнами як Чехія, Польща, Словаччина та Румунія, які логістично добре сполучені з Україною і які можна розглядати як зручні платформи для три- чи багатосторонніх проектів із залученням третіх країн [6].

Важливо, що у Декларації G7, прийнятій у Вільнюсі, зафіксовано підтримку подальшого розвитку оборонно-промислової бази України: «...у сфері безпеки та сучасного військового обладнання на суші, в повітрі та на морі з пріоритетом на протиповітряну оборону, далекобійну артилерію та вогневі засоби дальньої дії, бронетехніку та інші ключові засоби, такі як

бойова авіація, а також шляхом сприяння підвищенню рівня оперативної сумісності з євроатлантичними партнерами [14].

Для досягнення цілей важливими є низка базових позицій.

1. *Пріоритет – БПЛА*. В сучасних конфліктах, зокрема в Україні і Нагірному Карабасі, стало очевидним, що дрони грають важливу роль. Росія допустила помилку, недооцінивши важливість безпілотників, і зараз намагається компенсувати цю помилку. Через зволікання партнерів з постачанням Україні далекобійної зброї і боєприпасів, а також вимоги не використовувати цю зброю на території Росії, Україні стає стратегічно важливим створити власні можливості для виробництва дронів. У цьому контексті співпраця з зарубіжними партнерами вирішально важлива для масового виробництва власних безпілотників та систем радіоелектронної боротьби для протидії ворожим дронам. Важливо враховувати законодавство України щодо підтримки виробництва дронів, яке набуло чинності в червні 2023 року.

2. *Розвиток державно-приватного партнерства*. Міністерству оборони, Міністерству з питань стратегічних галузей промисловості та "Укроборонпрому" важливо розуміти, що приватний сектор та дрібні підприємницькі ініціативи не є конкурентами, а, навпаки, можуть стати цінними партнерами. Особливо, якщо ці підприємства розвивають міжнародну співпрацю для виробництва конкретних видів зброї або комплектуючих, які технологічно доступні та недорогі.

Гнучкість та мобільність малих підприємств є перевагою, яка може доповнювати спроможності великих підприємств у галузі оборонно-промислового комплексу. Дипломатичні установи України за кордоном можуть відігравати важливу роль у пошуку потенційних партнерів для українських приватних виробників зброї в країнах, де це можливо. Співпраця між приватним сектором та гігантами оборонно-промислового комплексу може сприяти розвитку ефективних оборонних рішень для України.



3. *Збереження кадрового потенціалу.* Збереження досвідченого інженерно-технічного персоналу та кваліфікованих працівників, які раніше працювали на зруйнованих підприємствах у зоні конфлікту, є дуже важливим завданням. Їхні знання та навички можуть бути вельми корисними для українського оборонного сектору. Для цього можна розглядати різні можливості: 1) працевлаштування на інших підприємствах ОПК: Досвідчений персонал може бути залучений до роботи на інших підприємствах галузі оборонно-промислового комплексу. Це дозволить зберегти та використовувати їхні знання та навички; 2) відрядження до підприємств за кордоном: важливо розглядати можливість відрядження досвідченого персоналу на підприємства, розташовані в сусідніх країнах. Це може бути корисним для обміну досвідом та технічного навчання; 3) підготовка кадрів для обслуговування іноземної техніки: персонал, який вже має досвід роботи з іноземною технікою, може бути задіяний в військових ремонтно-відновлювальних підрозділах ЗСУ, які спеціалізуються на обслуговуванні іноземних зразків озброєння. Це важливо для підтримки іноземних партнерів та оптимального використання іноземної техніки.

Збереження цього кадрового резерву є важливим завданням для післяконфліктного відновлення та розвитку оборонно-промислового комплексу України.

4. *Зниження виробничих ризиків.* Врахування безпеки виробництва в умовах можливих загроз дійсно є важливим аспектом для інвесторів та стабільності оборонно-промислового комплексу (ОПК) України. Забезпечення безпеки не лише гарантує захист інвестицій, але і може привертати більше іноземних інвесторів. Для цього можна враховувати наступні заходи: 1) безпека об'єктів: розгортання виробничих потужностей в підземних або спеціально захищених приміщеннях може значно підвищити стійкість до можливих загроз. Це може включати підземні заводи, які будуть захищені від атак з повітря та ракетних ударів; 2) прикриття критичних об'єктів: засоби протиповітряної оборони (ППО) та протиракетної оборони

(ПРО) можуть бути важливими для захисту критичних промислових об'єктів. В цьому важливою роллю можуть грати партнери України, які надають необхідні технології та обладнання; 3) захист від кібератак: Кіберзахист також є важливою складовою безпеки виробництва. Захист від кібератак може включати кіберсистеми, які моніторять та захищають від потенційних кіберзагроз; 4) врахування потенційних загроз: важливо проводити аналіз потенційних загроз і враховувати їх при проектуванні та будівництві нових об'єктів. Це допоможе підвищити стійкість до можливих загроз; 5) забезпечення безпеки інвестицій та виробництва є ключовим завданням для стабільного розвитку оборонно-промислового комплексу України і привертання іноземних інвесторів.

5. *Безпілотний флот.* Створення флотилії морських дронів та впровадження концепції Anti-Access / Area Denial в Чорному морі відзначається важливою інноваційною перспективою для відстоювання і захисту територіальних вод Чорного моря та контролю над ними. Це може допомогти Україні і її партнерам забезпечити безпеку та моніторинг морських коридорів і ліній, а також обмежити можливі загрози з боку російського флоту. Співпраця з Великобританією та іншими державами з Європи може бути важливим кроком у реалізації цієї концепції. Партнерство з державами, які поділяють загальні інтереси щодо безпеки в Чорному морі, може забезпечити технологічну та фінансову підтримку для створення флотилії морських дронів. Переговорний процес щодо створення спільного підприємства з виробництва дронів з Великобританією може бути корисним для обидвох сторін і допоможе об'єднати зусилля для розробки і виробництва сучасних морських дронів. Також, залучення десяти держав-партнерів з Європи для розробки стратегії захисту критичної інфраструктури на морі та виробництва відповідних технічних засобів є важливим кроком у забезпеченні безпеки та захисту морського простору Чорного моря. Це може створити об'єднану та координовану платформу для вирішення сучасних викликів та загроз у морських операціях.

6. *Посилення військово-дипломатичного напрямку.* Розширення мережі аташе з питань оборони в стратегічно важливих країнах є важливим заходом для зміцнення оборонно-промислового комплексу України. Це дозволить збільшити координацію та співробітництво з партнерами у галузі оборони, а також покращити контррозвідувальний захист дипломатичних установ.

Додаткова присутність аташе з питань оборони в цих країнах сприятиме наблизеній співпраці в галузі постачань озброєння і військової техніки, а також у реалізації довгострокових проектів військово-технічного співробітництва.

Дипломатичні установи України також повинні сприяти швидкому ввезенню готових засобів та комплектуючих для виробництва в Україні у країнах, де це можливо. Це допоможе підвищити ефективність виробництва і постачання озброєння, а також забезпечити швидке реагування на потреби оборони.

Усі ці заходи сприятимуть створенню потужного та інтегрованого оборонно-промислового комплексу, який зможе виробляти та постачати високоякісне військове обладнання і технології на внутрішній і міжнародні ринки.

6. Ще однією нагальною проблемою існуючої системи управління оборонним комплексом є необхідність введення зміни в системі закупівель,

Ці зміни мають бути спрямовані на синхронізацію з бюджетним плануванням та відмову від розмитої відповідальності та введення програмного методу планування, є важливими для покращення ефективності закупівель в оборонному секторі. Такі зміни допоможуть забезпечити кращий контроль над фінансами та більшу точність у плануванні оборонних закупівель.

Ініціатива Міноборони щодо нової програми підтримки від НАТО для огляду оборонних закупівель є кроком у правильному напрямку. Співпраця з NSPA (Агентство НАТО для постачань та закупівель) може допомогти покращити процеси закупівель та забезпечити більшу ефективність та

прозорість в цій сфері. Така модернізація в системі закупівель сприятиме покращенню управління оборонними закупівлями та спрощенню процесу планування та виконання цих закупівель, що важливо для забезпечення оборонної потреби України.

Таким чином, дослідження функціонування існуючої системи управління оборонними ресурсами дозволили виявити комплекс проблем, які потребують вирішення відповідними міністерствами та відомствами з метою приведення у відповідність стандартів НАТО, а саме:

- 1) питання дерадянїзація оборонного планування;
- 2) проблема структурування військовозобов'язаних та ефективного залучення цих людей до військової служби;
- 3) внесення змін до нормативно-правової бази;
- 4) питання військово-патріотичного виховання молоді;
- 5) низький рівень здатності задоволення потреб сил оборони в українському оборонно-промисловому комплексі;
- 6) застаріла система закупівель в оборонному секторі.

Загальна мета трансформацій в оборонному секторі полягає в забезпеченні спроможностей для захисту країни від будь-яких можливих загроз. Для досягнення цієї мети важливо вдосконалити підходи до обліку, резерву, мобілізації, військово-патріотичного виховання, військової освіти, ОПК та інших аспектів, які складають оборонну систему країни. Це допоможе збільшити деталізацію та ефективність цих процесів.

Оцінка спроможностей після закінчення війни та врахування безпекових домовленостей буде важливою для визначення структури Сил оборони. Наскільки великим повинен бути мобілізаційний резерв (500 тис. чи 2 млн) після перемоги, буде залежати від рішень щодо колективної оборони та інших факторів. Важливо мати чітку стратегію та можливість масштабування процесів на всіх військовозобов'язаних.

З ростом впливу дронів, включаючи номінально цивільні дрони, Україна має можливість стати лідером в розробці рішень у цьому сегменті

для Європи та інших ринків. Це відкриває нові можливості для міжнародної співпраці та ринкового розвитку.

### **Розробка рекомендацій щодо удосконалення механізму управління оборонними ресурсами з врахуванням військово-технічної допомоги міжнародних партнерів та досвіду країн НАТО**

Здійснення побудови системи об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України має формуватися відповідно до принципів і стандартів, які застосовуються в державах-членах НАТО. *Основні аспекти цієї системи включають:*

1. Відокремлення функцій: Це передбачає розділення завдань та повноважень між органами, відповідальними за формування державної політики в сфері оборони та її реалізацію. Зокрема, важливе чітке розмежування повноважень та відповідальності між Міністерством оборони України та Збройними Силами України.

2. Розмежування відповідальності: Цей принцип передбачає чітке розмежування відповідальності та підзвітності між органами військового управління на стратегічному та оперативному рівнях. Це включає в себе органи управління різними складовими сил оборони.

3. Ієрархія військового управління: Забезпечення чіткої ієрархії військового управління, яка розділяє функції генерування військ (сил) від їх застосування. Це важливо для ефективного ведення оборони та забезпечення національних інтересів, зокрема захисту суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності України.

Застосування цих принципів та стандартів допомагає збудувати систему оборонного управління, яка працює ефективно та відповідає міжнародним стандартам, а саме *наступним пріоритетним заходам та напрямкам.*

1. *Трансформація системи військового кадрового менеджменту*, включаючи рекрутинг, відбір, утримання та управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України та інших складових сил оборони, має на меті забезпечити ефективну і професійну армію. Це включає

в себе такі заходи: *Прозорість, неупередженість та меритократичний підхід*: Забезпечення чесного та об'єктивного відбору та просування по службі на основі заслуг, навичок, цінностей, досвіду та доброчесності. Це означає, що службовці повинні мати однакові можливості розвитку кар'єри незалежно від статусу чи походження. *Удосконалення системи військової освіти і підготовки*: Забезпечення високоякісної підготовки військових фахівців та постійного оновлення їх знань та навичок відповідно до сучасних вимог. *Військово-патріотичне виховання*: Заохочення інтересу до військової служби та виховання патріотичних цінностей серед молоді. Молодь повинна бути готовою до служби в Збройних Силах та захисту держави. *Бойові традиції і мотивація*: Збереження та поширення бойових традицій та військового духу серед особового складу. Мотивація до готовності захищати державний суверенітет та територіальну цілісність України. *Забезпечення гендерної рівності*: Це передбачає прийняття нормативно-правових актів, які гарантують рівні права і можливості для чоловіків та жінок у всіх аспектах військової служби. Для цього можуть бути розроблені гендерні політики, що враховують кращі практики держав-членів НАТО у цій сфері. *Мотиваційні чинники*: Система мотивації повинна бути розроблена так, щоб привертати і зберігати кваліфікованих фахівців незалежно від їх статі. Це може включати в себе підвищення заробітної плати, надання можливостей для професійного зростання та розвитку кар'єри. *Соціальні права і гарантії*: Забезпечення всебічної реалізації соціальних прав і гарантій осіб, які служать в Збройних Силах та їх родин. Це охоплює питання медичного обслуговування, житла, освіти та інших соціальних послуг.

Всі ці заходи спрямовані на створення сучасної, дієвої та рівноправної армії, де кожна особа має можливість розвивати свою кар'єру, незалежно від статі, і де гендерна рівність є важливим принципом та частиною корпоративної культури. Ці заходи сприяють побудові сучасної та відповідальної армії, яка готова до викликів і загроз, здатна забезпечувати безпеку та суверенітет України.

Ситник Г.П. у своїх дослідженнях зазначає, що до 2025 року оновлення основних зразків озброєння і військової (спеціальної) техніки буде спрямоване на забезпечення розвитку спроможностей на основі систем озброєння, які дадуть змогу завдавати противнику максимальних втрат із прийнятними та збалансованими ресурсними витратами на їх розробку, закупівлю та модернізацію.

2. *Пріоритетом є оснащення сил оборони високоточною зброєю, технічними засобами розвідки, протитанковими комплексами та артилерійськими системами, багатофункціональними безпілотними авіаційними комплексами, засобами радіоелектронної боротьби.* Оснащення високотехнологічними сучасними системами озброєнь, зокрема комплексами протиповітряної оборони, бойовими літаками і кораблями, буде здійснено з урахуванням реалізації інвестиційних проектів під державні гарантії та з використанням сучасних процедур державно-приватного партнерства на договірній основі, а також у рамках міжнародної безпекової допомоги.

До 2030 року пріоритетом є переозброєння Збройних Сил України озброєнням вітчизняного, іноземного та спільного з іноземними партнерами виробництва, а саме комплексами протиповітряної оборони, багатоцільовими бойовими літаками, вертольотами, катерами та кораблями з ракетним озброєнням і протикорабельними ракетними комплексами.

Об'єднана логістика в силах оборони буде побудована на єдиних підходах та спільних вимогах, удосконалених процесах та процедурах з використанням досвіду збройних сил держав – членів НАТО, що забезпечить об'єднаним силам доступ до необхідних ресурсів та ефективне управління ними [9].

3. *Система медичного забезпечення і підготовки сил оборони* має свої напрямки трансформації та включає важливі аспекти збереження здоров'я та готовності особового складу. Важливо забезпечувати медичну допомогу військовослужбовцям та відновлювати їхню працездатність після поранень та захворювань. Крім того, інтеграція медичних служб різних складових сил

оборони може покращити координацію та ефективність надання медичної допомоги.

Система підтримки також відіграє важливу роль у забезпеченні готовності сил оборони. Мобільність та захист угруповань, ефективність використання засобів ураження та завдання втрат противнику - це важливі складові успішного виконання завдань.

Ці заходи мають бути уніфікованими до впровадження стандартів та підходів, що відповідають практикам держав-членів НАТО. Це може підвищити сумісність та готовність Збройних Сил України до співпраці з іншими країнами та в рамках альянсу.

Однак важливо звернути увагу на те, що впровадження таких змін може бути складним і вимагати значних ресурсів. Також важливо враховувати потреби та можливості Збройних Сил в контексті загальної оборонної стратегії та бюджетних обмежень.

Для гарантованого виконання поставлених завдань із всеохоплюючої оборони України розвиток основних спроможностей сил оборони спрямовуватиметься на інституційні спроможності центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, які здійснюють керівництво, спрямовують та координують діяльність військових формувань та правоохоронних органів, що входять або виділяють відповідні сили і засоби до складу сил оборони, та оперативні, бойові і спеціальні спроможності сил оборони.

Розвиток інституційних спроможностей спрямовуватиметься на вдосконалення здатностей центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, які здійснюють керівництво, спрямовують та координують діяльність військових формувань та правоохоронних органів, що входять або виділяють відповідні сили і засоби до складу сил оборони, із забезпечення формування та реалізації державної політики з питань національної безпеки у сфері оборони, виконання функцій планування,



організації, керівництва, моніторингу і контролю за всіма напрямками їх діяльності з визначення та задоволення потреб оборони.

Розвиток оперативних, бойових і спеціальних спроможностей сил оборони буде спрямовано на досягнення Збройними Силами України, силами і засобами інших складових сил оборони здатності виконувати завдання за призначенням, що забезпечить стримування, стійкість і відсіч збройної агресії проти України, протидію гібридним загрозам, і зосереджено на:

- розвідувальних, аналітичних та ударних спроможностях; бойових спроможностях стримування;
- мобільності та автономності;
- інформаційних технологіях, у тому числі електронних комунікаціях; спроможностях для дій у ближній морській зоні;
- охороні повітряного простору та протиповітряного прикриття важливих державних і військових об'єктів;
- спроможностях радіоелектронної боротьби; безпеці операцій;
- оперативному обладнанні території; територіальній обороні;
- русі опору;
- асиметричних та непрямих діях;
- спроможностях із ведення протиборотства в інформаційному просторі та кіберпросторі як складовій інформаційного простору;
- медичному забезпеченні.

*4. Ресурсне задоволення потреб обороноздатності України.* Стратегія розвитку національної оборони України відображає важливі аспекти забезпечення безпеки країни та мобілізації ресурсів для розвитку оборонних спроможностей. Визнання громадян України, як найціннішого ресурсу оборони, і збалансований підхід до комплектування та утримання Збройних Сил свідчать про важливість військової сфери у державній політиці.

Особливу увагу приділяється розвитку інформаційних ресурсів та збалансованому використанню їх у функціональних завданнях Збройних Сил.

Це важливо, оскільки інформаційна війна і кіберзагрози стали невід'ємною частиною сучасних конфліктів.

План нарощування оборонних спроможностей через інвестиції, які можуть включати закупівлю новітнього озброєння та техніки за кордоном, демонструє зобов'язання до підвищення ефективності Збройних Сил.

Керування фінансовими ресурсами для оборони за сучасними методами оборонного планування та управління оборонними ресурсами є раціональним підходом до забезпечення потреб Збройних Сил, враховуючи обмежені бюджетні можливості.

Позбавлення надлишкових та застарілих спроможностей, енергоефективність та удосконалення структури особового складу - це раціональні заходи для вивільнення додаткових оборонних ресурсів та підвищення ефективності оборонної системи.

Загалом, ці заходи визначають важливі шляхи для забезпечення національної безпеки України в умовах сучасного загрозливого середовища.

Важливим ресурсом для Збройних Сил України та інших складових сил оборони й надалі залишатиметься міжнародна технічна допомога та підтримка держав-партнерів у питаннях військової освіти та підготовки військ (сил), удосконалення систем управління, автоматизації, логістичного, медичного та іншого забезпечення, розвитку військово-технічного співробітництва.

*Перспективна модель організації оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони.*

Запропоновані заходи розвитку оборони України визначають різні хвилі оборони, що важливо для реагування на різноманітні загрози і забезпечення всебічної оборони держави. Такий підхід відображає гнучкість та адаптивність державної системи оборони до різних сценаріїв конфлікту.

Планування та підготовка до виконання завдань оборони України з погляду попередження ескалації конфлікту та залучення населення до

всєбічної оборони держави є ключовим аспектом забезпечення національної безпеки.

Застосування в різні хвилі відсічі і стримування збройної агресії, використання територіальної оборони та військового резерву дозволяє створити послїдовну систему заходів для недопущення загрози територіальній цілісності України та залучення резервів для відстоювання свободи та незалежності держави.

У випадку військового конфлікту, змінюючогося в характері або масштабі, стратегія реагує на виклики на всіх етапах відсічі і стримування збройної агресії.

Постконфліктне врегулювання, демобілізація, реінтеграція тимчасово окупованих територій – це важливий аспект завершення конфлікту та відновлення державної суверенітету.

Загалом, ці заходи та рекомендації визначають трансформовану систему управління оборонними ресурсами, спрямовану на реагування на сучасні загрози і забезпечення національної безпеки України.

Стратегія та критерії досягнення оборонних спроможностей та ймовірні сценарії застосування сил безпеки і оборони. Стратегія досягнення спільних оборонних спроможностей базується на прискоренні реформи Збройних Сил України та інших складових сил оборони шляхом упровадження принципів і стандартів НАТО та передбачає набуття таких *основних критеріїв*:

- зміцнення здатності держави до відсічі і стримування збройної агресії проти України, ведення всеохоплюючої оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності в разі, коли потенціалу стримування не буде достатньо;

- досягнення та підтримання спроможностей Збройних Сил України та інших складових сил оборони щодо стратегічної мобільності, ведення асиметричних, мережецентричних, багатосферних і непрямих дій, які

нівелюватимуть чисельну та технологічну перевагу противника на суші, в повітрі, на морі, в інформаційному просторі та кіберпросторі;

- забезпечення стійкого функціонування сил оборони та оборонної промисловості, підтримання правопорядку та життєдіяльності населення під час воєнного конфлікту;

- посилення ролі дипломатичної служби в питаннях відновлення територіальної цілісності України політико-дипломатичним шляхом.

При цьому ймовірними сценаріями, які потребуватимуть застосування сил безпеки і оборони України для виконання завдань з оборони України, є:

- ескалація Російською Федерацією збройної агресії проти України, збройна агресія з боку інших держав або коаліцій держав – повномасштабне застосування воєнної сили проти України шляхом проведення військових операцій з рішучими діями, що може супроводжуватись інформаційними кампаніями, інформаційно-психологічними операціями, кіберопераціями та спеціальними операціями проти України, а також блокадою її портів, узбережжя, повітряного простору;

- спровокований та підтриманий ззовні збройний конфлікт у межах території України, що може супроводжуватися масованим застосуванням засобів збройного насильства, незаконних збройних формувань (приватних військових кампаній), міжнаціональною, міжконфесійною або соціально-політичною нестабільністю;

- втягнення України в міжнародний збройний конфлікт, зокрема між державами, які володіють ядерною зброєю, застосування засобів збройного насильства на території України внаслідок воєнного конфлікту між третіми державами;

- збройний конфлікт на державному кордоні України.

Розподіл відповідальності складових сектору безпеки і оборони за організацію оборони України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності за ймовірними сценаріями застосування сил безпеки і сил оборони для виконання завдань з оборони України визначається

за результатами їх розгляду на засіданнях Ради національної безпеки і оборони України з урахуванням вимог законодавства України [9].

Аналіз досвіду провідних держав – членів НАТО дає змогу відокремити такі базові сфери діяльності в секторі безпеки і оборони, як військова, правоохоронна і спеціальна. Ці сфери перетинаються між собою, утворюючи шість основних функцій:

- оборона держави (виключно військова сфера);
- військова контррозвідка (перетинання військової та правоохоронної сфер); забезпечення правопорядку (виключно правоохоронна сфера);
- цивільна контррозвідка (перетинання правоохоронної та спеціальної сфер); цивільна розвідка (виключно спеціальна сфера);
- військова розвідка (перетинання спеціальної та військової сфер).

Вивчення та дослідження аналізу досвіду провідних держав – членів НАТО відображає важливий аспект роботи сфери безпеки і оборони. Розрізняти ці основні функції та сфери діяльності може допомогти краще розуміти, як різні гілки безпеки і оборони співпрацюють та взаємодіють між собою. Ось короткий огляд кожної із цих функцій:

1. Оборона держави (військова сфера): Основна мета цієї функції - забезпечити захист національної території в разі збройної агресії. Це включає в себе розгортання військ, розвиток військових здібностей та військову техніку, а також бойову готовність для відстоювання країни від зовнішнього ворога.

2. Військова контррозвідка (перетинання військової та правоохоронної сфер): Ця функція спрямована на захист військових даних і оперативних планів від розвідки та диверсій ворога. Військова контррозвідка веде аналіз діяльності іноземних розвідувальних служб та контролює шпигунську діяльність.

3. Забезпечення правопорядку (правоохоронна сфера): Ця функція зосереджена на забезпеченні внутрішньої безпеки та правопорядку в державі. Поліція та правоохоронні органи виконують цю функцію, діючи для

запобігання злочинам, затримання злочинців і забезпечення загальної безпеки громадян.

4. Цивільна контррозвідка (перетинання правоохоронної та спеціальної сфер): Ця функція займається контррозвідкою на цивільному рівні. Вона спрямована на захист національних інтересів та забезпечення безпеки держави від шпигунства та кіберзагроз.

5. Цивільна розвідка (спеціальна сфера): Ця функція включає в себе збір та аналіз інформації, яка стосується національних інтересів, економічної безпеки та інших аспектів державної безпеки, але не пов'язана безпосередньо з військовою діяльністю.

6. Військова розвідка (перетинання спеціальної та військової сфер): Ця функція зосереджена на зборі інформації щодо ворожих сил, їх діяльності та намірах. Вона грає критичну роль у підготовці військ до операцій та прийнятті рішень щодо використання сил і ресурсів у війні.

Ці шість функцій є важливими для забезпечення загальної безпеки та оборони країни і дають можливість державі ефективно реагувати на різні види загроз і викликів, включаючи як внутрішні, так і зовнішні. Розуміння цих функцій може допомогти розвивати та координувати діяльність в галузі безпеки і оборони.

Дослідження аналізу розподілу повноважень у системах оборони та безпеки США та країн Європи показали значні відмінності в організації інститутів оборони, які віддзеркалюють різні підходи до забезпечення національної безпеки та контролю над владними структурами, включаючи правоохоронні органи та спецслужби.

Важливо відзначити деякі ключові аспекти цих систем:

*Американська модель:* Спеціальні військові функції, військова розвідка і контррозвідка, входять в компетенцію міністерства оборони Сполучених Штатів (Department of Defense). Федеральне Бюро Розслідувань (FBI) виконує завдання цивільного контррозвідки. Заборона ФБР займатися політичним розшуком покладається на обмеження власних повноважень. Крім того,

зокрема після подій 11 вересня 2001 року, були створені нові державні відомства для забезпечення внутрішньої безпеки, такі як Міністерство внутрішньої безпеки (Department of Homeland Security).

*Європейська модель (особливо Велика Британія та Німеччина):* У цих країнах цивільна контррозвідка взаємодіє зі спеціальними і правоохоронними структурами, проте вони є окремими структурами, і їх функції та повноваження не перетинаються. Заборона спеціальним службам займатися політичним розшуком і політичною діяльністю гарантує збереження цивільного контролю над ними. Поліція та інші правоохоронні органи виконують роль внутрішньої безпеки, а не спеціальні агентури.

*Канадська модель:* У Канаді цивільна розвідка і контррозвідка поєднуються в єдиній структурі і належать до компетенції виконавчої влади. Проте вони позбавлені правоохоронних функцій, і не мають права здійснювати затримання чи проводити слідчу діяльність. Це забезпечує розділення функцій та захищає від вторгнення інтелігенції в правовий процес.

Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки і відображає національні підходи до безпеки та контролю в суспільстві. Вибір підходу залежить від історичних, культурних та політичних чинників, а також від специфіки загроз, які стикаються ці країни.

У контексті України, важливим є забезпечення ефективного контролю над розвідувальними та контррозвідувальними структурами, щоб забезпечити їх відповідність демократичним нормам і заборонити їх використання в політичних або недемократичних цілях.

«Стратегічної концепції» НАТО, яка є ключовим стратегічним документом цього важливого міжнародного об'єднання. Цей документ визначає основні принципи, завдання та цілі НАТО у галузі безпеки і оборони, а також враховує міжнародні геополітичні зміни і загрози.

«Стратегічна концепція» є справжньою настановою для дій Альянсу на тривалий період. Вона визначає історичний контекст і нові умови безпеки, і надає рамки для планування та розвитку сил та засобів НАТО на майбутнє.

Цей документ дуже важливий, оскільки створює загальний план дій для НАТО в умовах швидко змінюючогося світу. Він також встановлює загальні принципи, які враховуються при розробці всіх інших стратегічних документів та настанов, таких як "Комплексні політичні настанови".

Під час розробки та ухвалення «Стратегічної концепції» НАТО, представники різних держав-членів мають можливість обговорити та узгодити загальний підхід Альянсу до геополітичних викликів і загроз. Забезпечення консенсусу дозволяє всім членам відчувати себе включеними та врахованими у формулюванні стратегічної лінії НАТО.

«Стратегічна концепція» також надає Альянсу засоби реагувати на зміни в геополітичному середовищі та уточнювати свої пріоритети та завдання відповідно до поточних викликів.

Детальний опис стандартизаційних угод (STANAG) НАТО в Україні відображає важливі аспекти та важливість впровадження натовських стандартів для забезпечення спільності та сумісності з військами та оборонними системами держав-членів Альянсу.

За допомогою стандартизаційних угод НАТО, Україна має можливість пристосувати свої збройні сили до стандартів Альянсу, що сприяє збільшенню ефективності та взаємосумісності з іншими державами-членами НАТО. Це важливо не лише для підвищення бойової готовності та здатності до спільних операцій, але і для посилення співпраці з Альянсом та іншими країнами-партнерами.

Впровадження натовських стандартів також сприяє підвищенню рівня військової підготовки і вдосконаленню системи військового управління. Відтак, Україна підвищує свою бойову готовність, поліпшує здатність військ та засобів до бойової дії, і наближається до стандартів і кращих практик, використовуваних державами-членами НАТО.



Налагодження співпраці з НАТО та виконання стандартів є також важливим елементом інтеграції України у заходи та оперативний простір Альянсу. Впровадження цих стандартів може сприяти врегулюванню внутрішніх завдань та нормалізації оборонних інститутів України.

У той же час, важливо враховувати, що деякі держави-члени НАТО можуть відхиляти деякі аспекти стандартизації та реалізовувати свої національні стратегії і підходи в сфері оборони. Такі відхилення від стандартів не є незвичайними, і вони можуть відображати національні інтереси і обставини кожної країни. Національний суверенітет в галузі оборони є важливою принциповою засадою кожної країни, включаючи держави-члени НАТО.

Дослідження нового підходу до військово-технічної політики України відображає важливий аспект у плануванні і розвитку Збройних Сил країни. На різних етапах конфлікту і з огляду на досвід ведення бойових дій, Україна виявила потребу в оновленні своєї військово-технічної політики. Нижче наведено короткий огляд основних компонентів запропонованого підходу:

*1. Курс на високий технологічний рівень озброєння:* Цей підхід передбачає вдосконалення та модернізацію озброєння Збройних Сил України з метою перевищення технологічного рівня озброєння потенційного противника. Це може включати розробку та виробництво нових зразків озброєння та використання передових технологій у військовому обладнанні.

*2. Критерії визначення номенклатури озброєння:* Цей пункт вказує на важливість визначення конкретних критеріїв, за якими обираються види озброєння для розвитку. Ці критерії, ймовірно, базуються на стратегічних потребах Збройних Сил України, загрозах та аналізі технологічних можливостей противника.

*3. Три етапи впровадження військово-технічної політики:* Цей пункт вказує на ступінь поетапності впровадження нової військово-технічної політики. Поступове впровадження може дозволити країні планувати та

забезпечувати ресурси для вдосконалення свого озброєння та збільшення технологічної переваги над противником.

Забезпечення високого технологічного рівня військового обладнання та озброєння є важливим аспектом розвитку Збройних Сил та забезпечення національної безпеки. Досвід та аналіз є ключовими компонентами вироблення ефективної військово-технічної політики, яка відповідає потребам та потенційним загрозам країни.

Програма співробітництва в галузі оборонної реформи між Україною та НАТО масштабніша, ніж з будь-якою іншою країною-партнером, і дає змогу Україні використовувати накопичений роками досвід і фахові знання країн-членів Альянсу в галузі оборонної реформи.

Одним із критеріїв сприйняття України Альянсом як свого члена є оперативна сумісність національних військових формувань зі збройними силами союзників. Взаємосумісність з Альянсом у секторі безпеки й оборони досягається шляхом упровадження підходів, практик, принципів і стандартів, які використовують держави-члени НАТО, а саме у наступних напрямках:

*1. Оборонне планування та бюджетування* Міністерство оборони використовує модель управління оборонними ресурсами, яка відповідає підходам і принципам, прийнятим в НАТО. Регулярно проводиться комплексний аналіз сектору безпеки і оборони, на основі якого розробляються Стратегічний оборонний бюлетень та інші концептуальні документи. На основі рекомендацій експертів НАТО створено Єдиний перелік спроможностей Міністерства оборони, Збройних сил України та інших компонентів оборони країни, а також Каталог типових носіїв цих спроможностей ЗСУ та інших компонентів оборони. Міністерство оборони розпочало новий цикл оборонного планування, використовуючи інформацію із Єдиного переліку та Каталогу типових носіїв, з урахуванням реальних і потенційних воєнних загроз, а також фінансових і економічних можливостей держави.

2. *Об'єднане керівництво та військове управління* Система управління Збройними силами України та військовим керівництвом перетворена з пострадянської моделі на сучасну євроатлантичну. Повноваження між Міністерством оборони та Генеральним штабом ретельно розподілені, посади начальника Генштабу і головнокомандувача ЗСУ розділені. Структура Генерального штабу Збройних сил України та штабів на стратегічному та оперативному рівнях відповідає стандартним структурам штабів стратегічно-оперативного рівня в арміях країн-членів НАТО: J-, G-, M-, A- структурам.

Органи військового управління розділені на різні функціональні напрями, такі як командування об'єднаних сил, сили підтримки, медичні сили, війська зв'язку та кіберзахист і так далі. Управління генеруванням та застосуванням військ чітко розділене: Командування об'єднаних сил Збройних сил України (Joint Forces Command) відповідає за функцію застосування військ, аналогічно до армій держав-членів НАТО.

Збройні сили України впроваджують компоненти C4ISR, що є частиною системи оперативного (бойового) управління НАТО, а також системи зв'язку, розвідки та спостереження. Головний ситуаційний центр України був модернізований відповідно до сучасних євроатлантичних стандартів. Тут обробляються великі обсяги інформації з усіх державних та приватних джерел даних, включаючи інформацію з супутників та зон подій. Мережа ситуаційних центрів також діє в компонентах сектора безпеки та оборони.

3. *Професіоналізація і кадровий менеджмент.* Нові військові звання для осіб вищого офіцерського, рядового та сержантського (старшинського) складу та їх кодифікація відповідають стандартам НАТО, як визначено у STANAG 2116. Резерв кандидатів на посади формується за рейтинговим принципом, заснованим на комплексному оцінюванні.

Збройні сили України наближаються до комплектування військовослужбовцями за контрактом, подібно до союзників. Місцеві військові комісаріати перетворено в територіальні центри комплектування та

соціальної підтримки. В кожному з них існує підрозділ рекрутингу та комплектування, який включає інструкторів, що здійснюють відбір кандидатів для військової служби за контрактом.

Програми професійної військової освіти для сержантів і офіцерів Збройних сил України рівня L1-L4 розроблені відповідно до принципів і методології НАТО. Наприклад, курси передбачають навчання процедурам підготовки і прийняття стратегічних (Joint Operational Planning Process) і тактичних (Military Decision Making Process) рішень відповідно до стандартів НАТО.

За підтримки держав-членів НАТО створено сержантський корпус, який є головною опорою сучасних Збройних сил України та сил оборони. Він вже грає важливу роль у захисті України від агресії. Триває активний процес підготовки молодших командирів, і у всіх родах Збройних сил України створені центри підготовки сержантського та старшинського складу.

4. *Підготовка військ (сил).* З початку 2021 року підготовка військ і сил оборони України здійснюється відповідно до стандартів НАТО. Ця підготовка базується на єдиному стратегічному плані та здійснюється під єдиним керівництвом. На основі документів НАТО було розроблено 13 доктрин і настанов щодо підготовки та застосування Збройних сил України та інших складових сил оборони. Крім того, було розроблено та введено в дію 50 нових бойових статутів для різних видів військ, окремих родів військ і підрозділів щодо підготовки та застосування Збройних сил України та інших складових сил оборони. Підрозділи Збройних сил України оцінюються та сертифікуються відповідно до стандартів НАТО. На цей момент було оцінено та сертифіковано перші 11 військових підрозділів різного рівня, від роти до бригади.

5. *Озброєння і військова техніка.* За допомогою партнерів Україна поступово замінює радянські зразки озброєння та військової техніки на іноземні аналоги. Російська агресія проти України значно прискорила цей процес. На даний момент Україна має другий за обсягами сучасних

протитанкових засобів іноземного виробництва у світі. Стару артилерію також замінюють на гармати калібрів 155 та 105 мм відповідно до стандартів НАТО. Україна вже отримала першу німецьку систему ППО IRIS-T, і найближчим часом очікується поставка американських систем NASAMS. Ведуться переговори щодо надання Україні сучасних іноземних літаків. Сили оборони також використовують сучасні системи зв'язку, автоматизації управління військами, безпілотні літальні апарати, контрбатареїнні радары, броньовану техніку тощо.

В середньостроковій перспективі передбачається практично повна заміна застарілої радянської зброї та техніки на зразки, що відповідають стандартам НАТО. Це дозволить досягти технологічної сумісності між Збройними силами України та військовими силами держав-членів Альянсу.

*6. Об'єднана система логістики.* Україна вжила перших заходів для налагодження об'єднаної системи логістики сил оборони відповідно до стандартів НАТО. Встановлена вертикаль управління органами логістики. Розроблена сучасна модель логістичного забезпечення, що базується на централізованому постачанні матеріальних ресурсів. Ця модель передбачає створення об'єднаних центрів забезпечення матеріальними ресурсами за територіальним принципом.

Упроваджено типові організаційно-штатні структури логістики на тактичному рівні. Також впроваджено Концепцію підтримки з боку країни, що приймає (Host Nation Support). Це є важливою умовою для можливості проведення потенційних операцій чи місій НАТО на території України.

*7. Медичне забезпечення.* У Збройних силах України створено єдиний орган управління – Командування медичних сил, якому підпорядковані медичні установи і заклади сектора безпеки та оборони.

У системі медичного забезпечення Збройних сил України запроваджено чотирирівневу систему лікувально-евакуаційних заходів, засновану на передовому досвіді схожих систем держав-членів НАТО.

В сфері медичної реабілітації в Україні останніми роками стали доступними послуги якісного протезування завдяки допомозі Трастового фонду НАТО з фізичної реабілітації для військовослужбовців, які були поранені в антитерористичній операції. Українські протезисти отримали навчання від закордонних спеціалістів відповідно до міжнародно визнаних стандартів ISPO Категорії II. Також була створена навчальна програма з фізичної та реабілітаційної медицини для українських лікарів на основі навчальної програми Європейської ради з фізичної та реабілітаційної медицини Європейської спілки медичних спеціалістів. Кілька закладів, що займаються лікуванням і реабілітацією ветеранів, були оснащені необхідним медичним обладнанням.

Висновки. Таким чином, прогнозування оновлення оснащення та забезпечення Збройних Сил України виглядає досить об'ємним і детальним. Дійсно, сучасне озброєння та техніка грають важливу роль у здатності країни захищати себе від можливих загроз. Приведені вами заходи можуть допомогти створити ефективні та добре оснащені Збройні Сили.

Зокрема, приділення уваги високоточному озброєнню, системам розвідки та протитанковим комплексам може допомогти Збройним Силам ведення більш точних і ефективних операцій. Також, план створення сучасної інфраструктури та системи логістики є важливим аспектом забезпечення бойової готовності.

Дуже важливо враховувати бюджетні обмеження і оптимізувати витрати, особливо в умовах довгострокових оборонних програм. Міжнародна співпраця та залучення іноземних партнерів для спільних проектів також може сприяти збільшенню доступних ресурсів.

Оснащення високотехнологічними та модернізованими зразками озброєння і військової (спеціальної) техніки буде реалізовано шляхом виконання реалістичних та адаптивних довгострокових оборонних програм і проектів, основою яких буде весь життєвий цикл спроможностей.

У дослідженні представлено важливі напрямки для розвитку системи національної безпеки та оборони України. Вдосконалення інституційних спроможностей для керівництва, планування та виконання завдань в галузі оборони є ключовим аспектом забезпечення ефективної національної безпеки.

По розвитку оперативних, бойових і спеціальних спроможностей сил оборони, важливо мати комплексну підготовку, яка охоплює різні напрямки, включаючи розвідувальні, бойові, мобільність, інформаційні технології та інші. Це допоможе Збройним Силам України стати більш готовими до виконання різних завдань та протидії різним загрозам.

Для забезпечення оборонної готовності важливо мати сучасну та надійну медичну систему, яка забезпечує лікування та відновлення військовослужбовців, а також здатність до ефективного реагування на будь-які ситуації.

Зокрема, акцентування на кіберпросторі і інформаційному просторі важливе, оскільки ці сфери стали значущими аспектами в сучасних конфліктах.

Саме тому, вважаємо що представлені напрямки розвитку та удосконалення системи управління оборонними ресурсами має потенціал до підвищення готовності та ефективності Збройних Сил України та інших складових сил оборони в умовах сучасної загрози.

### **Список використаних джерел**

1. Воєнний 2024-ий: загадки для України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3775470-voennij-2024ij-zagadki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 04.10.2023).
2. Касай Г. О. Як не втратити потенціал українського ВПК. *Економічна правда*. 16 лютого 2023. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/16/697129/> (дата звернення: 04.10.2023).

3. Гаврилов В. В. У Міноборони розповіли про зміни щодо постачання ОВТ для ЗСУ. *АрміяІнформ*. 19 червня 2023. URL : <https://armyinform.com.ua/2023/06/19/zminy-shhodo-postachannya-ovt-dlya-zsu/> (дата звернення: 04.10.2023).

4. Гаврилов В. В. У Міноборони розповіли про надважливу річ в експлуатації західної техніки: як організовано ремонт зброї від союзників // *Defence Express*. 19 червня 2023. URL : [https://defence-ua.com/news/u\\_minoboroni\\_rozpovili\\_pro\\_nadvazhlivu\\_rich\\_v\\_ekspluatatsiji\\_zahidnoji\\_tehniki\\_jak\\_organizovano\\_remont\\_zbroji\\_vid\\_sojuznikiv-11939.html](https://defence-ua.com/news/u_minoboroni_rozpovili_pro_nadvazhlivu_rich_v_ekspluatatsiji_zahidnoji_tehniki_jak_organizovano_remont_zbroji_vid_sojuznikiv-11939.html) (дата звернення: 04.10.2023).

5. Наказ Міністерства оборони України № 484 від 22 грудня 2020 року «Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони» Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 16 лютого 2021 р. за № 196/35818. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

6. Перспективи залучення України до передових програм військово-технічного співробітництва держав Європи. URL: <https://analytics.intsecurity.org/ukraine-europe-military-tech-cooperation/> (дата звернення: 12.10.2023).

7. Про національну безпеку України: Закон України {Із змінами, внесеними згідно з Законами № 522-IX від 04.03.2020, ВВР, 2020, № 34, ст. 241; № 808-IX від 17.07.2020; № 912-IX від 17.09.2020; № 1150-IX від 28.01.2021, ВВР, 2021, № 23, ст.197; № 1357-IX від 30.03.2021, ВВР, 2021, № 29, ст. 234; № 1702-IX від 16.07.2021, введ. з 01.01.2022; № 1882-IX від 16.11.2021}. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

8. Семененко О.; Онофрійчук П., Чернишова І., Остапець О., Мотрунич І., Романченко О. Методологічні основи управління оборонними



ресурсами в Збройних силах України. *Social Development and Security*. 2021. Vol. 11. № 5. С. 98-110.

9. Ситник Г. П. Організаційно-правові засади забезпечення воєнної безпеки України. К: ТОВ "САК Лтд.", 2023. 112 с.

10. Стратегічний оборонний бюлетень, введений в дію Указом Президента України від 17.09.2021 р. № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#n17> (дата звернення: 10.10.2023).

11. Стратегія забезпечення державної безпеки, затверджена Указом Президента України від 16.02.2022 р. № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text> (дата звернення: 10.10.2023).

12. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 10.10.2023).

13. Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення: 10.10.2023).

14. G7: Joint declaration of support for Ukraine. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/07/12/g7-joint-declaration-of-support-for-ukraine/> (дата звернення: 12.10.2023).

15. Jonathan P. Wong, Obaid Younossi, Christine Kistler LaCoste, Philip S. Anton, Alan J. Vick, Guy Weichenberg, Thomas C. Whitmore / Improving Defense Acquisition. *Research Reports of RAND Corporation* “Objective analysis. effective solutions”. 2022. URL : [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1670-1.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1670-1.html) (дата звернення: 14.10.2023).

**Осадчий Максим Леонідович**

аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом

*Одеський національний економічний університет*

## **ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ ЇХ РОЗВИТКУ**

### **Пріоритети стратегічного розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств**

Сучасні тенденції глобалізації свідчать про те, що транспорт відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку будь-якої країни і є основним напрямком посилення глобалізаційних процесів у світі. Тому ефективна робота транспортних підприємств розглядається як передумова забезпечення високої конкурентоспроможності країни в цілому.

Діяльність транспортних підприємств є важливою умовою досягнення цілей соціального та фінансового розвитку не тільки галузі, але й економіки країни в цілому. Інтенсивність процесу економічного розвитку та впровадження новітніх технологій у сфері надання послуг (у тому числі транспортних) вимагають дотримання загальних стратегічних напрямів та орієнтирів, які дають їм змогу максимально ефективно адаптуватися до нових сучасних умов ведення бізнесу. Саме тому йдеться про врахування загальної національної стратегії розвитку галузі при розробці стратегічних орієнтирів для транспортних підприємств.

Дослідженням проблем функціонування транспортних підприємств, їх потенціалу та систем, які вони формують займалися багато таких дослідників, як Андрієнко М. [1], Ареф'єва О., Васюткіна Н. [2] Вовк О. [3], Дятлова В., Король Д. [4], Кравчук Н. [5], Пащенко Ю., Никифорок О. [6], Пиражков С., Малярчук І. [7], Прейгер Д., Собакевич О., Смелянова О. [8], Філіпковська Л., Муратов В. [9], та інші наукові праці яких включають ґрунтовний аналіз всіх основних аспектів функціонування

транспортних підприємств та галузі. Проте, не зважаючи на значні досягнення вітчизняної економічної науки у питаннях дослідження розвитку транспортних підприємств, необхідним є обґрунтування та поглиблення розуміння стратегічних орієнтирів їх функціонування та розвитку.

Історична ретроспектива та сучасна практика свідчать, що транспорт вважається одним із базисних секторів економіки, особливо в умовах поглиблення глобалізаційних процесів. В Україні дана галузь містить велику залізничну мережу, морські порти, розвинену мережу автомобільних доріг, аеропорти, розгалужену мережу автобусних станцій, вантажних митних терміналів, що є необхідним для задоволення бажань та потреб індивідуальних споживачів та інших галузей економіки в цілому.

Більшість сучасних підприємств, що формують транспортний сектор України, задовольняють основні потреби населення та економіки лише кількісно, але не якісно. Тому можна стверджувати, що поточна ситуація в транспортному секторі не повною мірою відповідає вимогам ефективної реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі.

Однією з причин критичної ситуації у розвитку підприємств транспортного сектору є недостатність інституційного фінансування, відсутність належного утримання інфраструктури та транспорту, технологічна та інноваційна відсталість, які загрожують не лише виконанню соціально-економічних функцій транспортного сектору, а й безпеці національної економіки. Транспортні підприємства задовольняють потреби у перевезеннях у виробничій і невиробничій сферах народного господарства, сприяють раціональному розміщенню виробничих потужностей і ресурсів на території країни, створенню сприятливих умов і підприємницького середовища для розширеного відтворення в усіх галузях економіки та підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів суспільного виробництва [9].

Інноваційна та добре розвинена інфраструктура, прозора конкуренція на вільному ринку, продуктивний розвиток та координація всіх видів транспортних підприємств, ефективне застосування національних та регіональних систем регулювання та управління, покращення взаємодії між національними органами влади, місцевими органами влади та підприємствами, впровадження важливих структурних реформ – все це формує міцну основу для сталого розвитку підприємств транспортного сектору України та дозволяє їм сприяти створенню та розвитку вільного транспорту.

Пріоритетним напрямом розвитку транспортних підприємств має стати забезпечення та вдосконалення якості послуг, що дозволить підвищити ефективність підприємств, дасть можливість збільшити їх ринкову конкурентоспроможність, сприятиме розвитку внутрішнього виробництва, торгівлі та експортно-імпортних операцій. Підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств розкривається через стратегічний зміст розвитку, який досягається завдяки взаємозв'язку стратегічних економічних орієнтирів підприємства, використанню можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища та оперативних цілей та завдань їх функціонування із застосуванням продуктивної взаємодії.

Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства розкриті в працях великої когорти науковців, зокрема: І. Ансоффа, Х. Віссема, О. Віханського, Г. Гедройца, Є. Данільова, Дж. Джонсона, Б. 7 Карлофа, Д. Куінна, Ю. Мельника, Г. Мінцберга, М. Портера, К. Скулса, А. Чандлера, тощо. Огляд наукових джерел показує, що найважливішим питанням сьогодні є розробка стратегій розвитку, адаптованих до змін. Водночас існує неоднозначність у визначенні поняття "стратегія". Класичний підхід до визначення стратегії стверджує, що стратегія - це засіб для досягнення цілей компанії.

К. К. Прахалад і Г. Хамел пропонують перехід від жорсткої директивної інтеграції ресурсів і цільових бюджетів до інноваційного пошуку нових

способів мислення і виробництва, намагаючись змінити бачення всього стратегічного процесу. У своєму погляді на природу стратегії вчені дійшли парадоксального висновку, який вони представили як нову парадигму, що виглядає наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

**Нова парадигма стратегії, запропонована Г. Хемелом та К. К.  
Прахаладом у 1996 р.**

| Не лише                                               | А також                                                     |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Конкурентний виклик</b>                            |                                                             |
| Реінжиніринг процесів                                 | Регенерування стратегій                                     |
| Організаційна трансформація                           | Галузева трансформація                                      |
| Конкуренція за частку ринку                           | Конкуренція за частку можливостей                           |
| <b>Пошук майбутнього</b>                              |                                                             |
| Стратегія як навчання                                 | Стратегія як забування                                      |
| Стратегія як позиціонування                           | Стратегія як передбачення                                   |
| <b>Мобілізація майбутнього</b>                        |                                                             |
| Стратегія як відповідність (fit)                      | Стратегія як розтягнення (stretch)                          |
| Стратегія як розподіл ресурсів                        | Стратегія як акумуляція ресурсів та<br>леверидж             |
| <b>Потрапити до майбутнього</b>                       |                                                             |
| Конкуренція всередині існуючої<br>галузевої структури | Конкуренція за формування<br>майбутньої галузевої структури |
| Конкуренція за лідерство продукту                     | Конкуренція за лідерство ключових<br>компетенцій            |
| Максимізація частки нових<br>продуктів-«хітів»        | Максимізація частки навчання на<br>новому ринку             |
| Мінімізація періоду виходу на ринок                   | Мінімізація періоду глобального<br>визнання                 |

*Джерело: розроблено автором на основі [10].*

Однак на особливу увагу заслуговує теорія коопетиції, яка розглядає стратегію як мистецтво взаємодії з конкурентами і в процесі цього виробляє оптимальні відповіді на поведінку конкурентів, які поведуться так само. Ця ідея була запропонована авторами Авінашем К. Діксітом (Avinash K. Dixit) та Баррі Дж. Налєбаффом (Barry J. Nalebuff) у 1991 р. [11] і потім розвинена в концепцію коопетиції А. Брандербургером та Б. Дж. Налєбаффом у 1996 р. Як

видно з цього визначення, і як визнають самі автори, теорія ігор була однією з відправних точок для розробки концепції коопетиції.

На думку Джованні Баттіста Даніно та Джованні Падулі [12], стратегії коопетиції – це міжфірмові стратегії, в яких конкуруючі фірми беруть участь у спільному створенні цінності за рахунок переваг кооперування, заснованих на управлінні частково спільними інтересами та структурами цілей.

Відтак можна зробити висновок, що стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми.

Інтенсифікація науково-технічного прогресу, посилення конкуренції та одночасне усвідомлення ресурсної обмеженості суспільства в глобальному масштабі вимагають від підприємств вибору адекватних та ефективних стратегічних пріоритетів розвитку.

При цьому розуміння процесу стратегічного розвитку зміщується в бік якісного виміру. Необхідною аксіомою успішного розвитку підприємства є правильний вибір пріоритетів стратегії розвитку, які сприяють його успіху:

- продуктивному використанню ресурсного потенціалу;
- координації співпраці всіх складових фірми;
- якості поточної та довготривалої роботи [13].

Пріоритети стратегічного розвитку насамперед повинні відповідати наступним критеріям: доцільності, ефективності та перспективності.

Стратегічні вектори розвитку включають:

- технологічний розвиток для виробництва продукції з чітко визначеними параметрами та в оптимальний спосіб;
- просування конкурентоспроможної продукції (нові продукти, асортимент, якість, мода);
- нарощування ресурсів (модернізація, фінансування, інвестиційна ефективність, енергозбереження);

– розвиток менеджменту (цілісність, оновлення складових і підходів) [14].

При визначенні найбільш адаптованих напрямків і пріоритетів стратегічного розвитку підприємства використовують різні підходи та методики в залежності від його організаційного розвитку.

При виборі цих підходів та методик необхідно виходити з таких передумов:

- поєднувати методи аналізу з прогнозами
- дослідити всебічно реалізовані межі та потенційні корпоративного потенціалу;
- сукупність досліджень щодо маркетингової, фінансової, інформативної стратегій компанії;
- оптимізації індикаторів моніторингу інформації [15].

Таким чином, підставою для остаточного вибору пріоритетів стратегічного розвитку підприємства є аналіз стану підприємства.

Висновком процесу дослідження мають стати [16]:

- 1) діагностика компанії для прийняття адекватних тактичних та стратегічних управлінських рішень;
- 2) створення ієрархії векторів розвитку;
- 3) формування комплексу альтернатив;
- 4) створення проекту розвитку.

Багатоваріантність процесу вибору векторів стратегічного розвитку дозволяє керівництву швидко та гнучко реагувати на зовнішні виклики. Процес вибору стратегічних пріоритетів є складним, творчим і важливим. Обрані напрямки розвитку є основою для розробки або доповнення всього комплексу стратегій розвитку - від виробничої до інформаційної.

Враховуючи стан транспортної галузі, пріоритети в національній економіці та процес стратегічного управління розвитком, основними напрямками розвитку для транспортних підприємств транспортної галузі є:

- доступність та якість транспортних послуг для суспільства - забезпечення надання конкурентоспроможних та якісних транспортних послуг галузям економіки
- підвищення енергоефективності, екологічності транспортних процесів та безпеки пасажирських і вантажних перевезень;
- забезпечення активної інтеграції до ЄС та експорту транспортних послуг;
- підняття продуктивності державного та регіонального регулювання та управління у напрямі формування конкурентного середовища функціонування транспортних підприємств;
- розвиток транспортної інфраструктури та реструктуризація рухомого складу підприємств для зростаючої мобільності жителів та прискорення руху товаропотоків [6].

Одним із стратегічних орієнтирів розвитку транспортних підприємств є збереження території для будівництва та розвитку об'єктів транспортної інфраструктури, а також розробка та впровадження відповідної нормативно-правової бази. У цьому контексті важливою є реалізація Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Ця стратегія "розроблена з метою комплексного розв'язання існуючих викликів та проблем у транспортній галузі, включає пріоритетні напрями розвитку транспортного сектору України та відображає останні зміни в реалізації євроінтеграційного курсу і зміни в регіональному геополітичному середовищі" [17].

Стратегія визначає основні напрямки підвищення якості транспортних послуг і передбачає наближення рівня їх надання та розвитку інфраструктури до європейських стандартів, підвищення безпеки та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Вона також є відповіддю на необхідність вдосконалення системи управління, проведення адміністративної реформи, децентралізації повноважень центральних органів виконавчої влади, впровадження антикорупційної політики та корпоративного управління в державному секторі.



Реалізація Стратегії сприяє наближенню України до ЄС в частині виконання Угоди про асоціацію та створює умови для поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, підвищення якості транспортних послуг, ефективного впровадження адміністративної реформи, протидії корупції, прозорості у прийнятті рішень, чіткого розмежування функцій та розподілу повноважень між адміністративними органами та суб'єктами, призведе до забезпечення рівних умов надання транспортних послуг.

Для впровадження стратегії будуть виконані завдання за такими пріоритетними напрямками [17]:

1. Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система.
2. Інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти.
3. Безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт.
4. Безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція.

Напрямок «Конкурентна та ефективна транспортна система» представлено в табл. 2, з якої слідує, що транспортна система України має низький рівень розвитку транспортно-логістичних технологій та об'єктів мультимодальних перевезень, що знижує її конкурентоспроможність та обмежує вихід української продукції на світовий транспортний ринок. Високі витрати на транспортування становлять близько 40 відсотків загальної вартості продукції. На жаль, жодного з українських морських торговельних портів немає у топ-100 найбільших портів світу за показниками кількості оброблених контейнерів. Мультимодальні та інтермодальні перевезення вантажів займають в Україні не більше 0,5 відсотка транспортного ринку, за цим показником Україна відстає від держав - членів ЄС та інших розвинутих держав світу у 20-30 разів. Транспортна система України межує з Транс'європейською транспортною мережею (TEN-T), але поки що спостерігається низький рівень її інтеперабельності та загальне технологічне відставання від TEN-T.

**Конкурентна та ефективна транспортна система**

| Проблеми, що потребують розв'язання                                                                                                                                                                                                                                    | Завдання, що необхідно виконати                                                                                                                                                                                                     | Очікувані результати                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| відсутність ефективної системи збору та обробки адміністративних даних в транспортній галузі, а отже об'єктивної оцінки його стану та перспектив розвитку;                                                                                                             | - удосконалення системи збору, аналізу та використання статистичних даних;<br>виконання програм зміцнення потенціалу;                                                                                                               | - лібералізація ринку надання транспортних послуг відповідно до положень Угоди про асоціацію та Угоди про Спільний авіаційний простір з ЄС;                                          |
| відсутність системного підходу до координації розвитку та довгострокового планування діяльності всіх видів транспорту з урахуванням соціально-економічних потреб населення, бізнесу, оборони та геополітичних інтересів України;                                       | - органів виконавчої влади в транспортній галузі та продуктивності праці державних службовців (система підготовки персоналу) у зазначеній галузі;                                                                                   | - розмежування діяльності з питань управління інфраструктурою, вантажними та пасажирськими перевезеннями;                                                                            |
| відсутність дієвих систем контролю за ефективністю прийняття управлінських рішень, недостатня прозорість звітності та провадження діяльності органів державної влади та суб'єктів господарювання державного сектору економіки в транспортній галузі;                   | - забезпечення розвитку транспортної інфраструктури відповідно до стандартів ЄС, зокрема удосконалення функціонування пунктів пропуску через державний кордон;                                                                      | - оцінка реального стану, формування прогнозу попиту на надання транспортних послуг, можливість прогнозування розвитку транспортної галузі на основі системного аналізу інформації.; |
| незавершеність адміністративної реформи, зокрема процесу розмежування функцій державного регулювання та контролю, включно з формуванням відповідних державних органів управління, операційної діяльності та функцій господарської діяльності транспортних підприємств; | - використання кращого світового досвіду для забезпечення розвитку транспортної галузі, підвищення якості та надійності надання транспортно-логістичних послуг з урахуванням зовнішньоекономічних і регіональних зв'язків України ; | - створення прозорого конкурентного середовища на ринку надання транспортних послуг, зокрема для операторів пасажирських та вантажних перевезень;                                    |
| відсутність ефективної системи комунікацій та зворотних зв'язків між органами управління транспортом, транспортними підприємствами і користувачами транспортних послуг.                                                                                                | - підвищення відповідальності та прозорості під час прийняття управлінських рішень.                                                                                                                                                 | - впровадження рівних правил діяльності для всіх суб'єктів ринку перевезень та механізму гарантування рівноправного доступу до ринку послуг транспортної інфраструктури.             |

*Джерело: розроблено автором на основі [17].*

Для транспортної галузі наведене виражається, зокрема, у зменшенні транзитних перевезень через Україну, кількості заходів суден в її порти, неспроможності надавати якісні транспортні послуги під час експортних перевезень. Що, в свою чергу, має негативний вплив на конкурентоспроможність та ефективність національної економіки.

Напрямок «Інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти» представлено в табл. 3.

Таблиця 3

### **Інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти**

| Проблеми, що потребують розв'язання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Завдання, що необхідно виконати                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Очікувані результати                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>брак фінансування транспортної галузі та недосконалість фінансова політика, що призводить до відпливу коштів з підприємств транспортної галузі;</p> <p>відсутність критеріїв та практичного досвіду визначення пріоритетів розвитку транспортної інфраструктури, недостатній рівень фінансування розвитку об'єктів транспортної інфраструктури для забезпечення сталого зростання обсягу перевезень територією України;</p> <p>низький рівень управління ресурсами та недостатність заходів щодо стабільного розвитку підприємств транспортної галузі;</p> <p>високий рівень зношеності основних фондів, недостатня кількість рухомого складу, а також неефективний механізм стимулювання його оновлення;</p> <p>недостатній рівень та невідповідність глибин в окремих морських портах та ділянках внутрішніх водних шляхів паспортичним характеристикам.</p> | <p>- запровадження дієвого механізму оподаткування для залучення приватного капіталу в розвиток;</p> <p>- удосконалення на законодавчому рівні механізму використання державно-приватного партнерства під час реалізації проектів з розбудови транспортної інфраструктури;</p> <p>- впровадження системи оприлюднення фінансової та операційної інформації про діяльність державних підприємств, забезпечення прозорості їх фінансових потоків;</p> <p>- надання права громадськості на здійснення контролю за якістю виконання робіт та цільовим використанням коштів;</p> <p>- розроблення та впровадження механізму заохочення та компенсації інвестицій в стратегічні інвестиційні та інноваційні проекти.</p> | <p>- модернізація транспортної інфраструктури за результатами застосування національної транспортної моделі та програм розвитку галузі;</p> <p>- впровадження повного проектного інфраструктурного циклу управління розвитком та утриманням транспортної інфраструктури;</p> <p>- економія державних коштів шляхом запровадження прозорості системи обґрунтування, прийняття та проведення процедури державних закупівель та державних замовлень на виконання робіт;</p> <p>- зростання обсягу інвестицій у транспорту галузь у розмірах, що забезпечують оновлення до 2030 року не менш як 90 відсотків основних фондів транспорту;</p> <p>- зростання обсягу приватних інвестицій в оновлення рухомого складу.</p> |

*Джерело: розроблено автором на основі [17].*

З таблиці 3 слідує, що сучасний розвиток транспортного комплексу країни повинен враховувати не тільки необхідність адаптації до стандартів ЄС, технічних умов, принципів управління тощо, а і те, що інновації та високі технології мають вирішальне значення для формування нової, більш ефективної моделі управління розвитком транспортно-дорожнього комплексу України.

Відсутність останніми десятиліттями сталого фінансування розвитку транспортної галузі та недостатнє технічне обслуговування об'єктів транспортної інфраструктури призвели до масштабного зносу її основних фондів.

Напрямок «безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт» представлено в таблиці 4.

Таблиця 4

**Безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт**

| Проблеми, що потребують розв'язання                                                                                                                                                       | Завдання, що необхідно виконати                                                                                                                                                                | Очікувані результати                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| значна частина транспортних засобів, що експлуатуються українськими перевізниками, є застарілими, неефективними та справляють значний негативний вплив на навколишнє природне середовище; | удосконалення державної системи управління безпекою на транспорті відповідно до міжнародних стандартів та зміцнення інституціональної спроможності органів виконавчої влади;                   | зменшення рівня смертності внаслідок транспортних нещасних випадків/дорожньо-транспортних пригод на 50 відсотків до 2030 року; |
| недосконалість правового механізму та нормативно-правового регулювання і державного нагляду (контролю) у сфері безпеки на транспорті;                                                     | приведення нормативно-правових актів у сфері безпеки у відповідність з регламентами та директивами ЄС стосовно врахування вимог щодо безпечної експлуатації інфраструктури та рухомого складу; | створення міжвідомчого органу управління безпекою дорожнього руху;                                                             |

## Продовження таблиці 4

|                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| недостатньо чіткий розподіл функцій та повноважень, а також низький рівень координації дій та інституційної спроможності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо планування і проведення дій у сфері безпеки дорожнього руху; | підвищення рівня технічного оснащення, організаційного та кадрового забезпечення об'єктів забезпечення транспортної безпеки з метою запобігання та реагування на акти незаконного втручання; | запровадження механізму запобігання несанкціонованому втручання у роботу транспорту;                          |
| недосконалість систем моніторингу дорожньо-транспортних пригод, їх статистики та управління ризиками;                                                                                                                                                  | впровадження класифікації дорожньо-транспортних пригод, визнаної на світовому рівні;                                                                                                         | посилення адміністративної відповідальності суб'єктів господарювання за порушення вимог безпеки;              |
| відсутність конкретних вимірних цілей з підвищення рівня безпеки дорожнього руху, відповідного скоординованого плану дій у зазначеній сфері.                                                                                                           | запровадження дієвого механізму управління безпекою на транспорті, державного нагляду і контролю на транспорті.                                                                              | забезпечення ефективної та прозорої діяльності органу з безпеки та органу з розслідування транспортних подій. |

*Джерело: розроблено автором на основі [17].*

З таблиці 4 слідує, що рівень безпеки перевезень, обсяг споживання енергії та вплив на навколишнє природне середовище в Україні не відповідають сучасним вимогам. Протягом останніх десятиліть у світі спостерігається стрімке збільшення кількості транспортних засобів та підвищення інтенсивності руху, що призводить до збільшення кількості транспортних подій та їх негативних наслідків.

Напрямок «безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція» представлений в таблиці 5.

Таблиця 5

**Безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція**

| Проблеми, що потребують розв'язання                                | Завдання, що необхідно виконати                                                | Очікувані результати                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| низька якість надання транспортних послуг з перевезення пасажирів; | забезпечення мобільності та функціонування сучасного пасажирського транспорту; | надання населенню високоякісних, безпечних та доступних транспортних послуг незалежно від місця проживання; |

|                                                                                                                                          |                                                                                                                  |                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| невідповідність законодавству ЄС системи замовлення соціальних зобов'язань та надання суспільно важливих послуг з перевезення пасажирів; | - забезпечення ефективного державного нагляду (контролю) за якістю надання транспортних послуг;                  | - надання усім користувачам доступу до транспортних послуг і забезпечення високої мобільності населення на рівні середніх показників країн ЄС; |
| зменшення провізної спроможності транспорту загального користування;                                                                     | - запровадження механізму дієвого контролю за наданням звітності на транспорті всіма суб'єктами господарювання;  | - підвищення комфортності та швидкості проїзду пасажирським транспортом;                                                                       |
| зниження рівня життя мешканців сільської місцевості через відсутність регулярного забезпечення транспортними послугами;                  | - забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень та запровадження "єдиного транспортного квитка"; | - створення мультимодальних пасажирських транспортних мереж.                                                                                   |
| наявність недобросовісної конкуренції.                                                                                                   | - упорядкування організації та фінансування соціально важливих пасажирських перевезень всіма видами транспорту.  |                                                                                                                                                |

*Джерело: розроблено автором на основі [17].*

З таблиці 5 слідує, що пасажирські перевезення характеризуються низькою якістю послуг через системну відсутність інвестицій, застарілий рухомий склад, невідповідність пасажиромісткості автобусів обсягам пасажиропотоків, фактичної відмови від користування автостанціями, велика кількість перевізників перебуває "в тіні". У багатьох містах зменшується використання електричного транспорту. Відсутнє регулярне автобусне сполучення 23 відсотків мешканців сільської місцевості.

Основні пріоритетні напрями стратегічного розвитку транспортних компаній є взаємопов'язаними і доповнюють один одного в досягненні очікуваних результатів. Однак першочерговими пріоритетами для транспортних компаній мають бути формування конкурентоспроможної та ефективної транспортної системи, інноваційний розвиток транспортної галузі та залучення глобальних інвестиційних проектів.

Інноваційний розвиток транспортного сектору та залучення глобальних інвестиційних проектів відображають та підвищують рівень

конкурентоспроможності країни. У сучасних умовах розвиток транспортних підприємств повинен не тільки орієнтуватися на необхідність адаптації до стандартів, технічних умов і принципів управління ЄС, а й враховувати той факт, що інновації та високі технології мають вирішальне значення для побудови нових і найбільш ефективних моделей управління розвитком транспортно-дорожнього сектору країни [17].

Таким чином, залучення міжнародних інвестиційних проектів для фінансування розвитку транспорту в Україні може стати рушійною силою та пріоритетом співпраці з ЄС. Досягнення стратегічних цілей вимагає належного бізнес-плану, який одночасно забезпечує поточну та стратегічну діяльність підприємств.

Що стосується входження транспортних підприємств у європейський простір, то Угода про асоціацію передбачає розгляд умов формування європейської транспортної політики під впливом завдання сучасного та інтенсивного розвитку світової торгівлі [18]. Так, до першочергових заходів України та ЄС у сфері розвитку транспортних підприємств можна віднести наступні [19]:

- модернізація та оновлення основних фондів і рухомого складу;
- вдосконалення транспортної безпеки та законодавства
- розвиток української транспортної інфраструктури та європейських транспортних систем
- створення спільного повітряного простору між Україною та ЄС.

Ще одним стратегічним орієнтиром є адаптація транспортного сектору України до нових реалій воєнного стану. Слід зазначити, що з перших днів російського військового вторгнення в нашу країну відповідні органи державної влади у співпраці з керівництвом усіх транспортних компаній запровадили низку першочергових стратегічних заходів, які наведені в таблиці 6.

**Першочергові стратегічні заходи державних органів влади та керівництва транспортних підприємств у перші місяці повномасштабного вторгнення росії**

| Вид транспорту | Першочергові стратегічні заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залізничний    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- евакуація понад 3 мільйонів українців у західні регіони України та за кордон (наприклад, до Румунії, Молдови, Польщі, Німеччини);</li> <li>- створення нових логістичних хабів у західних регіонах України; та</li> <li>- відкриття Європейського гуманітарного хабу Закарпатської обласної асоціації у Словаччині;</li> <li>- залучення до програми релокації підприємств на безоплатній основі з зони бойових дій;</li> <li>- набуття ПАТ "Українська залізниця" статусу державного оператора стратегічних запасів продовольства;</li> <li>- спрощення процедур перетину кордону для працівників підприємств залізничного транспорту.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Автомобільний  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Спрощення процедури підготовки та допуску до керування транспортними засобами;</li> <li>– спрощення порядку перетину державного кордону військовозобов'язаним водіям, які перевозять вантажі для потреб Збройних сил України;</li> <li>– скасування ввізного мита, акцизу та податку на додану вартість при ввезенні фізичними особами на територію України автомобільних транспортних засобів;</li> <li>– встановлення особливих умов пільгового розмитнення для юридичних осіб;</li> <li>– ввезення як гуманітарної допомоги декількох тисяч автомобілів;</li> <li>– передача Державною митною службою на потреби оборони понад тисячі конфіскованих авто;</li> <li>– запровадження тимчасового дозволу на використання українського водійського посвідчення водія, строк дії якого закінчився;</li> <li>– залучення приватних власників автомобілів до забезпечення логістики перевезень гуманітарних вантажів;</li> <li>– запровадження без дозвільного проїзду до України для перевізників гуманітарних вантажів</li> </ul> |
| Водний         | У перші місяці повномасштабного вторгнення вантажні перевезення морським транспортом практично не здійснювалися у зв'язку з безпековою ситуацією (всі порти було заблоковано)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Авіаційний     | Державне підприємство з обслуговування повітряного руху України з першого дня війни зупинило надання послуг з обслуговування повітряного руху цивільним користувачам повітряного простору України через високий ризик авіаційної безпеки для цивільної авіації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

*Джерело: розроблено автором на основі [20].*

З таблиці 6 слідує, що наданий перелік першочергових стратегічних заходів, реалізованих органами державної влади та контролю на транспорті в



перші місяці після повного російського вторгнення, свідчить про те, що транспортний сектор України на високому рівні адаптується до нових реалій воєнного стану. Незважаючи на значні пошкодження транспортної інфраструктури, тривають зусилля з відновлення та відкриття нових логістичних хабів з метою підтримки національної економіки та відновлення статусу України як експортера. Критична військова ситуація безпосередньо вплинула на вантажопотік вітчизняних транспортних компаній, у тому числі на міжнародні перевезення. Тим не менш, транспортна система України змогла впоратися з випробуваннями війни і забезпечити перевезення товарів першої необхідності, включаючи імпорт та експорт. Важливим стратегічним орієнтиром розвитку є відбудова та модернізація транспортних підприємств внаслідок військової агресії з боку РФ.

Основною метою реструктуризації транспортного сектору є гармонізація регуляторних, правових та організаційних аспектів транспортної галузі України з нормами ЄС, а також зміна підходу до формування транспортно-логістичних рішень та розбудови сучасної транспортної інфраструктури для задоволення потреб населення у перевезеннях та забезпечення економічного розвитку країни.

Процес відбудови транспортної галузі можна поділити на 3 етапи:

1. Етап економіка та інститути воєнного часу (короткострокові орієнтири);
2. Етап відновлення (середньострокові орієнтири);
3. Етап модернізації (стратегічні орієнтири).

Головними пріоритетами етапу економіки та інститутів воєнного часу є [21]:

- задоволення потреб в перевезеннях при евакуації людей, доставці гуманітарної допомоги, обладнання, вимог аграрного та енергетичного ринків країни;

- відновлення зруйнованої та розбудова сучасної транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема шляхом залучення міжнародних фінансових установ та приватних інвестицій;
- покращення транскордонного співробітництва та міжнародної співпраці;
- реалізація спільних проєктів та інтеграція з транспортно-логістичними мережами ЄС шляхом гармонізації організаційно-правових аспектів діяльності;
- забезпечення системного підходу до планування перевезень усіма видами транспорту;
- удосконалення системи збору та аналізу наступних даних: реєстрація потреб та наявних поставок, зокрема експортні/імпортні перевезення, постачання гуманітарної допомоги; визначення основних маршрутів транспортування; планування ресурсів (контейнерів, транспортних засобів, палива, водіїв тощо);
- забезпечення необхідної пропускної здатності залізничних та автомобільних доріг;
- скоординоване планування та організація виконання перевезень між українською залізницею та залізницями ЄС, зокрема формування узгоджених графіків завантажень-розвантажень, налагодження вантажовідправниками логістичних ланцюгів на території інших країн;
- аналіз потенціалу збільшення інтероперабельності перевезень з технічних та технологічних питань;
- запровадження спільного контролю на державному кордоні;
- узгодження з суміжними країнами переліку пунктів пропуску з можливістю спільного контролю;
- погодження технології операцій спільного контролю;
- визначення територій на пунктах пропуску для здійснення спільного контролю;

- затвердження порядку спільного контролю осіб, транспортних засобів і вантажів шляхом підписання відповідного регламенту;
- внесення змін до відповідних міжнародних договорів із урахуванням вимог шенгенського кодексу.

Під етапом відновлення розуміється повний перезапуск економіки та існуючих інститутів. Головними пріоритетами цього етапу є [21]:

- модернізація існуючих та будівництво нових логістичних мультимодальних терміналів в західних та південних областях України з функціями інтегрованих транспортно-логістичних центрів;
- нарощування пропускної спроможності залізниці з країнами ЄС із урахуванням вимог інтероперабельності;
- реалізація плану повного переходу на безпаперовий супровід вантажних перевезень;
- розвиток договірно-правової бази з країнами партнерами щодо забезпечення врегулювання технологічних питань міжнародних мультимодальних перевезень;
- капітальний ремонт та модернізація інфраструктури пунктів пропуску для автомобільного сполучення;
- будівництво та відкриття нових пунктів пропуску для автомобільного сполучення;
- залучення інвестицій для забезпечення реалізації проектів з розвитку, будівництва, реконструкції та модернізації інфраструктури;
- спрощення механізмів залучення інвестицій, діджиталізація процедур взаємодії між інвесторами та державою;
- прийняття змін до законодавства, що спрощують процедури залучення інвестицій;
- впровадження інструментів державної інвестиційної підтримки;
- складання переліку пріоритетних проектів для держави;
- застосування механізмів залучення та стимулювання інвестицій;

- удосконалення митних процедур та процедур контролю транспортних засобів в пунктах пропуску, а також налагодження логістики перетину кордону вантажним і пасажирським транспортом;

- перегляд карти TEN-T та координація з мережею TEN-T країн ЄС.

Етап модернізації передбачає структурну модернізацію транспортної галузі та повноцінну інтеграцію до ЄС. Основними пріоритетами данного етапу є [21]:

- розвиток мережі логістичних мультимодальних терміналів з функціями інтегрованих транспортно-логістичних центрів, здійсненням митного обслуговування та застосуванням сучасних цифрових рішень управління логістикою;

- оцінка впливу проектів з використанням «Транспортної моделі»;
- залучення інвестицій в транспортну інфраструктуру;
- гармонізація процедур визначення проектів і технічних умов;
- гармонізація правил закупівель з міжнародними стандартами;
- гармонізація правил оцінки бюджетів, оплати робіт та нагляду;
- регулювання на підзаконному рівні порядку визначення вартості будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування та застосування на практиці принципів ринкового ціноутворення та вільних цін;

- поглиблення інтеграції національної транспортної мережі з транспортною мережею ЄС, розширення переліку маршрутів, що входять до транспортної мережі TEN-T.

При цьому важливим стратегічним орієнтиром для транспортних підприємств є забезпечення власної прибутковості, що завжди є ключовою метою в ринковому середовищі. У цьому контексті управління прибутковістю транспортних підприємств має створювати резерви для реалізації стратегічних цілей з метою задоволення інтересів підприємства у формуванні потенціалу економічного розвитку та забезпечення ефективності його діяльності. Іншими словами, зростання прибутку може бути досягнуто не

тільки за рахунок збільшення обсягів транспортних послуг та забезпечення максимального комерційного завантаження, а й за рахунок оптимізації систем управління та модернізації активів [5].

Наявність навичок проведення внутрішніх змін, їх системне застосування є необхідною умовою виживання і успішності компанії.

Поліпшення бізнес-процесів підприємства забезпечується завдяки використанню таких підходів:

- методика швидкого аналізу (FAST), яка допомагає визначити спосіб поліпшення під час наради, що займає один-два дні;
- бенчмаркінг, що передбачає вивчення однакових або схожих бізнес-процесів на прикладі інших успішних підприємств;
- оптимізація або перепроєктування бізнес-процесів, що полягає в покращенні існуючих вдалих процесів;
- реінжиніринг, що є найбільш радикальним підходом, так як передбачає розробку нового бізнес-процесу.

Реінжиніринг достатньо ефективно використовується при виведенні підприємства із кризового стану. Цей вид перетворень ніби перебудовує бізнес-процеси, які настільки застаріли до даного часу, що їх немає сенсу зберігати або оптимізувати. У тому ж випадку, коли підприємство успішно функціонує та отримує високі прибутки, проведення реінжинірингових заходів пов'язано з високою ризикованістю проекту.

Оптимальне застосування інструментів антикризового управління в управлінні транспортними підприємствами, включаючи реінжиніринг бізнес-процесів, дозволило б Україні посилити свою конкурентоспроможність у транспортному секторі.

### **Опис підприємств галузі регіону, стан і тенденції**

Транспорт в Україні – це потужна комунікаційна система, яка включає всі види транспорту (водний, автомобільний, залізничний, трубопровідний та повітряний). Основні виробничі фонди транспорту становлять близько 20% виробничих фондів країни [22, с. 163].

В Україні добре розвинені всі види транспорту. Мережа автомобільних доріг разом із залізничним транспортом, портами, складами та іншими об'єктами об'єднана транспортними центрами та вузлами, утворюючи національний транспортний комплекс. На 100 000 км<sup>2</sup> території припадає 372 км залізниць, 78 км внутрішніх водних шляхів і 2 800 км доріг з твердим покриттям. Залізничний та автомобільний транспорт є найпоширенішими засобами вантажних та пасажирських перевезень [23].

Автомобільний транспорт не має собі рівних, коли мова йде про перевезення на короткі відстані. Його основною перевагою є можливість доставляти вантажі "від дверей до дверей", майже незалежно від природних умов. Україна посідає перше місце серед країн СНД за щільністю доріг з твердим покриттям (280 км на 1000 км<sup>2</sup>) [23].

Автомобільний транспорт посідає перше місце у пасажирських перевезеннях і друге – у вантажних. Протяжність доріг становить приблизно 170 000 км (з яких 155 000 км – дороги з твердим покриттям), але їх якість не відповідає європейським стандартам. Неповний парк транспортних засобів, відсутність необхідного технічного обслуговування доріг та високі ціни на бензин роблять автомобільний транспорт одним з найдорожчих видів транспорту [23].

Варто зазначити, що Україна розбудувала потужну міжнародну транзитну систему і, як наслідок, має всі передумови для збільшення обсягів транзиту вантажів. Наприклад, наша країна має багато переваг перед іншими європейськими країнами, оскільки через Україну проходять найкоротші сухопутні, морські та повітряні шляхи між Європою та Азійсько-Тихоокеанським регіоном. Міждержавні перевезення територією України є великим, але ще не реалізованим національним ресурсом [24, с. 165].

Оскільки Україна розташована в центрі європейського континенту та на перехресті основних транспортних шляхів європейського континенту, через територію України проходять міжнародні транспортні коридори, напрямом яких збігається з давно усталеними транспортними шляхами схід-захід та

північ-південь. Основним етапом у здійсненні якісних та ефективних міжнародних вантажних перевезень є етап вибору транспортної компанії, від діяльності якої залежить кінцевий результат транспортного процесу [24, с. 164].

Згідно з дослідженням, міжнародні транспортні коридори відіграють важливу роль у розвитку вантажних перевезень. Міжнародні транспортні коридори – це комплекси наземних і водних транспортних шляхів з відповідною інфраструктурою у визначених напрямках, включаючи допоміжні споруди, під'їзні шляхи, пункти перетину кордону, сервісні пункти, вантажні та пасажирські термінали, засоби управління рухом, організаційно-технічні заходи, нормативно-правову базу, а також рівень вимог до вантажних і пасажирських перевезень що відповідає вимогам Європейського співтовариства [25, с. 263].

Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2010–2021р. Зображено в таблиці 7.

Таблиця 7

**Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2010–2021р. тис.т.**

| Рік  | Залізничний транспорт | Водний транспорт | Автомобільний транспорт | Авіаційний транспорт | Трубопровідний транспорт |
|------|-----------------------|------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------|
| 2010 | 432897                | 11057,3          | 1168218,8               | 87,9                 | 153436,6                 |
| 2011 | 469308,1              | 9866,5           | 1252390,3               | 92,1                 | 154971,2                 |
| 2012 | 457454,5              | 7752,2           | 1259697,7               | 122,6                | 128439,8                 |
| 2013 | 443601,5              | 6268,6           | 1260767,5               | 99,2                 | 125941,1                 |
| 2014 | 386276,5              | 5950,1           | 1131312,7               | 78,6                 | 99679,5                  |
| 2015 | 349994,8              | 6447,1           | 1020604                 | 69,1                 | 97231,5                  |
| 2016 | 343433,5              | 6674,3           | 1085663,4               | 74,3                 | 106729,2                 |
| 2017 | 339550,5              | 5893,3           | 1121673,6               | 82,8                 | 114810,4                 |
| 2018 | 322342,1              | 5590             | 1205530,8               | 99,1                 | 109418,2                 |
| 2019 | 312938,9              | 6110,5           | 1147049,6               | 92,6                 | 112656,4                 |
| 2020 | 305480,4              | 5600,6           | 1232391,9               | 88,3                 | 97464,7                  |

*Джерело: розроблено автором на основі: [26].*

З таблиці 7 слідує, що автомобільним транспортом здійснюється найбільші обсяги перевезень вантажів. Найменший показник перевезень вантажів має авіаційний транспорт.

Об'єктом дослідження даної роботи є підприємства водного транспорту.

Водний транспорт є світовим лідером у вантажоперевезеннях і має найнижчу собівартість. Процес відтворення сучасного глобального суспільства неможливий без обміну матеріальними і нематеріальними благами між континентами і державами, тому добре розвинена система водного транспорту країни збільшує шанси на розвиток торговельних відносин. Країни, що мають прямий вихід до моря, будують і розвивають порти, створюють навколо них логістичні системи та інтегрують їх у світовий транспортний простір. Однак водний транспорт також включає в себе річкові шляхи, які є елементом загальної системи, а також потужною складовою внутрішньоконтинентальних мереж. Тому важко переоцінити потенціал водного транспорту в Україні, який охоплює як річкові шляхи, так і морські. Крім того, поєднання добре розвиненої системи автомобільного, залізничного, трубопровідного, морського транспорту та портів може зробити Україну логістичним хабом на Євразійському континенті.

Система водного транспорту включає багато компонентів, що забезпечують її функціонування, таких як порти, вантажні термінали, регуляторні та адміністративні органи, митні служби та ремонтно-експлуатаційні підприємства. В умовах ринкового середовища та динамічного розвитку його складових роль транспортної системи та коридорів в економічному розвитку країни постійно зростає, а їх склад та організація змінюються та пристосовуються до ринкових умов. Тому дослідження сучасного стану функціонування підприємств водного транспорту України у глобальному просторі набуває особливого значення.

Питаннями економічної сутності, ролі в торговельних відносинах та розвитку економіки водного транспорту задаються багато вчених. Серед багатьох наукових праць, не применшуючи їх цінності, варто виокремити дослідження таких вітчизняних вчених та практиків: О. С. Ігнатенка, В. Г. Коби, В. В. Біліченка, С. В. Цимбала, Л. В. Синиці, Н. Ю. Шраменка,



В. М. Казака та ін. Однак динамічний розвиток ринку та інших елементів логістичної системи зумовлює потребу в проведенні сучасних досліджень та виокремленні актуальних напрямів розвитку морського транспорту [27].

Вантажні перевезення, а отже, і їх роль у світовій торгівлі та суспільному відтворенні, постійно зростають. За даними UNCTAD, їх обсяги у 2019р. становили понад 12 млн т, а протяжність перевезень за останні 20 років зросла з 30 млн ткм до 60 [28]. Водний транспорт зазнав радикальних змін за останнє століття і став серйозним інструментом експансії країни на зовнішньому економічному ринку. Середні та малі судна зайняли нішу каботажних і прибережних перевезень. Сьогодні океани і моря більше не розділяють країни, а навпаки, пов'язують їх між собою.

Основною причиною стрімкого збільшення вантажопідйомності суден став розвиток торгівлі товарами, що призвело до появи суден вантажопідйомністю понад 500 тис т, тобто супертанкерів. Сьогодні розмір суден обмежений лише пропускною спроможністю Суецького та Панамського каналів – найбільших світових судноплавних шляхів. Іншим важливим обмеженням є глибина найбільших світових проток, таких як Гібралтарська та Ла-Манш. Загалом, на водний транспорт великої вантажопідйомності сьогодні припадає 75% від загального обсягу перевезень [29].

На глобальний водний транспорт припадає 62% світових вантажоперевезень і він відповідає за 4/5 загальної світової торгівлі із загальним тоннажем понад 456 мільйонів тонн. Водні перевезення найбільш інтенсивні в Атлантичному океані, дещо менш інтенсивні в Тихому океані, за яким слідує Індійський океан [30].

Внутрішній водний транспорт також відіграє важливу роль у водних перевезеннях. Однак важливим елементом розвитку є не тільки самі водні шляхи, а й загальний розвиток економіки країни та пов'язаної з нею інфраструктури. При цьому важливим фактором ефективності внутрішнього водного транспорту є розвиток штучних елементів комунікації, таких як канали, шлюзи та озера [30].

Водна транспортна система будь-якої країни включає багато елементів, окрім доступу до портів і водних шляхів. До них належать водні об'єкти, судна, порти, шлюзи, канали та інфраструктура. Саме розвиток інфраструктури зазвичай відіграє вирішальну роль у характеристиці ситуації з водним транспортом в країні.

Система водного транспорту в Україні включає річковий та морський транспорт. Основою річкового транспорту є водні шляхи річок Дніпро, Дунай та Південний Буг. За останнє десятиліття річки Прип'ять та Десна втратили свої судноплавні шляхи через замулення. Подібні загрози існують і для інших річок, якщо днопоглиблювальні роботи не проводитимуться на належному рівні. Морська транспортна система базується на використанні Азовського та Чорного морів. Оцінити стан розвитку морського транспорту в Україні у світовому масштабі допомагають міжнародні рейтинги. Найбільш авторитетним у цій сфері є Індекс глобальної конкурентоспроможності за методологією Всесвітнього економічного форуму [31].

Важливою складовою цього індикатора є оцінка розвитку національної інфраструктури, в тому числі розвитку окремих компонентів транспортної системи. Зокрема, водний транспорт оцінюється за двома індикаторами: інтеграція в міжнародні транспортні шляхи та ефективність роботи портів. Ці індикатори є однією зі складових оцінки транспортної інфраструктури країни і, в свою чергу, інтегруються в індикатори загального розвитку інфраструктури країни.

Для того, щоб проаналізувати стан розвитку водного транспорту у світі та місце України в ньому, представлено лідерів в оцінці за окремими складовими та наших "країн-сусідів" за показниками (табл. 8). За даними цієї таблиці можна відзначити важливість розвитку морського транспорту у формуванні інфраструктури країни.

**Показники розвитку морського транспорту в окремих країнах у 2019  
році (рейтинг)**

| Країна   | Загальний розвиток інфраструктури в країні | Інтегрованість у міжнародні водні шляхи перевезення | Ефективність роботи портів |
|----------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------|
| Україна  | 57                                         | 57                                                  | 78                         |
| Китай    | 36                                         | 1                                                   | 52                         |
| Болгарія | 56                                         | 99                                                  | 62                         |
| Сінгапур | 1                                          | 2                                                   | 1                          |
| Ємен     | 141                                        | 96                                                  | 130                        |

*Джерело: розроблено автором на основі: [31].*

З таблиці 8 слідує, що найбільш розвинену інфраструктуру має така країна, як Сінгапур та навпаки, найменш розвинену інфраструктуру має країна Ємен. Особливу увагу слід привернути тому, що Китай посідає значно вище місце в рейтингу розвитку інфраструктури завдяки високому рівню інтеграції в міжнародні водні шляхи на тлі низької ефективності роботи портів. І навпаки, Болгарія посідає вищі позиції, ніж Україна, завдяки дуже високій ефективності своїх портів, незважаючи на нижчий ступінь інтеграції в міжнародні водні шляхи.

Таким чином, регуляторним фактором, який може домінувати при побудові стратегії розвитку водного транспорту України та зміцненні її позицій на відповідних світових ринках, є ефективність роботи портів.

Основними елементами потенціалу України для розвитку водного транспорту є:

- наявність потужного експортоорієнтованого сировинного виробництва (сталь, вугілля, залізна руда, зерно);
- наявність портових потужностей з високим рівнем обробки вантажів;
- географічне розташування країни та протяжність її морської акваторії і вихід до великих судноплавних річок;
- високорозвинені спеціалізовані освітні та науково-дослідні установи.

За даними Міністерства інфраструктури України, ключовими факторами, що підтримують потенціал галузі водного транспорту, є:

- 38 державних підприємств з річним оборотом близько 10 млрд грн;
- 5 000 суб'єктів господарювання галузі;
- 100 000 моряків (громадян України);
- на кожне робоче місце, створене в галузі, припадає чотири-п'ять робочих місць у суміжних галузях [32].

Морська транспортна система України наразі складається з 18 морських портів: Білгород-Дністровський морський порт, Бердянський морський порт, Ізмаїльський морський порт, Маріупольський морський порт, Миколаївський морський порт, Одеський морський порт, Спеціалізований морський порт «Ольвія», морський порт «Південний», Ренійський морський порт, Скадовський морський порт, морський порт «Усть-Дунайськ» та Херсонський морський порт. Ще 5 морських портів - Севастополь, Ялта, Керч, Феодосія та Євпаторія в АР Крим закриті для судноплавства до відновлення конституційного ладу. Сумарна потужність терміналів 13 портів становить 313,3 млн тонн. Проте всі ці потужності використовуються лише на 51%. Варто також зазначити, що Україна має унікальний порт у Херсоні з елементами як річкової, так і морської логістики [32].

Ще однією унікальною перевагою української системи водного транспорту є вдале поєднання існуючих підприємств. В результаті в Україні налічується 30 суднобудівних/судноремонтних заводів (сім з яких розташовані в тимчасово окупованій Автономній Республіці Крим), які мають великий потенціал для будівництва широкого спектру суден. Водночас, їхню роботу підтримують 11 науково-дослідних та проектних компаній і бюро. Ресурси, необхідні для суднобудування, тобто потужний розвиток металургійної промисловості та наявність численних підприємств, які виробляють або мають потенціал для виробництва комплектуючих, включаючи двигуни, навіть для рідкісних типів газових турбін.

Морські порти України у 2021 році скоротили вантажообіг порівняно з 2020 роком на 3,6% – до 153,312 млн тонн. Про це свідчать фактичні дані ДП «Адміністрація морських портів України» (АМПУ) [33].

Перевалка експортних вантажів зменшилася на 3,9% – до 118,2 млн тонн, транзитних – на 13,6%, до 8,684 млн тонн, каботажних – на 1,8%, до 2,356 млн тонн. Обробка імпортованих вантажів збільшилася на 1,7% – до 24,072 млн тонн.

Перевалка наливних вантажів збільшилася на 2,3% – до 12,805 млн тонн. Зокрема, зросла переробка:

- нафти – на 11,1%, до 2,387 млн тонн;
- нафтопродуктів – на 82,7%, до 1,945 млн тонн.

При цьому зменшилася переробка:

- олії – на 16,7%, до 5,17 млн тонн;
- хімічних вантажів – на 5,2%, до 2,699 млн тонн.

Переробка інших наливних вантажів зросла у 2,5 рази – до 604,1 тис. тонн.

Перевалка сипучих сухих вантажів скоротилася на 4,8% – до 107,262 млн тонн. Зокрема, знизилася переробка:

- руди – на 14,6%, до 37,866 млн тонн;
- вугілля – на 35,7%, до 3,158 млн тонн;
- хімічних вантажів та мінералів – на 5,1%, до 2,183 млн тонн.

Одночасно збільшилася перевалка:

- хлібних вантажів – на 4,1%, до 50,033 млн тонн,
- у тому числі зерна – на 4,7%, до 49,481 млн тонн;
- будівельних вантажів – на 69,5%, до 3,884 млн тонн;
- коксу – на 71,1%, до 174,7 тис. тонн;
- цементу – у 7,6 рази, до 148,9 тис. тонн.

Перевалка інших сипучих вантажів скоротилася на 8,6% – до 9,691 млн тонн.

Переробка тарно-штучних вантажів знизилася на 2,1% – до 33,245 млн тонн. Зокрема, переробка чорних металів знизилася на 3% – до 16,164 млн тонн, у тому числі:

- металопрокату – на 3,3%, до 9,276 млн тонн,
- чавуну – на 5,3%, до 3,193 млн тонн,
- інших вантажів чорних металів – на 9,7%, до 3,303 млн тонн.

При цьому перевалка металобрухту зросла у 7,4 разу – до 391,2 тис. тонн.

Крім того, скоротилася переробка:

- хімічних вантажів та міндобриб – на 4,9%, до 361,4 тис. тонн;
- цементу в тарі – у 2,3 разу, до 285,4 тис. тонн;
- лісових вантажів – на 24,6%, до 100,5 тис. тонн;
- продовольчих вантажів – на 18,2%, до 110,8 тис. тонн;
- у тому числі швидкопсувних – на 19,1%, до 63,5 тис. тонн.

При цьому збільшилася перевалка:

- автотехніки та сільгосптехніки – на 55,2%, до 132,3 тис. тонн;
- промтоварів у ящиках та стосах – на 93,4%, до 13,5 тис. тонн;
- паперу – в 12,9 разу, до 12,9 тис. тонн.

Переробка інших тарно-штучних вантажів збільшилася на 11% – до 1,134 млн тонн.

П'ятірка найбільших морських портів показала такі результати:

- «Південний» – скоротив вантажообіг на 13,3%, до 53,47 млн тонн;
- Миколаївський – скоротив вантажообіг на 0,9%, до 29,869 млн тонн;
- Чорноморськ – збільшив вантажообіг на 7,3%, до 25,639 млн тонн;
- Одеський – скоротив вантажообіг на 3,4%, до 22,565 млн тонн;
- Маріуполь – скоротив вантажообіг на 2,3%, до 6,867 млн тонн [33].

Морський порт «Південний» розташований в акваторії Малого Аджалицького лиману (м. Южне, Одеської області) у північно-західній частині Чорного моря за 30 км від міста Одеса, що забезпечує можливість перспективного розвитку у зв'язку із віддаленістю вантажних районів

морського порту від великих населених пунктів. Причальна лінія морського порту наразі становить 5,9 км (30 причалів), глибина біля їх кордонів варіюється від 16 до 19 м. Морський порт обслуговується електрифікованою залізничною мережею (ст. «Чорноморська» - ст. «Берегова» протяжністю 36 км) та з'єднаний із двома автошляхами міжнародного значення (М-14 «Одеса – Миколаїв» та М-28 «Одеса – Південний»). Пропускна спроможність терміналів морського порту «Південний» сягає 61,5 млн тон за рік [34].

Морський порт Одеса розташований у південнозахідній частині Одеської затоки у північно-західній частині Чорного моря в історичному центрі м. Одеса. Причальна лінія морського порту складає 9 км (54 причали), з глибинами до 14 м. До порту примикають: залізниця (обслуговується припортовою залізничною станцією «Одеса-Порт», загальною протяжністю під'їзних залізничних колій 20 км), шляхопровід, загальною довжиною 6,2 км, що забезпечує розвантаження автодороги міста від автотранспорту, який прямує до морського порту. Пропускна спроможність терміналів Одеського морського порту сумарно сягає 56 млн тонн, а пасажирський комплекс здатний обслужити до 4 млн. туристів на рік [34].

Морський порт Миколаїв розташований на лівому березі річки Південний Буг в межах м. Миколаїв та з'єднаний з акваторією Чорного моря Бузько-Дніпровським-лиманським каналом (БДЛК). Причальна лінія морського порту складає 3,8 км (20 причалів), з глибинами до 11,2 метрів. До порту примикає залізниця та автомобільна дорога, що проходять безпосередньо через міську частину Миколаєва. Пропускна спроможність терміналів порту сягає 29,6 млн тон/рік [34].

Морський порт Чорноморськ розташований в межах м. Чорноморськ, Одеської області та простягається вздовж узбережжя Сухого лиману, що з'єднаний з акваторією Чорного моря. Причальна лінія морського порту складає 6 км (29 причалів), з глибинами до 14 м. До порту примикає 6 залізничних в'їздів, з довжиною залізничних шляхів більше 50 км та

автомобільні дороги. Пропускна спроможність терміналів морського порту Чорноморськ сягає 64,3 млн тон/рік [34].

Морський порт Маріуполь розташований на північнозахідному узбережжі Таганрозької затоки Азовського моря (м. Маріуполь Донецької області). Причальна лінія морського порту складає 3,9 км (22 причалів), з глибинами до 9,75 м. Порт обслуговується однією припортовою залізничною станцією «Маріуполь – Порт». Загальна довжина залізничних колій порту складає 27,1 км. До порту примикають автомобільні дороги. Пропускна спроможність Маріупольського морського порту сягає 18,8 млн тон/рік [34].

На основі аналізу обсягів вантажних перевезень водним транспортом за період з 2010 по 2021 р. можна зробити регресійний аналіз та побудувати відповідні прогнозні криві обсягів перевезень вантажів в Україні на 2022–2024 рр. Визначаємо тренд, що найкраще апроксимує фактичні дані. Для цього рекомендується використовувати лінійний та поліноміальний тренди, що дозволяє скоротити помилку прогнозової моделі. Для прогнозу перевезень вантажів водним транспортом в Україні на 2022-2024 рр. використовуємо всі перелічені тренди та розраховуємо регресійні рівняння (рис. 1).

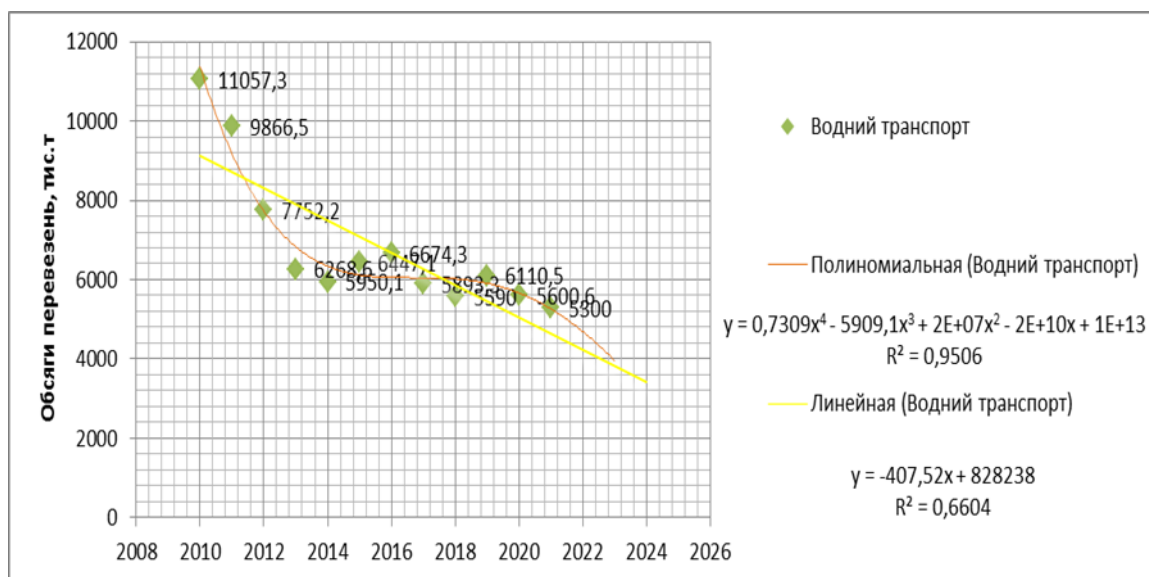


**Рис. 1. Регресійний аналіз обсягів вантажних перевезень водним транспортом за 2010–2021 рр.**

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 7.*



З рис. 1 слідує, що провівши регресійний аналіз обсягів вантажних перевезень водним транспортом та використовуючи отримані рівняння ліній тренду, бачимо тенденцію до його зниження (рис. 1).

Підприємства водного транспорту, як окремо, так і в сукупності, не забезпечують ефективного функціонування галузі. Більшість цих підприємств перебувають у державній власності, що призводить до корупції та недостатньої ефективності в галузі. Саме тому поширення приватних форм організації бізнесу через приватизацію державних підприємств має стати пріоритетом для їх розвитку.

Таким чином, незважаючи на величезний потенціал водного транспорту в Україні, існують обмеження, які не дозволяють використовувати навіть половину цього потенціалу.

Основними проблемами розвитку судноплавства в Україні є

- застарілість і нестача водного транспортного флоту та інших технічних елементів;
- оптимізація роботи державних митниць: саме державні органи контролю покликані боротися з контрабандою та контролювати транскордонні вантажі, а не приватні судноплавні компанії, які формують умови праці митників;
- митні та вантажні термінали є технічно недосконалими, їм бракує сучасних засобів управління;
- технічне оснащення вітчизняних портів та портових заводів є недостатнім;
- відсутність робіт з поліпшення характеру внутрішніх вод і портів (наприклад, днопоглиблення, будівництво каналів або їх розширення);
- нестабільність вантажопотоків; недостатня автоматизація логістичних процесів; неналежна комунікація між підприємствами водного транспорту.

Основними напрямками подолання цих проблем є наступні заходи:

- податкова реформа для забезпечення конкурентоспроможності сектору морського транспорту та створення привабливого інвестиційного клімату для галузі;
- державна підтримка та стимулювання суднобудування в Україні, особливо танкерного, шляхом спрощення бюрократичних процедур та податкових пільг;
- розвиток допоміжного флоту та послуг: лоцманські системи, навігація, бункерування, посадка екіпажу, швартування та супровід суден, буксирування, послуги з підтримки екіпажу;
- створення системи технічних засобів для заправки, перевалки та регулярного обслуговування різних типів суден у портах і на морі;
- створення єдиного інформаційно-цифрового простору морських транспортних послуг для суден як під національним, так і під іноземним прапором тощо.

Таким чином, українська водна транспортна галузь та система управління кожним її підприємством потребують створення відповідних умов з боку держави. До цього процесу на партнерських засадах мають бути залучені представники компаній та стейкхолдерів галузі, а для цього має бути створене комунікаційне середовище. Підприємці повинні мати можливість висловлювати свою точку зору. Державна підтримка не повинна обмежуватися лише сприянням у фінансуванні, а й включати бюджетні інвестиції, політику підготовки кадрів, наукові та проектні інституції та підтримку належного стану водних шляхів.

### **Програмно-цільовий підхід в реалізації стратегії розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств**

Перехід України до сталого типу розвитку вимагає зміни підходів до формування та реалізації державної соціально-економічної політики. Ефективним інструментом державного впливу на економічний розвиток є стратегічне планування, яке за останні десятиліття значно розширило свою присутність в економічній сфері: від мікрорівня через галузевий та

регіональний рівні до макроекономічного горизонту. Були розроблені стратегії, спрямовані на реалізацію цілей сталого розвитку ООН, стратегічні документи на регіональному та галузевому рівнях, стратегії розвитку міст та підприємств. Стратегічне планування можна умовно поділити на три підходи: планування, програмно-цільовий та проектний. У світлі реалізації завдань переходу до сталого розвитку, визначених у програмних документах та законодавстві України, доречно розглянути сутність цих підходів.

Окремим аспектам реалізації планового, програмно-цільового та проектного підходів у соціально-економічній політиці держави присвячено публікації таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Андрієнко М. М., Вовк О. М., Ковальчук А. М., Дятлова В. В., Король Д. В., Пащенко Ю. Є., Никифорок О. І., а також розробки наукових установ НАН України, вищих закладів освіти тощо. Проблеми стратегічного планування та окремі з названих підходів є предметом ряду всеукраїнських і міжнародних наукових конференцій.

Невирішеним залишається питання методологічного забезпечення розробки планової, програмно-цільової та проектної документації та інструментарію, а також низка наукових публікацій з питань стратегічного планування та його окремих підходів (планування, програмно-цільового методу та проектів), а також їх застосовності до реалізації цілей сталого розвитку транспортної галузі України.

Плановий підхід. Домінуючим у стратегічному плануванні є застосування суто планового підходу, що, як правило, передбачає проведення передпланових досліджень, обов'язкову розробку і складання такого документа, як план, а також етап моніторингу його реалізації. Автори праці «Економічне планування та промислова політика в умовах глобалізації економіки: поняття, досвід та перспективи» зазначають, що «останнім часом з розвитком процесів глобалізації та загостренням конкуренції різні типи планування знову стають популярними в різних країнах». Звертається увага на те, що «в цю нову епоху підходи до планування національної економіки

відрізняються від попередніх – кількісних», «використовуються нові інструменти – такі, як стратегічне бачення і плани дій, оновлені методи планування інфраструктури, промислова і кластерна політика» [35, с. 58].

При цьому слід усвідомлювати те, що досі єдина методологічна і методична база реального стратегічного планування відсутня. Це створює труднощі не лише при розробці, а й при аналізі, порівнянні, узгодженні та агрегуванні стратегічних планів усіх рівнів економіки.

Сучасна методологія національно орієнтованого стратегічного планування потребує перспективного «бачення» стану конкретних соціально-економічних сфер і суспільства в цілому. Це «бачення» підлягає детальній проробці на макрорівні (із залученням системоутворюючих бізнес-структур та інститутів громадянського суспільства, висококваліфікованих незалежних експертів) і подальшому відображенню в системі не лише якісних, а й кількісних індикаторів.

Під час формування нової та дієвої системи стратегічного планування постає питання про довгострокову мету цього процесу. Думка більшості представників економічної науки зводиться до того, що така мета повинна мати глибокий соціальний зміст, орієнтуватися на розв'язання ключових питань соціально-економічного розвитку суспільства та держави. Формулюючи сьогоденне розуміння мети планування, вважаємо за доцільне врахувати те, що суспільне виробництво повинно не просто створювати господарські блага, а виробляти їх за умови збереження стійкості тих природних систем, на які воно спирається.

На мікрорівні необхідність державного планування зазвичай обґрунтовується наступними обставинами: розвиток галузей крупних корпорацій і регіонів не завжди збігається з цілями розвитку всієї країни; державний план дозволяє ув'язати структурну, інноваційну та інвестиційну політику держави з цілями регіональної, демографічної, соціальної політики; державний план необхідний, щоб усі заходи щодо державного регулювання соціально-економічної системи проводилися системно і комплексно в рамках

певної довгострокової соціально-економічної політики держави – стратегії розвитку.

Удосконалення планового керівництва економікою повинно бути спрямоване на поєднання сучасних форм централізованого планування з господарською самостійністю підприємств.

Таким чином, план сьогодні повинен стати потужним і одним з найголовніших інструментом політики розвитку, формування нового типу економічної системи. Така система повинна мати узгоджений характер. В такому випадку можна говорити про контрактну економіку, тобто економіку, що функціонує на договірній основі.

Така система відносин селективного регулювання економіки за допомогою непрямих впливів, інтегрованих з державними замовленнями та інвестиціями в рамках коротко-, середньо- і довгострокових стратегій, націлених на зміну системи пропорцій (наприклад, забезпечення пріоритетного розвитку прогресивних галузей та/ або соціальної орієнтації виробництва) з початку ХХ ст. стала невід’ємною частиною економічного розвитку.

Дослідники вважають, що в сучасних умовах в економіці будь-якої країни вплив держави на економічні процеси ефективніше здійснювати не в порядку разових безсистемних заходів, а в рамках плану, що встановлює цілі розвитку і систему засобів їх реалізації. При цьому дерево цілей соціально-економічного розвитку в сучасних умовах слід формувати свідомо, демократично, на основі широкого суспільного діалогу. А система заходів, що забезпечують реалізацію прийнятих суспільством пріоритетів, може включати як прямі (державні закупівлі та інвестиції, соціальні, екологічні та інші нормативи), так і непрямі (селективні, податкові, кредитні та ін. стимули і бар’єри) методи. Але й ті, й інші доцільно об’єднувати в рамках єдиного плану.

Найскладніше при розвитку селективного планування – навіть не створення відповідних інститутів, що забезпечують формування засобів

реалізації планів, а вироблення цілей, які дійсно відповідали б інтересам суспільства як конкретно-всезагального цілого – так званим загальнонародним інтересам. Координатором цього процесу, рівно як і інститутом, що забезпечує реалізацію цілей, може стати особливий планувальний орган нового зразка.

Реалізація цілей плану забезпечується за допомогою (1) активної промислової політики – селективного податкового, кредитного, фінансового, митного і т. п. (тобто не директивного, а непрямого) регулювання плюс (2) за допомогою прямих планових дій держави – інвестицій, закупівель і т. д. Конкретні ж засоби можуть включати непрямі регулятори, адресовані більшій частині економіки (масове виробництво, торгівля і комерційні послуги, фінанси і т. п.), та комбінацію прямих і непрямих методів для регулювання досить обмеженого (переважно сферами освіти, охорони здоров'я, фундаментальної науки, культури, інфраструктури) суспільного сектору.

Проектний підхід. Перехід до сталого розвитку висуває переважно комплексні проблеми, що потребують для свого розв'язання об'єднання зусиль спеціалістів різних наук. З урахуванням цього продуктивним є застосування проектного підходу – і на рівні соціального проектування, що включатиме в себе стратегічне планування, і на рівні реалізації конкретних проектів національного, галузевого та регіонального рівня. У вітчизняній історії і світовій практиці багато значущих соціально-економічних рішень у масштабах держави або регіонів були реалізовані на основі проектного підходу, найчастіше пов'язаного з програмно-цільовим управлінням. Говорячи про застосування проектного підходу на рівні соціального проектування можна констатувати відсутність наукового проектування реформ: вони проектуються здебільшого без необхідних наукових розробок або за наявності таких, що не використовуються з політичних міркувань. У тих напрямках, щодо яких є такі розробки, створене наукою ігнорується внаслідок заангажованості істеблішменту та корпоративних інтересів.

Тим часом, інноваційне відновлення розвитку економіки передбачає використання модернізаційного проекту, заснованого на знаннях, який за змістом є соціально-економічним, а не науково-технічним, як це часто розглядається.

У збірнику праць міжнародного колективу авторів «Оцінка програм: методологія і практика» проект визначається як обмежена за часом діяльність, спрямована на створення унікального продукту чи послуги, будь-яка діяльність, що має чітко визначену відправну точку і цілі, досягнення яких означає завершення діяльності. На практиці більшість проектів для досягнення цілей можуть використовувати лише обмежені ресурси.

«Керівництво до зводу знань з управління проектом» американського Інституту управління проектами (Project Management Institute, PMI) визначає проект наступним чином: тимчасове прагнення, докладання зусиль, діяльність (справа, операція, ініціатива, починання), спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату.

Розглядаючи національний проект в якості інструменту відновлення посткризової економіки України варто зауважити, що національне проектування можна визначити, з одного боку, як процес створення прообразу (прототипу) значущого з точки зору національних інтересів об'єкта, явища чи процесу через побудову моделей; з іншого боку, як спосіб вирішення державних (національних) проблем у тих випадках, коли процеси ринкового саморегулювання не здатні розв'язувати виникаючі проблеми без втручання держави.

Проект не може бути прийнятий до здійснення, якщо він не перевірений на несуперечливість по відношенню до інших проектів і загальної соціально-економічної стратегії. Тому в проектній економіці інститут стратегічного планування – це необхідна складова частина.

Окремі дослідники виділяють мегапроекти, які характеризуються тим, що розповсюджуються на значну за масштабами територію – країну, групу регіонів, і націлені на забезпечення сталого та збалансованого розвитку

соціогосподарської системи того чи іншого ієрархічного рівня. Зокрема, територіальні мегапроекти забезпечують удосконалення існуючих і формування нових територіальних пропорцій та ефективних інтеграційних міжрегіональних зв'язків. Необхідність у мегапроекті виникає за наявності комплексних проблем територіальної спільноти, коли традиційні методи галузевого і територіального управління виявляються недостатніми, а сфера розповсюдження територіальних проблем не збігається з економічним і адміністративним районуванням.

Під крупними інфраструктурними проектами розуміється найбільш дороговартісні об'єкти інфраструктури, які будуються в різних країнах світу. Ці проекти і процес їх розробки, як правило, характеризуються такими ознаками: вони за визначенням є високоризиковими з-за довгострокового горизонту планування і складної системи взаємодій; вони нерідко потребують нестандартних технологій; у процесі прийняття рішень і планування зазвичай бере участь багато сторін, що мають суперечливі інтереси; у багатьох випадках масштаб проекту або його цілі з часом істотно змінюються і, як показує статистика, такий незапланований розвиток подій часто не враховується, в результаті чого передбачені кошторисом резерви на непередбачені витрати виявляються недостатніми; викривлення інформації про затрати, вигоди та ризики є нормою; у підсумку для більшості проектів характерна перевитрата коштів і/або недоотримання вигод.

Основними перевагами проектного підходу є:

- підвищення якості та ефективності роботи співробітників за рахунок продуктивних методів управління проектами та результативності контролю персоналу;
- передбачуваність термінів і результатів робіт, оскільки у проекті є план і графік його виконання;
- можливість швидкого коректування цілей і завдань, і, відповідно, при необхідності тактики проекту;
- можливість швидкого підключення новачків і партнерів до проекту;



- оптимізація термінів вирішення завдань;
- підвищення ефективності взаємодії учасників проекту.

Проте, застосування проектного підходу на сучасних транспортних підприємствах в нашій державі стикається з рядом проблем, що зумовлюють досить низький рівень успішності проектів. Серед них можна виділити:

- відсутність належного теоретико-методологічного підґрунтя управління проектами з урахуванням їх специфічних ознак, спрямування;
- недостатній рівень методичного забезпечення впровадження концепції проектного менеджменту у процесі реалізації стратегічних змін;
- низький рівень організаційної та управлінської культури, і, в значній мірі, слабка стратегічна орієнтація менеджменту в переважній більшості сучасних підприємницьких структур.

Програмно-цільовий підхід. Складовою процесу стратегічного планування є програмно-цільовий підхід, сутність якого полягає в першочерговому виділенні цілей розвитку з подальшим підпорядкуванням розподілу ресурсів їх досягненню. Він визначає управління об'єктом як цілісною системою, встановлення у ній зв'язків і залежностей, що забезпечують найбільш ефективне досягнення цілей; визначає вироблення системи заходів, а не розробку окремих з них. У широкому сенсі слова програмно-цільовий метод є способом вирішення крупних і складних проблем через вироблення і проведення системи програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує вирішення виниклих проблем.

Можна виділити декілька ознак, що відрізняють цільову програму від плану в його найзагальнішому уявленні, як бажаної намічуваної моделі майбутнього стану і шляхів, способів досягнення цього стану. Програма орієнтована на вирішення однієї, нехай навіть дуже крупної соціально-економічної проблеми, тоді як план покликаний вирішувати комплекс завдань економічного і соціального розвитку планованого об'єкта. План виражений переважно в термінах значень планових показників, які повинні бути

досягнуті в кінці планового періоду або у визначені фіксовані моменти часу протягом планового періоду. Програма представлена в основному набором заходів, послідовних дій, які повинні бути здійснені протягом програмного періоду, з тим, щоб досягти потрібних цільових показників. План в основному виражає кінцевий підсумковий результат діяльності, а програма – ще й детальне бачення способів і процедур самої діяльності.

В одних випадках відмічається орієнтація програми на реалізацію однієї цілі чи одного аспекту на відміну від багатоцільового і багатоаспектного характеру плану, в інших програма розуміється як плановий інструмент, що забезпечує досягнення декількох цілей, реалізація яких потребує істотних змін тенденцій і пропорцій ланок народного господарства і пов'язана зі зміною існуючої організаційної структури управління. Інші автори визначають програму як ув'язаний за ресурсами, виконавцями та строками завершення комплекс плануючих заходів, здійснення яких забезпечує реалізацію цілі.

Американський вчений Р. Акофф визначає програму як упорядковану сукупність взаємозв'язаних дій, спрямовану на досягнення певної (як правило, довгострокової) мети, яка ставиться лише один раз. Як вважає ряд авторів, сучасною особливістю програмно-цільового підходу є те, що програми сьогодні повинні являти собою розгорнуті, багатосторонні контракти, узгоджені з усіма учасниками як за змістом завдань, так і за ціною їх виконання.

Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень – це вид планування, основою якого є спрямованість діяльності на досягнення поставлених цілей. Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень ґрунтується на визначенні та постановці цілей з подальшим вибором шляхів їх досягнення.

Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень будується відповідно до логічної схеми «мета – шлях – шляхи – засоби». В

першу чергу визначаються цілі, потім намічаються шляхи їх реалізації, а в кінці визначаються докладні шляхи і засоби.

В кінцевому підсумку, застосовуючи програмно-цільову концепцію, організатор ставить певні цілі і розробляє програму дій для їх досягнення.

Головною перевагою програмно-цільового методу в сучасних умовах є концентрація ресурсів для здійснення взаємопов'язаних заходів, можливість контролювати їх витрачання, коригувати і стимулювати їх ефективне використання.

Постановка мети програми – це створення «дерева цілей». Згодом за деревом цілей вибудовується система заходів щодо реалізації цілей, яка називається цільовою комплексною програмою.

Відмінними рисами цільової комплексної програми як планового документа реалізації стратегії транспортних підприємств є наступні[36]:

- програма вирішує найважливішу, пріоритетну проблему, яка чітко окреслена і локалізована (перелік проблем і вибір найбільш важливих з них, що вимагають програмного рішення, визначається в стратегічному плані, коли обґрунтовуються різні варіанти розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств в майбутньому і визначається розрив між їх можливим і необхідним розвитком. Цей розрив свідчить про проблему, яка оцінюється за ступенем впливу на показники економіки країни. регіон, міжгалузевий комплекс, підприємство);

- для програмної задачі конкретизуються цілі, завдання і заходи програми, що забезпечують її вирішення в необхідні, встановлені терміни;

- заходи та ресурси, що виділяються на їх реалізацію, є цільовими, що підвищує підзвітність та відповідальність за виконання заходів та цільове використання коштів і ресурсів;

- програма забезпечується ресурсами в пріоритетному порядку, в повному обсязі і в строк, як за кількістю, так і за якістю;

– програми мають переважно міжгалузевий та міжрегіональний характер і не прив'язані до можливостей розвитку конкретних підприємств та їх об'єднань;

– програми мають локальний характер, що зумовлює склад їх учасників незалежно від форми власності та галузевої приналежності.

Правила, вимоги, рамки розробки та організації програми стратегічного розвитку транспортних підприємств визначаються принципами, які формуються на основі методології програмно-цільового планування. Ці принципи можна розділити на дві групи [36]:

1) загальні, на основі яких розробляються всі планові документи, в тому числі цільові комплексні програми (директивний характер планів і програм, науковість і доцільність планової і програмної діяльності, безперервність планів і програм різних часових меж і т.д.);

2) специфічні, притаманні більшою мірою тільки програмам. До таких специфічних принципів належать: комплексність заходів, що забезпечують вирішення проблеми, спрямованість програмної діяльності на вирішення проблеми, єдність цілей і ресурсів.

Принцип комплексності програмних рішень вимагає, щоб програмні заходи та завдання відображалися в програмі за виконавцями, в ланцюжку їх взаємозв'язків і незалежно від їх галузевої, організаційної чи юридичної приналежності. Це посилює міжгалузеві зв'язки показників програми, а не плану, завдяки чому програма відображає не лише завдання транспортної галузі, а й інших галузей та підприємств, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Вимоги цього принципу можуть бути досягнуті, якщо чітко сформульовані цілі програми та визначені основні шляхи їх досягнення. При цьому слід більш чітко визначити коло проблем, що підлягають вирішенню, а також коло організацій і підприємств, включених до програми.

Наступний принцип програмування, тісно пов'язаний з принципом інтеграції, – це принцип цілеспрямованості. Принцип цілеспрямованості означає, що цілі, визначені в результаті, мають пріоритет над ресурсами.

Програма спрямована на досягнення конкретної мети. При формулюванні цілей програми беруться до уваги, по-перше, довгострокові цілі розвитку об'єкта програми; по-друге, функції та завдання, які має виконувати об'єкт програми в майбутньому; по-третє, місцеві проблеми, які має вирішити програма.

Принцип узгодження цілей і ресурсів визначає взаємозв'язок між запланованими завданнями і заходами програми та ресурсами, виконавцями і термінами їх виконання. Ресурси, необхідні для виконання кожного завдання програми (кошти, робоча сила за кваліфікацією, матеріали за структурою), повинні бути розраховані. При цьому тип, кількість і якість ресурсів повинні визначати джерело їх надходження.

Ці основоположні принципи розробки програм визначають основні напрями використання програмно-цільового підходу для стратегічного планування розвитку транспортної галузі та країни взагалом.

Узагальнюючи сказане, основними перевагами програмно-цільового управління в стратегічному плануванні розвитку транспортних підприємств можна віднести такі:

- наявність чітко визначеної цілі у вигляді конкретного кінцевого кількісно визначеного результату;
- наявність чіткого переліку робіт та термінів їх виконання, необхідних для досягнення поставленої цілі;
- визначеність щодо обсягів матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, необхідних для виконання програми;
- ієрархічність цілей програми, що дає можливість здійснювати їх декомпозицію і ув'язувати локальні одиничні цілі програми із загальним результатом;
- висока ефективність контролю, оскільки улюбий момент часу можна точно визначити відповідність фактично виконаного обсягу робіт, термінів їх виконання, витрат ресурсів запланованим параметрам та оперативно вносити необхідні корективи.

Саме завдяки згаданим перевагам програмно-цільове управління набуло поширення як на рівні окремих транспортних підприємств, так і на міжгалузевому та державному рівнях. Це, зокрема, знайшло підтвердження у Законі України "Про державні цільові програми" де зазначено, що "державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням" [37].

У Законі визначено, що державні цільові програми поділяються на:

- загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля (далі – загальнодержавні програми) – це програми, які охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади;
- інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки [37].

У практичній площині організаційною основою робіт, зв'язаних із підвищенням конкурентоспроможності національної економіки є документи, які визначають стратегічні пріоритети розвитку транспортної галузі (табл. 9).

Проаналізувавши діючі в Україні транспортні цільові програми, можна визначити певні особливості. По-перше, характерним виявляється неефективне управління процесами формування, реалізації та внесення доповнень в транспортні цільові програми. У більшості випадків це відбувається через відсутність системного та програмно-цільового підходу до реалізації транспортно цільових програм на всіх стадіях виконання, що

призводить до втрати комплексності програмних заходів. Часто в процесі виконання транспортних цільових програм відбувається несвоєчасне та необґрунтоване внесення змін або повна втрата зв'язку з виконавцями програмних завдань, яка призводить до того, що деякі профінансовані та виконані заходи залишаються незатребуваними.

Таблиця 9

**Основні документи щодо стратегічного розвитку держави, регіонів та транспортної галузі**

| Назва документу                                                                       | Мета                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року            | Створення можливостей для українців як громадян, українців як підприємців та інвесторів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року | Розбудова національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки, що передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери, збільшення кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від них, залучення інвестицій в інноваційну діяльність. |
| Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки         | Прискорення економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року                              | Забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина.                                                                                                                                                                                   |
| Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року      | Визначає пріоритети комплексного формування транспортної політики та ефективного державного управління, основні напрями розвитку транспортної галузі на період до 2030 року.                                                                                                                                                                                                                                                |

*Джерело: розроблено автором на основі [38], [39] [40] [41],[17].*

По-друге, виконання більшості транспортних цільових програм страждає через неефективне управління бюджетними коштами. Причин, що зумовлюють таке становище, багато, але серед них головною є відсутність скоординованих дій відповідальних за виконання транспортних цільових програм органів і невизначеність повноважень управлінських органів.

По-третє, при розгляді результатів виконаних робіт по транспортним цільовим програмам простежується ситуація, коли в програмах відсутнє системне бачення та комплексність запланованих заходів, відбувається «фрагментарність» виконання програмних заходів без визначення й урахування пріоритетів, створення умов послідовного досягнення поставленої мети.

По-четверте, аналіз реалізації всіх транспортних цільових програм свідчить про відсутність належного контролю безпосередньо за виконанням програм у цілому, а також системного контролю за результативністю програмних заходів, упровадженням результатів розробок і проектів.

Результати моніторингу виконання державних цільових програм в транспортній галузі свідчать про наявність наступних системних недоліків:

1. Державні цільові програми так і не стали дієвим та ефективним інструментом розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, або транспортної галузі. Вони виконують роль "формального" документу з декларацією про наміри щось зробити".

2. У рамках планування та використання коштів державного бюджету не дотримуються в повному обсязі принципи пріоритетності вирішення проблеми. Питання досягнення програмних цілей не є основним при розподіленні бюджетних коштів.

3. Прогнозні обсяги фінансових ресурсів програми, у тому числі коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх фінансування.

4. Програми не містять методики оцінки ефективності її виконання, що повинна бути розроблена державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів.

5. З боку державних замовників має місце формальний підхід до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм.



6. Незадовільне звітування державних замовників: недотримання строків подання, інформація надається не в повному обсязі та не за всіма виконавцями.

7. Відсутня можливість для здійснення контролю з боку громадськості.

Докладно проаналізувавши практику оцінки ефективності та результативності реалізації державних програм на підприємствах транспортної галузі, окремі автори пропонують кілька напрямів її вдосконалення, в тому числі, крім розрахунку ступеня досягнення показників, доцільність врахування їх динаміки за допомогою розрахунку індексу результативності державних програм і його співвіднесення з рівнем фінансування. При цьому механізм оцінки ефективності програм потребує більшої орієнтованості на врахування результативності реалізації програм, досягнення кінцевих результатів. Для цього необхідне як підвищення якості розробки державних програм (зокрема, забезпечення системного застосування вимог до формування показників результативності їх реалізації), так і коригування методичних підходів до проведення оцінки.

Таким чином, транспорт відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку будь-якої країни і є основним напрямком посилення глобалізаційних процесів у світі. Тому ефективна робота транспортних підприємств розглядається як передумова забезпечення високої конкурентоспроможності країни в цілому.

Інтенсивність процесу економічного розвитку та впровадження новітніх технологій у сфері надання послуг (у тому числі транспортних) вимагають дотримання загальних стратегічних напрямів та орієнтирів, які дають їм змогу максимально ефективно адаптуватися до нових сучасних умов ведення бізнесу. Саме тому йдеться про врахування загальної національної стратегії розвитку галузі при розробці стратегічних орієнтирів для транспортних підприємств.

Основними напрямками розвитку для транспортних підприємств транспортної галузі є

- доступність та якість транспортних послуг для суспільства - забезпечення надання конкурентоспроможних та якісних транспортних послуг галузям економіки
- підвищення енергоефективності, екологічності транспортних процесів та безпеки пасажирських і вантажних перевезень;
- забезпечення активної інтеграції до ЄС та експорту транспортних послуг;
- адаптація транспортного сектору України до нових реалій воєнного стану;
- забезпечення власної прибутковості транспортних підприємств, що є ключовою метою в ринковому середовищі.

Система водного транспорту включає багато компонентів, що забезпечують її функціонування, таких як порти, вантажні термінали, регуляторні та адміністративні органи, митні служби та ремонтно-експлуатаційні підприємства. В умовах ринкового середовища та динамічного розвитку його складових роль транспортної системи та коридорів в економічному розвитку країни постійно зростає, а їх склад та організація змінюються та пристосовуються до ринкових умов.

Водна транспортна система будь-якої країни включає багато елементів, окрім доступу до портів і водних шляхів. До них належать водні об'єкти, судна, порти, шлюзи, канали та інфраструктура. Саме розвиток інфраструктури зазвичай відіграє вирішальну роль у характеристиці ситуації з водним транспортом в країні.

Система водного транспорту в Україні включає річковий та морський транспорт. Основою річкового транспорту є водні шляхи річок Дніпро, Дунай та Південний Буг. Морська транспортна система базується на використанні Азовського та Чорного морів.

Водний транспорт оцінюється за двома індикаторами: інтеграція в міжнародні транспортні шляхи та ефективність роботи портів. Ці індикатори

є однією зі складових оцінки транспортної інфраструктури країни і, в свою чергу, інтегруються в індикатори загального розвитку інфраструктури країни.

Морські порти України у 2021 році скоротили вантажообіг порівняно з 2020 роком на 3,6% – до 153,312 млн тонн.

П'ятірка найбільших морських портів показала такі результати:

- «Південний» – скоротив вантажообіг на 13,3%, до 53,47 млн тонн;
- Миколаївський – скоротив вантажообіг на 0,9%, до 29,869 млн тонн;
- Чорноморськ – збільшив вантажообіг на 7,3%, до 25,639 млн тонн;
- Одеський – скоротив вантажообіг на 3,4%, до 22,565 млн тонн;
- Маріуполь – скоротив вантажообіг на 2,3%, до 6,867 млн тонн.

На основі аналізу обсягів вантажних перевезень водним транспортом за період з 2010 по 2021 р. можна зробити регресійний аналіз та побудувати відповідні прогнозні криві обсягів перевезень вантажів в Україні на 2022–2024 рр. Провівши регресійний аналіз обсягів вантажних перевезень водним транспортом та використовуючи отримані рівняння ліній тренду, бачимо тенденцію до його зниження.

Перехід України до сталого типу розвитку вимагає зміни підходів до формування та реалізації державної соціально-економічної політики. Ефективним інструментом державного впливу на економічний розвиток є стратегічне планування. Стратегічне планування можна умовно поділити на три підходи: планування, програмно-цільовий та проектний. У світлі реалізації завдань переходу транспортної галузі до сталого розвитку, визначених у програмних документах та законодавстві України, доречно використовувати програмно-цільовий підхід.

Головною перевагою програмно-цільового методу в сучасних умовах є концентрація ресурсів для здійснення взаємопов'язаних заходів, можливість контролювати їх витрачання, коригувати і стимулювати їх ефективне використання.

Саме завдяки даним перевагам програмно-цільове управління набуло поширення як на рівні окремих транспортних підприємств, так і на

міжгалузевому та державному рівнях. Це, зокрема, знайшло підтвердження у Законі України "Про держані цільові програми" де зазначено, що "державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням".

### Список використаних джерел

1. Андрієнко М. М. Стратегічні напрями економічного розвитку транспортних компаній. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі : монографія; за редакцією Арєф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2018. С. 290–299.
2. Арєф'єва О. В. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія. Київ : НАУ, 2020. 232 с.
3. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20–32.
4. Дятлова В. В., Король Д. В. Використання потенціалу ТДК України при реалізації глобальної європейської стратегії. *Перспективи розвитку економіки України в контексті європейської інтеграції*. 2019. Вип. 123. С. 83–91.
5. Вовк О. М., Кравчук Н. М. Методичне забезпечення управління процесами розподілу прибутку на транспортних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2017. № 7. С. 131–134.
6. Пащенко Ю. Є., Никифорок О. І. Транспортно-дорожній комплекс України в процесах міжнародної інтеграції : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2008. 192 с.

7. Пиражков С., Прейгер Д., Малярчук І. Проблеми реалізації транзитного потенціалу України у контексті ЄС і формування ЄЕП. *Економіка України*. 2005. № 3. С. 4–19.

8. Прейгер Д. К., Собакевич О. В., Ємельянова О. Ю. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2011. 37 с.

9. Філіпковська Л. О., Муратов В. В. Перспективні напрями розвитку транспорту України. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 29. С. 69–85.

10. Hamel, G. *Competing for the Future* / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. Harvard Business Press. 1996. 534 p.

11. Dixit, A. K. *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life*. Avinash K. Dixit, Barry J. Nalebuff. Norton Paperback. 1991, reprinted in 1993. 393 p.

12. Dagnino, G. B. Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics [Electronic resource]. Giovanni Battista Danino, Giovanna Padula. The European Academy of Management. Stockholm : Second annual conference-innovative research in management. 2002. 29 p. URL: [www.ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf](http://www.ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf). (дата звернення: 15. 09.2022).

13. Компоненти стратегічного управління і його цикл. URL: [https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti\\_strategichnogo\\_upravlinnya\\_yogo\\_tsikl](https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti_strategichnogo_upravlinnya_yogo_tsikl). (дата звернення: 15. 09.2022).

14. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

15. Стременова Б. Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL : [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpcvds/2019\\_1/1.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvds/2019_1/1.pdf). (дата звернення: 15. 09.2022).

16. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту. Івано-Франківськ : ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”, 2019. С. 165-167.

17. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>. (дата звернення: 15. 09.2022).

18. Пиражков С., Прейгер Д., Малярчук І. Проблеми реалізації транзитного потенціалу України у контексті ЄС і формування СЕП. *Економіка України*. 2005. № 3. С. 4–19.

19. Вовк О. М., Аверічев І. М. Стратегічні напрямки розвитку ринку транспортних послуг в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2. С. 131–135.

20. Ткачов В. Залізнична логістика України: що змінила війна і до чого готуватися в піковий період сезону / *АПК Інформ*. 30.04.2022. URL: <https://www.apkinform.com/uk/exclusive/opinion/1526708>. (дата звернення: 15.09.2022).

21. План Відновлення України 2022-07-04, з дод № 1-22 3077с.pdf. URL: <http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%202022-07-04%2C%20%D0%B7%20%D0%B4%D0%BE%D0%B4%20%E2%84%96%201-22%203077с.pdf>. (дата звернення: 15. 09.2022).

22. Чупайленко О. А. Напрями включення України в міжнародну систему транспортно-логістичних кластерів. Пріоритетні напрями регіональної політики в економічній сфері : колективна монографія. Т. 2. ; заг. ред. Т. О. Журавльової. Павлоград : АРТ Синтез-Т, 2014. С. 161–168.

23. Офіційний сайт Держкомстату України URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). (дата звернення: 15.10.2022).
24. Кунда Н. Т. Організація міжнародних автомобільних перевезень / Н.Т. Кунда. – К. : Слово, 2010. 464 с
25. Чупайленко О.А. Транспортно-логістичні кластери як механізм підвищення ефективності міжнародних транспортних перевезень. *Проблеми транспорту* : зб. наук. праць. К. : НТУ, 2014. Вип. 10. С. 261–266.
26. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 15.10.2022).
27. Аналіз сучасного стану функціонування підприємств водноо транспорту України та світу вебсайт. URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/64\\_2021/14.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/14.pdf). (дата звернення: 15.10.2022).
28. Review of Maritime Transport (2019). United Nations Conference on Trade and Development. Sales No. E. 19.II. D.20. 31 January 2020. English only. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2019\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2019_en.pdf). (дата звернення: 15.10.2022).
29. Poliakov V., Shchenyn R. Myrovaia ekonomika y mezhdunarodnyi byznes. Myrovoi transport. URL: [https://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/world\\_econom/21.php](https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/world_econom/21.php). (дата звернення: 15.10.2022).
30. Vladimirov S. A. Mirovaya transportnaya sistema i logistika: osnovnye napravleniya razvitiya. Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyy nauchnyy zhurnal. 2016. № 2(46). URL: <https://eee-region.ru/article/4602/>. (дата звернення: 15.10.2022).
31. The Global Competitiveness Report (2019). World Economic Forum. URL: <http://www3.weforum.org/docs/WEFTheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf>. (дата звернення: 15.10.2022).
32. Informatsiia pro vodnyi transport Ukrainy. Ministerstvo infrastruktury Ukrainy. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html>. (дата звернення: 15.10.2022).

33. Морпорти скоротили вантажообіг на 4% у 2021 році. Порти України.  
URL: <https://ports.ua/morporti-skorotili-vantazhoobig-na-4-u-2021-roczii/>. (дата звернення: 15.10.2022).

34. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року.  
URL:  
<https://mtu.gov.ua/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D0%B4%D0%BE%202038.pdf>. (дата звернення: 15.10.2022).

35. Economic Planning and Industrial Policy in the Globalizing Economy: Concepts, Experience and Prospects. M. Yulek (Ed.). Springer, 2015. 395 p.

36. Бутко М. П. Інструменти реалізації стратегії регіонального розвитку / М. П. Бутко, О. Д. Хомик // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 4 (60). – С. 36–43.

37. Про держані цільові програми : Закон України від 18. 04. 2004 року зі змінами і доповненнями. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>. (дата звернення: 15.05.2023).

38. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 15.05.2023).

39. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>. (дата звернення: 15.05.2023).

40. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 15.05.2023).



41. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

42. Державні цільові програми. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>. (дата звернення: 15.05.2023).

**Павлова Тетяна Олександрівна**

кандидат юридичних наук, доцент кафедри  
кримінального права, кримінального процесу та криміналістики

*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова;*

кафедри економіки, права та управління бізнесом

*Одеський національний економічний університет*

## **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РІЗНИХ ІЄРАРХІЧНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ**

**Історія становлення та еволюція інституціоналізму та  
інституціональної теорії.**

На початку визначимося з ключовими термінами, які використовуються в процесі дослідження.

Термін «інституціоналізм» походить від латинського слова *«institutio»* («звичай», «настанова», «порядок»). Він характеризує сутність певних знань та уявлень, пов'язаних з упорядкуванням, формалізацією, стандартизацією суспільних зав'язків та відносин. Відповідно, процес, спрямований на здійснення зазначених перетворень, отримав назву інституціоналізації.

Процес інституціоналізації характеризується *трьома його складовими:*

- у короткостроковому періоді – декларуванням на законодавчому рівні певних (писаних) правил та норм поведінки суб'єктів будь-якої суспільної діяльності;
- в довгостроковому періоді – легімітизацією, тобто їх суспільним визнанням;
- закріпленням цього визнання в «неписаних» правилах та рамках індивідуальної та суспільної поведінки.

Процес інституціоналізації включає:

- організацію спільної діяльності людей з метою задоволення суспільних потреб;

– формування соціальних (суспільних) зав'язків, взаємодій та відносин індивідів, соціальних груп, людської спільноти в цілому, які регулюються певною системою цінностей;

– організаційне оформлення інститутів як сукупності організацій, установ, осіб, що виконують певні функції.

Інституціоналізація як процес упорядкування, формалізації, стандартизації суспільних відносин на основі політичних, соціальних, юридичних правил, які визначають обмеження для економічних суб'єктів, протягом більш ніж столітнього періоду свого існування пройшов складний шлях внутрішньої еволюції.

Науковий напрям, в рамках якого здійснюється дослідження цього процесу, власне й є інституціоналізмом. До основних причин зародження інституціоналізму варто віднести наступні:

– існування об'єктивної необхідності розширити межі дослідження індивіда і відійти від концепції раціональної людини, оскільки вона не повністю відповідала дійсним економічним процесам у суспільстві;

– необхідність застосування міждисциплінарного підходу до пізнання економічних явищ із застосуванням результатів пізнання, що отримані у соціології, психології, політології та інших суміжних сферах науки;

– усвідомлення важливості комплексного пізнання економічних явищ у суспільстві, а також дослідження їх через застосування узагальнених показників, які характеризують економічні процеси у країні, аналізуючи насамперед закономірності функціонування не окремих індивідів, а колективів, об'єднань та груп;

– важливість проведення досліджень динамічних явищ та процесів у сфері економічного розвитку, а не акцентування на статичних процесах, що також мають місце у цій сфері.

Інституціональна онтологія займається науковим описом певних історично обумовлених стереотипів і норм поведінки, організаційно-управлінських структур економічної діяльності, характеру їх еволюційних

змін. Вона є логічним продовженням і доповненням поведінкової онтології. З позицій прагматичної філософії – як ідейної основи інституціоналізму, інститути розглядаються як певний образ думок, що співпадають у різних представників людської спільноти. В цьому сенсі людська поведінка має ознаки індивідуальної та колективної одночасно.

Спочатку інституціональна онтологія розвивалася за ситуаційно-корпоративістським напрямом й мала на меті здійснення порівняльного дослідження планових та ринкових економік. Більшого значення набув історично-еволюційний напрям інституціональної онтології, в межах якого було здійснено спробу створення теорії процесу, що «кумулятивно розгортається». Проте виникла теорія не самого процесу змін, а правил, що спрямовують процес цих змін, яка акцентувала увагу на тому, що саме інститути забезпечують спадкоємність в економічних процесах, а через еволюцію інституціонального середовища відбувається пристосування економіки до змін її матеріальної бази. Реально наблизитися до реалізації завдання поєднання еволюційної методології з інституціональним аналізом економічного розвитку стало можливим лише через століття, коли було удосконалено понятійно-категоріальний апарат інституціоналізму, а механізм конкурентного ринку продемонстрував свою обмеженість та недосконалість.

Вагомі методологічні засади розвитку інституційної економічної теорії були розкриті у працях таких зарубіжних учених, як М. Блауг, Е. Вайнтрауб, Б. Колдуелл, Д. Макклоскі, Б. Хеммінг, Т. Веблен, У. Гамільтон, Дж. М.Кларк, Дж. Коммонс, У. Мітчелл та інших.

В Україні дослідження теоретико-методологічної і науково-практичної інституційної проблематики трансформаційної економіки здійснюють такі вчені, як С. Архієреєв, В. Бодров, Т. Гайдай, А. Гриценко, В. Дементьєв, В. Липов, О. Носова, С. Панчишин, С. Степаненко, В. Тарасевич, О. Чаусовський, В. Якубенко, О. Яременко та інші. Висвітлення розвитку інституційної теорії в історико-економічному аспекті та у контексті основних

напрямів сучасної світової економічної теорії міститься в працях М. Довбенко, А. Маслова, В. Фещенко та інших.

Фундаментальною методологічною основою парадигми інституціоналізму є реалізація інституційно-еволюційного підходу до теоретичного осмислення та аналітичного відтворення економічного розвитку, який розуміється одночасно як структура, процес та складна кумулятивна причинність, яка лежить у його основі, а тому детермінує його загальну траєкторію та хід. Чільне місце в еволюційному інституціоналізмі посідає теорія інституційних змін, науково-практична значимість якої невинно зростає в умовах надзвичайної динамізації сучасного економічного розвитку та певної трансформаційної лабільності сучасних економічних систем – їх рухливості, нестійкості, мінливості. Складність та суперечливість реалізації процесу інституційних змін в цілому та в країнах з трансформаційною економікою зокрема актуалізують наукові дослідження його сутності та механізму реалізації. Значимість цього дослідного напрямку посилюється необхідністю відбору найбільш ефективної моделі інституційної трансформації, ретельної оцінки можливих варіантів часової динаміки інституційного устрою та напрямів його оптимізації [1, с. 13].

Основні позиції у розумінні сутності категорії «інститут» можна звести до такого: інститут визначає і являє собою установлений соціальний порядок (становище та взаємовідносини, які є визначальними для акторів (індивідів або колективів) в певній області, їх права та обов'язки відносно один одного, доступ та контроль над ресурсами); інститут організовує, координує і регулює соціальну взаємодію в конкретній сфері або сферах; інститут забезпечує нормативний базис відповідної поведінки в певній інституціональній сфері (ролі учасників); комплекс правил, що забезпечує когнітивну основу агентів соціальної взаємодії стосовно інтерпретації, розуміння і змісту того, що відбувається; інститут забезпечує стрижневі цінності, норми і переконання, які приписуються нормативним дискурсам;

інститут визначає комплекс потенційної нормативної рівноваги, яка функціонує як координаційна точка [2, с. 117].

На переконання Т. О. Сливки, інституціональний напрям економічної науки сформувався у 20-х рр. XX ст. в США та продовжує розвиватися сьогодні і є сукупністю теорій, що пояснюють розвиток економіки через врахування позаекономічних інституційних факторів і явищ [3, с. 92].

Одним із основних елементів інтелектуального простору, на якому визрів інституціональний напрям, що становить безсумнівний науковий інтерес для подальших досліджень є німецька історична економічна школа, яка виникла у першій третині XIX ст., що виявила інтерес до факторів еволюції господарських систем, акцентуючи увагу на їх історичній множинності, зробивши спробу відшукати в історії господарства як негативні так і позитивні приклади. До її основоположників належить Ф. Ліст та його послідовники, представники старої історичної школи В. Рошер, Б. Гільдебранд, К. Кніс (40–60-ті рр. XIX ст.), які впритул наблизилися до проблематики економічних інституцій, тим самим виступаючи ідейними та теоретичними попередниками інституціоналізму, зокрема його історично першої форми – раннього інституціоналізму кінця XIX – початку XX ст.

На думку Т. Гайдай, до методологічних засад, що об'єднують інституціоналізм та історичний напрям належать: історичний метод; емпіризм; міждисциплінарний підхід в економічних дослідженнях – синтез економічного знання з іншими галузями суспільствознавства (історією, правом, соціологією, соціальною психологією, антропологією тощо); врахування національних особливостей економічного розвитку, ігнорування загальних економічних закономірностей, досліджуваних класичною школою; врахування широкого кола неекономічних та нематеріальних чинників економічного розвитку (соціальних, етичних, моральних, правових); визнання суттєвої ролі суспільних (соціальних, національних, державних) утворень (інституцій) всупереч методологічному індивідуалізму класиків;

етатизм (визнання визначної ролі держави) в економічній теорії та економічній політиці [4, с. 8].

Систематизовані ідеї про інститути та їх динаміку були викладені у праці основоположника інституціоналізму Т. Веблена «Теорія дозвільного класу: економічне дослідження інституцій» (1899). Її автор стверджував, що за своєю природою інститути радше є консервативними утвореннями, факторами соціальної та психологічної інертності: «звичний спосіб мислення має тенденцію продовжувати своє існування безмежно довго, окрім випадків, коли до зміни його примушують обставини» [5].

Як наслідок, їх реорганізація як стійких звичок мислення та стереотипів думки за своїм характером є адаптивною реакцією на зовнішній тиск динамічного середовища, інакше кажучи, є потребою реагування на зміни умов колективного життя та свідомості (звичок, традицій і людських нахилів).

Цікаво, що для Т. Веблена зміна способу мислення як головного рушія інституціональної зміни, у свою чергу, може бути спричинена еволюцією інститутів. У цьому контексті соціальні інститути – це не лише результат процесу відбору та пристосування, вони водночас є специфічними способами існування суспільства. Так, інститути створюють особливу систему суспільних відносин і, в свою чергу, є дійовим фактором відбору, але цього разу вже найбільш пристосованих до інституціонального середовища індивідуальних акторів [5].

За Т. Вебленом, інститути є продуктом процесів, які відбувалися в минулому, а не відображенням реального стану політичної системи: сьогоденний стан речей формує інститути завтрашнього дня шляхом процесу примусового відбору, а такий процес відбору і пристосування, враховуючи його природу, ніколи не наздожене кожний наступний стан суспільства [5]. Тому результати природного відбору та еволюції фактично неспроможні забезпечити стан повного узгодження між рівнем розвитку інституту й

вимогами сучасності, а отже інститути приречені перманентно продовжувати інкрементальну, «наздоганяючу» адаптацію.

Вихідні теоретико-методологічні засади вебленівського інституційно-еволюційного підходу у дослідженні природи, сутності та механізму реалізації інституційних змін в процесі суспільного та соціально-економічного розвитку отримали подальшу розробку в працях нової генерації представників традиційного інституціоналізму, яку репрезентують Дж. Ходжсон, К. Кордес, Ф. Міровські, Р. Нельсон, У. Семюелс, С. Уінтер та інші [1. с. 14].

У провідних наукових установах України, як і інших країн, розвиваються нові напрями досліджень в межах інституціоналізму, в університетах та інститутах формують наукові школи, де займаються дослідженнями найрізноманітніших аспектів інституціоналізму, викладають інституціональну економіку [6].

Значну увагу дослідженням з інституціональної проблематики приділено групою науковців Інституту економіки та прогнозування НАН України на чолі з А. Гриценком. Ними сформовано новий науковий напрям – дослідження інституційної архітекτονіки як фундаментальної структури інститутів, що складається з правил, норм, стереотипів, традицій, установ та інших соціальних утворень. До базових структур економічної системи вчені зараховують інститути власності, господарювання, розподілу. Доведено, що механізм інституційних змін включає стабільну інституційну основу, інституційні новації, руйнацію інститутів та способи взаємодії цих складових. Під одиницями інституційного часу розуміється покоління в широкому розумінні (людей, техніки, ідей тощо), що відображає дискретність та квантовий характер інституційних змін і дає можливість оцінити тривалість трансформаційних перетворень. На думку вчених, перспективним в цьому напрямі є з'ясування основних суперечностей змін, виявлення системних суперечностей, що створюють ситуацію, за якої економічне зростання веде до поглиблення економічних диспропорцій і формує



передумови для кризи. Ними приділено значну увагу напрямам, механізмам та заходам щодо корекції інституційних трансформацій з метою забезпечення збалансованого економічного розвитку [7; 8].

Наукові співробітники цієї академічної наукової установи В. Небрат і Н. Супрун досліджують інституційну динаміку взаємодії держави та господарського середовища, історію ринкових інститутів, інституціоналізацію системи корпоративного управління [9].

У розвитку інституціональних економічних теорій фахівці виділяють два періоди:

– традиційного інституціоналізму, який поділяється на а) ранній критичний інституціоналізм, представниками якого є Т. Веблен, Дж. Коммонс, В. Мітчелл, Дж. А. Гобсон (кінець XIX – перша третина XX ст.); б) *пізній (зрілий, позитивістський) інституціоналізм*, який представляють А. Берлі, Г. Мінз, Дж. М. Кларк, С. Чейз, Й. А. Шумпетер (кінець 1920-х–1940-і рр.); в) *соціально-інституціональний* (40–60-ті рр. XX ст.), основоположником якого вважають Дж.К. Гелбрейта;

– неоінституціоналізму, який бере початок приблизно з 70-х рр. XX ст. (Д. Норт, Р. Коуз, О. Вільямсон, Г. Беккер, А. Алчіан, Г. Демсец).

Засновником «старого» або традиційного інституціоналізму є американський економіст норвезького походження Торстейн Бунде Веблен (1857–1929). Представники цієї ідейної течії інституціональної теорії зосереджують увагу на соціально-психологічних аспектах діяльності суб'єкта господарювання ринкової економіки, стереотипах його свідомості та поведінки, тоді як прибічники «нового» інституціоналізму досліджують передусім формальні та неформальні норми («правила гри, що скеровують економічну поведінку індивіда та організації в умовах ринкового господарювання»).

У своїх працях «Теорія бездіяльного класу» (1899), «Інстинкт майстерності та рівень розвитку технології виробництва» (1914), «Політика реконструкцій» (1919), «Абсентеїстська власність і підприємництво у новий

час» (1924). Т. Б. Веблен аналізував економічні процеси з погляду психології колективу, ідей соціального дарвінізму та еволюційного розвитку. Т. Б. Веблен був основоположником технологічного детермінізму та технократичної концепції індустріальної системи.

Інституціональні погляди Т.Б. Веблена називають соціально-психологічними тому, що в основу розвитку суспільства й економіки, як однієї з його сфер, було покладено психологічні чинники – звички, поведінку, традиції, уявлення, прагнення. Предмет політекономії Т. Веблен визначив як поведінку людини стосовно матеріальних засобів існування, що свідчить про гіпертрофію психологічних чинників.

У праці Т. Б. Веблена «Теорія бездіяльного класу» було обґрунтовано соціально-психологічний підхід до аналізу економічних явищ та важливої ролі інститутів в соціально-економічному розвитку окремих націй та народів. Т. Б. Веблен вважав, що у процесі еволюції культури виникнення бездіяльного класу збігається з зародженням власності. Це неодмінно так, оскільки ці два інститути є результатом дії одних і тих же економічних сил. На етапі зародження це лише різні аспекти одних і тих же загальних фактів щодо будови суспільства [5]. У вказаній праці засновник традиційного інституціоналізму критикував людське прагнення до багатства, грошового суперництва та марнотратства, наголошуючи на моральних аспектах цих явищ. На думку Т. Б. Веблена, процес економічного розвитку з появою інституту приватної власності, навіть у слаборозвиненій формі, має характер боротьби за володіння майном. Дослідник звернув увагу на роль бездіяльного класу у виробництві й управлінні та прийшов до висновку, що його участь в управлінні виробництвом стає зайвою, з'являється «бездушна акціонерна корпорація і таким чином сприяє тому, щоб без найважливішої функції бездіяльного класу, функції володіння власністю, можна було б обійтись» [5].

У роботі Т. Б. Веблена «Власність відсутнього» (1923) було введено у науковий обіг поняття «абсентистської (від англ. «absent» – відсутність) власності» як такої, що приносить прибуток власнику, не пов'язаному з

виробництвом (кредитору), тобто з реальним сектором. У такому випадку таким джерелом прибутку є цінні папери.

Взагалі вчення Т. Б. Веблена відрізнялось особливим критицизмом, оскільки в його працях простежується критика не тільки ортодоксальних поглядів, а й самого капіталістичного способу виробництва. Негативним було ставлення Т. Б. Веблена до процесів монополізації, зростання розмірів і сили корпорацій, ліквідації вільної конкуренції. Історичний розвиток він трактував як виникнення, зростання суперечностей між інституційним і зовнішнім середовищами та поступове їх вирішення, а рушійною силою історичної еволюції вважав переважно технічний і технологічний прогрес засобів виробництва.

Т. Б. Веблен підійшов до поділу капіталістичного господарства своїм шляхом, визначивши в ньому сфери «індустрії» та «бізнесу». Під першою він розумів матеріальну форму капіталістичного виробництва, тобто безпосередньо виробництво, а під другою – керуючу силу виробництва, сферу обігу. Т. Б. Веблен вважав, що бізнес підпорядкував виробництво й індустрію власним фінансовим інтересам, а тому основною суперечністю сучасного йому світу він вважав невідповідність інтересів індустрії та бізнесу.

Причиною суперечності виробництва та обігу проголошувався розвиток кредиту, що призводить до утворення «абсентеїстської» власності, за термінологією Т. Б. Веблена. Суспільні інтереси, на його думку, повністю збігаються з інтересами індустрії. Основними елементами ринкової економіки він вважав індустрію (матеріальне виробництво на машинній техніці) та бізнес (сферу обігу).

Т. Б. Веблен не визнавав революційні методи розв'язання існуючої суперечності та пропонував власний варіант вирішення проблеми: постійне зростання місця й ролі технологічних факторів виробництва, завдяки чому має значно підвищитися значення інженерно-технічного персоналу, а це веде до відокремлення функцій власності, контролю та управління. У теорії

Т. Б. Веблена цей процес має назву «революція інженерів»; він призводить до встановлення «влади технократії», інтереси якої збігаються з інтересами суспільства. В усіх працях ученого провідною думкою є встановлення «соціального контролю».

Т. Б. Веблен уперше ввів до економічного лексикону поняття «інститут», який визначив як спільну свідомість, певний спосіб мислення, притаманний великій спільності людей, обумовлений традиціями, звичаями, що формуються у процесі історичного розвитку. Суб'єкт господарювання, який робить вибір, перебуває у певному суспільному середовищі, отже, на його рішення та дії впливають інститути як реальні внутрішні чинники. Інститути – це результат процесів, що відбувалися у минулому; вони пристосовані до обставин минулого і тому не перебувають у повній гармонії з вимогами сучасності. Інститути визначають цілі, якими керується людина. Коли цілі та інститути збігаються, складаються задовільні соціальні та економічні умови. Тому необхідне оновлення інститутів відповідно до законів еволюції і «вимог нинішнього часу».

Отже, на погляд Т. Б. Веблена, саме інститути забезпечують наступність в економічних процесах, а через еволюцію інституційного середовища відбувається пристосування економіки до змін її матеріальної бази.

Учень Т. Б. Веблена У. К. Мітчелл (1862–1948) був представником інституційно-статистичної версії й одночасно творцем емпіричного напрямку традиційного інституціоналізму. Він широко використовував статистику, фактичний матеріал для відтворення картини економічного розвитку. На його погляд, в основі руху виробництва, грошей, ціни лежать інстинкти, серед яких ключову роль відіграє тяжіння до прибутків, що означає підпорядкування процесу виробництва товарів не виготовленню споживних вартостей, а одержанню прибутку. Тому найліпшою формою організації суспільства є грошова економіка (господарство), оскільки вона забезпечує потреби бізнесу. Звичка одержувати та витрачати гроші є природною, вона є

рушієм економіки й визначає характер суспільних інститутів. Тому не випадково, що дисертація У. К. Мітчелла була пов'язана з так званими грінбеками (від англ. greenbacks – зелена банкнота) – різновидом нерозмінних на метал казначейських білетів у США, зворотна сторона яких має зелений колір. У цьому дослідженні заперечувалася суперзалежність між цінами і кількістю грошей в обігу, приділялася особлива увага аналізу циклічних коливань (праця «Економічні цикли», 1927), що було характерним для гарвардської школи кон'юктурознавства.

Яскравим представником соціально-правової (економіко-юридичної) версії «старого» інституціоналізму був Дж. Р. Коммонс (1862–1945). Дж. Р. Коммонс, так само як і Т. Б. Веблен, надавав перевагу аналізу позаекономічних факторів суспільного розвитку. Проте, на відміну від Т. Б. Веблена, який досліджував психологічні та біологічні фактори, Дж. Р. Коммонс здійснював аналіз юридично-правових інститутів. Такий новаторський методологічний підхід відкрив нові можливості для аналізу корпорації та корпоративної власності. З появою системи корпоративного контролю, на думку вченого, індивідуалістична економіка стає застарілою по відношенню до інституційної економіки, яка є сферою суспільних інтересів у межах приватної власності, які виявляються в поведінці людей в процесі купівлі і продажу, запозичення та кредитування, найму та звільнення, здачі в оренду та орендування.

Наукове кредо Дж. Р. Коммонса ґрунтувалося на уявленні про власність як про сукупність певних прав і обов'язків та сприйнятті трансакцій не як обміну товарами, а як відчуження та придбання прав власності та свободи. Вихідною економічною категорією свого вчення він вважав юридичне поняття угоди, учасниками якої є всі інститути: сім'я, профспілки, акціонерні компанії, держава. На його думку, саме угода включає такі складові як конфлікт, взаємодія, вирішення. У цьому сенсі категорія вартості виводиться не з процесу виробництва, а з переговорів та угоди, в чому проявився юридичний підхід до вартості. Крім категорії «трансакція» він ввів у

науковий обіг понятійний конструкт «колективні дії», що придало ще більшої ваги правовим рамкам його теорії, а також «групи тиску» (робітники – підприємці; продавці – покупці; кредитори – позичальники). Дж. Р. Коммонс розрізняв три види трансакцій – торговельні, управлінські, раціоналізаторські, які складаються з переговорів, зобов'язань та їх виконання.

Отже, вихідною категорією традиційного інституціоналізму була «інституція», під якою розумілася сукупність усталених звичаїв, традицій, способів мислення та поведінкових стереотипів індивідів, соціальних груп та суспільства у цілому.

Загалом у межах вказаної школи було створено інституціональну концепцію, яка згодом перетворилася у міцний фундамент для розвитку різних теорій, що збагатили економічну науку та історію економічної думки новими дійсно важливими та актуальними ідеями.

Новий імпульс до свого розвитку інституціоналізм отримав наприкінці вже XX ст. із розвитком нових положень у сфері пізнання інститутів та їх впливу на розвиток суспільного життя та його економічної сфери. Окреслений напрям отримав назву неоінституціоналізму і посів важливе місце у загальній інституціональній теорії.

«Класиком» нового інституціоналізму вважається Д. Норт (1920–2015), який у 1993 році отримав Нобелівську премію за розроблення конституційних і контрактних принципів теорії прийняття економічних рішень. Наукове кредо цього вченого значною мірою пов'язане з обґрунтуванням відмінностей інститутів від організацій. На його переконання, інститути – це традиції, звичаї, правила, що є унормованими (формальні) та неунормованими (неформальні), а організації – гравці, які мають дотримуватися цих «правил гри». Представники нового інституціоналізму концентрували увагу не на стереотипах свідомості та поведінки суб'єктів господарювання, а на дослідженні насамперед формальних та неформальних норм («правил гри»), що визначають

економічну поведінку індивіда та організації в умовах ринкового господарювання.

Д. Норт виділяв поняття «інститут» та «організація». Інститут, за Д. Нортом, – сукупність правил, пов'язаних з ними механізмів реалізації та норм поведінки, які структурують та полегшують взаємодію між людьми [10]. Організації, вважав Д. Норт, також структурують взаємини між людьми, але це не правила гри, а самі гравці. Д. Норт класифікував інститути на формальні правила та неформальні обмеження. На його думку, «...хоча формальні правила можна змінити за одну ніч шляхом прийняття політичних чи юридичних рішень, неформальні обмеження, втілення у звичаях, традиціях та кодексах поведінки є набагато менш сприятливими до усвідомлених людським зусиллям. Ці культурні обмеження не тільки пов'язують минуле з сучасністю та майбутнім, а й дають нам ключ до розуміння шляху історичного розвитку [10].

В інституціональному напрямі економічної науки важливе місце посідає теорія трансакційних витрат, яка була сформульована Р. Коузом у 1937 р., згідно з якою інституційні утворення альтернативні ринкам виникають там, де з'являється можливість мінімізувати трансакційні витрати [11].

Особлива увага в інституціональній теорії фірми приділяється питанням прав власності, де фірма має можливість вибору різних форм власності на придбання матеріальних і нематеріальних активів, а власник активу має право контролю стосовно їх використання і визначає можливості варіації використання активу в разі зміни умов контракту. Це має особливо важливе значення для фірми в умовах невизначеності майбутніх витрат. Особлива цінність концепції прав власності в інституціональній теорії фірми полягає в тому, що вона надає можливість розв'язання проблеми вертикальної інтеграції різних виробництв у межах фірми. Залучення активів або специфічних інвестицій різних форм власності надає можливість власнику фірми забезпечити виробництво продукції в межах усього науково-

виробничо-збутового циклу з мінімальними витратами і, насамперед, скороченням трансакційних витрат [3, с. 93].

Особливістю неоінституціоналізму, на думку М. Чабанної, є використання методів, понять і концепцій економічної теорії для аналізу політичних явищ і процесів. Це важливо, оскільки, якщо визначати економіку в термінах обмежених ресурсів і цілей конкуренції, то її застосування може бути корисним для аналізу процесу прийняття рішень й у політичній сфері [12, с. 30].

В інституційному підході інститути виступають як культурні та психологічні явища – норми, звичаї, звички тощо, в неоінституціоналізмі досліджується набір правових норм і неформальних правил, які склалися внаслідок взаємодії індивідів у процесі обміну. Відповідно, інститутами є виборче право, конституційне право тощо. При ухваленні політичних рішень вони відіграють різні ролі, впливаючи на вибір моделі рішення або на мотивації суб'єктів цього процесу.

Сучасний інституціоналізм, як вважає А. М. Безшура, «виступає одним із найбільш методологічно продуктивних напрямів економічної теорії у дослідженні змісту поняття «організація», оскільки вивчає історично встановлені звичаї, правила, норми та способи економічної поведінки суб'єктів у їх взаємозв'язку з іншими сферами соціального життя – етнічною, політичною, соціокультурною та іншими. Інституціональний підхід дає змогу повніше враховувати у стратегії трансформаційних зрушень взаємозв'язок економічних, соціальних, політичних, правових та інших складових системних перетворень, а також їхній вплив на суспільну індивідуальну свідомість, психологію, етику та мораль, без чого не досягти бажаної збалансованості змін в організаціях» [13, с. 82].

Сьогодні інституціоналізм як певний науковий напрям, як вважають вітчизняні науковці, вийшов за рамки економіки та сягнув за своїм впливом широких горизонтів суспільного буття, а інституціональне середовище як його творення та вагома складова набуло ключового та всеосяжного значення.



Об'єктом інституалізації визнаються процеси, що відбуваються: в різних сферах суспільного життя на національному, регіональному, районному, громадському, індивідуальному рівнях; у різних галузях економіки на її макро та мікрорівнях. Суб'єктами є органи державної влади; органи місцевого самоврядування; громади; бізнесові структури; громадські організації; окремі особи. Центральне місце в інституціональній теорії посідають інститути – фундаментальні та функціональні. Фундаментальні інститути (наприклад, приватної власності; конкуренції; обміну; найманої праці; прибутку; влади; управління; споживання) – це складно влаштовані функціонально диференційовані системи, що мають різні елементи та складові. Вони є глибинними, історично стійкими, такими, що постійно відтворюють суспільні відносини та дозволяють суспільству виживати та розвиватися, зберігаючи свою самодостатність і цілісність у ході історичної еволюції, незалежно від волі та бажання конкретних соціальних суб'єктів або акторів. Функціональні інститути (наприклад, підприємництва; форм господарювання; ціноутворення; фінансово-кредитні; інфраструктурні; інформаційно-консультаційні; маркетингові) визначають дії (їх правила та порядок тощо), взаємодію та впливи фундаментальних інститутів та зв'язків між самими фундаментальними інститутами, а також між фундаментальними інститутами та складовими функціональних інститутів. Метою інституціоналізації є розширене суспільне відтворення на основі розумного, сталого та інклюзивного розвитку; сталий економічний розвиток [14, с. 184–185].

На погляд А. А. Чухно, інституціональна теорія, спираючись на методологію попередників, збагатила методологічний і теоретичний арсенал класичної та неокласичної шкіл, відкрила новий етап у розвитку економічної теорії [15, с. 10].

Інституціональна теорія, на думку Ю. Д. Радіонова, виділяє не лише інститути як правила гри, обмеження, певні установки, а розглядає інституції (організації) як формальні установи з відповідним управлінським апаратом,

удосконалюючи правила гри в суспільстві та підвищуючи стандарти, де формуються гідні, більш якісні умови життя людей, паралельно змінюючи інституції та застосовуючи диверсифікацію діяльності підприємств, організацій, їх реструктуризацію тощо [16].

Інституціональна теорія, на переконання В. В. Хрустальнової, утвердилася як фундаментальний напрям економіко-соціальних досліджень, спрямованих на обґрунтування ключових елементів економічної системи у контексті їх впливу на суспільний розвиток, ринок та його учасників [17].

Таким чином можливо зробити загальний висновок про те, що інституціоналізм постає як науковий напрям, що приділяє основну увагу ролі соціальних інститутів у сфері прийняття економічних рішень й у підвищенні ефективності економічної діяльності, удосконаленні суспільних відносин.

### **Держава як соціальний інститут**

Незважаючи на те, що поняття соціального інституту було введено до наукового обігу лише у другій половині XIX ст., його окремі сутнісні характеристики містяться у філософських концепціях з самих витоків філософії. Так, у конфуціанстві розглядалися інститути держави, сім'ї, релігії та освіти («Лунь юй»); у вченні Платона – інститути сім'ї, держави, освіти («Держава»); у філософії Аристотеля – інститути держави та сім'ї («Політика»). Увага соціальних філософів епохи Відродження була зосереджена переважно на інституті держави (Н. Макіавеллі «Держава», Т. Мор «Утопія», Т. Кампанелла «Місто сонця»). У працях «Утопія» та «Місто сонця» також розглядалися інститути сім'ї, релігії, виробництва та освіти. Інститут держави перебував у полі зору найвідоміших філософів Нового часу: Т. Гоббса («Левіафан»), Дж. Лока («Два трактати про правління») та Жан-Жак Руссо («Про суспільний договір»). Дж. Лок і Жан-Жак Руссо розглядали інститут освіти у працях «Про виховання розуму» та «Еміль, або про виховання». Вперше поняття «соціальний інститут» як філософська категорія з'являється у праці Г. Спенсера «Основи соціології» (1874). Цей філософ не лише вперше вжив саме цей термін, запозичивши

термін «інститут» з юриспруденції, але й виділив шість конкретних типів соціальних інститутів – сімейні, обрядові, політичні, церковні, професійні, промислові – та докладно їх описав [18].

З часом цілісні концепції соціальних інститутів були розроблені Е. Дюркгеймом, Т. Парсонсом, Т. Б. Вебленом, Д. Нормом, Дж. Серлем, Е. Дюркгеймом та іншими соціологами, філософами і економістами.

Так представник структурного функціоналізму у соціології Т. Парсонс розглядав суспільство як сталу соціальну систему, що прагне до самозбереження і, як наслідок, до самоорганізації. Одним з механізмів, які забезпечують існування суспільства у відносно сталій формі, є соціальні інститути, які в теорії Т. Парсонса розкриваються через поняття «актор» та «соціальна роль». Він розглядав індивіда або колектив як актора – тобто діючу особу, «основна характеристика якої полягає в прагненні до досягнення цілей, в реагуванні емоційно чи афективно на об'єкти і явища і, в більшій чи меншій мірі, в усвідомленні чи розумінні ситуації, своїх цілей і самого себе» [19, с. 228].

Т. Парсонс підкреслював, що елементами соціальної структури є не самі актори, або особистості, а саме соціальні ролі, під якими він розумів «елемент узагальненої стандартизації дій індивідів, що входять в цю систему» [19, с. 230]; «організований сектор орієнтацій актора, що конститує і визначає його участь у процесі взаємодії» [20, с. 23].

Такі системи «стандартизованих очікувань, що визначають правильну поведінку особистостей, що виконують певні ролі, засновані як на її власних позитивних моментах конформності, так і на санкціях інших» [19, с. 231] Т. Парсонс називав «інститутами». На його думку, соціальний інститут як відносно стабільна система, яка визначає соціальні ролі для акторів та регулює відносини між ними, є базовим механізмом самозбереження та самовідтворення суспільства. Саме через соціальні інститути від покоління до покоління у відносно незмінній формі передаються навички, знання, традиції, схеми поведінки.

Головна роль соціальних інститутів у суспільстві, на переконання Д. Норта, полягає у «зменшенні невизначеності шляхом встановлення стійкої (хоча не обов'язково ефективної) структури взаємодії між людьми» [21, с. 6].

Сучасні зарубіжні дослідники визначають соціальні інститути як відносно стабільні моделі поведінки чи спільних дій, які допомагають долати фундаментальні проблеми та виконувати певну функцію у суспільстві, визначаючи тривимірну структуру інституційної стійкості: ступінь інституціоналізації, масштаб та якісний вимір, що складається з функції, структури, культури та санкцій. При цьому зазначається, що хоча інститути є ключовим поняттям у багатьох дисциплінах, вони зазвичай діють як рамкові умови або детермінанти. Простіше кажучи, економіст порівнює стимули, політолог порівнює політику, а вчений-організатор порівнює організації [22].

Щоб зрозуміти безперервність демократії та соціальних інститутів, як вважає Ф. Енгельстад [23], необхідно зосередитися на нормативних аспектах, нормах, втілених у демократичних процесах, а також у соціальних інститутах. Незважаючи на те, що інститути є практичними правилами, вони не можуть бути зведені до суто прагматичних проблем. Без нормативного обґрунтування інституції навряд чи були б життєздатними. Водночас норми залишаються абстрактними, якщо вони не пов'язані з практичними механізмами та не адаптовані до емпіричних особливостей інститутів.

Дж. Роулз наголошує на важливості соціальних інститутів для справедливого суспільства – іншими словами, для демократичного суспільства в його найкращому вигляді. У своїй праці – «Теорія справедливості» (1971) він розвинув концепцію справедливості в рамках конституційної ліберальної демократії [24, с. 222], яка отримала подальший розвиток у «Політичному лібералізмі» (1993) та «Повернення до ідеї суспільного розуму» (1997), з більшим наголосом на легітимності. На додаток до демократичних механізмів прийняття рішень, які використовують політики та виборці, Дж. Роулз наголошував на нормах, які спонукають громадян до соціальної співпраці та взаємності як невід'ємної частини

демократії [25, с. 15]. Його основна увага зосереджена не на індивідуальному добробуті, а на політичній концепції людини як громадянина [25, с. 29; 26, с. 800] і здібностях індивідів в рамках суспільних інститутів. Автономна особистість користується правами, які гарантують участь у суспільстві, і, таким чином, здатна брати відповідальність за свій власний вибір. Тут автономію можна розглядати в її кантіанському значенні: свобода формулювати власний закон за умови, що його можна узагальнити для суспільства в цілому [24, с. 251]. Проте автономія пізніше уточнюється ним як політична, а не етична цінність [25, с. 77, 99]. Зважаючи на те, що жодне суспільство не може реалізувати повну реальну рівність, соціальні нерівності врівноважуються двома принципами. Перший – принцип свободи передбачає, що громадяни мають рівне право на цілком адекватну схему рівних основних свобод. Другий – принцип відмінності стверджує, що соціальна та економічна нерівність є прийнятною за умови, що офіси та посади відкриті для всіх і що нерівний розподіл ресурсів приймає форму, яка приносить найбільшу користь найменш забезпеченим членам суспільства [25, с. 291].

М. Вальцер, досліджуючи принципи справедливості розподілу, поставив за мету знайти загальний спосіб аналізу проблем розподілу соціальних благ, не припускаючи, що суспільство можна охопити загальною системою відліку. У «Сферах справедливості» (1983 р.) він намагається вирішити цю проблему, виділивши широкий набір соціальних сфер, кожна з яких має окремий спосіб розподілу [27, с. 6]. Окреслюючи основні соціальні сфери, серед яких – політика, освіта, трудове життя, соціальне забезпечення та релігія, М. Вальцер не висуває загального набору норм для цих сфер. Навпаки, він намагається розкрити їхні різні способи роботи і, таким чином, їхні різні способи розподілу товарів. Оскільки люди відрізняються за своїми талантами, нерівності в результатах розподілу в кожній із сфер неминучі. Цьому протистоїть розрізнення між тим, що він називає простою та складною рівністю. Просту рівність ілюструє принцип відмінності який, «вимагав би постійного втручання держави, щоб зруйнувати або стримати зароджувані

монополії та придушити нові форми домінування» [27, с. 15]. Щоб обійти цю проблему, М. Вальцер пропонує свою альтернативну концепцію комплексної рівності: якщо громадяни досягають успіхів у різних сферах, нерівність у кожній сфері слід прийняти за умови, що їхні переваги обмежені даною сферою. Іншими словами, комплексна рівність ґрунтується на уникненні ефекту переливу між сферами.

Головною проблемою для нього є справедливність розподілу, а не теорія соціальних інституцій. Він наголошує на проблемах розподілу як комбінації нормативних положень, специфічного функціонування та результатів розподілу. Однак, незважаючи на те, що вони відрізняються за своєю природою та масштабом, багато соціальних сфер, які він детально досліджував, можуть розглядатися як інститути. Незважаючи на їхню відмінність, такі сфери, як дозвілля, гроші та спорідненість – усі вони становлять інститути.

Інтерпретуючи підходи Дж. Роулза та М. Вальцера в термінах взаємодоповнюваності, Л. Валентині здійснив перехід від ідеальної політичної філософії до неідеального соціологічного підходу, взявши з них теоретичні точки відліку, у концепції з емпіричним наголосом на механізмах і сукупності механізмів, а не цілісної теорії [28].

Віддаючи належне економіці як фундаментальній сфері життєдіяльності та соціального середовища, в якому проявляється вплив економічних інститутів, Ф. Енгельстад зазначає, що сучасні економічні системи мають принаймні чотири основні нормативні риси, чітко пов'язані з демократією. Це ідеальні передумови, які ніколи не зустрічалися в чистому вигляді, але, тим не менш, становлять необхідні елементи для функціонування економіки: права власності; свобода договору; добре функціонуючі ринки товарів і послуг, включаючи ринки праці; та економічне регулювання та макрополітика [23].

Права власності передбачають право вільного розпорядження об'єктами, якими володіє особа, незалежно від того, придбані вони шляхом

праці, подарунків чи успадкування. Для окремих громадян у суспільстві з широко розвиненим поділом праці права власності є передумовою базового відчуття безпеки та стабільності в повсякденному житті та становлять передумову для розвитку життєвої кар'єри людей. Права власності необхідні для функціонування будь-якої економіки, заснованої на обміні та поділі праці [23].

Свобода договору означає індивідуальне право укладати обов'язкові угоди з іншими сторонами, включаючи можливість анулювати угоди. Як загальна риса, свобода контракту обмежена сучасними капіталістичними економіками і навіть є відносно недавнім елементом капіталізму. Паралельно з правами власності свобода договору не є необмеженою, а радше політично врегульованою [23].

Добре функціонуючі ринки дозволяють вибирати між альтернативними товарами та, загалом, між альтернативними структурами можливостей, які становлять головну арену розвитку в економіці залежно від поділу праці. Як учасники ринку, споживачі мають можливість робити раціональний вибір між товарами, а також типами товарів, що відкриває можливість вибору стилю життя та – принаймні частково – ідентичності. Однак найважливішим елементом ринків у чистому вигляді є те, що вони не розрізняють покупців і продавців; що має значення, це лише попит і пропозиція, які вони представляють. У цьому плані ідеал досконалого ринку набуває нормативного характеру [23].

Нормативні передумови сучасної економіки. На ринках праці товари, якими торгують, мають подвійний характер; робоча сила є водночас і товаром, і частиною людської особистості. Таким чином, ринковий процес передбачає узгоджену відмову від свободи, якою громадяни користувалися б інакше. Це, однак, підтверджує підлеглий статус працівника. Альтернативою є посилення переговорної позиції працівників на ринку праці шляхом розвитку індивідуальних ресурсів або побудови колективних дій. Таким чином використовується перспективна рівність ринкових відносин [23].

Економічне регулювання та макрополітика відображають той факт, що економіка складається з підприємств, які обов'язково є партикулярними. Фірми мають конкретні цілі та критерії успіху, на відміну від політики, головною метою якої є регулювання суспільства в цілому. Таким чином, ринки повинні регулюватися, щоб бути функціональними, в той же час фіскальна політика створює основу для державного сектора. Політика оподаткування та перерозподілу компенсує значну нерівність, створену на ринку праці. Свобода договору, права власності та функціонування ринку також залежать від політичного управління. Законодавство регулює умови трудових контрактів. Розширення майнових прав має бути визначено та також регулюється державою, наприклад, щодо оподаткування, законодавства про спадщину та структурування акціонерних підприємств. Ці елементи самі по собі не є демократичними, але їхній ідеально універсалістський характер становить передумову демократії в сучасних суспільствах [23].

Проте демократія не може покладатися лише на структурні особливості економіки. Це залежить від добре функціонуючої держави, здатної сформулювати та гарантувати ці елементи як права, водночас вносячи корективи до тенденції підризу їх універсалістського функціонування.

З огляду на це, держава посідає особливе місце серед соціальних інститутів. Тематика сутності та ролі держави в економічній системі привертає увагу представників багатьох напрямків економічної думки протягом не одного століття.

Проблематика сутності та ролі держави знайшла своє відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Значна увага приділялась даній темі у працях: Дж. Б'юкенена, Т. Веблена, Ч. Вольфа, Дж. Гелбрейта, Дж. Коммонса, Дж. Коуза, У. Мітчелла, М. Мак-Гіра, Д. Норта, М. Олсона, М. Ширлі та інших. У роботах цих вчених спільним є питання щодо міри втручання або невтручання держави в економічне життя та пошук аргументів «за» чи «проти» тієї чи іншої позиції [29, с. 25].



Фундаментальні основи консолідації зусиль держави та ринку щодо формування інституціональних передумов трансформації вітчизняної економіки розглядаються у працях В. Базилевича, В. Бодрова, П. Єщенка, А. Гальчинського, В. Геєця, А. Гриценка, В. Дементьєва, А. Маслова, А. Ткача, А. Чухна, В. Якубенка та багатьох інших.

Д. Норт «розглядаючи державу як організацію, що володіє порівняльними перевагами в здійсненні насильства, що розповсюджуються на географічний район, чії межі визначені її здатністю оподатковувати підданих, вказує, що держава продає послуги «оборона» і «правосуддя» в обмін на податки» [30, с. 21]. За умов централізованого виробництва цих послуг виникає позитивний ефект від економії на масштабах. Якщо ж кожен буде захищає свої права власності в індивідуальному порядку, то сукупні витрати будуть набагато більшими. Щодо податків, то надмірно жорсткий податковий тягар зумовлює ухилення від сплати податків, втечу капіталу тощо. На думку Д. Норта, держава має формувати таку податкову систему, яка уможлиблювала б вироблення такого набору послуг суспільству, який, з однієї сторони, був би корисний всім і кожному, а з іншої – мінімізував би витрати держави на специфікацію і захист прав власності.

Відповідно до моделі МакГуайра–Олсона, держава є дискримінуючим монополістом, що забезпечує виробництво порядку, визначаючи різні ціни різним групам населення залежно від переговорної сили. Щоб подібні моделі адекватно відображали сучасну організацію економіко-політичних систем, необхідно враховувати прагнення груп з особливими інтересами отримувати прибуток, експлуатуючи порівняльні переваги держави в здійсненні насильства [31].

Держава добробуту є демократичною в тій мірі, в якій вона є інклюзивною та прозорою. Якщо так, то принаймні чотири інституційні передумови є важливими.

«Держава загального добробуту є універсальною в тому сенсі, що всі громадяни мають доступ до соціального забезпечення відповідно до потреб

та інших кваліфікацій, відкритих для всіх. 2. Соціальна держава фінансується за рахунок оподаткування громадян. Таким чином, громадяни мають спільну власність на систему держави добробуту. Вони мають право на соціальне забезпечення, оскільки воно фінансується ними, а не надається благодійним жертводавцем. 3. Система суспільного добробуту є об'єктом формування державної політики. Як виборці, громадяни мають право голосу щодо того, як їм керувати. Це також означає відкритість до заходів перерозподілу, які водночас є відкритими для публічного обговорення. 4. Агентства держави добробуту укомплектовані професійним персоналом; таким чином якість положень разом із рівністю між користувачами максимізується» [23].

Роль держави у прийнятті економічних рішень як соціального інституту видозмінювалася на тих чи інших етапах суспільного розвитку.

Під державою як соціальним інститутом розуміється стійкий історично сформований соціальний порядок здійснення державної влади, який створює систему статусів і ролей, що дозволяє виконувати функції управління і координації суспільного життя.

Функції держави як соціального інституту полягають у забезпеченні на території країни прав і свобод кожної людини та громадянина, з умовою створення рівних можливостей для всього населення у досягненні суспільного добробуту. Свобода людини реалізується в процесі її існування в суспільстві та співпраці з іншими людьми. Реалізація цієї функції пов'язана з обмеженням злочинної волі певної частини соціуму, деструкційний вплив дій якої направлений на дестабілізацію сформованої позитивної соціальної ситуації, яка базується на засадах правової держави та соціальної захищеності особистості. Держава виступає гарантом захисту прав і свобод людини та забезпечує стабільне існування населення.

Виконання державою функцій як соціального інституту передбачає: створення нею необхідних умов для відтворення та розвитку людини, що реалізуються завдяки втіленню запланованій демографічній політиці, розвитку освітніх та виховних соціальних інститутів; формуванню

соціокультурного простору, сприятливого для самореалізації та творчого зростання кожної людини; втілення в життя принципів соціальної справедливості та правової держави.

Необхідність і значущість державного впливу на окремі сторони економічного життя суспільства усвідомлювалась та обґрунтовувалась науковцями, починаючи з часу виникнення перших наукових економічних шкіл.

Так, ще у XVII ст. у працях представників меркантилізму наголошувалось на необхідності (у зв'язку з розвитком міжнародної торгівлі) запровадження заходів податкового регулювання зовнішньоекономічної діяльності та здійснювались спроби оцінки впливу державної економічної політики на розвиток країни. «Правильною політикою та вигідною для держави буде припустити, щоб товари, які виготовлені з іноземної сировини... вивозилися безмитно. Такі виробництва дадуть роботу великій кількості бідних людей і значно збільшать щорічне вивезення таких товарів за кордон, завдяки чому збільшиться ввезення іноземної сировини, що покращить надходження державних мит... Необхідно також не обтяжувати занадто великими митами наші вітчизняні товари, щоб не здорожувати їх занадто для іноземців і не перешкоджати цим їхньому продажу», – зазначав один із головних теоретиків меркантилізму Т. Мен (праця «Багатство Англії у зовнішній торгівлі або баланс нашої зовнішньої торгівлі як регулятор нашого багатства»).

Значний внесок у бачення ролі держави в економіці був здійснений прихильниками економічної школи фізіократів, яка прийшла на зміну меркантилізму. Так, Ф. Кене досить чітко були сформульовані загальні принципи економічної політики «землеробської держави»: гарантування прав власності, яка є основою економічного ладу суспільства, необтяжливість податків та їх зростання пропорційно темпам росту національного доходу, стимулювання виробничих витрат і торгівлі сировиною, дотримання принципу паритетності в торгівлі з іншими країнами, обмеження еміграції

населення, яке може вивезти з країни значні статки, підтримання достатнього рівня споживання найбільш бідними верствами населення тощо (праця «Загальні принципи економічної політики землеробської держави і примітки до цих принципів»).

Родоначальник класичної школи У. Петті найважливішою роллю держави вважав забезпечення примноження грошових надходжень у державну скарбницю: «якщо в країні є дуже багато грошей, то для неї ... було б вигідним, якби усі надлишки знаходились у королівських скринях». Ним була обґрунтована необхідність і доцільність здійснення державних цільових витрат за такими напрямками, як оборона країни та державне управління, будівництво доріг, мостів, інших громадських споруд, утримання шкіл та інтернатів, допомога незаможним верствам населення тощо. Значну увагу у своїх дослідженнях У. Петті приділяв питанням створення податкової системи та визначенню її ролі у забезпеченні функціонування фінансової системи країни (праця «Трактат про податки і збори. Verbum Sapient. Слово мудрим»).

За А. Смітом, до компетенції держави («нічного сторожа») належали найважливіші функції, що мали забезпечувати надходження коштів до державної скарбниці, функціонування державного сектору економіки й забезпечення ним необхідних суспільству потреб (праця «Дослідження про природу і причини багатства народів»).

Основні ідеї марксизму з досліджуваної проблеми полягали у необхідності заміни стихійного капіталістичного розвитку свідомим, цілеспрямованим впливом держави на соціально-економічні процеси за допомогою загальнодержавних планів. Крім того, приватна власність повинна бути знищена й замінена суспільною (загальнонародною), що унеможливить експлуатацію людини людиною та викоренить нерівність між людьми. К. Маркс вважав, що капіталізм революційним шляхом має бути замінений на іншу суспільну систему. В подальшому марксистські ідеї були розвинуті В. І. Леніним та практично реалізовувались при побудові СРСР.

Наступні покоління соціал-демократів (Е. Бернштейн, Р. Гільфердінг, К. Каутський), обґрунтовуючи можливість еволюції капіталізму та піддаючи ревізії погляди К. Маркса, теоретично обґрунтовували можливість подолання ринкової анархії за допомогою різноманітних інструментів державного регулювання економіки (планування, грошово-кредитне регулювання, політика соціального захисту працівників тощо), акцентували увагу на подальшій демократизації суспільства та можливості впливу найманих працівників на процес прийняття управлінських рішень, передбачали можливість перетворення держави на демократичний інститут, що забезпечує реалізацію інтересів усього суспільства.

Найважливішою метою держави представники німецької історичної школи вважали створення «державного господарства, яке в змозі було б задовольнити національною працею всі потреби своїх підданих, та шляхом жвавого обміну всередині країни використовувати в інтересах цілого всі природні багатства країни та всі індивідуальні сили народу». Конкретними засобами на шляху досягнення цієї мети, як зазначав К. Бюхер, мають бути: створення єдиної митної системи, стимулювання розвитку великої промисловості, надання державних субсидій, будівництво систем сполучення, державна підтримка розвитку науки та культури, усунення нерівності в оподаткуванні тощо (праця «Виникнення народного господарства»).

Основними інструментами, що їх може використовувати держава з метою стимулювання певних сфер діяльності, на думку одного з основоположників неокласицизму А. Пігу, є субсидії та податки, за допомогою яких «уряд у змозі скоротити розрив між відповідними продуктами у тій або іншій сфері, надаючи інвестуванню засобів у цій сфері «особливу підтримку» або накладаючи на нього «особливі обмеження» (праця «Економічна теорія добробуту»).

Наприкінці XIX ст. прихильники інституціоналізму довели, що не економічні фактори, а позаекономічні – соціальні інститути (монополія,

конкуренція, звичаї тощо) відіграють вирішальну роль у суспільному розвитку і регулюють діяльність людей.

В 30-х рр. XX ст. революційний переворот в економічній науці викликала теорія Дж. М. Кейнса згідно з якою держава відіграє провідну роль в регулюванні економіки і управлінні національним господарством. Основним положенням цієї теорії було визначення держави як політичного інституту зі своїми органами влади, наділеними певними регуляторними функціями, і які в процесі регуляторної діяльності повинні були враховувати національні інтереси і на їх основі визначати цілі, пріоритети і напрями розвитку економіки. Такий підхід суттєво відрізняв державне регулювання від ринкового механізму і ставив на перше місце застосування принципу цілеспрямованого регулювання економіки.

Дані теоретичні положення знайшли своє втілення на практиці і привели до появи нового варіанту ринкової економіки – соціально орієнтованої. Проте, знову ж таки, як показала практика, і цей варіант економіки не був позбавлений вразливих місць. Таке становище призвело до появи нового, «антикейнсіанського», напряму в теорії регулювання, який був запропонований неоконсерваторами, і які започаткували свої школи: монетаризму, економічної теорії пропозиції і теорії раціональних очікувань. В основу цих шкіл була покладена необхідність відродження ринкового саморегулювання і стимулювання приватного підприємництва.

Світова криза кінця 1970-х – початку 1980-х рр. знову поставила на перше місце питання стосовно вибору між державними і ринковими механізмами регулювання економіки, враховуючи переваги і недоліки в управлінні національним господарством того й іншого. Шлях вирішення даного питання був окреслений відомим економістом XX ст. П. Самуельсоном, який започаткував школу «великого неокласичного синтезу», що дістала назву теорії змішаної економіки. Ця теорія поєднала державне регулювання і ринковий механізм і була сконцентрована на вирішення питань, пов'язаних із задоволенням суспільних потреб.

Відповідно до її положень розширення державного втручання або його обмеження залежить від економічної ситуації і стану розвитку економіки. Об'єднання регулюючих сил ринку і держави забезпечує збалансованість сукупного попиту і сукупної пропозиції, дозволяє поєднувати ефективність господарювання, соціальну справедливість і економічне зростання. Воно дозволяє також згладити негативні дії як ринку, так і держави.

На сьогодні практично усі країни світу використовують ту або іншу модель змішаної ринкової економіки і різні регуляторні інструменти. Це свідчить про те, що у сучасній економічній теорії практично не ставиться під сумнів доцільність централізованого регулювання економічного життя суспільства. Питання полягає лише у визначенні розділу між раціональним і не ефективним втручанням держави.

Але якщо державне регулювання є об'єктивною необхідністю в умовах сучасної ринкової економіки, то в умовах трансформації економіки його роль є набагато вищою, оскільки тут мають місце й інші, не властиві ринку проблеми, рішення яких можливе тільки за допомогою застосування механізмів державного регулювання. Це пов'язано, перш за все, з необхідністю структурної перебудови економіки та її окремих галузей, формуванням ринкової інфраструктури, з розвитком інформаційних відносин між державою, громадянами, бізнесом та громадськими організаціями в процесі прийняття регуляторних актів і їх впровадження, з розвитком інформаційного суспільства і запровадженням електронних методів управління в діяльність органів влади, з забезпеченням економічної свободи господарюючим суб'єктам і т. д. Крім того, з боку держави потрібна потужна протидія негативним процесам, характерним для періоду реформування (наприклад, корупції, криміналізації суспільства, тінізації економіки).

Огляд ідей представників провідних наукових шкіл свідчить про їхній суттєвий внесок у визначення функцій держави в економіці, які об'єктивно розширювались у процесі історичного розвитку людської цивілізації та потребували відповідного теоретичного обґрунтування.

Одним із важливих напрямів діяльності держави як соціального інституту є виконання економічних функцій.

Функції держави – це основні напрями діяльності держави щодо вирішення завдань, що стоять перед нею. Економічні функції держави – зумовлені об'єктивними умовами соціального розвитку та виробничими цілями, напрями державної діяльності в межах економічної системи суспільства. Економічні функції визначають місце і роль держави в системі економічного розвитку, встановлюють межі втручання держави в процес регулювання економіки.

Економічні функції держави характеризуються складністю та розгалуженістю методів реалізації цієї форми забезпечення прогресивного функціонування державного соціального утворення. Їх реалізація забезпечується впровадженням методів правової корекції та економічного врівноваження існуючого фінансово-економічного середовища держави.

По-перше, йдеться про правове забезпечення існування економічного простору держави. Даний напрям регулювання економічної складової держави є основним системоутворювальним фактором забезпечення її діяльності, реалізація якого можлива завдяки створенню необхідної нормативно-правової бази. Така база має створювати законодавчу основу для забезпечення існування різних форм власності та господарської діяльності, яка здійснюється резидентами та нерезидентами країни, конкретизуючи неправомірні обмеження її діяльності; безперебійного функціонування експортно-імпортних операцій; регулювання відносин між виробниками та державою, а також між виробниками та покупцями товарів та послуг; контролю за додержанням законодавства у сфері здійснення економічної діяльності; діяльність національного банку.

По-друге, це стосується грошово-кредитного забезпечення фінансового сектору економіки. Даний напрям реалізується у здійсненні емісії грошей, що забезпечує економіку необхідною грошовою масою шляхом існування природної монополії держави як виробника грошової одиниці країни,



забезпеченні фінансово-кредитної підтримки банківських установ як основи функціонування економіки за встановленим регламентом.

По-третє, мова йде про компенсацію недосконалості ринкового саморегулювання шляхом здійснення державного регулювання економіки країни, що забезпечує досягнення балансу розподілу економічних ресурсів. Необхідність такого регулювання випливає з неспроможності ринку до повного саморегулювання, що зумовлено вагомими факторами.

Перший – це природна недосконалість функціонування конкуренції. Існування цього фактору зумовлене особливостями розподілу капіталу, а саме – його здатності накопичуватися в непропорційних обсягах у структурі однієї виробничої одиниці в позитивному порівнянні з іншими суб'єктами ринку, що призводить до виникнення монополії, яка створює загрозу існування ринкового середовища з причини впровадження нею неринкових методів економічної діяльності. Монополіст, використовуючи своє домінантне становище на ринку, може обмежувати кількість продукції, формуючи ціну, невідповідну витратам на її випуск, що призводить до відсутності стимулів розвитку ефективності виробництва; впливати на формування політичної ситуації, яка вигідна для монополії, що створює не тільки економічну, але й політичну загрозу функціонуванню ринку.

Другий – відсутність здатності ринку до саморегулювання в напрямі поточного забезпечення всього необхідного спектру соціально-економічних потреб населення держави. Не всі потреби населення можливо задовольнити пропозицією ринку, з цієї причини необхідна компенсація цієї розбіжності між існуючим попитом та можливостями ринку, регулювання та впровадження якої бере на себе держава. Це, насамперед, стосується пропозиції суспільних товарів та послуг, реалізація яких відбувається на рівні всього суспільства та першочергово направлена на соціальний, а не на комерційний ефект. Формування цих товарів та послуг відбувається у сфері науки, культури, освіти, транспортного будівництва тощо.

Третій – неспроможність ринку до побудови раціональних підходів послідовного розвитку напрямів досягнення стратегічних цілей економіки держави. Для досягнення стратегічних цілей функціонування ринкового середовища держави необхідне забезпечення основних напрямів її розвитку науковою та технологічною платформою, побудова якої не може мати суто комерційного значення та має розглядається як досягнення раціональних підходів до цього розвитку. Насамперед, це стосується наукових досліджень в галузі економіки та технології виробництва.

Четвертий – відсутність спроможності ринку до вирішення соціально-економічних проблем держави. До таких проблем, які не можуть бути автоматично врегульовані ринком з причини невідповідності суті та потреби у вирішенні існуючої проблематики відносно до суті та можливостей ринкового середовища, в першу чергу, слід віднести існування безробіття і наявність малозабезпечених прошарків населення, що потребує від держави фінансового втручання стимулюючого характеру, що виражене у впровадженні програм соціальної допомоги населенню, на засадах реалізації соціальних гарантій, принципів соціальної справедливості та правової держави.

П'ятий – нерівномірність розподілу прибутків. Існування цього фактору свідчить не тільки про необхідність втручання держави в регулювання ринкових процесів, але й про неефективність ринкового середовища України в напрямі соціальної спрямованості.

Шостий – це проблеми специфіки функціонування та розвитку економічної системи. Процес розвитку економічної системи держави схильний до впливу об'єктивних факторів. Їх існування пов'язане з особливостями інтеграції економічних процесів, до яких слід віднести циклічність, нестабільність та глобалізацію. Існування циклічності економічних процесів пов'язане з особливістю суті функціонування економіки та потребує додаткового регулювання економіки під час перебігу фаз циклу, а нестабільність суто економічного характеру, яка призводить до

прискорення інфляційних процесів, потребує корекції та підтримання рівня цін шляхом здійснення монетарного впливу на економічну систему. Поширення впливу глобалізації на державні економічні процеси пов'язане з активізацією дії світових організацій та рівнем світового економічного розвитку, що потребує від держави виконання функцій регулятора економічної системи з врахуванням особливостей цього впливу.

Сьомий – відсутність раціональної стратегії використання природного середовища держави. Використання природного середовища держави відбувається в постійному режимі для задоволення потреб виробництва та інших форм господарювання в природних ресурсах. Ринок за своєю суттю не може врегулювати питання доцільного використання природних ресурсів держави, оскільки не враховує технології природокористування, яка базується на збереженні її екологічного стану в інтегративному просторі, створюючи тим самим загрозу його погіршення, що може в майбутньому призвести до екологічної катастрофи. Держава на засадах екологічних досліджень та технологічних рекомендацій повинна врегульовувати питання використання економічною та соціальною системою природного середовища та обмежувати дії, які порушують встановлені норми природокористування шляхом створення системи природних державних монополій.

Структуру та зміст економічних функцій сучасної держави визначають фактори, що склалися історично, зокрема: тип економічної системи; цілі розвитку економіки в даній системі; економічний потенціал і система форм власності; розвиненість ринкових відносин; характер міжнаціональних відносин і рівень розвитку регіонів та місце держави в світовій системі господарювання, а також міжнародному поділі праці тощо.

До основних економічних функцій сучасної держави слід віднести такі:

- створення умов для розвитку ринкових відносин, удосконалення ринкової інфраструктури;

- визначення місця держави в сучасних господарських системах, вибір шляхів забезпечення інтеграційної взаємодії державних і ринкових регуляторів;
- правове забезпечення функціонування змішаної економіки, визначення загальних умов ефективного господарювання;
- проведення політики макроекономічної стабілізації;
- організація виробництва суспільних товарів і послуг;
- раціональний перерозподіл ресурсів і доходів на регіональному рівні;
- забезпечення функціонування соціальної сфери, механізму соціального захисту населення;
- охорона навколишнього середовища;
- реалізація національних інтересів у міжнародних економічних відносинах.

Важливу роль у виконанні функцій держави відіграє такий інститут як державна служба, що має особливий політико-адміністративний характер. З соціальної точки зору, термін «служба» має декілька значень: робота, місце роботи, суспільна діяльність людини або організація, відомство або ж інтелектуальна, психічна, вольова напруга людини. З'ясування соціальної природи державної служби є важливою умовою пізнання її змісту та особливостей, визначення її ролі та місця у системі соціальних інститутів суспільства та держави взагалі.

Державна служба як соціальний інститут у широкому розумінні це [32, с. 39-40]:

- стійка форма організації діяльності осіб, що знаходяться на службі у державі;
- особливий вид соціальної діяльності, що реалізовує функцію держави, націлена на реалізацію прав та свобод громадян, а також на формування сприятливих соціальних умов для їх життя;
- інструменти формування та підняття рівня соціального статусу державного посадовця;

- носій культури і традицій суспільства, моралі та духовності;
- суспільні відносини, що формуються у процесі виконання державним апаратом функцій із забезпечення зв'язку держави і громадянського суспільства;
- функція особливої категорії людей – державних службовців.

Таким чином, державна служба – необхідний елемент сучасного суспільного ладу, тобто вона соціально обумовлена, так як переслідує суспільно-корисні цілі та завдання, які полягають в служінні загальнонародним інтересам. Вирішуючи суспільні та державні завдання, державна служба виконує функції забезпечення, виконання та реалізації державної влади, яка повинна служити соціуму. Але для того, щоб державна служба успішно виконувала свої цілі та завдання в суспільстві, вона повинна стати розвиненим соціальним інститутом цього суспільства [33].

У Законі України «Про державну службу» визначено, що державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні повноваження [34].

Суспільна роль державної служби полягає у виконанні завдань держави та реалізації її функцій. Суть їх полягає в забезпеченні суверенітету, незалежності, розвитку України як демократичної, соціальної, правової держави, де людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю, а права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. [35].

Основоположним понятійним конструктом, за допомогою якого прослідковувалася власне історія становлення та еволюції інституціоналізму та інституціональної теорії, є словосполучення «соціальний інститут», яке відбиває історично сформовані стійкі та визначальні форми організації

життєздатності будь-якого суспільства. Їх виникнення та розвиток викликаний соціальною (суспільною) практикою. Незалежно від того, яке смислове навантаження в контексті правового, соціального, історичного, політичного чи економічного розуміння відбиває цей понятійний конструкт, він є системоутворюючим по відношенню до похідних від нього таких понять як «інституціоналізація», «інституціональність» та «інституціоналізм».

Якщо інституціоналізація – це процес упорядкування, стандартизації, формалізації суспільних зав'язків та відносин в межах певного суспільного середовища, встановлення відповідного соціального порядку, а інституціональність – їх поточний стан, то інституціоналізм є системою поглядів, переконань, ідей, які відбивають, виражають і деякою мірою захищають ці зв'язки та відносини.

Окреме місце в системі соціальних інститутів посідає інституціональна теорія, яка є історично сформованим комплексом наукових знань про призначення, використання, роль та місце соціальних інститутів в організації життєдіяльності суспільства.

Безсумнівним є міждисциплінарний статус інституціональної теорії, яка базується на фундаментальних знаннях щонайменше юридичної, економічної, політичної та соціологічної наук.

Специфічним соціальним інститутом є держава, яка не тільки дотримується у суспільному житті встановлених формальних та неформальних «правил гри», а й формує певне інституціональне середовище, як створювач правовідносин та основний соціальний актор. Політичним, організаційно-управлінським та соціальним інститутом держави, що забезпечує комплекс відносин між окремими громадянами, громадянами і їх спільнотами та між державами, використовуючи владні ресурси, виступає державна служба, яка являє собою професійну сферу діяльності державних службовців як особливої соціальної групи суспільства.

Одним з перспективних напрямів подальших наукових розвідок за інституціональною проблематикою є порівняльний аналіз таких понятійних конструктів як «соціальні інститути» та «соціальні інституції».

### Список використаних джерел

1. Гайдай Т. Еволюція концептуально-методологічних основ теорії інституційних змін. *Економіка*. 2014. Вип. 11(164). С. 13–17.
2. Burns T., Carson M. Actors, paradigms and institutional dynamic: Rule Systems Applied to Radical Reforms. *Advancing Socio-Economics: An Institutionalism Perspective* / [R. Hollingsworth, K.H. Muller, E.J. Hollingsworth]. Oxford: Rowman and Littlefield, 2002. P. 109–142.
3. Сливка Т. О. Еволюція наукових поглядів на розвиток корпоративної власності. *Український соціум*. 2014. № 3 (50). С. 89–100.
4. Гайдай Т. В. Генезис дослідження інституцій в економічній теорії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія Економіка. 2006. Вип. 89. С. 6–10.
5. Veblen Thorstein. The Theory of the Leisure Class. URL: <https://moglen.law.columbia.edu/LCS/theoryleisureclass.pdf> (дата звернення: 12.09.2023).
6. Скиба М. В. Зародження та розвиток інституціоналізму в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Електронне наукове видання Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2015. Вип. 3. С. 23–27 (дата звернення: 10.09.2023).
7. Гриценко А. А., Кричевська Т. О., Петрик О. І. Інститут таргетування інфляції: зарубіжний досвід і перспективи запровадження в Україні. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2008. 272 с.
8. Інститут довіри в координатах економічного простору-часу: колективна монографія; за ред. А. А. Гриценка. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2012. 220 с.

9. Еволюція ринкових інститутів в Україні : монографія: у 2 ч. / В. В. Небрат, Н. А. Супрун та ін.; за ред. В. В. Небрат. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2012. Ч. 1. 332 с.
10. Institutions, institutional change and economic performance, by Douglass C. North. New York: Cambridge University Press, 1991. 152 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.2307/3325144> (дата звернення: 15.09.2023).
11. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. New Series. 1937. Vol. 4 (16). P. 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.
12. Чабанна М. Неоінституційний підхід до аналізу процесу прийняття політичних рішень. *Політичний менеджмент*. 2010. № 2. С. 29–37.
13. Безшукура А. Ю. Інституціональний підхід до визначення змісту поняття «організація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 9. С. 82–86.
14. Павлов О. І., Дідух С. М., Барвіненко В. Д. Інституціональне середовище інклюзивного розвитку агрохолдингів. *Бізнес-інформ*. 2020. № 12. С. 183–188.
15. Чухно А. А. Інституціоналізм: теорія, методологія, значення. *Економіка України*. 2008. № 6. С. 4–13.
16. Радіонов Ю. Д. Інституціональна теорія як інструмент дослідження бюджету. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Електронне наукове видання Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2016. Вип. 14. С. 36–41. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/8.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).
17. Хрустальова В. В. Інституціональна парадигма як концепція нескінченної еволюції. *Сучасні економічні теорії: історія, методологія та перспективи розвитку*: збірник матеріалів Всеукраїнського круглого столу; 10 листопада 2016 р. Київ: КНЕУ, 2016. С. 102–105.
18. Шпильова А. С. Сучасні філософські концепції соціальних інститутів. *Актуальні проблеми духовності*: збірник наукових праць. 2016. Вип. 17. С. 238–247.



19. Parsons T. The Present Position and Prospects of Systematic Theory in Sociology. *Essays in Sociological Theory*. Glencoe, Illinois: The Free Press, 1949. P. 212–237.
20. Parsons T., Shils E. *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press, 1964. 282 p.
21. North D. C. *Institutions and Economic Growth: A Historical Introduction*. J.A. Frieden, D.A. Lake eds. *International Political Economy: Perspectives on Global Power and Wealth*. London and New York: Bedford/St. Martin's, 2000. P. 47–59.
22. Rageth Ladina, Caves Catherine M. & Renold Ursula. Operationalizing institutions: a theoretical framework and methodological approach for assessing the robustness of social institutions. *International Review of Sociology*. 2021. Vol. 31(3). P. 507–535. <https://doi.org/10.1080/03906701.2021.2000067>.
23. Social Institutions and the Quality of Democracy From the book *Democratic State and Democratic Society*. Fredrik Engelstad. <https://doi.org/10.1515/9783110634082-003>.
24. Rawls J. *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press, 1971. 607 p.
25. Rawls J. *Political Liberalism*. New York: Columbia University Press, 1993. 401 p.
26. Rawls J. The Idea of Public Reason Revisited. *The University of Chicago Law Review*. 1997. Vol. 64 (3). P. 765–807.
27. Walzer M. *Spheres of Justice*. Oxford: Blackwell, 1983. 148 p.
28. Valentini L. Ideal vs. Non-ideal Theory: A Conceptual Map. *Philosophy Compass*. 2012. Vol. 7 (9). P. 654–664.
29. Скиба М. В. Сутність та роль держави: інституціональний аспект. *Економіка*. 2014. Випуск 24. С. 24–30.
30. North D. *Structure and change in economic history* / D. North. N. Y., 1981. 228 p.

31. McGuire M. C., Olson M. Jr. The Economics of Autocracy and Majority Rule: The Invisible Hand and the Use of Force. *Journal of Economic Literature*. 1996. Vol. 34 (1). P. 72–96.

32. Гришина Н. В. Державна служба як соціально-правовий інститут і професійна службова діяльність. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Право. 2023. Вип.78, частина 2. С. 38–42. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.5>.

33. Колобов Ю. В. Державна служба як соціально-правовий та державно-управлінський інститут сучасного суспільства. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/l\\_162\\_51845622.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/l_162_51845622.pdf) (дата звернення: 18.09.2023).

34. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 17.09.2023).

35. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, із змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.09.2023).

**Потрапелюк Микола Володимирович**

здобувач освітнього ступеня аспірант

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДОМОГОСПОДАРСТВА: ЕЛЕМЕНТИ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ (НА МАТЕРІАЛАХ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)**

Висвітлення даної теми включатиме в себе чотири блоки досліджень поданих економічних дефініцій: 1) механізму та фінансового механізму в нерозривній єдності; 2) суті і складових фінансової безпеки на просторах теоретичних економічних досліджень; 3) ролі і суті домогосподарства як суб'єкта економічних відносин в сучасній відкритій системі; 4) об'єднання перших трьох інститутів щодо домашніх господарств Луцької міської територіальної громади (далі – Луцької МТГ) для формування практичного уявлення втілених теоретичних роздумів.

Визначення «механізм» запозичено з технічних наук (механіки), де під ним розуміється система частин, вузлів і деталей, що служить передачі різних форм руху. У природничих і технічних науках термін «механізм» означає «внутрішню структуру, систему чогось», «пристрій машини». У природничих науках «механізм – це сукупність станів та процесів, що становлять будь-яке фізичне, хімічне, фізіологічне явище тощо» [1, с. 263]. У механіці «механізм (від грецької – машина) – це сукупність штучних рухомо пов'язаних між собою тіл (ланок), що здійснюють задані рухи під дією прикладених сил» [2, с. 358].

В економіці діють такі механізми (рис. 1).

На даний час розмежувались дві школи дослідження фінансового механізму. Перша школа – організаційного механізму – очолювана науковцем С. Львовчіним, вважає, що «механізм – це організація,

налагодження роботи економіки і фінансів» [3, с. 26]. Друга школа – державного впливу, – очолювана економістом В. Опаріним, каже, що механізм є «засобом зовнішнього впливу держави і підприємств на економіку та суспільство» [4, с. 17].



**Рис. 1. Складові механізмів в економіці**

*Джерело: побудова автором за [5]*

В умовах сучасної ринкової економіки можливість економічного розвитку кожного регіону залежить від природних ресурсів та розвитку промисловості, виробничих потужностей та рівня кваліфікації персоналу. Оптимальна безпека також є важливим компонентом регіонального економічного потенціалу. Так як існують глибокі регіональні відмінності у процесах соціально-економічного та екологічного розвитку регіонів, фінансові ресурси є основою реалізації політики балансу і саме тому існує необхідність розробки наукових підходів до забезпечення стабільного

економічного зростання держави загалом. У цьому контексті доречно звернути увагу на таку складову фінансових ресурсів, як фінансові механізм.

Паралельно з школами механізму в економіці наковці формують підходи до фінансового механізму. Перший підхід (школа організаційного механізму) полягає у тому, що під фінансовим механізмом розуміється функціонування фінансів підприємств. Матеріальним відображенням фінансових відносин є, відповідно, їх грошові потоки. Організація цих потоків, порядок їхньої реалізації відбувається за певними правилами, що характеризують фінансову техніку їх досягнення. Такий підхід до визначення фінансового механізму відбиває внутрішню організацію функціонування фінансів підприємств. Однак це досить точно відображено в понятті «організація фінансів», та недоречно ототожнювати це поняття із фінансовим механізмом.

За другим підходом (школа державного впливу) при розгляді поняття «фінансовий механізм» керуються тим, що під ним розуміють сукупність методів та форм, інструментів, методів та важелів впливу на стан та розвиток підприємства. Такий підхід відбиває зовнішній ефект функціонування фінансів підприємств, характеризує фінанси як вирішальний чинник впливу апарату управління економічним станом підприємства. У зв'язку із цим необхідно розкрити суть фінансового механізму, чітко визначити його компоненти, структуру, основи та принципи формування.

Моделі фінансового механізму досліджували такі вчені, як І. Алексєєв, В. Базилевич, М. Бедринець, І. Бланк, О. Ковалюк, О. Кузьмін, О. Мельник, Л. Лозовський, В. Опарін, О. Порожняк, Б. Райзберг, Р. Сайфулін, А. Шеремет, С. Юрій та ін.

О. Ковалюк визначає фінансовий механізм як «систему фінансових форм, методів, важелів та інструментів, які використовують у фінансовій діяльності держави і підприємства за їх відповідного нормативного, правового та інформаційного забезпечення, а також за відповідної фінансової політики на мікро- та макрорівні» [6].

С. Юрій трактує фінансовий механізм як «сукупність конкретних фінансових форм, методів та важелів, за допомогою яких забезпечується процес суспільного відтворення, тобто здійснюються розподільчі та перерозподільчі відносини, утворюються доходи суб'єктів господарювання і фонди грошових коштів» [7].

М. Артус вважає, що фінансовий механізм – це «фінансовий менеджмент, тобто схема управління фінансами, яка включає механізми управління фінансовими відносинами і грошовими фондами» [8, с. 25].

За І.Зятковським «фінансовий механізм підприємства – це сукупність форм і методів формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення фінансової діяльності підприємства» [9, с. 10].

Г. Крамаренко розглядає фінансовий механізм через призму управління в умовно локальній системі – на підприємстві. За його трактуванням «Управління фінансами підприємств здійснюється за допомогою фінансового механізму, який включає дві підсистеми: керуючу та керовану. Управляюча підсистема (суб'єкт управління) включає фінансову службу підприємства та його підрозділів. Керована підсистема (об'єкт управління) складається з фінансових відносин, джерел фінансових ресурсів, грошового обороту. Фінансовий механізм підприємства – система управління його фінансовими відносинами за допомогою фінансових методів» [10, с. 9].

Узагальнюючи усі означення фінансового механізму, можемо визначити, що, на наш погляд, під фінансовим механізмом слід вбачати організовану певними нормативними актами загального та локального характеру дії систему важелів та інструментів управління елементами цієї системи, які продукують фінансові результати її діяльності. В даному означенні ми об'єднуємо обидва підходи (організаційного та державного впливу) для подальшої інтерпретації та використання в дослідженні. В цьому випадку ми керуємося тим, що жоден суб'єкт господарювання не може не використовувати інструменти та важелі нормативного впливу управління на

рух фінансовими потоками, чи уникати, ігнорувати їх. Тому упускати владно-управлінські аспекти у фінансовому механізмі ми не можемо.

Перейдемо до наступної дефініції нашого дослідження – фінансової безпеки.

Л. Крючко під фінансовою безпекою розуміє «такий стан фінансової системи, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування економічної системи та її зростання» [11, с. 50].

К. Горячева, базуючись на аналізі сутності категорії «фінансова безпека» щодо окремого підприємства, пропонує розглядати це поняття комплексно (рис. 2).

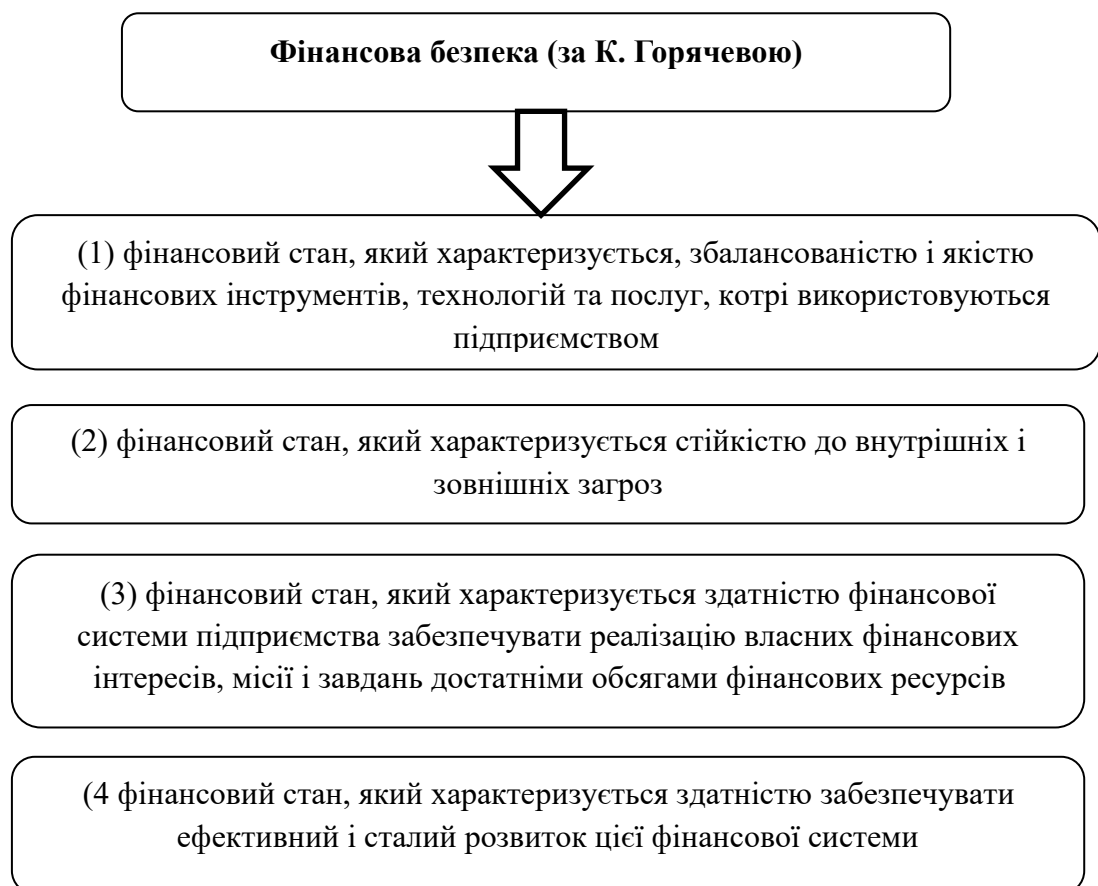


**Рис. 2. Тракткування фінансової безпеки К. Горячевою [12, с. 66]**

Дуже влучне пояснення фінансової безпеки подав І. Бланк, вважаючи, що фінансова безпека підприємства має розглядатися «як кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії й створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному й перспективному періодах» [13, с. 776].

Філософський підхід до фінансової безпеки використовує О. Стащук, зазначаючи, що «теоретична концептуалізація фінансової безпеки акціонерних товариств, дозволяє нам автентифікувати її як категорію надбудови, що можна обґрунтувати через такі аспекти: з однієї сторони, фінансова безпека акціонерних товариств зумовлена фінансовими відносинами, а з іншої – фінансова політика та стійкий розвиток акціонерних товариств становлять надбудову. Фінансові відносини у цьому контексті визначають зміст фінансової безпеки та є базисом фінансової політики. Причому, фінансовій безпеці характерна узгодженість між її суб'єктами та об'єктами» [14, с. 9].

З усього Л. Крючко виводить поняття фінансової безпеки підприємства як «здатності суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно та стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних і контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків внутрішнього та зовнішнього середовищ» [11, с. 51].

Враховуючи те, що об'єктом нашого дослідження має бути домогосподарство, яке відрізняється від підприємства ключовою організацією



як праці, так і управління фінансовими потоками, поєднаємо вищі наукові визначення з поняттям фінансової безпеки домогосподарств.

З відомих макроекономічних елементів інститут домогосподарства не тільки формує відокремлений рівень економічних відносин, а також становить обов'язкову складову економічної системи держави. Професор Б. І. Пшик переконаний, що «...їхній добробут має стратегічне значення для національної економіки. Це вимагає створення дієвого та ефективного механізму забезпечення їх фінансової безпеки, спрямованого на своєчасне виявлення і запобігання зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечення захисту фінансових інтересів та зростання добробуту домогосподарств» [15, с. 5].

Домогосподарства є однією з макроекономічних категорій, які беруть участь у розподілі ВВП.

Повніше розкриває це визначення Т. О. Кізима, трактуючи домогосподарство як «невелику групу осіб (або одну особу), які спільно проживають в одному житловому приміщенні, ділять спільний побут і спільно приймають економічні рішення щодо формування своїх доходів і здійснення основних витрат для задоволення власних потреб» [16, с. 143].

Б. І. Пшик додає, що «з огляду на специфіку побудови внутрішніх зв'язків у домогосподарстві, для нього характерне, крім ведення спільного побуту, ще й спільне ведення господарської діяльності та формування і витрачання бюджету» [15, с. 12].

Науковцями С. Юрієм, І. Буяном, Р. Березюком страктовано сутність категорії «домогосподарство» як такої економічної одиниці, яка «... складається з однієї або більше осіб, яка володіє ресурсами, постачає ними економіку та використовує отримані за це доходи для купівлі товарів і надання послуг, які задовольняють матеріальні потреби його членів» [17, с. 161].

За переконанням Д. Денисової, «домогосподарство – це економічний осередок, що має власність, фінансові активи, заощадження ... умовою

розвитку домогосподарства є інвестування ... домогосподарство є мікромоделлю економічної системи» [18].

А дослідниця Н. Василюк при визначенні поняття «домогосподарство» звертає свою і нашу увагу на його функції, позначаючи «складний економічний суб'єкт, утворений однією або кількома особами, які проживають в одному житловому приміщенні, ділять спільний побут, спільно здійснюють господарську діяльність і мають спільний бюджет, головною метою функціонування якого є задоволення матеріальних і духовних потреб його членів, що досягається шляхом виконання домогосподарством цілого комплексу життєво важливих функцій економічних, репродуктивних, психологічних, відпочинку та дозвілля тощо» [19].

Так як окремо взяте домогосподарство може мати багато можливостей отримання доходу і одночасно бере участь у всіх споживчих економічних відносинах території проживання, що веде до різних видатків, фінансовий баланс домогосподарства нерідко піддається негативному впливу цін, інфляційних стрибків, споживацькому голоду і споживацькому надлишку товарів і послуг, зниженню чи зникненню джерела доходу, майна одного, кількох чи усіх членів домогосподарства. Ці та багато інших процесів несуть в собі фінансову небезпеку.

Б. І. Пшик після ґрунтовного аналізу складових вважає, що «фінансова безпека домогосподарства полягає у безперервному й сталому підтриманні такого фінансового стану домогосподарства, який характеризується стійкістю до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та небезпек в процесі їх життєдіяльності, здатністю домогосподарства реалізовувати власні фінансові інтереси, а також забезпечувати гідний рівень життя» [15, с. 27].

На думку Ю. М. Воробйова, «фінансова безпека домашніх господарств як економічне поняття – це сукупність соціально-економічних і правових відносин, що забезпечують такий стан фінансів домашніх господарств, за якого вони стійкі до зовнішніх загроз та ризиків,

незалежні в ефективному формуванні й у раціональному використанні фінансових ресурсів для реалізації своїх функцій» [20, с. 45].

В. В. Коваленко і Н. В. Мацедонська під фінансовою безпекою домогосподарства розуміють «здатність домашнього господарства провадити у життя самостійні фінансово-економічні рішення відповідно до своїх інтересів у рамках правового середовища» [21, с. 112].

М. С. Зварич вважає, що «фінансова безпека домашніх господарств – це фінансовий стан домогосподарств, для якого характерна стійкість до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, здатність реалізовувати фінансові інтереси всіх членів домогосподарства та забезпечувати їм гідний рівень життя» [22, с. 29].

О. М. Кузьмак, О. І. Кузьмак, Ю. В. Молінська не даючи конкретного визначення фінансовій безпеці домогосподарств, більше розглядають відмінності фінансів домогосподарств від державних фінансів [23, с. 144-151].

О. Стащук та М. Потрапелюк виділяють в поняття фінансова безпека домогосподарств «сукупність фінансово-економічних, соціальних та правових відносин, що забезпечує стан найбільш ефективного формування та використання фінансових ресурсів домогосподарств з метою визначення механізму виявлення та нівелювання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, а також максимізації рівня добробуту домогосподарств» [24, с. 79].

Отже, можемо констатувати, що фінансову безпеку домогосподарств науковці відносять до різних економічних категорій, а саме, вони вважають її станом (Б. І. Пшик, М. С. Зварич), відносинами (Ю. М. Воробйова, О. Стащук, М. Потрапелюк), здатністю (В. В. Коваленко, Н. В. Мацедонська). Така невизначеність в означеннях загрожує не лише неповно трактувати певні чинники фінансової безпеки, але й упустити важливі чинники фінансових загроз. На нашу думку, фінансова безпека домогосподарства є здатністю домогосподарства акумулювати доступні йому джерела законних

доходів, оптимізувати напрямки поточних та необхідних витрат і сформувати недоторкану суму фінансів, яка може виконати різні функції (інвестиційну, накопичувальну, капітальну, розважальну тощо).

Звернемося до практичної сторони нашого дослідження. Усі теоретичні надбання застосуємо щодо вивчення стану фінансової безпеки домогосподарств Луцької міської територіальної громади.

Розглядаючи Програми економічного та соціального розвитку Луцької міської територіальної громади, прийняті на 2021 [25], 2022 [26], 2023 [27] роки ми не бачимо жодного звернення до поняття «домогосподарство». Отже, будуючи свої програми соціально-економічного розвитку, Луцька міська рада оперує дотичними, а точніше, – правовими, – поняттями, такими як: сім'я, молодь, люди з інвалідністю, родинне фермерство, працівники, зайняті особи і т.д. Одночасно задіяні поняття «місцевий товаровиробник», «місцева продукція», «суб'єкти господарювання усіх форм власності», «мешканці територіальної громади», «жителі територіальної громади», «громадяни територіальної громади», «члени їх сімей», «малозабезпечені жителі», «окремі громадяни», «бездомні особи», «наймані працівники», «працездатні особи», «фізичні особи підприємці». З початком повномасштабного воєнного вторгнення з'явилися «внутрішньо переміщені особи» без ідентифікації родинних зв'язків і спільних соціально-економічних потреб, а також поняття «родинна ферма», «сільськогосподарські товаровиробники», «агровиробники», «дрібні сільськогосподарські виробники», «фермери», «інші виробники сільськогосподарської продукції». Подамо ці поняття чіткіше з документів Луцької міської ради:

«За даними головного управління статистики у Волинській області чисельність наявного населення (*виділення наше*) міста Луцька на 1 жовтня 2020 року становила 217,5 тис. осіб» [25, с. 6].

«Середньомісячна номінальна заробітна плата штатного працівника (*виділення наше*) порівняно з липнем-вереснем 2019 року збільшилася на 8,0 % і становила 9 670 грн» [25, с. 6].

«Проведення заходів із метою зменшення соціального напруження міжособистісних взаємин у сім'ї (*виділення наше*) засобами медіації (посередництва), формування навичок безконфліктного спілкування та виходу з конфліктних ситуацій» [25, с. 13].

«Забезпечення оптимального функціонування цілісної системи соціально-правового захисту дітей та організація результативної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю (*виділення наше*), які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги» [25, с. 34].

«запобігання потраплянню у складні життєві обставини осіб та сімей, впровадження новітніх соціальних технологій, спрямованих на недопущення, мінімізацію чи подолання складних життєвих обставин» [25, с. 34].

«впровадження заходів із підтримки місцевих товаровиробників (*виділення наше*) (розміщення торговими точками міста брендovаних цінників «Вироблено в Луцьку», проведення візуальної промокампанії, створення інтернет-сервісів для товаровиробників Луцької громади (*виділення наше*), організація ярмарку місцевої продукції та ін.)» [25, с. 17].

«постійне представництво Луцької міської ради у національних та міжнародних форумах, виставках тощо із залученням суб'єктів господарювання всіх форм власності (*виділення наше*) з метою максимального представлення інвестиційного потенціалу Луцької міської територіальної громади» [25, с. 21].

«створення сприятливих умов для функціонування житлово-комунального господарства Луцької міської територіальної громади, забезпечення прав мешканців територіальної громади (*виділення наше*) на сприятливі умови проживання та надання якісних житлово-комунальних послуг» [25, с. 25].

«надання освітніх послуг жителям Луцької міської територіальної громади» (*виділення наше*) [25, с. 29].

«надання адресної грошової допомоги жителям Луцької міської територіальної громади (*виділення наше*) з числа соціально вразливих верств населення» [25, с. 32].

«забезпечення безкоштовним гарячим харчуванням малозабезпечених жителів Луцької міської територіальної громади (*виділення наше*), які обслуговуються територіальним центром соціального обслуговування (надання соціальних послуг) міста Луцька» [25, с. 32]

«забезпечення соціального захисту та обслуговування громадян (*виділення наше*), які потребують допомоги та соціальної підтримки» [25, с. 31].

«підтримка учасників антитерористичної операції та членів їх сімей, членів сімей (*виділення наше*) загиблих (померлих), зниклих безвісти військовослужбовців» [25, с. 31].

надання адресної грошової допомоги на оплату житлово-комунальних послуг окремим категоріям громадян (*виділення наше*) (особи з інвалідністю по зору I та II групи, члени сімей загиблих в Афганістані воїнів-інтернаціоналістів) [25, с. 32].

«здійснення фінансової підтримки Волинського обласного благодійного фонду «Преображення» для забезпечення діяльності Центру обліку бездомних осіб (*виділення наше*) та відділення нічного перебування» [25, с. 32].

«забезпечення своєчасного та гідного рівня оплати праці найманих працівників (*виділення наше*), соціального захисту працездатних осіб (*виділення наше*) Луцької міської територіальної громади у процесі їх трудової діяльності» [25, с. 32].

«досягнення високого рівня культури промислової безпеки в діяльності суб'єктів господарювання (підприємств, установ, організацій, фізичних осіб підприємців (*виділення наше*) незалежно від форм власності та галузевого підпорядкування), які використовують у своїй діяльності найману працю та розташовані на території Луцької міської територіальної громади» [25, с. 32].

«популяризація ідей підприємництва та самозайнятості населення» (*виділення наше*) [26, с. 14].

«реалізація проєкту «Екологічні продукти для громади» (створення торгівельних майданчиків для реалізації продукції сільськогосподарського виробництва (*виділення наше; відсутня ідентифікація виробника і продавця продукції*))» [26, с. 15].

«розміщення вуличних пунктів короткострокової торгівлі (сфери послуг)» (*виділення наше; відсутня ідентифікація продавця продукції*) [26, с. 15].

«Реалізація проєкту «Екологічні продукти для громади» (створення торговельних майданчиків для реалізації продукції сільськогосподарського виробництва)» (*виділення наше; відсутня ідентифікація продавця продукції*) [27, с. 6].

«посилення впливу мешканців багатоквартирних будинків (*виділення наше*) на умови свого проживання та якість обслуговування житла» [26, с. 22].

«спільно з департаментом соціальної політики Луцької міської ради та Луцьким комбінатом шкільного та студентського харчування організовано безоплатне забезпечення гарячим харчуванням внутрішньо переміщених осіб (*виділення наше*) у шкільних їдальнях міста (гімназія № 4, ЛНВК № 26, ЛНВК № 24, ЛНВК № 9) за талонною системою. За одягом, засобами особистої гігієни, дитячим харчування, підгузками та іншими побутовими речами, внутрішньо переміщені особи зверталися в Центр надання допомоги переселеним особам (будівля РАЦСу), у територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) міста Луцька (вул. Данила Галицького, 18), Палац учнівської молоді (вул. Шопена, 18)» [27, с. 5-6].

«Стимулювання розвитку підприємництва та сільськогосподарської кооперації (укрупнення дрібних сільськогосподарських товаровиробників, створення родинних ферм (*виділення наше*) тощо)» [27, с. 15].

«Підвищення рівня зайнятості сільського населення» [27, с. 15].

«Стимулювання фермерів та інших виробників сільськогосподарської продукції (*виділення наше*) до реєстрації у Державному аграрному реєстрі з метою отримання державної допомоги та участі у інноваційно-інвестиційних проєктах та програмах Європейського Союзу спрямованих на підтримку суб'єктів господарювання агропромислового комплексу» [27, с. 15].

«Залучення агровиробників міської громади (*виділення наше*) до участі у семінарах, конференція, круглих столах щодо впровадження органічного виробництва, популяризації виробництва та реалізації органічної продукції» [27, с. 15-16].

Бачимо, що документи Луцької міської ради не містять поняття «домогосподарство», але містять поняття «бездомні особи». Що це означає? Це означає, що в Луцькій міській раді взагалі не розглядають домогосподарство як окрему локальну економічну одиницю, не враховують її потреби, можливості та економічну ефективність роботи, не володіють інформацією щодо кількості осіб, їх економічною спроможністю, станом матеріального забезпечення. А отже, не можуть володіти реальним станом щодо економічного та соціального потенціалу окремого населеного пункту. Але розглядають бездомну особу і виділяють кошти на її соціальну підтримку (ліжкомісце, харчування, обігрів, обслуговування ліжкомісця та приміщення для безхатків), не формуючи причини, тобто джерела відсутності благоустрою людини. Отже, з цієї позиції можемо припустити, що дім, ведення господарства і включення особи в ці процеси автоматично надає йому місце в понятті «суб'єкт домогосподарства». Відсутність домогосподарства, дому і фізичної, матеріальної участі в його підтримці і розвитку визначає ступінь соціального навантаження на міський бюджет і поділяється між усіма платниками податків на його утримання.

Тому вбачаємо, що формування поняття соціально-економічного потенціалу населених пунктів Луцької міської об'єднаної громади в розрізі домогосподарств ми робимо вперше і тому вносимо це як перший елемент новизни дослідження. З цього буде впливати пошук шляхів покращення



стану і потенціалу окремого домогосподарства залежно від врахованих в ньому факторів доходів і видатків, і спрямування або допомоги, або додаткових спроможних меценатських внесків від нього в спільний розвиток громади.

Настільки строкате позначення суб'єктів, які формують економічний потенціал регіону (всього нараховуємо в Програмах економічного та соціального розвитку Луцької міської територіальної громади більше 24 дефініцій) не формує чіткого їх економічного розподілу за кількістю, територіальним розміщенням і прив'язкою як до природних багатств, ресурсів, так і до створених інфраструктурних комунікацій, наявних підприємств з вакантними робочими місцями, потоком внутрішніх трудових мігрантів (переїзд в межах до 30 км від житла до місця роботи і повернення назад в межах однієї доби). Все це лише створює хаос і невизначеність соціально-економічного потенціалу окремих населених пунктів чи старостинських округів в науково обґрунтованому форматі, застосовуючи певні індекси розвитку, втрат, загроз і можливостей. Відповідно, відсутні і досконало розроблені SWOT-, PEST-таблиці, маркетингове вивчення територій. А, відповідно, відсутні поняття як фінансової сталості, стабільності старостинських округів, які мають певну кількість різного потенціалу домогосподарств, так і механізму їх фінансової безпеки і оцінки фінансових ризиків і ризиків загалом для мінімізації втрат і оптимізації роботи по їх усуненню.

І початок слід покласти з дослідження потенціалу населення міст і сіл Луцької міської ТГ. Поняттям «домогосподарство» вільно володіє статистичний інститут території. Так, у Статистичних щорічниках Волинської області Головне управління статистики розглядає домогосподарство як соціально-економічну одиницю області, прив'язуючи до неї:

- 1) кількість його членів і наявність дітей, і їх кількість відповідно;
- 2) рівень середньодушового еквіваленту грошових доходів загалом;

- 3) рівень середньодушового еквівалентну грошових доходів залежно від кількості дітей;
- 4) грошові витрати домогосподарства загалом;
- 5) грошові витрати домогосподарства із дітьми залежно від кількості дітей у їх складі;
- 6) грошові доходи домогосподарств в за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів;
- 7) сукупні витрати домогосподарств;
- 8) сукупні доходи домогосподарств з врахуванням кількості дітей;
- 9) сукупні ресурси домогосподарств;
- 10) споживання харчів домогосподарствами загалом в натуральних та грошових показниках;
- 11) споживання харчів домогосподарствами загалом в натуральних та грошових показниках з врахуванням кількості дітей;
- 12) розподіл домогосподарств за доступом до послуг Інтернету [28, с. 77-123].

Тобто, можемо попередньо припустити, що головними критеріями оцінки потенціалу домогосподарства є (рис. 3).

Повертаючись до означення домогосподарства як економічної одиниці в теоретичних трактуваннях науковців, і порівнюючи статистичне групування домогосподарств для визначення певного показника, який може слугувати стосовно Волинської області, може відмітити абсолютну відірваність існуючих критеріїв, які слугують збірним поняттям потенціалу домогосподарства з теоретичними розробками. В жодному з означень не згадується ніяк наявність і кількість дітей. Але саме їх наявність формує поняття родини, сімейних відносин, родинних відносин і одночасно рівень витрат родини. Закономірно, що сім'я без дітей (немає взагалі з різних причин і не було, виросли, ростуть з іншими людьми тощо) має: 1) вищу територіальну мобільність (як трудову, так і дозвільну); 2) менше «вимушених» видатків (на життєзабезпечення саме дитини від підгузків,

спеціального харчування до навчання, оздоровлення тощо); 3) більше вільного часу. Отже, така родина, таке домогосподарство може мати вищий потенціал віддачі, менші фінансові труднощі і, відповідно, вищу фінансову стабільність, стійкість до ризиків. Але й одночасно в цих домогосподарств відсутній коефіцієнт наростаючої віддачі в економіку, під яким ми розуміємо той потенціал, який би могли створити підрастаючі діти і вносити в економіку територіальної громади додатковий продукт у вигляді власної посиленої і дозволеної праці, внеску в культуру, спорт, екологічне збереження довкілля тощо.

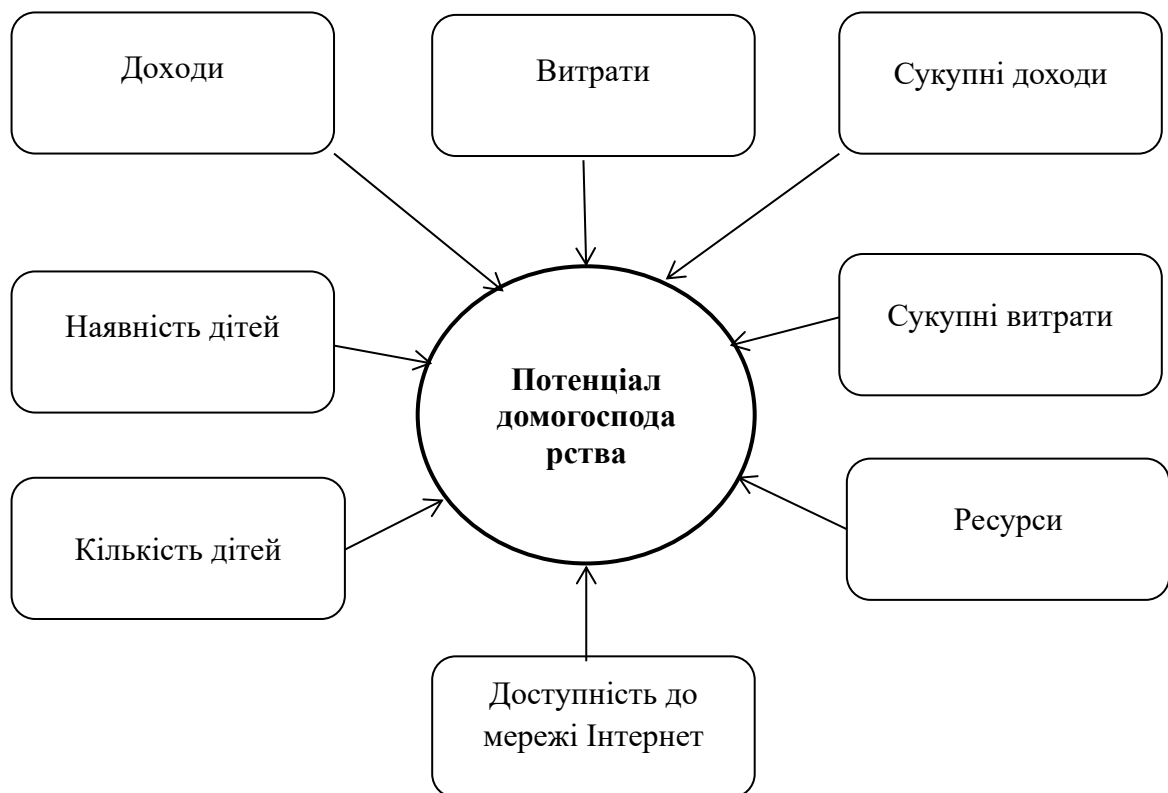


**Рис. 3. Потенціал домогосподарства**

*Джерело: розроблено автором*

Тому формуємо другий та третій елементи новизни в подальших наших дослідженнях. Другий елемент новизни – введення в критерій фінансової безпеки наявність і кількість «вимушених» видатків, в першу чергу вважаючи під вимушеними видатками видатки на життєзабезпечення дітей

від 0 років до їх працевлаштування. Третій елемент новизни – врахування в соціально-економічному потенціалі домогосподарства наявність дітей як їх майбутнього позитивного внеску в економічну/фінансову спроможність, сталість територіальної громади.

Враховуючи в подальшому складний соціально-економічний стан усієї території України через війну, яка розв'язала російська федерація проти нашого населення в цілому, мету останньої знищити цивільне населення, українську націю як таку, формування комплексу заходів, які визначатимуть збереження дітей, забезпечення їх безпеки, освіти, навчання, здобуття професії і отримання робочого місця саме в Україні, політку сприяння росту чисельності дітей в родинях, а отже, і в домогосподарствах буде стояти на першому місці. Так як саме наявність дітей, які в майбутньому будуть створювати ВВП країни, формувати її економічний, трудовий потенціал, відновлювальний потенціал, є питанням вирішення виключно родини, тобто домогосподарства, його прямих видатків, то і напрямок дослідження фінансової безпеки територіальної громади м. Луцька слід коригувати у зв'язку з цим критерієм.

Луцька міська територіальна громада складається з обласного адміністративного центра – міста Луцька, Прилуцького старостинського округу (с. Прилуцьке, с. Дачне, с. Жабка та с. Сапогове), Жидичинського старостинського округу (с. Жидичин, с. Клепачів, с. Кульчин, с. Липляни, с. Небіжка та с. Озерце), Боголюбського старостинського округу (с. Тарасове, с. Боголюби, с. Богушівка, с. Озденіж та с. Іванчиці), Княгининівського старостинського округу (с. Княгининок, с. Буків, смт Рокині, с. Брище, с. Зміїнець, с. Милушин, с. Милуші, с. Моташівка та с. Сирники), Заборольського старостинського округу (с. Забороль, с. Антонівка, с. Великий Омеляник, с. Всеволодівка, с. Олександрівка, с. Одереди, с. Городок, с. Сьомаки, с. Шепель, с. Заболотці та с. Охотин) [28]. Усього 15 територіальних громад [29, с. 20]

В табл. 1 подано необхідні нам показники населення і кількості дітей віком від 0 до 21 року (орієнтовно вік працевлаштування).

Таблиця 1

**Показники чисельності населення та кількості дітей в Луцькій міській ТГ у 2020-2022 роках, тис. ос.**

| Локація                                   |                                                                                                                                  | Чисельність населення на початок року, тис.ос. |          |          | Чисельність дітей, тис.ос. |          |          |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------|----------|----------------------------|----------|----------|
| Гніздо округу                             | Населені пункти                                                                                                                  | 2020 рік                                       | 2021 рік | 2022 рік | 2020 рік                   | 2021 рік | 2022 рік |
| м. Луцьк                                  |                                                                                                                                  | 217,32                                         | 217,2    | 215,99   | 63,15                      | 42,53    | 42,31    |
| Прилуцький старостинський округ           | села Прилуцьке, Дачне, Жабка, Сапогове                                                                                           | 2,86                                           | 3,96     | 3,96     | 0,83                       | 0,78     | 0,78     |
| Жидичинський старостинський округ         | села Жидичин, Клепачів, Кульчин, Липляни, Небіжка, Озерце                                                                        | 4,77                                           | 4,82     | 4,82     | 1,39                       | 0,94     | 0,94     |
| Боголюбський старостинський округ         | села Тарасове, Боголюби, Богушівка, Озденіж, Іванчиці                                                                            | 2,54                                           | 3,49     | 3,60     | 0,74                       | 0,68     | 0,71     |
| Княгининівський старостинський округ      | села Княгининок, Буків, смт Рокині, Брище, Зміїнець, Милушин, Милуші, Моташівка, Сирники                                         | 7,03                                           | 9,03     | 9,03     | 2,04                       | 1,77     | 1,77     |
| Заборольський старостинський округ        | села Забороль, Антонівка, Великий Омеляник, Всеволодівка, Олександрівка, Одеради, Городок, Сьомаки, Шепель, Заболотці, с. Охотин | 4,30                                           | 6,08     | 6,08     | 1,25                       | 1,19     | 1,19     |
| Усього                                    | X                                                                                                                                | 238,82                                         | 244,58   | 243,48   | 69,40                      | 47,89    | 47,69    |
| Питома вага дітей в чисельності населення | X                                                                                                                                | X                                              | X        | X        | 0,29                       | 0,195    | 0,195    |

Джерело: авторська розробка за [030; 031; 032; 033].

Показники чисельності населення та дітей від 0 років до віку працевлаштування (орієнтовно 18-21 рік) свідчить про те, що у 2020 році власне дітей було більше, ніж в наступні роки. Так, якщо у 2020 році питома вага дітей до усього населення становила 29 %, то в наступні 2021 та 2022 роки – уже 19,5 %, тобто на 9,5 % нижче за 2020 рік.

На рис. 4–8 наочно показано взаємозв'язок поданих показників табл.1.

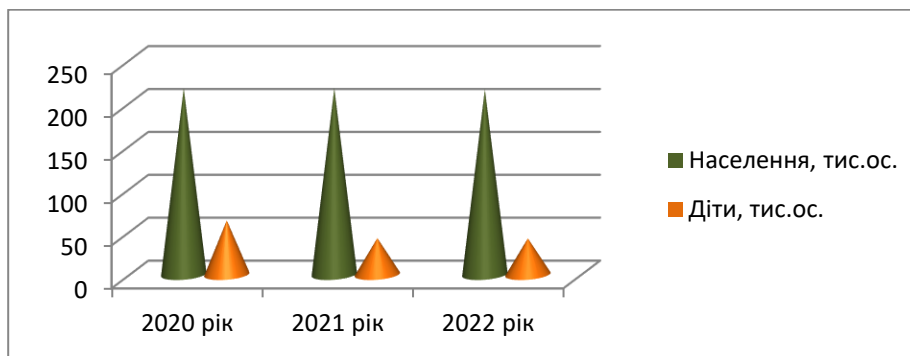


**Рис. 4. Взаємозв'язок чисельності населення та дітей у м. Луцьку у 2020-2022 роках, тис.ос.**

*Джерело: розроблено автором*

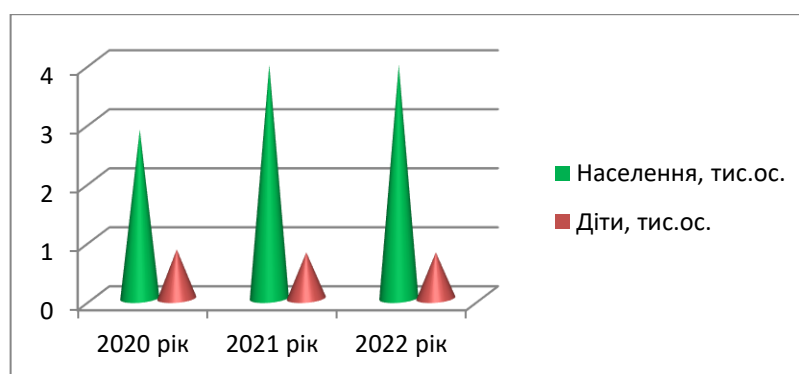


**Рис. 5. Взаємозв'язок чисельності населення та дітей у Прилуцькому старостинському окрузі у 2020-2022 роках, тис.ос.**

*Джерело: розроблено автором*

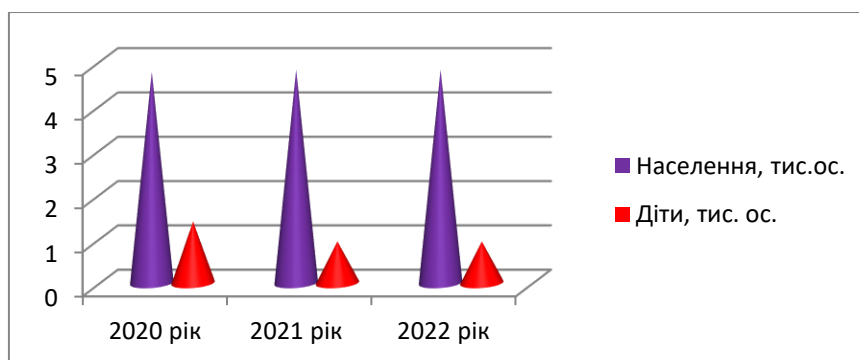


**Рис. 6. Взаємозв'язок чисельності населення та дітей у Жидичинському старостинському окрузі у 2020-2022 роках, тис.ос.**

*Джерело: розроблено автором*

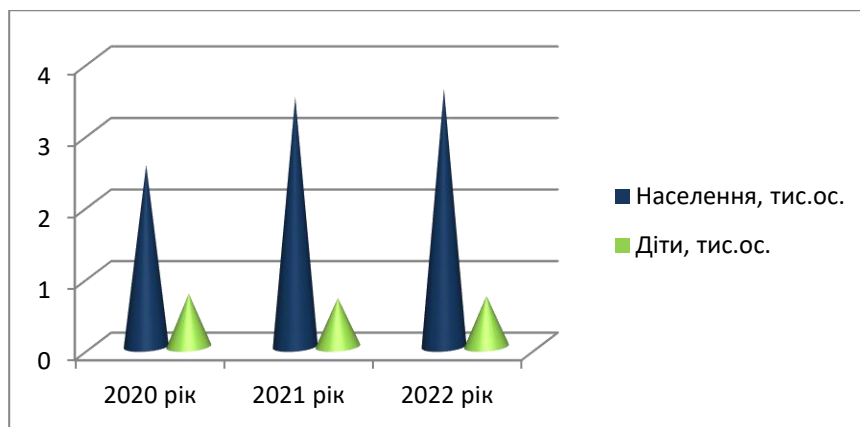


**Рис. 7. Взаємозв'язок чисельності населення та дітей у Боголюбському старостинському окрузі у 2020-2022 роках, тис.ос.**

*Джерело: розроблено автором*

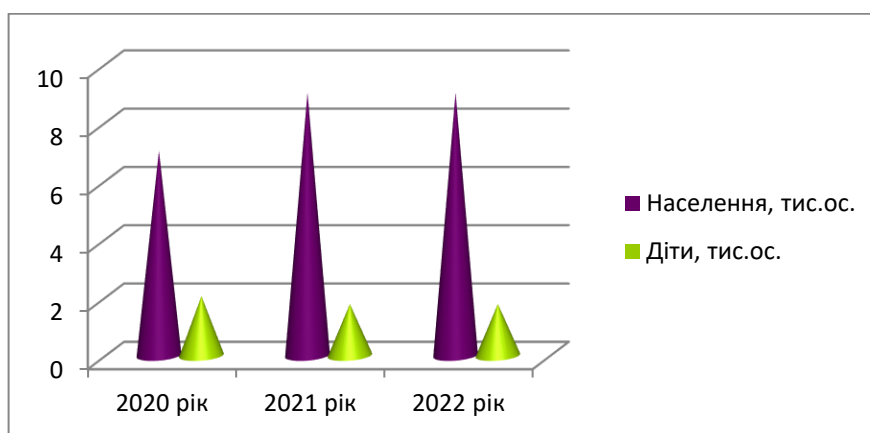


**Рис. 8. Взаємозв'язок чисельності населення та дітей у Княгининівському старостинському окрузі у 2020-2022 роках, тис.ос.**

*Джерело: розроблено автором*

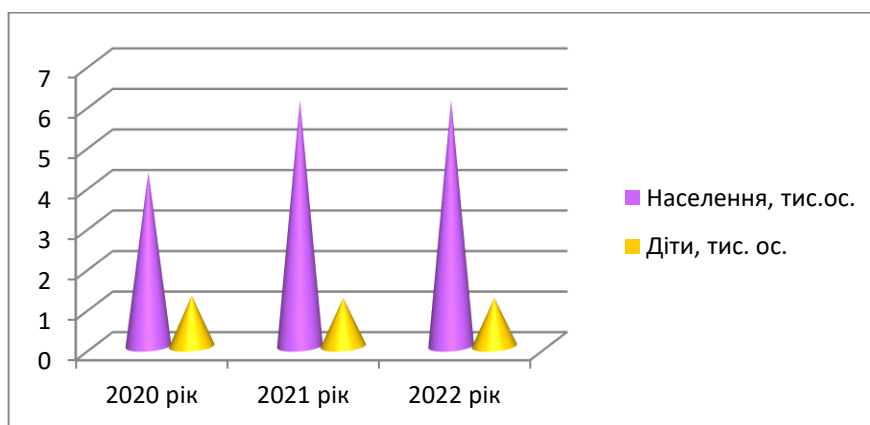


**Рис. 8. Взаємозв'язок чисельності населення та дітей у Заборольському старостинському окрузі у 2020-2022 роках, тис.ос.**

*Джерело: розроблено автором*

Отримані дані доречно поєднати з формуванням доходів і видатків родини, домогосподарства, щоб зрозуміти, чи залежить наявність дітей та їх кількості до їх фінансової спроможності, і, відповідно, фінансової безпеки (табл. 2).

Таблиця 2

**Поєднання фінансових показників Луцької міської територіальної громади з соціальними показниками**

| Показники                                 | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|-------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Чисельність населення, усього, тис.ос.    | 238,82   | 244,58   | 243,48   |
| Чисельність дітей усього, тис. ос.        | 69,40    | 47,89    | 47,69    |
| Питома вага дітей в чисельності населення | 0,29     | 0,195    | 0,195    |
| Доходи бюджету на 1 особу, грн.           | 11 717,8 | 10 076,0 | 11 743,5 |
| Видатки бюджету на 1 особу, грн.          | 11 801,5 | 10 653,1 | 11 710,0 |
| Питома вага доходів на 1 дитину           | 3398     | 1965     | 2290     |
| Питома вага видатків на 1 дитину          | 3422     | 2077     | 2283     |

*Джерело: розроблено автором за [30; 31; 32; 33].*

З даних поєднань показників табл. 2 уже видно, що видатки на 1 особу перевищують доходи на 1 особу у 2020 та 2021 роках і дещо вищі (на 0,29 %) стали у 2022 році при номінальному зменшенні чисельності дітей у Луцькій міській територіальній громаді на 9,5 % впродовж 2 років (минулого та поточного). Рис. 9 показує нам наочно співвідношення доходів і видатків на 1 особу у 2020-2022 роках у Луцькій МТГ.

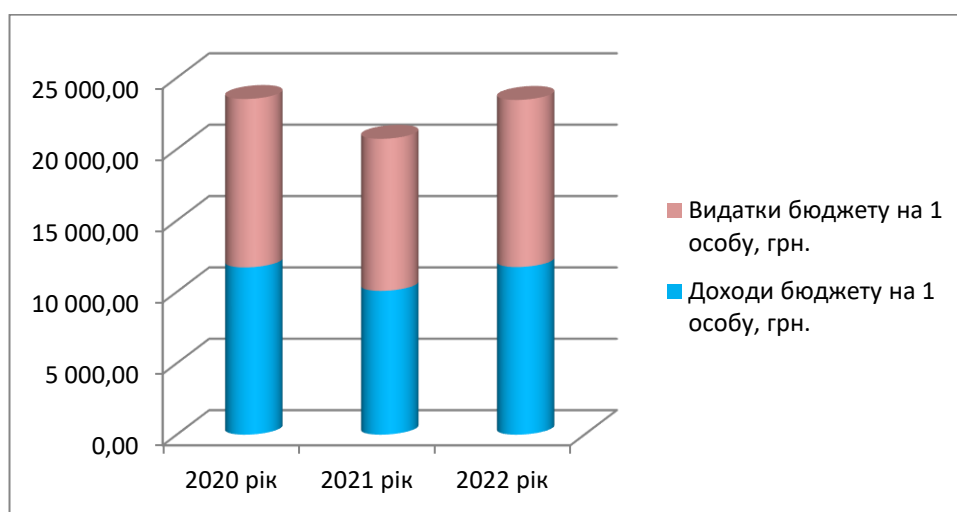


**Рис. 9. Співвідношення доходів і видатків на 1 особу у 2020–2022 роках у Луцькій МТГ**

*Джерело: розроблено автором.*



Отже, можемо підвести певний підсумок нашого дослідження.

Поняття механізму фінансової безпеки розроблено і в теоретичному, і в практичному плані досконало. Ми об'єднали два підходи – організаційного та державного впливу – на суть фінансового механізму і вивели власне розуміння. Під фінансовим механізмом, на наш погляд і в рамках нашого дослідження, слід вбачати організовану певними нормативними актами загального та локального характеру дії систему важелів та інструментів управління елементами цієї системи, які продукують фінансові результати її діяльності.

Систему фінансової безпеки ми поєднали з поняттям домогосподарства. В цьому випадку ми, проаналізувавши ряд теоретичних і прикладних досліджень, під фінансовою безпекою домогосподарства розуміємо здатність домогосподарства акумулювати доступні йому джерела законних доходів, оптимізувати напрямки поточних та необхідних витрат і сформувати недоторкану суму фінансів, яка може виконати різні функції (інвестиційну, накопичувальну, капітальну, розважальну тощо).

При практичному дослідженні складу домогосподарства на території Луцької міської територіальної громади, його важелів формування фінансової стабільності, ми дійшли висновку, що теоретичні означення та практична складова є абсолютно розірваними. Тому ми виділили три напрямки, що становлять новизну практичного підходу, а саме: перший – в документах соціально-економічного розвитку громади відсутнє поняття «домогосподарство», натомість існує понад 24 різних словосполучень, які дотичні до його функціонування. Другий елемент новизни – врахування в соціально-економічному потенціалі домогосподарства наявність дітей як їх майбутнього позитивного внеску в економічну/фінансову спроможність, сталість територіальної громади. Третій елемент новизни – введення в критерій фінансової безпеки наявність і кількість «вимушених» видатків, в першу чергу вважаючи під вимушеними видатками видатки на життєзабезпечення дітей від 0 років до їх працевлаштування.

Отже, подальші наші дослідження виходитимуть з того, що саме домогосподарство відрізняється від підприємства, фізичної особи-підприємця тим, що в ньому закладений людський ресурс, потенціал – діти, який домогосподарство 1) самостійно вирішує щодо наявності та кількості, 2) самостійно вибирає рівень освіти, навчання, оздоровлення, відпочинку, тобто видатків на зростання дитячого потенціалу, 3) самостійно вибирає мало мобільність і особливі витрати, місце роботи і кількість занять для отримання доходу і відповідного рівня видатків. Все це робить домогосподарство тою одиницею територіальної громади, яка здатна продукувати людський, ресурсний, інтелектуальний потенціал за власним рішенням. І саме на домогосподарство покладається самостійне вирішення щодо його фінансової спроможності, а отже, і відповідальність за фінансовому безпеку свого господарства. Наше подальше завдання – конкретизувати фінансові ризики і розробити модель реагування домогосподарства Луцької міської територіальної громади на виклики зовнішнього середовища і протистояння їм фінансовими інструментами.

### Список використаних джерел

1. Словник української мови. Т. II. К., 1983. 752 с.
2. Велика енциклопедія. Т. 27. К., 1954. 664 с.
3. Львовчкін С. В. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання. *Фінанси України*. 2000. № 12. С. 25-33.
4. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія): [Навч. посібник]. К.: КНЕУ, 1999. 164 с.
5. Ботвіна Н. О. Механізм формування й реалізації фінансової політики в умовах кризових деформацій економічного простору. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. 2010. URL : <https://magazine.faaf.org.ua/mehanizm-formuvannya-y-realizacii-finansovoi-politiki-v-umovah-krizovih-deformaciy-ekonomichnogo-prostoru.html> (дата звернення 27.08.2023).

6. Ковалюк О. М. Методологічні основи фінансового механізму. *Фінанси України*. 2003. № 4. С. 51-59.
7. Юрій С. І. Фінанси: вишкіл студії: навч. посіб. [за ред. проф. С.І. Юрія]. Тернопіль: Карт-бланш, 2002. 357 с.
8. Артус М. М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. *Фінанси України*. 2005. № 5. С. 54-59.
9. Зятковський І. В. Теоретичні засади фінансів підприємств. *Фінанси України*. 2000. № 4. С. 17-26.
10. Крамаренко Г. А. Фінансовий аналіз та планування. Дніпро, 2011. С. 8-12.
11. Крючко Л. С. Теоретичні засади фінансової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Економічна наука*. 2013. № 15. С. 49-52.
12. Горячева К.С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65-67.
13. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ника-Центр, 2004. 1086 с.
14. Стащук О. В. Філософські детермінанти фінансової безпеки акціонерних товариств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. РОЗДІЛ І. Економічна теорія та історія економічної думки. 2020. № 1. С. 7-11. URL : <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/533/436> (Дата звернення 20.08.2023).
15. Фінансова безпека домогосподарств в Україні: сучасні проблеми та механізм забезпечення : Монографія. За ред.. Б. І. Пшика. Львів : СПОЛОМ, 2020. 140 с. URL : <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Finansova-bezpeka.pdf> (Дата звернення 20.03.2023).
16. Кізима Т. О. Фінанси домогосподарств: сучасна парадигма та домінанти розвитку. К. : Знання, 2010. 431 с.

17. Юрій С. І., Буян І. В., Березюк Р. М. Економічна теорія: політична економія : підручник ; за заг. ред. С. І. Юрія. К. : Кондор. 2009. 604 с.
18. Denisova D. E. Reproducible functions of the household and their support by the state: autoref. thesis ... candidate of economics. Sciences: 08.00.01. М. 2003. 28 p.
19. Васи́лига Н. А. Сутність і функції домогосподарства як суб'єкта ринкових відносин. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. №1. С. 84-94.
20. Воробйов Ю. М., Ворошило В. В. Фінанси домашніх господарств у фінансовій системі держави : монографія. Сімферополь : АРІАЛ, 2013. 232 с.
21. 0021/018.Коваленко В. В., Мацедонська Н. В. Сутність фінансової безпеки домогосподарств та напрями її забезпечення. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 111-114. URL : <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/842/817> (Дата звернення 18.03.2023).
22. Зварич М. С. Фінансова безпека домогосподарства: чинники впливу і загрози. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. Вип. 2. С. 29-33. URL : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3tbSvIRmzh4J:www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD%3D1%26Image\\_file\\_name%3DPDF/sepspu\\_2017\\_2\\_7.pdf&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3tbSvIRmzh4J:www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/sepspu_2017_2_7.pdf&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ua) (дата звернення 18.03.2023).
23. Кузьмак О. М., Кузьмак О. І., Молінська Ю. В. Фінансова безпека домогосподарств в умовах змін. *Збірник наукових праць ЛНТУ*. Серія: Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 144-151. URL : [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/article/view/133/130](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/133/130) (дата звернення 18.03.2023).

24. Стащук О., Потрапелюк М. Наукові основи фінансової безпеки домогосподарств. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. 2021. № 4. С. 75-80. URL :

[file:///C:/Users/Admin/Downloads/kulmiros,%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80+%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83,+11%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/kulmiros,%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80+%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83,+11%20(1).pdf) (дата звернення 25.03.2023)

25. Про Програму економічного та соціального розвитку Луцької міської територіальної громади на 2021 рік: Рішення міської ради від 23.12.2020 № 2/51. URL :

<https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16082064082382164-pro-programu-ekonomichnogo-ta-sotsialnogo-rozvitku-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-2021-rik> (дата звернення 19.08.2023).

26. Про Програму економічного та соціального розвитку Луцької міської територіальної громади на 2022 рік: Рішення міської ради від 22.12.2021 № 24/120. URL :

<https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16390368582679062-pro-programu-ekonomichnogo-ta-sotsialnogorozvitku-lutskoi-miskoi-teritorialnoigromadi-na-2022-rik> (дата звернення 20.08.2023)

27. Про Програму економічного та соціального розвитку Луцької міської територіальної громади на 2023 рік: Рішення міської ради від 13.12.2022 № 38/9. URL :

<https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16705080052923145-pro-programu-ekonomichnogo-ta-sotsialnogo-rozvitku-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-2023-rik> (дата звернення 20.08.2023).

28. Коротка інформація про Луцьку міську територіальну громаду, розташування, клімат. Офіційний сайт Луцької міської ради. URL : <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/korotka-informatsiia-pro-lutsku-misku-terytorialnu-hromadu-roztashuvannia-klimat> (дата звернення 10.08.2023).

29. Статистичний щорічник «Волинь – 2020». Луцьк : Головне управління статистики у Волинській області, 2021. 27 с.

30. Луцька міська громада. URL :  
[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0) (дата звернення 25.08.2023).
31. Паспорт Луцької міської територіальної громади станом на 01.01.2020. Луцьк, 2020. 38 с. URL :  
<https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/p/rj/afcbm4bsamxorsu7zcgpv5tdj633krjp.pdf> (дата звернення 24.08.2023).
32. Паспорт Луцької міської територіальної громади станом на 01.01.2021. Луцьк, 2021. 49 с. URL :  
<https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/m/ch/ssjiptbd6tasranqpjej6dppmped2chm.pdf> (дата звернення 25.08.2023).
33. Паспорт Луцької міської територіальної громади станом на 01.01.2022. Луцьк, 2022. 50 с. URL :  
<https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/w/dj/l2ezcghufzhuir5rwwizb2fin4urddjw.pdf> (дата звернення 25.08.2023).

**Старченко Антон Юрійович**

кандидат юридичних наук, ст. викладач

кафедри економіки, права та управління бізнесом

*Одеський національний економічний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СМАРТ- КОНТРАКТІВ У ЗОБОВ'ЯЗАЛЬНОМУ ПРАВІ**

Багато факторів впливають на ефективність роботи національної інноваційної системи, включаючи забезпечення безпеки інформаційних взаємодій між учасниками в процесі проведення трансакцій. Зниження впливу людського впливу на більшість інформаційних процесів є основною метою запровадження цифрових механізмів в економіку держави. Стрімкий науково-технічний прогрес, впровадження цифрових технологій у всі сфери життя породжують нові види суспільних відносин, на які держава має реагувати. Інтернет-простір викликає дедалі більшу довіру як у простих громадян, так і у суб'єктів господарювання. Головним завданням є забезпечення безпеки та прозорості трансакцій між взаємодіючими економічними суб'єктами, скорочення часу на виконання зобов'язань та гарантування їх виконання, що призводять до використання технології смарт-контрактів.

Основною складністю здійснення комерційних угод за допомогою мережі Інтернет та технологій електронної комерції є створення довірчих зв'язків між незнайомими учасниками угоди. Для вирішення цієї проблеми зазвичай потрібно залучення сторонньої організації, яка виступає у ролі гаранта чесного виконання умов угоди. Тим не менш, важливо відзначити, що навіть при включенні третьої сторони проблема безпеки не завжди вирішується з високим ступенем надійності. Для зниження ризиків взаємодії між учасниками зараз активно застосовується технологія розподіленого реєстру (блокчейн), яка дозволяє скоротити ймовірність нечесної поведінки

учасників угод. Більш того, дана інновація дозволяє уникнути необхідності участі третьої сторони, передаючи її функції інтелектуальній інформаційній системі.

В умовах технологічного революційного стрибка виникає важлива необхідність у визначенні правового регулювання для нових форм суспільних відносин, які або лише почали з'являтися, або планується, що вони з'являться в майбутньому. Слушною є думка О. А. Баранова, який вважає, що «бажано запобігти ситуації правової сингулярності, тобто коли внаслідок трансформації суспільства з'являються нові за змістом і формою суспільні відносини, але для яких ще не буде сформовано законодавство. З огляду на масштабність та на високу динаміку появи нових суспільних відносин, існують великі ризики виникнення правового, а, значить, і суспільного хаосу, що має потенційну небезпеку для всього людства» [1, с. 9]. Правова система, щоб не відставати від технічного прогресу, постійно розвивається та вдосконалюється: створюються нові та змінюються існуючі норми; усуваються прогалини та протиріччя у законодавстві.

В умовах розвитку ринкової економіки зобов'язальні правовідносини є найбільш поширеним видом цивільно-правових відносин. Динаміка цивільного обороту забезпечується завдяки зобов'язанням. Ці зобов'язання виникають з певних юридичних фактів, приблизний перелік яких встановлено в ст. 11 Цивільного кодексу України [2]. Господарські зобов'язання можуть виникати, зокрема, з господарського договору та інших угод, передбачених законом, а також з угод, не передбачених законом, але таких, які йому не суперечать (стаття 174 Господарського кодексу України [3]). Згідно ст. 179 ГК України [3] майново-господарські зобов'язання, які виникають між суб'єктами господарювання або між суб'єктами господарювання і негосподарюючими суб'єктами - юридичними особами на підставі господарських договорів, є господарсько-договірними зобов'язаннями. При укладенні господарських договорів сторони можуть визначати зміст договору, зокрема, на основі вільного волевиявлення, коли



сторони мають право погоджувати на свій розсуд будь-які умови договору, що не суперечать законодавству. Отже, чинне законодавство не забороняє укладати договори, які не передбачені законодавчо, проте не суперечать нормам права.

Процес укладання будь-якої угоди завжди супроводжується укладанням контракту (договору, угоди), у якому контрагенти вказують всі істотні умови, взаємні права та обов'язки. У процесі укладання контракту беруть участь як контрагенти, а й сторона-посередник (наприклад, банки, нотаріуси, реєстратори). Однак завдяки становленню цифрової економіки, у тому числі цифрових технологій (наприклад, блокових ланцюгів), на зміну традиційним контрактам (на паперовому носії) приходять нові форми контрактів, так звані смарт-контракти (від англ. smart розумний), які існують у цифровому середовищі (підписуються в електронному вигляді з використанням комп'ютерного коду).

Водночас використання сучасних технологій у господарській діяльності призводить до складнощів теоретичного та практичного характеру. Зокрема такі проблеми виникають стосовно смарт-контрактів, юридична природа яких не повною мірою досліджена. На даний момент у науці відсутня єдина думка з приводу розуміння смарт-контрактів. Практична важливість правильної кваліфікації смарт-контрактів полягає у пошуку адекватного правового регулювання відносин сторін, які використовують технологію смарт-контрактів.

Питання правового регулювання застосування смарт-контрактів залишаються малодослідженим у правовій науці. На сучасному етапі, через відносну новизну та практичну спрямованість вказаних правовідносин щодо смарт-контрактів, наукові дослідження в цій сфері здійснюються з обережністю. Серед дослідників проблем використання смарт-контрактів можна згадати: О. А. Баранова, М. Бернацького, О. Є. Богданову, І. Верес, Л. Зубкову, К. Г. Некіт, О. С. Гринь, Л. Мамчур, О. Недибалюк,

І. А. Мітрофанову, Д. Ромашевську, А. І. Савельєва, Е. Шарзалієву, І. А. Шуміло, В. С. Овчаренко, К. Ш. Філіпченко, Д. В. Чуб та ін.

Договірне право в українському цивільному законодавстві базується на значній кількості правових норм, які регулюють порядок укладання, зміни чи припинення цивільно-правових договорів, у тому числі в електронній формі. Проте процес удосконалення договірного права враховуючи розвиток ІТ-технологій і поняття смарт-контрактів є необхідним. Водночас, розвиток договірних відносин відбувається значно швидше, ніж розробка нормативних актів, призначених для їх регулювання.

Смарт-контракти представляють собою нове поняття у правовій сфері, і тому в теорії та правозастосовній практиці це поняття все ще викликає дискусії. До теперішнього часу не існує єдиної наукової думки стосовно того, що є смарт-контракт, також немає консенсусу щодо того, які засади договірного права можуть бути застосовані до смарт-контрактів.

На думку автора ідеї та одного з основоположників смарт-контракту Н. Сабо, виходив з того, що смарт-контракти це комп'ютерний протокол, який самостійно проводить угоди та контролює їх виконання [4]. Смарт-контракти повинні самі виконувати певні задані сторонами в комп'ютерному коді умови, що дозволить істотно знизити роль посередників, які тим або іншим чином зараз беруть участь у виконанні та забезпеченні зобов'язання [4]. Н. Сабо пояснюючи принцип роботи смарт-контрактів, порівняв їх із автоматами з продажу товарів. У разі якщо автомат працює належним чином, при внесенні на його рахунок коштів та виборі товару договір купівлі-продажу виконується автоматично. Однак таке тлумачення смарт-контрактів є доволі широким. Сам факт того, що автомат самостійно, з використанням досить примітивного алгоритму, виконує зобов'язання не перетворює такий договір на смарт-контракт.

Навіть через двадцять років думка Н. Сабо залишається основою для безлічі публікацій, хоча й досі не досягнуто єдиного розуміння про послідовне значення смарт-контрактів, яке точно відображає їхню поточну та

потенційну функціональність. Новизна такого роду підходів, покликана усунути з ланцюга обміну низку посередників (насамперед кредитно-фінансові установи, страхові компанії, нотаріальні органи, поручителів, ріелторів, роздрібних продавців тощо), об'єктивно визначає необхідність вдосконалення правового забезпечення смарт-контрактів з метою захисту прав та охоронюваних законом інтересів сторін таких контрактів, забезпечення безпеки особистості, суспільства, держави та світової спільноти в цілому від негативних наслідків, пов'язаних з бурхливим розвитком цифрової економіки.

Незалежно від пов'язаних можливостей, смарт-контракти породжують певні юридичні проблеми, наприклад у контексті договірного права, тому необхідно провести більш ретельний аналіз. Сам термін «смарт-контракт» не слід розуміти буквально. Незважаючи на слово «розумний» (переклад з англійської мови «smart»), смарт-контракти в блокчейн-мережі не є цифровими угодами, що самовиконуються. Код смарт-контракту запускається лише за участю зовнішнього джерела впливу. Іншими словами, для запуску смарт-контракту необхідне зовнішнє джерело (людина або машина), щоб викликати смарт-контракт та виконати його код. Контракт є юридично похідним поняттям «договору», що застосовується в цивільних, господарських, сімейних та трудових відносинах.

Смарт-контракт є поєднанням технологічного і правового аспекту. З одного боку, це комп'ютерна програма, яка може існувати тільки з використанням технології блокчейн або іншої розподіленої бази даних, що функціонує за тими ж принципами, що і блокчейн [5]. Смарт-контракт виникає тоді, коли сторони «доручають» згаданій програмі вчинити певні дії. З іншого боку, мета даної програми – вчинення юридичних дій, за якими йдуть наслідки, що мають юридичне значення для сторін договору, іншими словами, виконання договору. Обидва аспекти смарт-контракту доповнюють один одного, перебувають у тісній взаємодії та взаємозалежності. У зв'язку з цим, на думку деяких дослідників, існує різна інтерпретація терміну «смарт-

контракт» [6, с. 5; 7, с. 102]: а) «smart contract» як комп'ютерний код, який при настанні певних умов може працювати автоматично, відповідно до заздалегідь визначених функцій; б) «legal smart contract» – під яким розуміються сформульовані та автоматизовані за допомогою програмного коду умови угоди між двома або більше сторонами. Виконання угоди завжди презюмується, тому що відбувається автоматичне виконання зобов'язання за заздалегідь заданими сторонами умовами на платформі блокчейн за допомогою програмного кодування, але без участі його сторін. Можна сказати, що в смарт-контракті знаходить свій вищий вираз принципу *pacta sunt servanda*, оскільки після укладання смарт-контракту його виконання не залежить від волі сторін.

Технічна особливість та природа смарт-контракту визначає особливості договірних відносин сторін, виникнення яких опосередковуються смарт-контрактами. Саме існування у мережі блокчейн є однією з кваліфікуючих ознак смарт-контракту у тому розумінні, яке поширене сьогодні серед цивілістів.

Щодо правової природи смарт-контракту досі серед науковців не склалося загальної концепції. Л. В. Мамчур розглядає смарт контракт як цифрову форму цивільно-правового договору або одразу кількох договорів, або використовуватися для виконання окремої частини класичного договору, а його умови виражені у вигляді програмного коду [8, с. 93].

Поширеним є розуміння смарт-контракту як особливої форми договору. Смарт-контракт, на думку М. О. Гарника, є договором, який укладений в електронній формі (різновид письмової), оскільки інформація документується в цифровій (нематеріальній) формі, а засоби які використовуються для такої документації, дозволяють відтворювати її у формі, придатній для сприйняття людиною [9, с. 41].

М. В. Бернацький зазначив, що смарт-контракт є результатом еволюції вже існуючих інститутів, таких як електронна форма договору, цифровий підпис, публічний договір. Поєднуючи в собі ці підінститути, комбінуючи їх в

межах високотехнологічного продукту, який має високий ступінь захисту від несанкціонованого спотворення даних завдяки технології блокчейн, смарт-контракт не можна визнати електронною формою договору. Він є окремим видом договору, оскільки є комплексним та має ознаки, які виходять за межі категорії «форма договору» [10, с. 26].

Іншої точки зору дотримується І. Верес, яка вважає, що смарт-договір є договором, який укладається в електронній формі. На думку науковиці, електронною формою смарт-договору слід розуміти електронний документ, в якому сторони закріплюються істотні умови договору і який може бути візуально сприйнятий [11, с. 17].

В рамках іншої концепції про смарт-контракт Gabriel Jaccard пише про смарт-контракт, як про програмне забезпечення, з яким комп'ютерний код пов'язує дві або багато сторін у зв'язку з виконанням певних ефектів і яке зберігається в розподіленому реєстрі [12, с. 4]. Якуб Щербовські під смарт-контрактом розуміє комп'ютерну програму, керовану подіями, яка працює на розподіленій, децентралізованій, спільно використовуваній та реплікованій розподіленій системі (блокчейні) та яка може здійснювати зберігання та передачу активів до системи розподіленого реєстру [13, с. 333].

Аналіз наукових публікацій свідчить про відсутність загального консенсусу в юридичній доктрині щодо природи смарт-контрактів. Навпаки, у науковій літературі можна виявити суперечливі погляди, які по-різному інтерпретують поняття смарт-контракту. Основними позиціями щодо правової природи смарт-контракту є: смарт-контракт як окремий вид договорів [10]; смарт-контракт як форма договору [11]; смарт-контракт як комп'ютерна програма [14; 15]; смарт-контракт як спосіб виконання зобов'язання. Однак при розгляді смарт-контракту як способу забезпечення виконання зобов'язання необхідно поділити його правову конструкцію на дві частини. Перша є основним договором. Друга є згодою сторін на застосування спеціального способу забезпечення виконання зобов'язання у вигляді смарт-контракту. Водночас смарт-контракт діє дещо по-іншому:

сторони погоджуються загалом на його умови, тим самим юридично відбувається одна угода, а не дві. Таким чином, смарт-контракт, хоч і гарантує виконання зобов'язання, не є окремим способом забезпечення.

Переважає більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників [6-13, 16-17] пов'язує поняття смарт-контракту виключно із технологіями та системами розподіленого реєстру, а саме платформи блокчейн. Блокчейн (blockchain) – це відкрита децентралізована криптографічна база даних, яка діє як відкрита книга всіх записаних транзакцій, і цей запис є незмінним та захищеним від підробки, тому він може бути перевірений кожним учасником мережі [18]. Технологія розподіленого реєстру (Distributed Ledger Technology, або DLT) полягає в тому, що вся інформація, зокрема база даних, зберігається не на централізованому сервері, а розподілена між вузлами мережі. Зміна інформації, що вноситься одним вузлом до реєстру, протягом невеликого проміжку часу відображається у всіх копіях реєстру мережі. Кожен блок складається з незмінного хеша попереднього блоку, до якого він підключений, який зрештою утворює ланцюжок посилань з блоків, що містять дані, які можуть бути унікальним чином пов'язані з фізичним активом, таким як людина або фізична властивість. Ця розподілена база даних працює на декількох серверах (вузлах) по всій мережі, причому кожен вузол перевіряє безпеку та цілісність введення даних у блоках. При цьому кожен із учасників мережі зберігає як мінімум частину всієї бази даних, що забезпечує її стійкість до протиправних дій з боку як третіх осіб, так і самих учасників. Іншими словами, блокчейн зберігає дані в «блоках» (blocks) і пов'язує їх один з одним в єдиний ланцюжок (chain) для створення єдиної системи записів таких даних [19, с. 39]. Кожна транзакція розподіляється по всій мережі і записується в «блок» лише тоді, коли решта мережі підтверджує дійсність транзакції на основі минулих транзакцій з урахуванням попередніх блоків. Першою блокчейн-мережею, яка дозволила розробляти та розгортати складні смарт-контракти, була платформа Ethereum. Саме з мережею Ethereum та мовою програмування Solidity найчастіше асоціюються смарт-контракти.

Основними характеристиками блокчейну є такі [20]:

- це розподілена база даних (дані не зберігаються в одному місці, а розосереджені мережею взаємопов'язаних комп'ютерів);
- блокчейн спільно використовується та узгоджується між одноранговими мережами (однорангові вузли утворюють однорангову мережу і є рівноправними учасниками, які дозволяють мережі функціонувати для всіх учасників без необхідності централізованої координації, і вони це роблять, дозволяючи своїм комп'ютерам виконувати завдання, які потрібні мережею);
- блокчейн складається із зв'язаної послідовності блоків (записи в ланцюжку блоків зберігаються в блоках, які містять дані і пов'язані один з одним за допомогою криптографічної аутентифікації, званої хешуванням, яке потім формує ланцюжок блоків);
- блокчейн використовує мітки часу (точки даних, які показують, коли кожен блок був підключений у хронологічному порядку і захищений від несанкціонованого доступу);
- блокчейн захищений криптографією (система, яка зв'язує блоки разом та забезпечує безпечну передачу та обмін цифровими даними децентралізованим способом);
- перевіряється мережевою спільнотою (централізованого органу немає, але вся перевірка виконується одноранговими вузлами);
- блокчейн самотійно не можна змінити (щоб змінити існуючі дані в ланцюжку блоків, потрібно змінити всі наступні блоки, а для консенсусу більшості мережі).

Фактично технологія блокчейн може застосовуватися в усіх сферах, де є покрокові правила поведінки: внесення записів про перехід права власності або обтяження на нерухоме майно, акції або частки господарських товариств, посвідчення документів та угод, проведення фінансових операцій, надання відомостей з публічних реєстрів тощо. Технологія може використовуватися

для автоматизації подібних процесів у будь-якій організації, будь то робота зі стандартними документами, договорами, фіксація юридично значимих повідомлень, певних подій чи дій.

Нормативно-правове регулювання смарт-контракту перебуває у стадії становлення. На міжнародному рівні актів, присвячених безпосередньо смарт-контракту, немає. Юридична сила смарт-контрактів тягне за собою ще один рівень складності, який заслуговує на розгляд: якщо смарт-контракти не отримують міжнародне визнання, вони можуть завадити застосуванню міжнародного приватного права, оскільки смарт-контракти розміщуються в мережі блокчейн, яка, у свою чергу, не визнає міжнародні кордони. Складно передбачити результат міжнародного спору, коли одна держава визнає смарт-контракт як дійсний правовий інструмент, а інша – ні. Таким чином, відсутність скоординованих на міжнародному рівні зусиль щодо визнання законності смарт-контрактів може виявитися серйозною проблемою.

В той же час, в актах Комісії ООН з прав міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ) простежується тенденція до закріплення принципу недискримінації (свободи) електронної форми запису – електронний запис, що передається, не може бути позбавлений юридичної сили, дійсності або позовної сили на тій підставі, що вона складена в електронній формі [21]. Аналіз Принципів міжнародних комерційних контрактів УНІДРУА у ред. 2016 р. (далі – Принципи УНІДРУА) [22] дозволяє зробити висновок, що у разі автоматизації укладання (у разі смарт-контракту – автоматизації виконання зобов'язань) згода сторін на автоматизацію дозволяє уникнути безпосередньої участі сторін в укладенні (або виконанні) зобов'язань. Так, у п. 3 Коментарів до ст. 2.1.1 Принципів УНІДРУА вказується, що допускається автоматизоване укладення договорів, у разі якого сторони погоджуються використовувати систему, здатну на самовиконувати електронні дії, наслідком чого є укладення договору без втручання людини [22, с. 35]. Таким чином, на міжнародному рівні існують правові акти, з яких побічно можна дійти висновку про визнання електронної форми угоди і про можливу



автоматизацію укладення та виконання договорів, тобто про юридичне визнання смарт-контракту як договору.

Прикладом самовиконуваних електронних дій може бути ситуація, за якою виробник автомобілів і постачальник комплектуючих деталей домовилися використовувати систему електронного обміну даними так, що при зменшенні кількості деталей у виробника до певного рівня система автоматично генерує замовлення на деталі, і ці замовлення виконуються постачальником. Як зазначається у Принципах УНІДРУА 2016 [22, с. 35] факт угоди між сторонами про використання такої системи скасовує необхідність безпосереднього втручання сторін у процес виконання договору.

При зверненні до зарубіжного досвіду досліджень, присвячених смарт-контрактам, можна зазначити, що в більшості джерел смарт-контракти пов'язуються виключно з технологією блокчейну.

Нині на федеральному рівні США немає єдиного закону про технологію блокчейн. У той же час деякі штати роблять спроби правового регулювання цієї сфери через свої власні законодавчі ініціативи. Модель правового регулювання смарт-контракту як комп'ютерної програми (програми для ЕОМ) вперше було використано в окремих штатах США, зокрема, в Арізоні. Два інші штати США, Невада і Вермонт, видали закони, що дають юридичне визнання даним, які зберігаються в блокчейні, можуть застосовуватися також до смарт-контрактів. Законодавці в штаті Арізона (США) визначили смарт-контракт як комп'ютерну програму, що запускає свою дію при настанні певних умов, яка заснована на розподіленому децентралізованому колективному та відтворюваному реєстрі даних і може служити для зберігання та виконання інструкцій щодо передачі активів у такому реєстрі [23]. У 2020 році штат Іллінойс ухвалив Закон про технологію блокчейну (Illinois Blockchain Technology Act for Smart Contracts), в якому поняття «смарт-контракт» означає контракт, що зберігається у вигляді електронного запису, перевірку якого можна здійснити лише з використанням технології блокчейну [24]. Закон визнає дійсність смарт-контрактів та записів

на основі блокчейну у торговельних відносинах. Закон не допускає відмову смарт-контракту в юридичній силі та виключення його з числа доказів у суді лише на тій підставі, що для створення, зберігання чи перевірки контракту використовувався ланцюжок комп'ютерних блоків. На відміну від інших порівнянних законодавчих актів штатів, Закон про технології блокчейну накладає ряд обмежень на використання блокчейну. Наприклад, Закон дозволяє відмовити в юридичній силі смарт-контракту, якщо блокчейн, що лежить в основі контракту, не дозволяє зберегти та точно відтворити запис транзакції для всіх сторін, які мають право на одержання копії контракту або запису транзакції (навіть якщо сторони угоди домовилися про проведення транзакції) з використанням блокчейну) [24].

Однією з перших країн у світі, яка законодавчо закріпила смарт-контракти, стала Республіка Білорусь. У Декреті від 21 грудня 2017 року № 8 «Про розвиток цифрової економіки» було узаконено біржі криптовалют, оператори обміну криптовалют, майнінг, смарт-контракт, блокчейн, токени тощо. У законодавстві Республіки Білорусь смарт-контракт також розглядається як «програмний код, призначений для функціонування в реєстрі блоків транзакцій (блокчейні), іншій розподіленій інформаційній системі з метою автоматизованого вчинення та (або) виконання угод або вчинення інших юридично значимих дій» [25]. Дотримуючись буквального визначення смарт-контракту, викладеного в Декреті, можна дійти висновку, що смарт-контракт є програмним кодом, що забезпечує виконання умов класичного договору. Таким чином, це не що інше як особлива умова виконання договору, а не різновид такого.

Цікавим є підхід Китаю, де регулювання сфери блокчейн-технологій схиляється до заборонної політики. Починаючи з вересня 2017 року, операції ICO (Initial coin offering), які є «формою залучення інвестицій у вигляді продажу інвесторам фіксованої кількості нових одиниць криптовалют, отриманих разовою або прискореною емісією» [26], були заборонені у країні. Введення заборони зумовлено складнощами контролю даних операцій, а

також наявністю ризику фінансових пірамід, що призвело до втрати накопичень багатьма жителями Китаю, які брали участь у зарубіжних проектах. Крім того, у Китаї відсутня легальна платформа для торгівлі криптовалютою. Тим не менш, китайські вчені відзначають популярність смарт-контрактів і аналізують пов'язані з ними юридичні ризики [27, с 186].

У Європейському Союзі поки що немає єдиної правової бази, спеціально придуманої для застосування смарт-контрактів. Фактично правом Європейського союзу термінологічне визначення смарт-контракту та питання щодо його юридичної сутності перенесено на рівень держав-членів Європейського союзу.

В Італії приділяють підвищену увагу інноваційним технологіям, технічному процесу та комп'ютеризації. У результаті Італія стала однією з перших країн, яка ввела набір правил щодо технології розподіленого реєстру («DLT») та смарт-контрактів, які не пов'язані безпосередньо з якоюсь однією сферою діяльності, але в цілому застосовні до всіх типів операцій. В Італії ще не прийнято спеціальне законодавство у цій сфері, але в Законі «Про термінові положення щодо підтримки та спрощення системи ведення бізнесу та державного управління», який був опублікований 12 лютого 2019 р., смарт-контракт визначається як комп'ютерна програма, заснована на технології розподіленого реєстру, і виконання якої автоматично пов'язує дві або більше сторони на основі зумовлених ними ефектів [28]. Тобто, іншими словами, смарт-контракт – це переведення угоди або договору двох і більше осіб до комп'ютерної програми, яка здатна засвідчити, що певні умови ініціюються та автоматично виконуються. Ухвалення цього закону також означає, що угоди, укладені з використанням розподіленого реєстру даних, матимуть юридичну силу, а цифровий запис даних з використанням блокчейну забезпечить легальну перевірку необхідної інформації, що зберігається в блокчейні. Смарт-контракти згідно із законом вважаються еквівалентними традиційним письмовим контрактам тією мірою, якою цифрова автентифікація сторін здійснюється відповідно до процедури, яку встановлює Агентство цифрового

розвитку Італії (Agenzia per l'Italia Digitale). Таким чином, правове регулювання блокчейн-технології в Італії не обмежується лише ухваленням цього закону. У розвиток закону мають бути ухвалені технічні стандарти, які мають забезпечити контроль за використанням блокчейн-технологій та смарт-контрактів. Також головним завданням правового регулювання смарт-контракту в Італії є надання юридичної сили угоді, вчиненій з використанням блокчейн-технології, без необхідності участі нотаріусів та центральних органів.

У Федеративній Республіці Німеччина склалася особлива ситуація, з одного боку, криптовалюта офіційно визнана законним засобом розрахунку на законодавчому рівні, що надає законну основу для використання її в різних взаємовідносинах між учасниками громадянського обороту [29]. У той же час, відсутнє правове регулювання смарт-контрактів: вони не мають чіткого юридичного визначення, і немає спеціальних законів, які б встановлювали правову основу для використання смарт-контрактів під час укладання угод.

У Франції законодавство також не визначає поняття «смарт-контракт» та не містить конкретних положень щодо їх використання. Однак це не означає, що смарт-контракти заборонені або обмежені у фінансово-господарській сфері. У цьому контексті можна сказати, що для вирішення питань, пов'язаних з правовим регулюванням використання смарт-контрактів у Франції, на перший план виходить роль юридичної французької науки. Юристи та дослідники у галузі права у Франції активно вивчають смарт-контракти та їх можливі правові наслідки. Аналізуючи французьку юридичну доктрину, можна назвати два основних підходи до розуміння смарт-контракта. Відповідно до поглядів прихильників першого підходу, смарт-контракти вважаються справжніми контрактами та договорами. Так, наприклад, Б. Дондеро зазначає, що смарт-контракти – це контракти, які ґрунтуються на блокчейні [30, с. 19]. Аналогічного погляду дотримується Г. Луазо [31, с. 10]. Прихильники іншого підходу заявляють, що смарт-контракт не можна розглядати як контракт чи договір. Згідно з їхньою

думкою, смарт-контракт – це комп'ютерна програма, призначення якої полягає в автоматичному оформленні, виконанні та припиненні будь-якого договору [32, 33]. Отже в юридичній доктрині Франції також немає єдиного підходу до розуміння смарт-контракту, але переважним є підхід до смарт-контрактів як до комп'ютерної програми, а не як до цивільно-правових договорів.

На даний момент не можна стверджувати, що у світовій практиці існує єдине розуміння юридичної сутності смарт-контрактів. У світлі цих розбіжностей, законодавці застосовують різноманітні підходи та методи у правовому регулюванні, що призводить до відмінностей в умовах та галузі застосування смарт-контрактів. Такі розбіжності у тлумаченні юридичного статусу смарт-контрактів породжують низку проблем, які потребують вирішення: виникають ризики порушення прав суб'єктів, які використовують смарт-контракти, та виникають труднощі у забезпеченні судового захисту їхніх законних інтересів. Закони різних країн, які містять офіційне визначення смарт-контрактів, визначають їх як програмне забезпечення (програмний код), або як електронні договори, укладені та виконувані за допомогою функціонування комп'ютерних програм. Загалом, при аналізі законодавства та практики укладання договорів у різних країнах можна виділити два основні підходи до регулювання смарт-контрактів. За першим підходом, суспільні відносини, що виникають зі смарт-контрактів, повинні регулюватися шляхом ухвалення самостійного нормативного правового акта, який регулював би сферу правовідносин. Однак визначення смарт-контрактів також серйозно різняться залежно від підходу законодавця до правової природи, як слід розуміти смарт-контракт: як комп'ютерну програму (Італія, Республіка Білорусь) або як особливий договір (штат Іллінойс, США). При цьому відмінності виявляються в законодавстві не тільки різних країн, але навіть однієї й тієї ж держави – США, штати яких використовували правові моделі, що кардинально відрізняються. Частина штатів законодавчо закріпила дефініцію смарт-контракту як комп'ютерної програми (Арізона). Інші штати

пішли шляхом віднесення смарт-контрактів до договорів (Іллінойс). За другим підходом, суспільні відносини, що виникають із смарт-контрактів, мають регулюватися загальними нормами договірного права відповідної держави. Таким чином, навіть за відсутності спеціалізованого законодавства про смарт-контракти зберігається можливість використання таких контрактів у комерційних угодах. Цей підхід, наприклад, застосовується у Франції та Німеччині. Загальною проблемою для всіх країн, які займаються юридичним регулюванням смарт-контрактів, є обмежена увага до питань, пов'язаних із унікальною природою смарт-контрактів. Не завжди законодавець надає чітке юридичне визначення смарт-контрактів, і навіть якщо це відбувається, то подальша деталізація правового регулювання залишається недостатньою.

Загалом більшість країн світу поки не прийняли спеціальних норм про смарт-контракти. У такій ситуації знаходиться і Україна, де тільки починає формуватися законодавство, яке регулює відносини, пов'язані із застосуванням інформаційних технологій. Необхідність поправок, які змогли б заповнити прогалини, що утворилися в чинному законодавстві, очевидна. У законопроекті «Про обіг криптовалюти в Україні» № 7183 від 06.10.2017 р. запропоновано поняття «система блокчейн» як децентралізований публічний реєстр усіх проведених криптовалютних транзакцій, які були проведені суб'єктом криптовалютних операцій [34]. Одним з недоліків згаданого законопроекту є термінологічна прив'язка суто до сфери обігу криптовалют і ігнорування потенціалу застосування технології блокчейн в інших сферах, у тому числі правового регулювання договірних відносин.

Першою спробою легітимізувати поняття «смарт-контракт» був законопроект «Про розвиток цифрової економіки» № 7485 від 15.01.2018 р., у якому «смарт-контракт» — це програмний код, призначений для функціонування в реєстрі блоків транзакцій (блокчейні), іншій розподіленій інформаційній системі в цілях автоматизованого здійснення і (чи) виконання угод або здійснення інших юридично значимих дій [35]. Таким чином, пропонувалася модель правового регулювання смарт-контракту як

комп'ютерної програми. Якщо ж розглядати смарт-контракт лише як комп'ютерну програму, то дане розуміння не відповідає нормам ЦК України, оскільки, відповідно до ч. 1 ст. 626 ЦК України договором є домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків. Договір може бути укладений у будь-якій формі, якщо вимоги щодо форми договору не встановлені законом (ч. 1 ст. 639 ЦК України) [2]. Договір вважається укладеним в письмовій формі, якщо він укладений за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем (ч. 2 ст. 639 ЦК України). Правочин може вчинятися усно або в письмовій (електронній) формі (ст. 205 ЦК України) [2]. Відповідно до п. 3 ст. 3 Закону України «Про електронну комерцію», електронною формою представлення інформації вважається спосіб документування інформації, що означає створення, запис, передачу або збереження інформації у цифровій чи іншій нематеріальній формі за допомогою електронних, магнітних, електромагнітних, оптичних або інших засобів, здатних до відтворення, передачі чи зберігання інформації [36]. Електронною формою представлення інформації вважається документування інформації, що дає змогу її відтворювати у візуальній формі, придатній для сприйняття людиною. Тобто чинне законодавство під електронною формою договору (електронною формою представлення інформації) визначають виключно носій даних, саме форму втілення інформації про умови договору.

Проектом Закону України «Про внесення змін та доповнень до Цивільного кодексу України, спрямованих на розширення кола об'єктів цивільних прав» (реєстр. № 6447 від 17 грудня 2021 року) передбачається внести зміни та доповнення до Цивільного кодексу України, зокрема зміни вносяться до статті 177, відповідно до якого «об'єктами цивільних прав є речі, гроші, цінні папери, цифрові речі, майнові права, роботи та послуги, результати інтелектуальної, творчої діяльності, інформація, а також інші матеріальні та нематеріальні блага. Об'єкти цивільних прав можуть існувати у матеріальному світі та/або цифровому середовищі, що обумовлює форму

об'єктів, особливості набуття, здійснення та припинення цивільних прав і обов'язків щодо них» [37]. Однак, сам термін «цифрове середовище» не має чітко визначеного змісту і пропонуване проектом закону формулювання про існування об'єктів цивільних прав у цифровому середовищі не узгоджується з термінологією, закріпленою в чинному законодавстві, відповідно до яких віртуальні активи існують у «електронній формі», що може суттєво ускладнити реалізацію відповідних положень на практиці [38]. Проектом Закону України також пропонується доповнити Цивільний кодекс статтею 179-1, відповідно до абзацу першого частини першої якої «цифровою річчю є благо, яке створюється та існує виключно у цифровому середовищі та має майнову цінність» [37]. На думку експертів Головного юридичного управління Верховної Ради, запровадження у Цивільному кодексі такої категорії, як «цифрові речі» є некоректним, оскільки не враховує концептуальних засад системи поділу об'єктів цивільних прав та не дозволяє визначити місце цифрових речей у цій системі. Поняття «річ» є загальним родовим класом, який включає видові класи предметів, що ним охоплюються. У випадку наведеного положення законопроекту таким видовим поняттям є «цифрові речі». З цього логічно випливає, що категорія «цифрові речі», яка охоплюється дефініцією поняття «річ», співвідноситься з останнім як часткове та загальне. Це свідчить про те, що «цифрові речі» теж повинні вважатися предметами матеріального світу [39].

Далеко не всі науковці згодні з тим, що смарт-контракт можна розглядати як договір в електронній формі та ототожнювати його з цивільно-правовим договором. Існує визначення смарт-контракту не просто як «розумний контракт» у вигляді об'ємного документа з підписом сторін і реквізитами, а як програма. А ще точніше – алгоритм або віртуальний протокол, написаний на певній мові програмування [40]. Незважаючи на те, що чинним законодавством не регулюється аналіз мови програмування і смарт-контракт можна розглядати як договір, виражений у формі програмного коду, сам цей договір за формою можна віднести до договору в



письмовій формі, який укладається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем.

На наш погляд, смарт-контракт є угодою між двома і більше сторонами у вигляді їхнього єдиного волевиявлення, спрямований на встановлення, зміну або припинення юридичних прав та обов'язків, укладений в електронній формі в системі блокчейн або іншій розподіленій базі даних, зобов'язання за яким виконуються сторонами в автоматичному порядку без необхідності окремого волевиявлення сторін договору. Тобто смарт-контракт – це угода, яку можна автоматизувати та забезпечити примусове виконання.

На підтвердження договірної концепції смарт-контракту можна навести згадану раніше ч. 1 ст. 626 ЦК України, відповідно до якої під договором розуміється домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків. Основними ознаками які властиві договору як юридичному факту є [41]: 1) в договорі виявляється воля не однієї особи (сторони), а двох чи кількох, причому волевиявлення учасників за своїм змістом повинно збігатися і відповідати одне одному; 2) договір – це така спільна дія осіб, яка спрямована на досягнення певних цивільно-правових наслідків: на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків.

Через механізм смарт-контракту визначаються права та обов'язки сторін, і таким чином смарт-контракт можна розглядати як договір. Смарт-контракт містить у собі волевиявлення сторін і дозволяє ідентифікувати осіб, які уклали, що здійснюється з використанням електронного цифрового підпису. Згода сторін щодо істотних умов договору досягається у реальному світі, але не з перенесенням змісту угоди на матеріальний носій, а шляхом закріплення потенційно дійсної волі сторін у програмному коді смарт-контракту.

Слід розрізняти смарт-контракт як комп'ютерний код та смарт-контракт як цивільно-правовий договір. Місце смарт-контракту має бути серед особливих договірних конструкцій, які відображають особливості укладання

або спеціальні правові наслідки будь-якого цивільно-правового договору, якщо він відповідає зазначеним законом ознакам. Також слід зазначити, що можна укласти договір у формі смарт-контракту, але не можна укласти смарт-контракт як самостійний договір.

На даний момент смарт-контракти знаходять своє застосування у сферах, тісно пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як фінансова сфера, страхування [42, с. 215], транспортно-логістична, оренда, електронна торгівля. Смарт-контракт використовує датчики Internet of Things (IoT-Інтернет речей). Він може відстежувати всі рухи продуктів (виробів) щоразу, простежуючи весь шлях від виробника до постачальника. Смарт-контракт також відстежує, чи був доставлений готовий продукт (товар) відповідному клієнту. Крім того, він може навіть фіксувати історію загублених або затриманих поставок та точну адресу доставки. Прикладом може бути договір оренди, для якого смарт-контракт може автоматично надсилати повідомлення про відмову у разі затримки платежу орендної плати. Якщо орендар не вносить орендну плату протягом певного терміну, алгоритм автоматично блокує двері і не дозволяє орендарю увійти до квартири. Іншим прикладом є «пристрій переривання стартера» (starter interrupt devices), який може бути пов'язаний із банківським кредитом, використаним для покупки автомобіля [43, с. 322]. Пристрій переривання стартера – це технологічний пристрій, встановлений в автотранспортний засіб, який дозволяє кредитору за договором застави віддалено відключати систему запалення автомобіля і, якщо він оснащений глобальною системою позиціонування, повідомляти місцезнаходження автомобіля кредитору для легкого повернення у володіння [44, с. 1187]. Аналогічні приклади є у сфері комунальних послуг (газ, електрика тощо). У договорі про постачання електричної енергії кінцевий споживач зможе прострочити плату споживання енергії – «розумний» контракт здійснюватиме контроль за виконанням всіх переказів. Смарт-контракт зможе розраховувати і списувати плату за показаннями датчика обліку електроенергії про кількість реально споживаної енергії за чинної

тарифної ставки. За договором постачання електроенергії її споживання фіксується датчиками, що передають інформацію до смарт-контракту, який у певні строки списує вартість споживаної енергії з рахунку споживача. Система спише стільки грошей, скільки буде потрібно за вчинення угоди з передачі енергії, внаслідок чого оплата проводитиметься вчасно. Зібрані показники з лічильників споживачів в режимі онлайн неможливо буде змінити або видалити. Все це повністю виключає можливість фальсифікації даних компаніями-споживачами та може суттєво збільшити прибуток енергопостачальних компаній. Споживачі поряд з енергопостачальними компаніями також можуть отримати переваги, оскільки система автоматично аналізує і може запропонувати найбільш економний тариф. У той же час смарт-контракти мають і обмеження: вони не можуть самостійно перевіряти якість товару, дізнатися, чи добре надано послугу, чи діє контрагент сумлінно тощо.

Також хотілося б виділити два основні види смарт-контрактів: перший – це повністю автоматизована угода, вся інформація про яку та програмний код знаходиться лише на електронних носіях; і другий вид – це частково автоматизований контракт, лише фрагмент якого закріплюється за допомогою цифрових технологій, а все інше закріплюється у традиційному тексті на паперових носіях. Щодо другого виду, наприклад, найчастіше через інформаційні технології виконується лише частина угоди, яка пов'язана з оплатою товарів, робіт або послуг. Так, думається, що за моделлю смарт-контракту побудовані відносини з оплати комунальних та інших послуг через так звані «автоплатежі». Ґрунтуючись на такому досить широкому визначенні, під смарт-контрактом можна розуміти, наприклад, договір надання послуг таксі з використанням мобільного додатку, оскільки сторони договору заздалегідь знають суму замовлення, а після виконання перевезення автоматично відбувається транзакція списання грошових коштів з банківської картки замовника та їх зарахування на рахунок виконавця. Отже, ці приклади наочно демонструють, що смарт-контракт може забезпечувати виконання

зобов'язання не цілком, а лише у його конкретній частині. Це зумовлено тим, що виконання цивільно-правового зобов'язання повністю через інформаційну систему передбачає наявність специфічного об'єкта. Так, щоб автоматично передати одне благо від боржника до кредитора, потрібно щоб інформація про передачу була пов'язана з інформаційною системою. Найпростіше це зробити тоді, коли передаються цифрові об'єкти – цифрові права, бездокументарні цінні папери чи безготівкові кошти.

Поняття «цифрові права», «цифровий актив» та їх правове розуміння перебувають ще в стадії формування. Верховна Рада України прийняла 17.02.2022 року Закон України «Про віртуальні активи» № 2074-IX. Відповідно до ч. 1 ст. 1 Закону 2074, віртуальним активом визнається нематеріальне благо, що є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі. Віртуальний актив може посвідчувати майнові права, зокрема права вимоги на інші об'єкти цивільних прав [38]. В Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» теж міститься визначення віртуального активу – і воно є іншим: віртуальний актив визначається як цифрове вираження вартості, яке можна торгувати у цифровому форматі, переказувати і використовувати для платіжних/інвестиційних цілей [45]. Виходячи з визначення віртуального активу, будь-який цифровий токен, NFT та навіть ігрові скіни та сети – все це підходить під визначення віртуальних активів: вони нематеріальні, існують лише у цифровій формі, однозначно мають вартість і функціонують лише у межах певної цифрової системи – екосистеми певної гри, блокчейн-платформи тощо [46]. Для того щоб об'єкт вважався віртуальним активом, він має відповідати трьом критеріям: наявність вартості (value), можливість до обігу в цифровому форматі (transferability) та можливість до його обміну на інші об'єкти цивільного права (payment or investment purpose) [47].

Вищерозглянуті закони ставлять завдання ввести у систему правового регулювання віртуальні активи, не регулюючи смарт-контракт. При цьому вони мають певну різницю в підходах і понятійному апараті. Звісно ж, регулювання поняття «смарт-контракт» має здійснюватися цивільним законодавством, при цьому бути комплексним.

У 2016 році вперше було випробувано смарт-контракт у світовій зовнішній торгівлі на платформі блокчейну Wave. Цей контракт забезпечив угоду на продаж сиру та олії майже на 100 тис. доларів США між сільськогосподарським продовольчим кооперативом Ornuа з Ірландії та Seychelles Trading Company [48]. За допомогою даної інформаційної технології було реалізовано автоматизацію виконання зобов'язань – автоматизовано процес надання сторонами документів за договором, процес оплати в момент надходження продукції, мінімізовано договірні ризики сторін та скорочено час на проведення угоди. На виконання договору пішло менше чотирьох годин з моменту його укладання, незважаючи на те, що традиційно цей процес займає від семи до десяти днів через труднощі обробки супутньої документації, включаючи обмін оригіналами документів за допомогою кур'єрських служб, але криптографічний захист та механізми верифікації блокчейну дозволили провести всі операції через інтернет без потреби сторонньої перевірки [48]. Використання смарт-контракту дозволило прискорити торговельну операцію, знизити транзакційні витрати, пов'язані з терміном виконання зобов'язань, мінімізувати ризик помилок, пов'язаних з участю сторін щодо визначення умов договору та їх виконання.

Прикладом практичного застосування технології смарт-контрактів в Україні є перша в світі електронна трансатлантична транзакція на основі договору купівлі-продажу нерухомості з використанням смарт-контрактів на блокчейні Ethereum. Квартиру в Києві придбав американський покупець через децентралізований ринковий майданчик із продажу нерухомості Proprу (США). При цьому продавець житла територіально знаходився в Нью-Йорку. Власником криптовалюти виступила американська компанія Velton/Zegelman,

платформою для угоди став стартап Propy в Кремнієвій долині. Столичну квартиру поміняли на суму в криптовалюті згідно з договором, уклавши смарт-контракт. Зазначається, що продавець і покупець на платформі Propy завізували контрактний намір, на підставі якого криптовалюту перевели на депозит. Після цього юристи підготували необхідні документи по угоді купівлі-продажу, замовили акти оцінки нерухомості, виписали довіреності сторонам та провели нотаріальну угоду. Після внесення до реєстру змін в праві власності з нього отримали виписку. Її, в свою чергу, завантажили у систему, завдяки чому був розблокований смарт-контракт і переведені гроші продавцеві [49].

Правовими характеристиками смарт-контракту як договору є двосторонній або багатосторонній характер, консенсуальність. Смарт-контракт є двостороннім, тому що для його укладання та виконання необхідна наявність двох сторін, або може бути багатостороннім, в якому беруть участь більше ніж дві сторони, що наділені взаємними правами та обов'язками. Консенсуальний характер смарт-контракту в тому, що смарт-контракт вважається укладеним з досягнення сторонами угоди. Залежно від наявності зустрічного задоволення смарт-контракт може бути як відплатним, так і безвідплатним (наприклад, смарт-контракт дарування криптовалюти).

Для розуміння правової природи смарт-контракту виділяють такі його основні ознаки:

- 1) додатковий щодо основного договору характер смарт-контракту, що є спеціальною договірною конструкцією;
- 2) автоматизований характер виконання;
- 3) обумовлений характер виконання (оскільки виконання зобов'язання однієї сторони за таким договором обумовлено настанням певних обставин, що проявляється у вихідному коді такого контракту, що виражається операторами if... then.../якщо ..., то ...);
- 4) укладання у вигляді програмного коду;

5) виконання договірних зобов'язань із використанням інформаційних технологій;

6) мінімізація участі сторін договору у його виконанні, ізолювання виконання договору від дій та волі сторін договору.

Основною характеристикою смарт-контракту, що виділяє його як договір (спеціальну договірну конструкцію) з особливостями виконання є автоматизоване виконання зобов'язань. Це означає, що виконання умов угоди відбувається автоматично, без активної участі сторін, виходячи із заздалегідь визначених умов, які записані в блокчейні. На нашу думку, ця властивість смарт-контракту суттєво відрізняє його від традиційних договорів. Автоматизоване виконання зобов'язань, передбачене смарт-контрактом, забезпечує надійне дотримання умов угоди та зменшує ризики, пов'язані з діями іншої сторони. Можливість автоматизувати виконання дозволяє усунути залежність від поведінки контрагента. Використання смарт-контракту як договору робить договірні відносини стабільнішими, гарантує виконання зобов'язань. Смарт-контракти вирішують проблеми неясності положень договору через використання універсального програмного коду, складності та високих витрат на виконання договірних зобов'язань [50].

Щодо автоматизованого виконання договору, важливо зазначити таке. Не смарт-контракт сам себе виконує, а сторони висловлюють згоду виконання зобов'язання з допомогою комп'ютерної програми, і це виконання смарт-контракту (як договору) в блокчейні здійснюється на основі заздалегідь вираженої згоди. При цьому саме сторони визначають обставини, після яких відбувається виконання смарт-контракту. Смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання зобов'язання, але в будь-якому випадку потрібна згода зобов'язаної особи на таке виконання, і смарт-контракт виконується не сам собою, а за умовами договору, заданими сторонами.

Серед ключових викликів, пов'язаних із використанням смарт-контрактів, виокремлюється проблема захисту прав його учасників. У разі застосування смарт-контрактів, деякі традиційні категорії договірного права

повинні розглядатися під іншим кутом зору. Смарт-контракт спрямований на забезпечення належного виконання зобов'язання, тому фактично завдяки використанню смарт-контрактів усуваються ризики несумлінності сторін договору. Однак невиконання зобов'язання, оформленого за допомогою смарт-контракту, також може статися. Але причиною цього найчастіше є технічна помилка. Тому що спосіб захисту прав у такому разі пропонується застосовувати примус до виконання зобов'язань у натурі. Якщо зобов'язання було виконано з помилкою, застосуванню має підлягати двостороння реституція. Здійснити двосторонню реституцію за смарт-контрактом дозволить механізм зворотної транзакції, який може бути передбачений у смарт-контракті. Цей механізм застосовується у випадку, коли виконання зобов'язання вже сталося, але була виявлена помилка в умовах договору.

Смарт-контракт, як новий об'єкт правового регулювання, має свої позитивні і негативні аспекти, які визначають його конкурентні переваги в порівнянні з традиційними цивільно-правовими договорами, або, навпаки, можуть вплинути на його привабливість. До основних переваг смарт-контракту можна віднести [51, с. 59]:

- 1) автоматичність та можливість примусового виконання;
- 2) прозорість (будь-який учасник угоди може самостійно перевірити дотримання умов, а також провести аудит усіх попередніх транзакцій до моменту створення першого блоку блокчейну та переконатися, що інший учасник договірних відносин виконав свої зобов'язання);
- 3) відстежуваність (кожна взаємодія зі смарт-контрактом ідентифікується індивідуальною адресою, що дозволить суттєво спростити можливість контролю як для осіб, які беруть участь в угоді, так і для суб'єктів державного фінансового контролю);
- 4) захищеність умов та даних смарт-контракту від третіх осіб (довіра між учасниками будується на основі зашифрованих даних, також захист смарт-контракту передбачає обмеження будь-яких дій третіх осіб щодо контракту).



Незважаючи на всі свої переваги, використання смарт-контракту викликає досить велику кількість питань, що мають важливе практичне значення. Основними недоліками смарт-контрактів є [51, с. 60-61]:

1) відсутність правового регулювання смарт-контракту, що може ускладнити вирішення спірних питань, що виникають при порушенні умов його виконання: можливість судового захисту прав, що виникли за смарт-контрактами; подання смарт-контракту до суду як доказ; питання застосовного права та проблеми підвідомчості та підсудності спорів щодо смарт-контрактів;

2) його негнучкість щодо умов договору (смарт-контракти дуже важко змінити, якщо обставини змінюються; така зміна можлива лише після внесення відповідних змін до самої програми);

3) вразливість смарт-контракту, як і будь-якої сучасної цифрової технології, яка виражається в тому, що пристрій або носій інформації з даними про смарт-контракт може бути зламаний або втрачений внаслідок дій правопорушників або ж з необережності (у тому числі через відсутність спеціальних знань у персоналу);

4) складність використання, яка пов'язана з великою кількістю витрат, необхідних для закупівлі обладнання та навчання персоналу, найму ІТ-спеціалістів для достатнього розуміння програмного коду смарт-контракту та укладання надійного договору, що відповідає потребам певної сфери господарської діяльності;

5) прив'язка до реального світу та необхідність отримання даних із-за меж системи (для отримання даних, які розташовані поза блокчейном чи іншим розподіленим реєстром, смарт-контракту необхідно звертатися до так званих оракулів - постачальників інформації, які на запит контракту надають достовірні дані, необхідні для коректної роботи контракту);

6) складність встановлення обсягу цивільної дієздатності особи, яка має намір укласти смарт-контракт; складність захисту порушених прав у суді через необхідність надання даних про контрагента за смарт-контрактом;

7) обмеженість програмного коду (неможливість вкласти в математичний алгоритм програми складний текст договору, який може включати додаткові умови, суттєві для сторін, різні припущення тощо).

Значну частину домовленостей між сторонами неможливо закодувати, тому що вони не укладаються у схему "if... then..." («якщо ..., то ...»), а охоплюються абстрактними поняттями, як-от «законність», «справедливість», «розумний строк», «захист слабкішої сторони» тощо [7, с. 103]. На відміну від звичайних договорів, смарт-контракти мають бути більш формалізованими. Це зумовлено тим, що код, за своєю природою, не допускає нечітких формулювань і не може бути таким багатозначним, як письмовий текст. З одного боку, програмний код виключає семантичну невизначеність, але, з іншого боку, така жорстка структура обмежує учасників щодо умов контракту. Таким чином, можна виділити «програмовані» та «непрограмовані» умови договору. «Програмовані» умови смарт-контракту є тими аспектами договору, які можуть бути задані у вигляді програмного коду та змінені в процесі виконання контракту. Це дозволяє сторонам гнучкіше реагувати на зміни зовнішніх умов та динамічно змінювати параметри контракту без необхідності перегляду самого коду смарт-контракту. Прикладами можуть бути ситуації, коли ціна товару чи послугу залежить від поточного ринкового курсу, обсягу продажу чи інших перемінних. Під «непрограмованими» розуміються умови договору, які можуть бути однозначно виражені з допомогою програмного коду. Як приклади непрограмованих умов договору можна навести порядок визначення якості товару чи послуги, питання відповідальності сторін, сумлінності, розумності тощо. Таке обмеження смарт-контрактів робить цю технологію застосовною тільки до найпростіших існуючих договірних конструкцій.

У сучасних умовах смарт-контракти залишаються недостатніми для заміни традиційних контрактних форм і підходять лише для обмежених застосувань. Незважаючи на переваги смарт-контрактів, які вже підтверджені

на практиці, було б нерозсудливо відкидати класичне договірне право, яке розробило комплексне розуміння угод. Класичні контракти не втратять своєї актуальності і в сучасних умовах, тим більше, що договірна робота у відносинах між юридичними особами та фізичними особами-підприємцями може суттєво ускладнюватися особливими об'єктивними та суб'єктивними ситуаціями та умовами, які складно перевести в програмний код або прив'язати до формальної логіки. Однак смарт-контракти в поєднанні з технологією блокчейн можуть впливати майже на всі види діяльності суспільства.

У чинному законодавстві України відсутні норми, які повною мірою відображали б сутність смарт-контрактів, а також надавали гарантії на його виконання. Незважаючи на це, слід зазначити, що смарт-контракт не суперечить чинному законодавству, є результатом еволюції вже існуючих інститутів, таких як публічний договір, електронна форма договору, цифровий підпис.

Законодавче закріплення смарт-контракту сприяло б його більш успішному використанню на практиці, уникаючи труднощів із юридичною кваліфікацією та визнанням юридичної сили за такими договорами. Тому вважаємо за необхідне внести зміни до Цивільного кодексу України, додавши загальні положення, які регулюватимуть смарт-контракти. Але ще більш доцільним рішенням для розкриття всієї сутності смарт-контрактів є розробка та прийняття закону «Про смарт-контракти», який закріплював поняття, характерні ознаки, особливості укладання та виконання смарт-контрактів, був орієнтований на закріплення детальних процедур укладання та виконання смарт-контрактів, порядку організації захисту інтересів кожної сторони смарт-контракту, а також на конкретизацію загальних норм ЦК України.

Правова технологія смарт-контрактів, з одного боку, економить час, кошти, людські ресурси, надає можливість відмовитися від великої кількості посередників, але з іншого боку, дана правова технологія може спричинити негативні наслідки для суспільства і мати недоліки, оскільки при її

використанні стираються унікальні риси, індивідуальні характеристики конкретних правових відносин (не враховуються індивідуальні ознаки суб'єкта господарських правовідносин, об'єкт, юридичні факти тощо), все стандартизується, не враховуються особливості конкретної ситуації, немає можливості оцінити моральні категорії, роз'яснити оцінні поняття, у вигляді програмного коду правові принципи розумності, сумлінності, справедливості тощо. Разом з тим, розвиток технологій та законодавче закріплення смарт-контрактів дадуть поштовх їх масштабнішому використанню в B2B-секторі вже в найближчі роки. Надалі смарт-контракти можуть бути застосовані не лише у комерційних, а й у приватних правовідносинах за участю фізичних осіб – при спадкуванні, трудових відносинах.

### **Список використаних джерел**

1. Баранов О. А. Інтернет речей і право: погляд у майбутнє. Інтернет речей: проблеми правового регулювання та впровадження : Матеріали Третьої науково-практичної конференції. 21 листопада 2019 р. м. Київ. Упоряд. : В. М. Фурашев, Дорогих С.О., С. Ю. Петряєв. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» Вид-во «Політехніка». 2019. 180 с.
2. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 18.06.2022).
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003р. №436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 18.06.2022).
4. Szabo N. The Idea of Smart Contracts URL: <http://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOTwinterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart.contracts.html> (дата звернення: 18.01.2022).

5. Gideon Greenspan. Beware of the Impossible Smart Contract. Blockchain news. 12 April, 2016. URL: <http://www.the-blockchain.com/2016/04/12/beware-of-the-impossible-smart-contract/> (дата звернення: 24.07.2023).
6. Smart Contracts and Distributed Ledger – A Legal Perspective //ISDA Linklaters Whitepaper. August 2017. URL: <https://www.isda.org/a/6EKDE/smart-contracts-and-distributed-ledger-a-legal-perspective.pdf> (дата звернення: 24.01.2024).
7. Некіт К. Г. Переваги та недоліки смарт-контрактів як підстав виникнення права власності. *Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право.* № 3(47). 2020. С. 101-105.
8. Мамчур Л., Недибалюк О. Цивільно-правові реалії допустимості використання смарт-контракту у договірних відносинах. *Історико-правовий часопис.* 2018. № 2. С. 90–94.
9. Гарник М.О. Форма смарт контракту. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти (частина II): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 22-23 січня 2020 року. Львів : Львівський науковий форум, 2020. 76 с.
10. Бернацький М. В. Смарт-контракт: форма правочину чи зміст // IUS PRIVATUM. 2020, № 1–2, С. 20-27.
11. Верес І. Правова природа смарт-договору. *Підприємництво, господарство і право.* 2020, №9, С.15-18.
12. Jaccard, Gabriel Olivier Benjamin Smart Contracts and the Role of Law. Jusletter IT 23. November 2017. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3099885](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3099885) (дата звернення: 24.07.2023).
13. Szczerbowski, Jakub J., Place of Smart Contracts in Civil Law. A Few Comments on Form and Interpretation (November 9, 2017). Proceedings of the 12th Annual International Scientific Conference NEW TRENDS 2017. URL: <https://ssrn.com/abstract=3095933> (дата звернення: 24.07.2023).

14. Delmolino K., Arnett M., Kosba A., Miller A., and Shi E., «Step by step towards creating a safe smart contract: Lessons and insights from a cryptocurrency lab», Lect. Notes Comput. Sci. (including Subser. Lect. Notes Artif. Intell. Lect. Notes Bioinformatics), vol. 9604 LNCS, pp. 79–94, 2016. URL: <https://fc16.ifca.ai/bitcoin/papers/DAKMS16.pdf> (дата звернення: 18.07.2023).

15. Що таке смарт-контракт? URL: [https://bankchart.com.ua/finansoviy\\_gid/investitsiyi/statti/scho\\_take\\_smart\\_kontrakt\\_](https://bankchart.com.ua/finansoviy_gid/investitsiyi/statti/scho_take_smart_kontrakt_) (дата звернення: 18.07.2023).

16. Баранов О. А. Интернет вещей (IoT): правовые проблемы применения умных контрактов. *Інформація і право*. № 4(23). 2017. С. 26-40.

17. Шуміло І. А., Овчаренко В. С., Філіпченко К. Ш. Правова природа смарт-контрактів та проблемні питання вибору права. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2021, № 6 (18). С. 188-196.

18. What is blockchain technology? URL: <https://www.ibm.com/topics/what-is-blockchain> (дата звернення: 18.06.2022).

19. Спасітелева С. О., Бурячок В. Л. Перспективи розвитку додатків блокчейн в Україні. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2018. № 1. С. 35-48.

20. Що таке блокчейн та криптовалюта: про технології простими словами. *Інформатор*. 2023. URL: <https://ps.informator.ua/2023/05/10/shho-take-blokchejn-ta-kryptovalyuta-pro-tehnologiyi-prostymy-slovamy/> (дата звернення: 25.07.2023).

21. UNCITRAL Model Law on Electronic Transferable Records, 2017 URL: [https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic\\_transferable\\_records](https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_transferable_records) (дата звернення: 18.01.2022).

22. Принципи міжнародних комерційних договорів (принципи УНІДРУА (UNIDROIT) URL: <https://www.unidroit.org/english/principles/contracts/principles2016/principles2016-e.pdf> (дата звернення: 18.01.2022).

23. Arizona revised Statutes, Bill HB 2417, Section 44-7061. 2017. URL: <https://apps.azleg.gov/BillStatus/BillOverview/69425> (дата звернення: 18.01.2022).

24. Illinois Blockchain Technology Act for Smart Contracts URL: <https://ilga.gov/legislation/fulltext.asp?DocName=10100HB3575&GA=101&SessionId=108&DocTypeId=HB&LegID=120249&DocNum=3575&GAID=15&Session=> (дата звернення: 15.07.2023).

25. Декрет Республики Беларусь № 8 от 21.12.2017 «О развитии цифровой экономики». 27.12.2017. № 1/17415. Приложение 1. URL: <https://president.gov.by/bucket/assets/uploads/archives/decret-8.zip> (дата звернення: 18.01.2022).

26. ICO (криптовалюти) URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ICO\\_\(криптовалюти\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/ICO_(криптовалюти))

27. Jia Wang and Lei Chen Regulating Smart Contracts and Digital Platforms A Chinese Perspective. The Cambridge Handbook of Smart Contracts, Blockchain Technology and Digital Platforms. 2019. pp.183-210 URL: [https://www.researchgate.net/publication/346503570\\_Regulating\\_Smart\\_Contracts\\_and\\_Digital\\_Platforms\\_A\\_Chinese\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/346503570_Regulating_Smart_Contracts_and_Digital_Platforms_A_Chinese_Perspective) (дата звернення: 24.07.2023).

28. Decreto-legge 14 dicembre 2018, n. 135 Disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione. URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2018-12-14;135> (дата звернення: 24.07.2023).

29. Cryptocurrency in Germany: Is it regulated and safe? URL: <https://www.idnow.io/blog/cryptocurrency-germany-regulations> (дата звернення: 24.07.2023).

30. Bruno Dondero Les smart contracts Le droit civil à l'ère numérique Actes du colloque du Master 2 Droit privé général et du Laboratoire de droit civil - Paris II - 21 avril 2017. P. 19-22.

31. Loiseau G. Le contrat électronique, l'indigent de la réforme du droit des contrat // Communication commerce électronique. 2016. № 9. pp. 9-12.

32. Guerlin G. Consideration sur les smart contracts. Dalloz IT/IP. 2017. Octobre. P. 512 ;

33. Cohen-Hadria Y. Blockchain: révolution ou évolution? La pratique qui bouscule les habitudes et l'univers juridique. Dalloz IT/ IP. № 11, Novembre. 2016. P. 541.

34. Про обіг криптовалюти в Україні : Проект закону України №7183 від 06.10.2017. URL:[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62684](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62684) (дата звернення: 18.01.2022).

35. Про розвиток цифрової економіки : Проект закону України №7485 URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH5RX00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH5RX00A.html) (дата звернення: 18.01.2022).

36. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 18.01.2022).

37. Проект Закону про внесення змін та доповнень до Цивільного кодексу України, спрямованих на розширення кола об'єктів цивільних прав № 6447 від 17.12.2021р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38588> (дата звернення: 18.01.2022).

38. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (дата звернення: 18.01.2022).

39. Зауваження Головного юридичного управління Верховної Ради до проекту закону України про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо розширення кола об'єктів цивільних прав № 6447 від 17.12.2021 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1815307> (дата звернення: 18.01.2022).

40. Смарт-контракт: поняття та правова природа. <http://cryptolawyer.blogspot.com/2018/08/blog-post.html> (дата звернення: 20.01.2023).



41. Рішення Господарського суду міста Києва від 10.02.2021р. за справою № 910/17840/20.

42. Погоріленко А. Смарт-контракти у сфері страхування: перспективи впровадження у господарське законодавство України. *Право України*. №7. 2021. С. 202-217

43. Pietro Sirena, Francesco Paolo Patti Smart Contracts and Automation of Private Relationships. Constitutional Challenges in the Algorithmic Society , pp. 315-330 URL: <https://www.cambridge.org/core/books/constitutional-challenges-in-the-algorithmic-society/smart-contracts-and-automation-of-private-relationships/9300C5710E20A338846AD6FFF7460F2A> (дата звернення: 20.01.2023).

44. Atta-Krah, Kwesi. Preventing a Boom from Turning Bust: Regulators Should Turn Their Attention to Starter Interrupt Devices Before the Subprime Auto Lending Bubble Bursts. *Iowa law review*. 2016. №101. pp.1187-1222. URL: <https://ilr.law.uiowa.edu/print/volume-101-issue-3/preventing-a-boom-from-turning-bust-regulators-should-turn-their-attention-to-starter-interrupt-devices-before-the-subprime-auto-lending-bubble-bursts> (дата звернення: 20.01.2023).

45. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 24.07.2023).

46. Лясківський І. Новий закон про віртуальні активи – нові можливості для бізнесу. URL: <https://ain.ua/ru/2021/09/13/novij-zakon-pro-virtualni-aktiv-i-novi-mozhливosti-dlya-biznesu-kolonka-yurista/> (дата звернення: 24.07.2023).

47. Рехлицький М. Віртуальні активи: що це таке і навіщо нам їх законодавче регулювання? *Юридична газета*. №10 (716) <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/virtualni-aktiv-i-shcho-ce-take-i-navishcho-nam-yih-zakonodavche-regulyuvannya.html> (дата звернення: 24.07.2023).

48. Taylor C. Ornu involved in groundbreaking blockchain transaction. The Irish Times. <https://www.irishtimes.com/business/technology/ornua-involved-in-groundbreaking-blockchain-transaction-1.2782748> (дата звернення: 24.07.2023).

49. Буяльська К. В Україні вперше офіційно продали нерухомість через смарт-контракт URL: <https://nachasi.com/2017/09/26/kupyla-neruhomosti-za-kryptovalyutu/> (дата звернення 25.08.2022)

50. Levy K.E.C. Book-Smart, Not Street-Smart: Blockchain-Based Smart Contracts and The Social Workings of Law. Engaging Science, Technology, and Society. 2017. № 3. P. 2.

51. Старченко А.Ю. Переваги та недоліки смарт-контрактів у зобов'язальному праві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Юридичні науки». 2022. № 6 (52). С. 57-63.

**Стоянова Алла Андріївна**

аспірантка кафедри економіки, права та управління бізнесом  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

*Одеський національний економічний університет*

## **АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО АГРОБІЗНЕСУ У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ**

З 2014 року, з початку та внаслідок збройної агресії РФ, Україна почала втрачати частку угідь сільськогосподарського призначення на окупованих територіях АР Крим, Донеччини та Луганщини. Втім, аграрний сектор економіки таки зміг засвідчити стійкість розвитку через адаптацію до умов воєнного часу.

Пройшовши через складні умови Covid та потужної посухи 2020 року країна у 2021 році за весь час незалежності вперше зібрала такий рекордний валовий збір врожаю у кількості майже 106 млн тонн сільськогосподарських культур. За цей час досягнуто лідуючих позицій у експорті певних видів сільськогосподарських товарів у розмірі 40,7% або 27,7 млрд \$ США, що складає понад третину від загальної величини товарного експорту України. Вже досі тривало країна тримається у п'ятірці лідерів світу за постачанням сільськогосподарських продуктів на зовнішні ринки, таких культур як соняшникова олія, кукурудза, пшениця, ячмінь. Також, зроблено ще один прорив – відкрито ринок землі. Далі, реформовано рибогосподарську та меліоративну галузі, отримано статус кандидата у члени ЄС. Всі ці кроки пророблено у період воєнного часу і немає жодної іншої такої країни в світі, яка б мала такі досягнення і саме в таких надскладних умовах.

Але, разом з тим, виявилось, що діюча модель розвитку аграрного сектору є надзвичайно вразливою. Причиною тому є її сировинний характер та деформована структура сільськогосподарського виробництва, а саме: великі аграрні підприємства спеціалізуються переважно на процесах

рослинництва, вирощують високорентабельні й швидкоокупні сільськогосподарські культури, в той час як малі підприємства, фермерські господарства виробляють трудомістку продукцію тваринництва та вирощують плодовоовочеві і ягідні культури.

Ключовими елементами, що стали індикаторами вразливості аграрного сектору є:

- відсутність можливості організації польових робіт у зоні відкритих бойових дій та місцях біля лінії зіткнення. Значна частина сільськогосподарських земель стала тимчасово заблокованою для проведення будь-якої аграрної діяльності, тому що поля або окуповані, або знаходяться під ворожими обстрілами, або ще не проведено розмінування та на них знаходяться небезпечні вибухові речовини. З врахуванням того, що росія має на меті знищення нашої економіки, дії по блокуванню сільськогосподарської діяльності можуть бути збільшені та, на жаль, під прицілом ворожої армії будуть й надалі знаходитися поля біля лінії зіткнення, щоб навмисно під час дозрівання та збору врожаю 2024 року знову намагатися завдати максимальної шкоди аграрним підприємствам;

- блокування аграрного експорту морським напрямом, що має вагомий вплив на рентабельність агробізнесу, понижує надходження від експорту, викликає у світі продовольчу інфляцію та впливає на підвищення ризиків початку у деяких країнах голоду, а це в свою чергу є одним з факторів, що може спровокувати нові хвилі соціальних міграцій тощо;

- знищення виробничих потужностей аграрних підприємств, зокрема переробних та застосованих для зберігання агропродукції й також харчових продуктів. Військові цілі у війни, що розв'язала росія не є для ворога пріоритетом. Найбільш шкоди зазнають цивільні об'єкти: за статистикою саме зерносховища й продовольчі склади, а також інфраструктура та сільськогосподарська техніка є найбільш вразливими та знаходяться під постійними обстрілами ворога. Це свідчить про те, що росія намагається заблокувати аграрний сектор, знищити будь-які можливості розвитку;

завдавати шкоду продовольчій безпеці України; нав'язати негативний інформаційний порядок денний щодо нестачі продовольства, що може спровокувати протидію населення діючій владі; зруйнувати глобальний криз у світі у питаннях продовольчої безпеки;

- знищення рівня забезпечення агропідприємств матеріально-технічними засобами. Нестача оборотних коштів, відсутність можливостей довгострокового планування спрощує процеси агровиробництва, зменшує кількість закуплених добрив та засобів захисту рослин, а це напряду має негативний вплив на врожайність рослинних культур та стан ґрунтів. Нестача палива, ремонт та відновлення сільськогосподарської техніки у наслідках влучання ворожих ракет або БЛПА також впливають на своєчасність проведення збиральних робіт;

- гостре питання щодо організації продзабезпечення населення, яке знаходиться на тимчасово окупованих територіях та на лінії бойового зіткнення. Воєнні дії, обстріли міст та селищ, постійне зміщення зони фронту ставлять під удар можливості забезпечити своєчасно населення продовольством.

Необхідно враховувати, що сільське господарство напряду залежить від біологічних процесів росту й розвитку як рослин, так й тварин. Більш того, саме цей сектор економіки має один із найбільших та найскладніших періодів окупності витрат, а це напряду впливає на застосування механізмів щодо швидкої переорієнтації виробництва. Тобто, оперативна зміна або корекція посівів рослинних культур озимих груп, які були засіяні восени 2022 року була вже неможлива. Тому структура посівів під урожай 2023 року змінювалась диференційовано, в залежності від періоду висаджування. Так, за даними Мінагрополітики, якщо у 2022 році посіви ярої пшениці складали 192 тис. га, то у 2023 році вже понад 200 тис. га; соя – 1300 тис. га та близько 1250 тис. га відповідно. Зміни відбулись й на посівних площах експортно орієнтовних культур: соняшник скорочено на 1 млн 809,7 тис. га від показників минулого року (варто зазначити, що сам показник попри все

складає 4,7 млн га), кукурудза з 5,5 млн скоротилась до 4,6 млн га. Зниження наряду пов'язано зі складнощами в логістиці. Хоча в цьому кліматичні умови теж додатково зіграли свою роль.

Тарас Висоцький перший заступник міністра аграрної політики та продовольства України повідомив, що корекція посівів відбулась у зв'язку з такими чинниками, як співвідношення витрат на один гектар та їх собівартість, наявність або навпаки відсутність на внутрішньому ринку можливостей реалізації продукції, показники врожайності продукції з гектара, а також вартість продукції за тонну. Через призму військових викликів та фактичних експортних можливостей саме вартість за тонну була для аграріїв найважливіша. Вони надавали перевагу культурам, які на ринку показували найвищу вартість за тонну, наприклад – олійним [17].

Нестійкість моделі проявилася у лютому 2022 року, після повномасштабного вторгнення РФ та мала згубні наслідки не лише для аграрного сектору України, а й для її новоствореного ринку сільськогосподарських земель. Блокування з боку росії морських торговельних шляхів спричинило кризу експорту сільськогосподарської продукції. В перший день повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року повністю зупинився ринок землі. Але, завдяки підтримці з боку міжнародних партнерів Україна попри військові виклики змогла частково відновити експорт аграрної продукції та зберегти позиції одного з найбільших у світі постачальників зерна. Вже у травні 2022 року завдяки злагодженій роботі було відновлено роботу ринку землі. Розглянемо, які ж останні тенденції ринку сільськогосподарської землі та які заходи вживалися українським урядом задля підтримки аграрного сектору в умовах воєнного часу.

В українській економіці частка аграрного сектору займає одну із найбільших частин. Так, за офіційними статистичними даними за 2021 рік, саме у сільськогосподарському виробництві було зайнято майже 14% населення, частина аграрного внеску у ВВП складає 10,9%, а частка у експорті дорівнює майже 41%. Україна займає лідерські світові позиції з

експорту зернових культур. У 2021 році Україна експортувала 40% соняшникової олії від всього світового експорту, кукурудзи, ячменю, пшениці та ріпаку – 10% відповідно.

Але, повномасштабне вторгнення росії завдало велику шкоду аграрному сектору. Внаслідок війни постраждало майже 36% сільськогосподарських площ, 30% країни знаходиться під загрозою мінування [17].

Блокування морських шляхів та знищення аграрних підприємств в наслідок ракетних обстрілів в рази збільшують як витрати, так й ризики виробництва та експорту. Для збереження морських експортних шляхів влада України разом з міжнародними партнерами приймають всі зусилля та розробляють безпечні механізми логістики. Зокрема, підписання у Стамбулі “зернової угоди” дозволило послабити логістичні складнощі експорту продукції Чорним морем. Але, згідно з даними за квітень 2023 року оприлюднених Міністерством аграрної політики та продовольства України попри всі зусилля експорт збіжжя зменшився майже на 13% порівняно з попереднім маркетинговим роком.

Наслідки війни мають вплив й на дрібних виробників. Так, за даними FAO, 44% виробників відмічають суттєве зростання собівартості продукції, 25% повідомили або щодо повної зупинки виробництва, або про скорочення через війну [3]. Загальні збитки українського аграрного сектору станом на лютий 2023 року склали 40,2 млрд доларів США, з яких 8,7 млрд доларів — прямі збитки.

Ринок землі в Україні стартував у липні 2021, за декілька місяців до війни. Країна після двох десятиліть мораторію на продаж сільськогосподарських земель, отримала шанс на прозорий розвиток земельних відносин. Мораторій було введено у 2001 році. Після розпаду Радянського Союзу сільськогосподарські землі продавалися наприкінці 90-х років. Але відсутність якісної законодавчої бази та запобіжників від неправомірних угод призвели до прийняти повного мораторію на продаж

землі. Роздроблена структура приватної власності у земельних відносинах та велика кількість малих земельних ділянок, розташованих у різних куточках країни унеможливили консолідацію сільськогосподарського сектору та стали наслідками 20-річного мораторію. У 2020 році 75% сільськогосподарських угідь або 31 млн га перебувало у приватній власності. Кількість приватних землевласників складала майже 6,9 млн осіб. При цьому, за даними Державного земельного кадастру, землевласниками обробляється лише 29% угідь, а більшість землі використовується за договорами оренди.

Низькі орендні ставки та застосування тіньових схем за даними «Вокс Україна» стали наслідками введеного мораторію, а шлях до вирішення гострих питань у галузі земельних відносин був лише один – відкриття ліберального ринку землі. У 2020 році переважно за договорами оренди майже 6,45 млн га усіх сільськогосподарських земель (або 16%) було під повним контролем всього 117 найбільших аграрних підприємств. Land Matrix Database оприлюднило дані, що через прямі міжнародні інвестиції іноземний контроль над сільськогосподарськими землями України контролює понад 3,3 млн га, а це складає майже 10% орних земель. Варто зазначити, що Land Matrix Database фіксує виключно крупні договори оренди землі, а тому може аналізувати лише мінімальну межу відсотка, який був під контролем іноземного капіталу.

Зосередження землі великими сільськогосподарськими підприємствами у своїй власності іноді має природні наслідки економії від масштабу, які підвладні сектору виробництва харчових культур. За даними Державної служби статистики України продуктивність крупних агропідприємств більш ніж на 20% вища за середню продуктивність [17].

У 2018 році українським урядом було запроваджено реформу децентралізації державних земель. Так, прийняття Закону про колективну власність на землю дозволило розпочати передавати у власність місцевих громад державну землю. За 2018-2019 роки передано 1,7 млн га, у 2020 році – 2 млн га, у 2021 році – 3,7 млн га.



Експерти відмічають, що старт ринку землі сільськогосподарського призначення у липні 2021 носив спокійний характер, ажіотажу з укладення угод та різкого зростання цін на землю не фіксувалось. Це відбувалось по причині того, що, на момент відкриття ринку землі, галузь земельних відносин була жорстко зарегульована та мала обмеження для потенційних покупців. Згідно Закону “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення” № 552-IX, який регулює ринок землі, було впроваджено два етапи:

1) з 1 липня 2021 року по 31 грудня 2023 року землю купувати могли виключно фізичні особи, обмеження складало до 100 га в одні руки;

2) з 01 січня 2024 року відкривається ринок для юридичних осіб, обмеження до 10 тис. га.

Важливо, що загальна індивідуальна власність на землю включає частки в державних компаніях, що є володарями землі. Законом введено пряму заборону для доступу до ринку землі з боку іноземців та підприємств з іноземним капіталом. Відносно доступу до ринку землі іноземців повинно бути вирішено шляхом проведення всеукраїнського референдуму, але його признание можливо виключно після закінчення воєнного стану та перемоги України.

З метою захисту прав та інтересів юридичних осіб, які на момент старту ринку землі на підставі договорів оренди обробляли землю, Законом про оренду землі було введено пріоритетне право купівлі орендованої землі поточним орендарем.

Важливо, що на рівні законодавства було також встановлено мінімальну вартість земель сільськогосподарського призначення. Законом № 552-IX встановлено, що до 2030 року ціна купівлі-продажу не має бути нижчою за законодавчо встановлену нормативну грошову оцінку (НГО – це оцінка вартості землі). Державний земельний кадастр (Держгеокадастр) за затвердженою Кабінетом Міністрів України методикою розраховує НГО з врахуванням якості ґрунтів та місця розташування.

В Україні історично склалось так, що навіть незважаючи на відсутність до 2021 року ліберального та відкритого ринку землі, саме НГО було базою для проведення розрахунків податку за землю. Законом про соціальний захист селян встановлено, що орендна плата повинна бути не менше 3% від НГО. Більш того, Податковим кодексом України регламентовано, що максимальна вартість за оренду земельних ділянок державної власності не може бути більшою ніж 12% НГО у мирний час. Також, Законом щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення встановлено, що до 2030 року при продажі земель сільськогосподарського призначення, які виділяються в натурі власникам земельних паїв, ціна продажу не може бути нижче їх НГО.

У березні-квітні 2022 року ринок землі було зупинено. З метою забезпечення збереження конфіденційності інформації будь-який доступ до баз даних про право власності на землю було повністю обмежено. У травні 2022 року розроблено та прийнято воєнне положення про реєстр права власності на землю, що дозволило розблокувати ринок землі та впровадити безпечні механізми захисту даних. Ринок оновився. Аналізуючи дані щодо обсягів земельних операцій, стає вочевидь, що якщо у 2021 році місячний обсяг операцій складав майже 10 тис., то з початком війни показник впав вдвічі (рис.1).

Сучасний ринок землі має цікаву рису – законодавчо встановлена мінімальна ціна. Це дозволяє захистити інтереси землевласників, тому що якщо ринкова ціна мінімальна, покупці не можуть вимагати й надалі зменшувати вартість. Аналізуючи цінову політику на ринку землі у регіональному розрізі, варто зазначити, що у низькі областей угоди проводяться саме за мінімальною ціною. Обсяг торгівлі на регіональному рівні, як правило, визначається наявною кількістю землі, яку інвестори розглядають як потенційну покупку саме за встановленою мінімальною ціною. Це призводить до того, що землевласники займають очікувальну позицію та сподіваються на зростання вартості, а в цей же час потенційні

інвестори очікують визначеності у зв'язку з воєнними викликами та розумінням можна буде працювати на цій землі чи ні. Перевага на ринку видається угодам з мінімальною ціною та невеликим розміром. До лютого 2022 року середній розмір угоди складав 2,5 га, після початку війни - до 2 га.



**Рис. 1. Кількість угод на місяць та середній розмір угоди**

*Джерело: Держгеокадастр.*

Варто зазначити, що аналіз даних вартості землі у ході проведення ринкових операцій потенційно може мати похибку, тому що дані про ціни більшості угод недоступні. До повномасштабного вторгнення інформація щодо фактичної ціни угоди була публічно зазначена у половині угод. З початком війни лише 25% угод мають відкрити дані про вартість [2]. З врахуванням того, що продавець та покупець не зобов'язані законодавчо у звіті про угоду зазначати вартість, проаналізовані ціни не можуть показувати фактичний стан з цінової політики ринку землі. Відсутність у звіті про угоду вказаної фактичної вартості землі, як правило, пов'язано з намаганням обох сторін ухилитися від сплати податків. Тому розглянемо фактичну систему оподаткування у земельних відносинах.

Чинним Податковим кодексом встановлено, що якщо ділянка продається вперше за три роки, така угода не оподатковується. Але є вимога до такої угоди: земельна ділянка не повинна бути більшою, ніж 2 га або безпосередньо право власності землевласник отримав в процесі приватизації. Важливо розуміти, що ринкова ціна не впливає на розмір земельного податку. Податок розраховується виходячи не з вартості землі, а з її НГО.

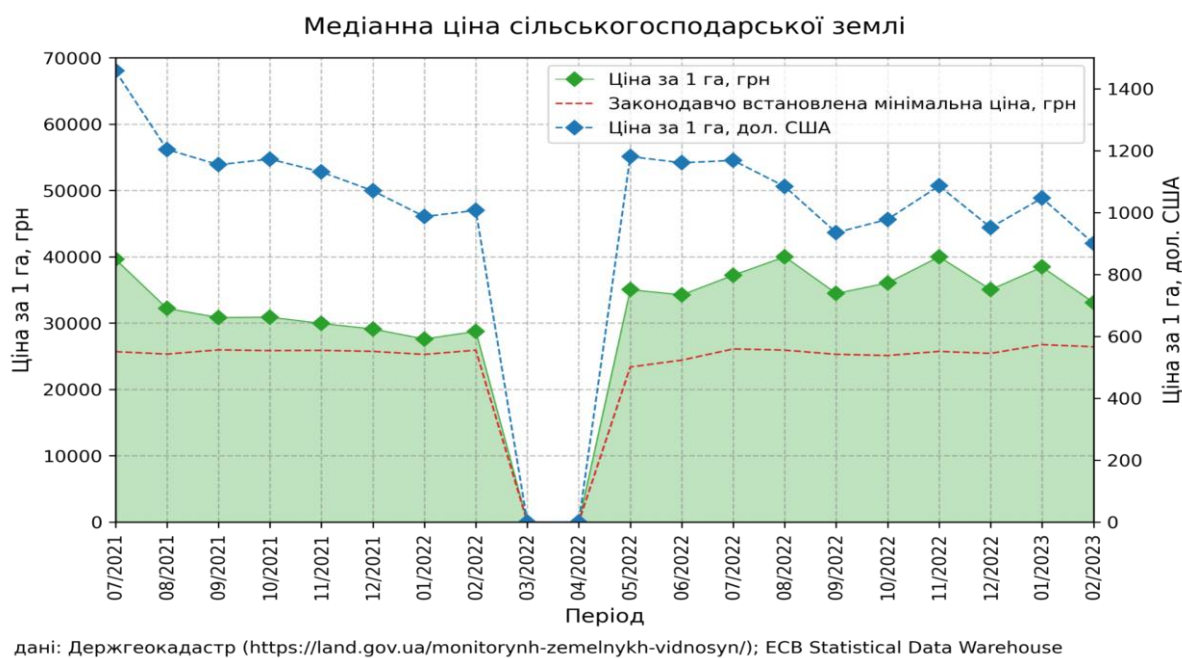


**Рис. 2. Медіанна ціна сільськогосподарської землі**

*Джерело: Держгеокадастр.*

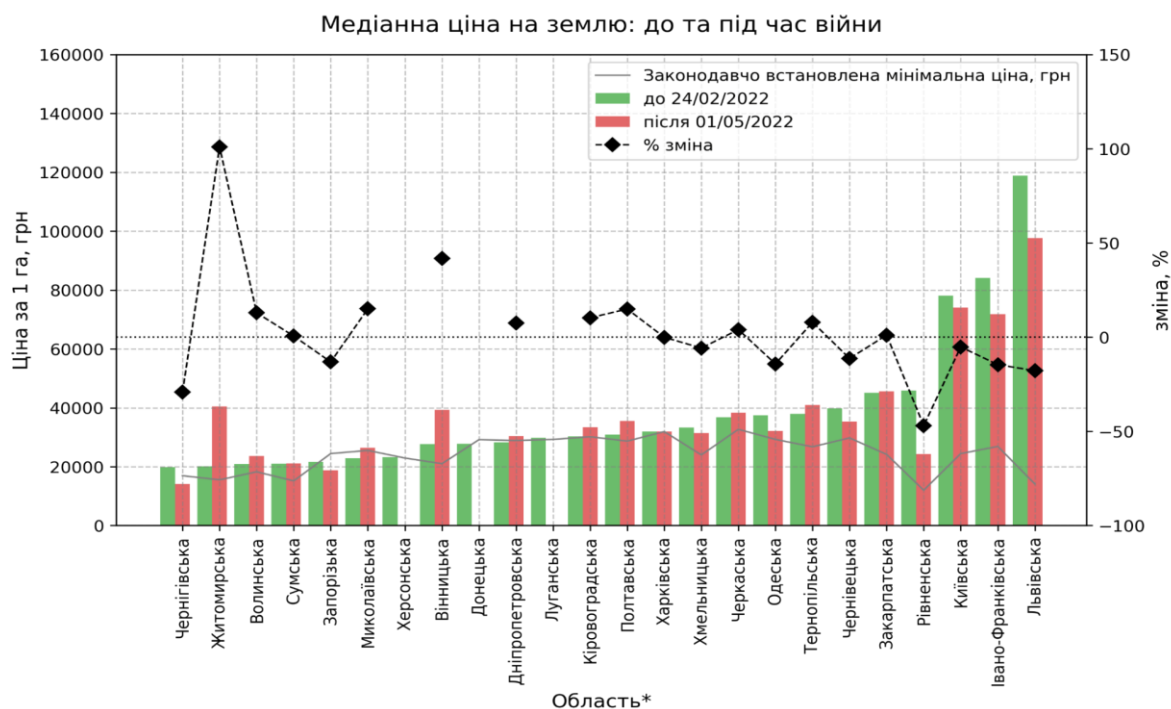
Медіана цінової політики сільськогосподарської землі у часовому розрізі представлена на рисунку 2. Цікаво, що у травні 2022, коли ринок після повної зупинки знов оновився, гривнева ціна перевищила довоєнні показники, навіть попри кризові умови війни. Середня вартість до війни складала майже 30 тис. грн/га, у 2022 року середня вартість землі - 35 тис. грн/га. У липні 2022 року Національний банк України на 25% девальвував гривню, що одразу вплинуло й на цінову політику на ринку землі: у липні вартість землі у доларовому еквіваленті знизилась. У наступні місяці після девальвації доларова вартість зафіксувалася на показниках нижчих за довоєнні. В цілому вплив війни на цінову політику ринку землі не суттєвий.

Це пов'язано з тим, що сам ринок стартував за декілька місяців до війни й був лише на старті формування вартості.

У регіональному розрізі ринку землі під час війни є власні цікаві риси:

- основної обсяг торгівлі прийшовся на центральні регіони України;
- несуттєвий вплив війни на цінову політику.

Проаналізуємо ці явища. Попри війну, вартість землі є стабільною, а деяких областях ціни навіть зросли (рис. 3). До лютого 2022 року лідерами ринку з вартості землі були Львівська, Івано-Франківська, Рівненська, Закарпатська та Київська області. В інших регіонах ціни на землю наближені до мінімальних значень. Це показує, що на ринку землі є попит.



дані: Держгеокадастр (<https://land.gov.ua/monitoringh-zemelnykh-vidnosyn/>)

\*Офіційні назви областей станом на квітень 2023 (Стаття 133 Конституції України) можуть не співпадати з назвами відповідних регіональних центрів

**Рис. 3. Медіанна ціна на землю: до та під час війни**

*Джерело: Держгеокадастр.*

Різкого падіння ринкових цін не відбулось завдяки законодавчо запровадженій мінімальній вартості. В західних областях України на початку війни зафіксовано зниження цін, але ці регіони до війни мали ціни суттєво

нижче ринкових. А ось у центральних областях вартість землі зростає: Житомирська – на 100%; Вінницька – на 40%; Полтавська – 15%.

Зріст цін на земельні ділянки у Житомирській та Вінницькій областях перевищив темп знецінення гривні. Цей факт демонструє, що попри військові виклики, інвестори бачать в українській сільськогосподарській землі потенціал, а найбільш привабливі активи, розташовані на відстані від лінії фронту.

Але, якщо відносно цінової політики є позитивні зростання вартості, то щодо обсягу торгівлі - він різко зменшився (рис. 4). До початку вторгнення у північно-східних регіонах зафіксовано найбільший обсяг укладених угод. Харківська та Сумська області були лідерами з торгівлі землею. Далі йшли Вінниця та Полтава. Мінімальні довоєнні показники з обсягу мали Івано-Франківськ та Закарпаття.

Початок війни обвалив майже до нуля обсяг торгівлі в Донецькій, Луганській, Запорізькій та Херсонській областях. Це пов'язано з тим, що ці регіони отримали найбільший удар після вторгнення ворожої армії.

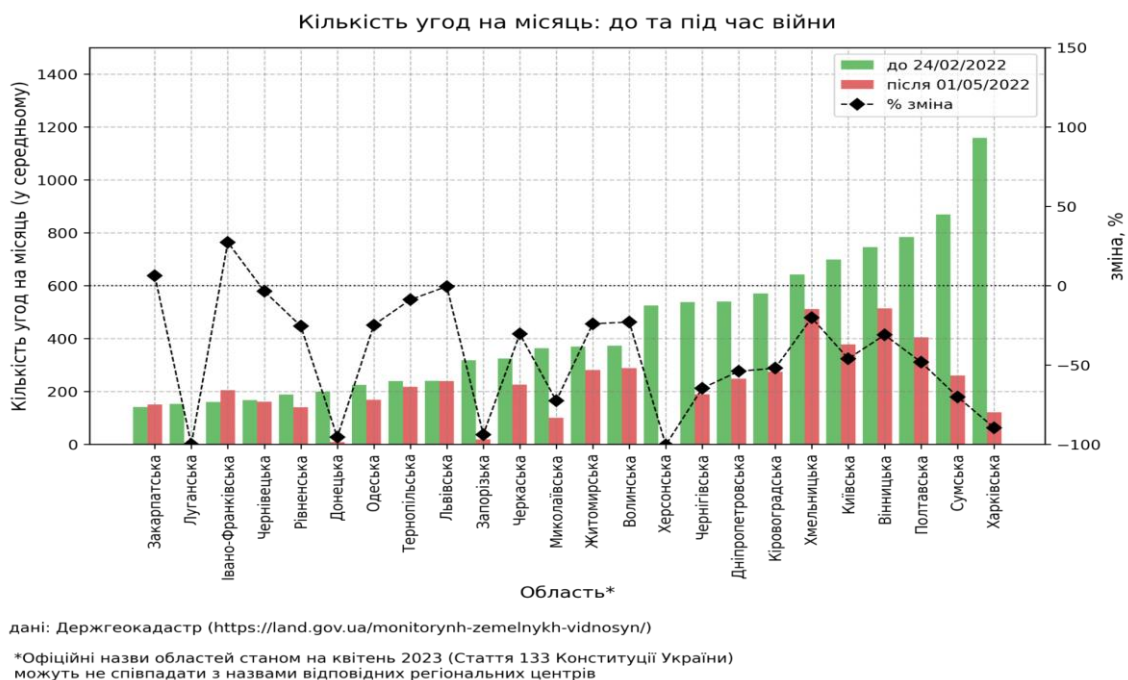


**Рис. 4. Кількість угод на місяць: до та під час війни**

*Джерело: Держгеокадастр.*

Північні регіони теж отримали суттєве скорочення обсягу торгів на ринку землі:

- на 85% скоротився обсяг торгів у Харківській області;
- на понад 70% - у Чернігівській.

Центральні регіони:

- на 50% скоротився обсяг торгів у Полтавській області;
- на 25% - у Житомирській, Черкаській, Вінницькій.

Аналіз регіонального графіку обсягів торгівлі демонструє, що увага інвесторів змістилась з північно-східних районів, які розташовані близько до лінії фронту, до областей центральної України, які мають не лише гарну родючість ґрунтів, а й не мають спільних кордонів з росією та далеко розташовані від фронту.

Розподіл цінової політики в залежності від військових викликів (рис. 5).



**Рис. 5. Розподіл цін на землю с/г призначення: до та під час війни**

*Джерело: Держгеокадастр.*

З моменту старту ринку землі фіксувалась велика кількість угод з ціновою політикою нижче 50 тис. грн/га. З початком війни кількість таких угод впала майже у 10 разів. Тобто, якщо до лютого 2022 року 88% угод на ринку землі мали вартість нижче 50 тис. грн/га, то зараз ці угоди складають лише 69%. При цьому кількість продажів за ціною більш 50 тис. грн/га теж стала нижче. Зокрема, кількість угод за місяць в діапазоні 50 тис. – 75 тис.

грн/га в 2,5 рази менша ніж до війни. В цілому ціновий розподіл перестав бути сконцентрованим на мінімальних рівнях ціни.

Суттєве зниження кількості земельних угод з вартістю менш 50 тис./га показує, що обсяг торгів значною мірою визначається умовами попиту. В той же час, щодо угод в ціновій категорії понад 50 тис. грн/га зміна обсягу визначається факторами як попиту, так і пропозиції.

Варто зазначити, що попит інвесторів може зміститися в категорію унікальних угод. Наприклад, сучасна військова реальність формує й нові умови ринку землі, акцентуючи увагу інвесторів не лише на якості землі (аналіз ґрунту), а й на питаннях розташування ділянки, логістики. Зміну кількості угод з вартістю ділянок понад 50 тис. грн/га також можна зв'язати з цими факторами впливу на структуру попиту.

Ще одна ймовірна причина помірного впливу війни на обсяг угод з ціновою категорією понад 50 тис. грн/га – це наявність пропозицій.

Якісні та гарно розташовані ділянки до війни багато землевласників не хотіли продавати, очікуючи суттєвого зростання цін в ході формування ринку землі. Очікувалось, що до 2024 року ринок буде розвиватись, а коли зможуть прийняти участь крупні юридичні особи це підмінить вартість в рази. Але війна зруйнувала оптимістичні прогнози. Багато людей змушені були поїхати з країни, деякі втратили роботу та домівки, а можливість отримання швидких коштів підштовхнула власників продати землю. Якщо у дешевому сегменті земельних ділянок ціни захищені від різкого падіння мінімальної вартістю на рівні законодавства, то дорогий земельний актив має більш широкий діапазон коливання.

У аналізі цінової регіональної політики у галузі ринку землі графічно продемонстровано вплив потенціалу продавати земельні ділянки у більш високому сегменті цін. Медіани цінової політики до війни були найвищими в Івано-Франківській та у Львівській областях, суттєво перевищуючи мінімальну законодавчу вартість. Але, війна саме в цих регіонах призвела до різкого падіння, залишаючи сам обсяг продажу землі майже без змін.



Попри те, що існує фактичний ринок землі, безпосередньо фундаментальну вартість українських чорноземів складно оцінити. Український ґрунт відомий всій планеті та вважається основним національним скарбом, яке ретельно охороняється владою України. Майже 2/3 території України – найродючіші у всьому світі, а кількість родючого ґрунту перетворює нашу країну на впливовий чинник як зокрема глобальної безпеки ґрунтів, так й глобальної продовольчої безпеки в цілому.

На жаль, сучасний рівень технологічного розвитку українського аграрного сектору нижчий за рівень країн Європейського Союзу. Так, наші агровиробники при посіві зернових культур використовують меншу кількість добрив на гектар ніж в ЄС, але навіть на меншу кількість застосованих добрив, сама родючість землі залишається високою у порівнянні з географічно ближчими країнами.

З врахуванням того, що сьогодні ринок землі с/г призначення працює в умовах обмеженого попиту, фіксується курс заниження ціни на земельні ділянки. Геополітична напруга негативно відображається на ціновій політиці та вартість земельних ділянок в Україні суттєво менш, ніж у країнах ЄС (рис. 6). Тобто, наприклад, зараз в Україні середня вартість землі складає 1464,9 євро [5] (Середня за всіма угодами продажу згідно з даними land.gov.ua 2021 р.; конвертовано в євро з використанням офіційного курсу євро до гривні у 2021 р.), а це менше цін на сільськогосподарські землі у порівнянні навіть з 2013 роком в сусідніх країнах ЄС.

Вартість земель в ЄС, які межують з Україною, постійно зростає. Зокрема, в Угорщині у період 2023-2021 років ціна збільшилась на 65% та коштує втричі дорожче, ніж зараз в Україні.

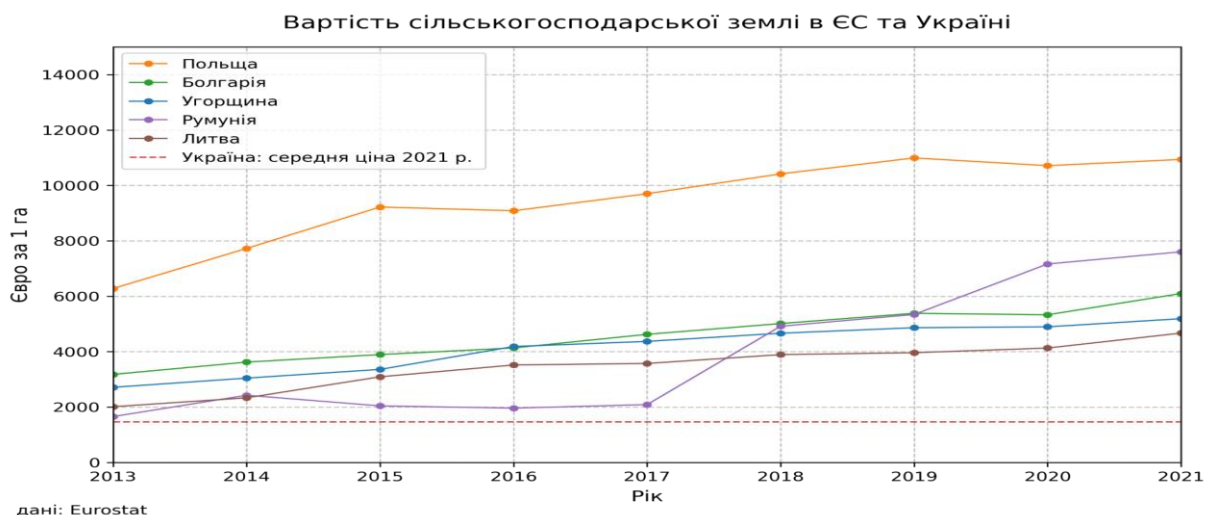


**Рис. 6. Вартість сільськогосподарської землі в ЄС та Україні**

*Джерело: Євростат.*

Весняна посівна кампанія 2022 року стала першою за історію незалежної України, яка проходила під обстрілами та під повітряні тривоги. Аграрії зіткнулись з глобальними викликами під час посіву та збору врожаю та потребували підтримки з боку держави у вирішенні питань з логістикою, експортом. З боку Уряду було втілено низку оперативних механізмів реагування для допомоги збереження аграрного сектору економіки.

Ключові зміни до законодавства були спрямовані на вирішення питань з наданням доступу до землекористування для проведення весняної посівної кампанії. Прийнято низку законів, якими було спрощено землекористування для орендарів. У квітні 2022 року терміново прийнято Закон про забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану, яким було передбачено автоматичну пролонгацію діючих договорів оренди на 1 рік, а також вирішено питання стосовно того, що нинішні кредитори отримали право передавати в суборенду до 1 року землю без отримання дозволу від власника. Відносно земель державної та комунальної власності, Закон встановив, що плата за оренду не може бути більш, ніж 8% від НГО, а реєстрація договорів оренди проходила по спрощеній процедурі. Також, на законодавчому рівні було призупинено пріоритетне право позикодавців

земель державної власності. В період лютий-жовтень 2022 року була призупинена торгівля правами оренди на землі державної власності. Більш того, у травні 2022 року прийнято Закон про особливості регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану, яким було спрощено процедуру оренди земель державної та комунальної власності для розміщення евакуйованої інфраструктури і тимчасового розміщення переселенців.

Урядом України додатково втілено механізми підтримки виробників зерна:

- призупинено дію імпортних мит на матеріали, що використовуються для зберігання зерна;
- спрощено правила реєстрації сільгосптехніки та вантажівок;
- запроваджено систему надання грантів та міжнародної гуманітарної підтримки для малих фермерських господарств;
- велику кількість допоміжних позицій у сільському господарстві було винесено до списку товарів критичного імпорту, який діяв до червня 2022 року;
- розширено державну кредитну програму «Доступні кредити 5-7-9».

З оглядом на критичний стан в агросекторі на початку війни та з врахуванням загрози зриву посівної та збиральних кампаній, з боку держави було прийнято всі необхідні заходи, щоб підтримати найбільш вагомий сектор економіки. Питання забезпечення стабільного експорту аграрної продукції з початку війни та по сьогодні залишаються одним з головних пріоритетів для влади. Безперебійний експорт збіжжя тримає торговельний баланс України та забезпечує макроекономічну стабільність.

Один з ключових індикаторів розвитку країни – зовнішня торгівля, яка на пряму формує економічні показники країни. Геополітичні потрясіння, воєнний стан, морська блокада – ці фактори продемонстрували важливість пошуку та розробки нових, інноваційних шляхів забезпечення експорту з використанням всіх існуючих та сучасних видів транспорту та з застосуванням наявних логістичних ланцюгів.

З початку повномасштабного вторгнення особливу актуальність набуло питання експорту продукції агропромислового комплексу. З врахуванням того, що до війни Україна займала у світі лідерські позиції з експорту багатьох сільськогосподарських культур. Блокада морських торговельних шляхів з боку росії призвела як до суттєвого зростання у світі вартості сільгосппродукції, так й до падіння купівельної спроможності. Світ опинився на межі глобальної продовольчої кризи та під загрозою руйнування продовольчої безпеки.

За результатами аналізу структури експортних позицій та змін у складі основних країн-імпортерів української продукції встановлено, що нині основу становить продукція агропромислового комплексу.

В результаті діяльності «Чорноморської зернової ініціативи» більшість сільськогосподарської продукції експортується через українські порти, призупинення яких становить загрозу зовнішній торгівлі, але на зміну їй приходять нові логістичні маршрути з використанням усіх видів транспортних можливостей. Освоєння нових логістичних шляхів з використанням залізничного, автомобільного, поромного та морського транспорту дозволить досягти необхідного обсягу експорту товарів агропромислового комплексу та знизити ризики, пов'язані з нестабільною кон'юнктурою. Розвиток інтермодальних перевезень є найбільш альтернативним варіантом з точки зору логістики, а використання та поєднання переваг наземного та водного видів транспорту сприяє оптимізації логістичних маршрутів для реалізації українського експорту.

Економісти Центру досліджень економічної політики [16] оцінюють приблизний збиток і кошти, необхідні для відновлення України, орієнтовно в 200-500 мільярдів євро, що втричі більше, ніж довоєнний ВВП та вчетверо разів бюджет зовнішньої допомоги ЄС. Але поки триває війна і падають економічні показники, ця сума зростатиме.

Торгівля в умовах воєнного стану є прикладом стабільності та надійності, а надання нашій країні статусу кандидата в ЄС відкриває нові

можливості для національного розвитку та євроінтеграції. Це рішення було особливо важливим для розвитку зовнішньої торгівлі та українського експорту, який стрімко розвивався та демонстрував позитивні зрушення перед повномасштабним вторгненням. Проте з початком війни за перші місяці цей показник знизився майже на 50% [7], але його повільне відновлення вже розпочалося у травні 2022 року. Важливу роль у відновленні експорту відіграло зняття блокади українських портів та Чорноморська зернова ініціатива щодо безпечного експорту зернових вантажів морем, найдешевшим і найекономічнішим з логістичної точки зору транспортом задля експорту масових вантажів [18]. Але її припинення, порушення правил безпеки на Чорному морі, постійні обстріли портової інфраструктури та цілеспрямоване знищення продукції агропромислового комплексу змусили шукати нові альтернативні шляхи експорту сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану. Важливим напрямком розвитку зовнішньої торгівлі є переорієнтація на ринок ЄС та підписання Угоди про асоціацію та зону вільної торгівлі з ЄС. Звичайно, більшу частину експорту становить продукція агропромислового комплексу, а найбільшими країнами-імпортерами є Нідерланди, Польща та Італія. Укладення угоди про зону вільної торгівлі з ЄС дало змогу спростити процедури перетину кордону, надати безмитні квоти, зменшити митні бар'єри, а також суттєво вплинуло на розвиток зовнішньої торгівлі з країнами ЄС.

Проте з початком широкомасштабного вторгнення розвиток українського експорту набув зовсім іншого змісту, а з введенням воєнного стану докорінно змінилися умови для розвитку зовнішньої торгівлі.

Експорт продукції агропромислового комплексу, який є основою українського експорту в умовах воєнного стану, привертає увагу не лише українських науковців, а й науковців усього світу, адже продовольча безпека є найважливішою проблемою. У зв'язку з минулим роком постійно обговорюється питання міжнародних організацій. Економічний вплив російсько-української війни матиме прямий вплив на зрив експорту зернових

вантажів з негативними економічними наслідками для інших регіонів світу, що потенційно призведе до глобальної продовольчої кризи. Світ залежить від українського експорту зерна.

За останнє десятиліття український експорт чітко зосереджувався на країнах ЄС [9], а зовнішня торгівля з росією значно скоротилася (5% від загального експорту у 2021 році, що на 5,8 разів менше 2011-го року). Це пов'язано зі стагнацією російської економіки, анексією території України з 2014 року та підписанням 16 квітня 2014 року Постанови Комісії ЄС 374/2014 про надання Україні преференцій автономії ЄС, що призвело до спрощення процедури митного контролю. Це передбачало зниження або скасування митних зборів ЄС на товари українського походження ЄС [14].

Серед країн-експортерів у 2021 році лідуючу позицію займав Китай (11,8% від загального обсягу), Польща (7,7%), Туреччина (6,1%), далі Італія (5%) та інші країни ЄС. Динаміка експорту у 2022 році є негативною, на 35,1% нижчою за аналогічний показник 2021 року. Звісно, це пов'язано з перебоями в ланцюжках поставок та введенням воєнного стану. Китай-лідер у 2022 році посів четверте місце через проблемну логістику збору врожаю зерна та втрати в металургійній галузі. Китай обігнав країни ЄС: Польщу (15,1%), Румунію (8,7%), Туреччину (6,7%), Угорщину, Німеччину (5,1%) [1]. За регіонами 63,2% експортується до країн ЄС, 22,2% до Азії, 4,8% до Африки. Це означає, що фокус розвитку зовнішньої торгівлі суттєво зміниться і зосередиться на країнах Європи. Незважаючи на загальне падіння обсягів експорту, показники по країнах ЄС зросли на 8%, зокрема зовнішня торгівля з Польщею зросла на 51%, Румунією – на 119%, Угорщиною та Словаччиною – на 46% кожна.

Основними категоріями експорту України у 2022 році є зернові, олія і жири та малоцінні метали (особливо чорні), які разом складають 47% загального експорту. Значно зменшилася частка чорних металів. Це пояснюється тим, що основні виробничі потужності цієї галузі розташовані на сході України та в зоні бойових дій, що погіршує матеріально-технічну та

виробничу ситуацію. Деякі товарні категорії також показали позитивний рух: насіння та плоди олійних культур (зростання на 99%), мінеральне паливо (зростання на 22%), м'ясо та їстівні субпродукти (зростання на 20%), молоко та молочні продукти (зростання на 22%), продукти переробки овочів, фруктів та горіхів (зростання на 21%), готові продукти з м'яса та риби (зростання на 27%) [11].

На основі даних Міністерства аграрної політики та продовольства України детальніше аналізуємо ситуацію зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією за півтора роки воєнного періоду. У липні 2023 року експортовано 74,7 млн тонн продукції АПК, з них 44% – кукурудза, 32,36% – пшениця, 8,42% – соняшникова олія, 4,58% – ріпак, 4,75% – соя [1]. Розглядаючи експорт товарів з точки зору транспортування, основний експорт здійснюється морським транспортом, на який припадає 53,8 млн тонн товарів, що перетинають кордони, 13,8 млн тонн транспортується залізницею, 6,2 млн тонн транспортується наземним транспортом і 800 тис. тонн транспортується по паромній переправі. Основними країнами-експортерами є країни ЄС, і, за даними Statista, у 2022 році до країн ЄС було експортовано продукції на 12,9 мільярда доларів США, це на 5,24 мільярда доларів США більше порівняно з попереднім роком [4]. Тому можна стверджувати, що український експорт зміщується до країн Європи.

Проте, якщо говорити про аграрний експорт України, то доцільно проаналізувати наслідки Чорноморської зернової угоди, яка фактично набула чинності 01 серпня 2022 року, коли відчалив перший корабель із 26 тис. тонн кукурудзи. Він прибув до Одеського порту та прямував до Лівану [13]. 17 липня 2023 року росія порушила цю угоду, а також завдала ракетних ударів по портовій інфраструктурі, знищивши до 60 тис. тонн зерна [15]. За даними Офісу ООН з координації гуманітарних питань, Україна за цей період змогла експортувати 32,9 млн тонн сільськогосподарської продукції, з яких 51,4% становила кукурудза (рис. 7).

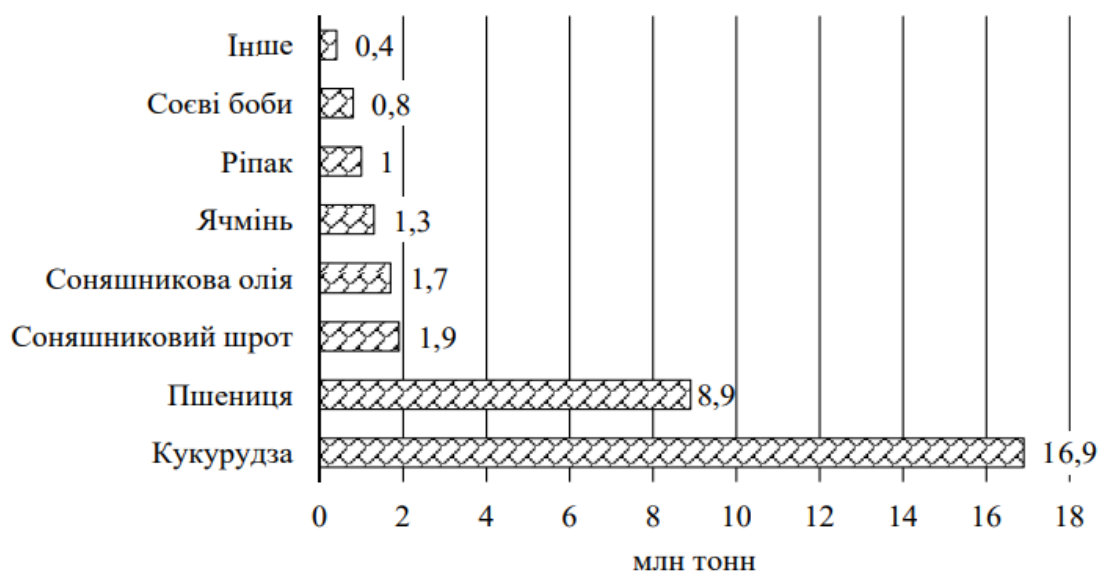


**Рис. 7. Експорт зерна в розрізі культур за період війни**

*Джерело: складено за даними ООН (Ukraine Data Explorer, 2023)*

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України [8] всього за час роботи зернового коридору було експортовано 66,8 млн тонн зернових та олійних культур, з яких 49,3% експортовано через зерновий коридор. Найбільшою країною-імпортером у зерновому коридорі є Китай, який експортує близько 8 мільйонів тонн товарів, на другому місці Іспанія з 6 мільйонами тонн і Туреччина на третьому місці з 3,2 мільйонами тонн. У регіональному розрізі до Азії експортовано 16,1 млн тонн, до Європи – 12,8 млн тонн, до Африки – 4 млн тонн.

Всі ці статистичні дані демонструють важливість зернової ініціативи як для України, так і для всього світу.

Для українського уряду вихід росії та припинення зернової угоди не були шоком. Це пов'язано з тим, що постійні залякування та порушення правил давно призводили до пошуку нових варіантів і створення нових ланцюжків поставок. Звичайно, експорт сільськогосподарської продукції морем є найдешевшим способом експорту необхідної кількості товару. Проте в умовах воєнного часу говорити про повне відновлення потужностей порту дуже важко. Тому необхідність пошуку альтернативних шляхів експорту



зернових вантажів стала очевидною з початку повномасштабного вторгнення Росії та блокади українських портів.

Крім того, альтернативними варіантами експорту українського зерна можуть стати нові логістичні маршрути, які задіяють пропускну спроможність усіх можливих перевізників. Одним із варіантів вирішення проблеми може стати розширення створеного Єврокомісією шляху солідарності для експорту української агропродукції. Solidarity Roads – програма, започаткована Європейською Комісією для покращення транспортної спроможності та розширення транс'європейської транспортної мережі між Україною та країнами ЄС [7]. Однак цей варіант також має свої особливості, пов'язані з недопущенням імпорту української агропродукції країнами Східної Європи, оскільки це матиме негативний вплив на цінову політику країн Польщі, Болгарії, Словаччини, Румунії та Угорщини. На початку війни Україна експортувала близько 15% зерна через польську територію, що призвело до падіння цін на внутрішньому ринку. За даними польської компанії Agrorock [6], ціни на пшеницю впали вдвічі з 460 до 275 доларів США, що спричинили зернову кризу в Польщі, відставку міністра сільського господарства, масові протести польських фермерів і заборону імпорту в Україну. Слідом за Польщею інші країни запровадили подібні заборони, що призвело до загальних втрат імпорту з України на 417 мільйонів євро за даними Єврокомісії [19]. Це ще більше ускладнило ситуацію з експортом зерна, особливо після закінчення Чорноморської угоди. Прохання української влади скасувати ці заборони були відхилені, а обмеження на імпорт українського зерна залишаються в силі до кінця 2023 року.

Ускладнення ситуації пов'язане з певними протиріччями між Україною та її економічними інтересами з європейськими країнами-партнерами в регіоні, що призвело до кризи в українсько-польських відносинах. Політичні фактори та виборчі кампанії лише погіршили ситуацію. Її потрібно вирішувати шляхом переговорів, пошуку компромісів і залучення до вирішення третьої сторони, а саме Світової організації торгівлі.

Іншим можливим варіантом експорту сільськогосподарської продукції є збільшення пропускної здатності портів Дунайського регіону. З початку війни експортний потенціал дунайських портів порівняно з 2021 роком зріс майже в п'ять разів та може досягти показника до 3 млн тонн зерна на місяць, і навіть до 5 млн тонн завдяки суходольному експорту [10]. Якщо звернутися до статистики, то за п'ять місяців 2023 року вантажообіг Дунайського порту досяг близько 12 мільйонів тонн, хоча за майже цілий 2022 рік його обсяг сягнув 15,4 млн тонн [12]. Також обговорюється питання «річково-морських» переходів у територіальних водах України та Румунії. Має бути відремонтована портова інфраструктура, відкриті нові термінали, побудовані елеватори, збільшено глибину річок для пропуску більших суден, а також запроваджені альтернативні транспортні маршрути, налагоджено залізничне сполучення та створені логістичні центри. Добудова Дунайських портів призведе до збільшення перевантажувальних потужностей Дунайського інфраструктури, що призведе до покращення експорту зерна.

Альтернативним варіантом може бути використання хорватських портів на Дунаї та Адріатичному морі. Для покращення логістики в цьому напрямку необхідно створювати нові транспортні маршрути, що поєднують різні види транспорту, і максимально використовувати цю можливість для експорту сільськогосподарської продукції [20].

Отже, можна зробити висновок, що чорноморський експорт є найкращим за пропускною здатністю.

Проте, оскільки систему безпеки у Чорному морі було повністю зруйновано, Україні потрібно було шукати альтернативні варіанти. І їх знайдено. На сьогодні країна має власні шляхи експорту сільськогосподарської продукції [8], які дають змогу експортувати на світові ринки певну кількість зернових товарів задля забезпечення продовольчої безпеки у світі. В той же час, гарантії безпеки, які для цього вкрай потрібні, наразі є нестабільними.

Війна підкреслила вразливість інтенсивного сільськогосподарського виробництва та довгих ланцюгів постачання. Відключення електроенергії завдало шкоди великим промисловим комплексам, зробивши їх легкою мішенню для повітряних нальотів і виявилися беззахисними під час війни. Руїнування об'єктів транспортної інфраструктури змусило нас усвідомити вразливість логістичних ланцюгів поставок та велику відстань між виробничими базами та розподільними центрами. Нам потрібно переосмислити наше функціонування сільського господарства, виробництва і харчової системи та знайти способи зробити їх більш ефективними та раціональними. Переосмислення та зміна всієї глобальної системи виробництва та споживання продуктів харчування є викликом для всього світу, і Україна, як глобальний постачальник сільськогосподарської продукції, показує приклад нового менеджменту та забезпечення безпечної їжі для всіх.

Нинішня відсутність системних підходів та індикаторів породжує сумніви та спекуляції щодо сталості плану відбудови України. Уроки війни полягають у тому, що наголос на розпізнаванні ризиків і загроз, чітке стратегічне планування та гнучкість у прийнятті рішень на місцевому рівні в умовах обмежених ресурсів сприяли успішному опору та виживанню проти агресора. Цей підхід має бути використаний для планування національної реконструкції та побудови сталої економічної моделі в післявоєнній Україні.

Щодо галузевих програм реконструкції та відновлення, то тут треба враховувати уроки війни, а інколи й переглядати загальну концепцію розвитку. За останні роки у сфері водопостачання відбулися великі зміни. Проте розуміння системних зв'язків між водними ресурсами та зміною клімату, з одного боку, та енергетикою, промисловістю та сільським господарством, з іншого, хоча й існує в заявах позиції та законодавстві, але ще не втілюється в практичну політику.

Післявоєнний економічний розвиток має стати фундаментальним переходом до зеленої та чистої економіки для України.

Green Recovery – це системна розробка нових моделей інфраструктури та економіки країни, заснованих на принципах стійкості та мінімізації існуючих і майбутніх ризиків із ретельним врахуванням факторів навколишнього середовища та клімату.

Реконструкція не має бути спрямована на відтворення довоєнної економіки, яка спиралася на викопне паливо, споживала велику кількість енергії та лягала важким тягарем на довкілля. Пріоритетом є зміна підходів до економічного розвитку: будівництво більш енергоефективних та енергоємних промислових та інфраструктурних об'єктів, комунального господарства та житла з використанням низьковуглецевих матеріалів. Важливо чітко визначити та сформулювати мету незалежності від викопного палива та включити екологічний перехід та стійкість як ключовий підхід до всіх аспектів післявоєнного економічного розвитку. Це має стосуватися не лише найбільш постраждалих від війни регіонів, а й усієї України. Післявоєнна відбудова України має бути зеленою, тому що ми поділяємо європейські цінності та прагнення Європейського Союзу та хочемо стати його повноправним членом. Ми прагнемо побудувати краще майбутнє на основі сталого розвитку. Завдяки реалізації Європейського зеленого курсу наша економіка має бути модернізована та декарбонізована. Зелений перехід забезпечить підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності України на європейському та світовому ринках. Завдяки зеленій реконструкції Україна має можливість вийти на вищий рівень розвитку.

Для систематичного, цілісного та стійкого відновлення необхідно розробити на національному рівні рамкові вимоги. Ми повинні визначити, що і як ми хочемо побудувати. Встановити порядок денний для досягнення Цілей сталого розвитку та виконання міжнародних зобов'язань України, а також перерахувати заходи щодо мінімізації ризиків для країни, у тому числі кліматичних. Також спрямувати на розробку рамкових рекомендацій

планування регіонального та місцевого розвитку на національному рівні з урахуванням світового досвіду.

Відновлення України, зруйнованої російською агресією, є дуже складним завданням. Крім того, сьогодні неясно, якої саме шкоди завдадуть нам орди загарбників і смертоносні повітряні денні та нічні атаки. Але звільнені території від окупантів вже поступово повертаються до життя, і дуже важливо залишити помилки в зруйнованому минулому, і замість цього побудувати щось краще.

Таким чином, попри війну, Україні вдається зберегти своє сільське господарство та триматися світовим постачальником зернових культур.

Вчоргове запрацював молодий, хоча й обмежений, ринок землі, хоча й з набагато меншими обсягами торгівлі, який працював менше одного року до початку повномасштабного вторгнення. Не дивно і те, що деякі області центральної України продемонстрували суттєве зростання цін на сільськогосподарську землю, яке вказує, що інвестиційні представники мають можливість дивитися далеко крізь невизначеність жорсткої війни та, в той же час, підтверджувати довгострокову цінність вкладень в землі України сільськогосподарського призначення попри криваву війну.

Подальший розвиток ринку землі в Україні буде залежати від позбавлення невизначеності, пов'язаної з російською агресією.

Український експорт - один з головних чинників розвитку економіки країни, а в умовах воєнного стану - це індикатор економічної стійкості та надійності торгівельного потенціалу країни. Зміни товарної структури експорту та його територіальності в умовах воєнного стану демонструють поступову переорієнтацію на країни Європейського Союзу та суттєве збільшення обсягів постачання продукції агропромислового комплексу на їхні ринки. Цьому сприяли такі умови, як підписання Чорноморської «зернової ініціативи» та створення Єврокомісією Шляхів солідарності задля посилення пропускнуєї спроможності між нами та країнами Європейського Союзу.

Проте досі існують постійні загрози щодо порушення існуючих шляхів експорту сільськогосподарської продукції, які формують його основу в умовах воєнного стану та які вимагають більш детального аналізу можливих альтернативних напрямів реалізації цих груп товарів з можливістю пропозиції використання різноманітних видів транспорту.

Можливість застосування автомобільного, залізничного, морського та паромного типів транспорту, у якості нових логістичних маршрутів, надасть змогу вийти на портівні об'єми експорту товарів агропромислового сектору та зменшить ризики, які вже сформувалися та ще будуть формуватися в умовах нестабільності. Розвиток інтермодальних перевезень є перспективним альтернативним варіантом з боку логістики. А якщо використовувати та поєднувати переваги наземного та водного видів транспорту, то це сприятиме оптимізації логістичних шляхів реалізації постачання українських товарів на зовнішні ринки, і не тільки на європейські.

Враховуючі вищезазначені особливості сільськогосподарського виробництва, а також складнощі та неможливість точного прогнозування руху війни, крім тимчасових розв'язань повсякденних проблем галузі треба мало-помалу виробляти стратегічне бачення розвитку сільського господарства на майбутнє. Тому, основні напрями відбудови стійкості та адаптивності агропромислового комплексу до сталого функціонування в умовах воєнного часу повинні бути такі:

1. Здобуток стійкості продовольчих систем територіальних громад через стимулювання будівництва замкненого ланцюга забезпечення всіма необхідними матеріально-технічними ресурсами сільськогосподарського виробництва в межах громади, таких як сільськогосподарська техніка, добрива, засоби захисту рослин, а також формування власної ринкової інфраструктури агровиробництва, а втім й заготівлі, збуту та зберігання продукції сільськогосподарського призначення та продуктів харчування.

2. Активне залучення прямих і непрямих фінансових заходів, які мають бути спрямовані на підтримку сільськогосподарської діяльності

агровиробників, збереження ними найманих працівників та уникнення банкрутства господарів. В результаті воєнних дій частини працівників сільгосп підприємств були змушені не лише припинити економічну діяльність в агропромисловому комплексі, а також залишити власні домівки. Невизначеність перспектив відновлення економічної діяльності аграріїв на власних землях може призвести до їх виходу з аграрного бізнесу або, взагалі, заміни спеціалізації. Най вірогіднішим це може стати для дрібних фермерів, які займаються виробництвом сезонної продукції.

3. Переформатування структури посівних площ сільськогосподарських культур у напрямку її збалансованості залежно від пріоритетів задоволення потреб внутрішнього ринку най важливими соціальними продуктами харчування, а також потреб тваринництва та глибокої переробки. Мета полягає в тому, щоб завантажити сировиною харчову промисловість і збалансувати структуру експортних поставок на користь високорентабельної малотоннажної сировини і продуктів переробки з високою доданою вартістю.

4. Забезпечення повноцінного збору врожаю сільськогосподарських культур. З цією метою важливо формувати запаси пально-мастильних матеріалів задля забезпечення сільгоспвиробників ресурсами, необхідними для проведення польових робіт, які пов'язані з доглядом і прибиранням майбутнього вирощеного врожаю культур. На території кожної громади необхідно накопичувати невеликі партії паливно-мастильних матеріалів, наприклад, автоцистерн різної тоннажності, для використання тільки за сільськогосподарським призначенням.

5. Повільне відновлення технічного потенціалу сільського господарства та експорту продовольства. У контексті експортних квот на постачання української сільськогосподарської продукції та продовольства, які вже скасовані в деяких країнах, сприяти встановленню ділових контактів між вітчизняними підприємцями та зарубіжними партнерами, налагодити довгострокове співробітництво, а також постачати українську продукцію в

Європу і на світовий ринок, і щоб закріпити там свою присутність, нам потрібно шукати нові можливості.

6. Розробка Стратегії розвитку аграрного сектора, великі технологічні інновації, розробка і детальна переробка сільськогосподарської сировини, значне збільшення готової харчової продукції з доданою вартістю і частини продуктів в структурі експортних поставок, адаптація сільського господарства до зміни клімату, впровадження сучасних цифрових технологій, які повинні повною мірою враховувати не тільки його конкурентні переваги, а й необхідність розвивати різноманітність, збалансувати структуру виробництва і підвищити рентабельність капіталовкладень і передачі землі.

А щодо Плану Відновлення України, то він має базуватися на п'яти основних принципах:

1. Негайний початок і поступовий розвиток.
2. Нарощування справедливого добробуту.
3. Інтеграція в ЄС.
4. Стимулювання приватних інвестицій.
5. Відбудова кращого, ніж було, в національному та регіональному масштабах.

### **Список використаних джерел**

1. Agricultural Export Dashboard, 2022. URL: <https://export.gov.ua/719-agro-export-2022>.
2. Deininger, Klaus W.; Ali, Daniel Ayalew. Land and Mortgage Markets in Ukraine: Pre-War Performance, War Effects, and Implications for Recovery (English). Policy Research working paper URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099313403282335729/IDU0d9df3fc405426048e409c890d89a35330c5f>; no.WPS10385 Washington, D.C.: World Bank Group.



3. FAO. 2022. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>.
4. Kyiv School of Economics, Аналіз торгівлі товарами між Україною та ЄС, URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/DCFTA-Commodities-2022-16-05.pdf>.
5. land.gov.ua 2021 p., URL: <https://land.gov.ua/>.
6. Notowania cen pszenicy, 2023, URL: <http://www.agrolok.pl/notowania/notowania-cen-pszenicy.htm>.
7. Solidarity Roads, 2023, URL: [https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes\\_uk](https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk).
8. Мінагрополітики, 2023, URL: <https://minagro.gov.ua/news/vidnovlennya-agrosektoru-zrobit-jogo-maksimalno-konkurentospromozhnim-na-svitovih-rinkah-taras-visockij>.
9. Географія зовнішньої торгівлі України, 2022, URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/ztt/arh\\_ztt2022.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/ztt/arh_ztt2022.html).
10. День народження "зернового коридору" і день кінця, 2023, URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/25/707002/>.
11. Експорт України 2022: вплив війни на географію та обсяги продажів, 2022, URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/eksport/eksport-ukraini-2022-vpliv-piv-roku-vijni-na-geografiu-ta-obsagi-prodaziv>.
12. «Моряків змінили зерновики», 2023, URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/11/702085/>.
13. Перше судно з українським зерном вийшло з Одеського порту, 2022, URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/08/18/703352/>. С.
14. Регламент (ЄС) № 374/2014, 2014, URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/MU14045?an=60580>. С.
15. Росія атакувала в Одеській області портову і критичну.., 2023, URL: [https://lb.ua/society/2023/07/19/565929\\_rosiya\\_atakuvala\\_odeskiy\\_oblasti.html](https://lb.ua/society/2023/07/19/565929_rosiya_atakuvala_odeskiy_oblasti.html).

16. Скільки коштуватиме відновлення України?, 2022, URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/skilki-koshtuvatime-vidnovlennya-ukrajini-prognoz-naukovciv-provid-nih-universitetiv-844842.html>.
17. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2021 рік, URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/07/Arch\\_sg\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm).
18. Чорноморська зернова ініціатива, 2023, URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
19. Україна закликала Польщу зняти заборону на імпорт українського зерна, 2023, URL: <https://suspilne.media/533155-ukraina-zaklikala-polsu-znati-zaboronu-na-import-ukrainskogo-zerna/>.
20. Україна домовилась про альтернативний маршрут експорту зерна: подробиці, 2023, URL: <https://tsn.ua/ukrayina/ukrayina-domovilas-pro-alternativniy-marshrut-eksportu-zerna-podrobici-2381656.html>.

**Траченко Людмила Анатоліївна**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки, права та управління бізнесом

*Одеський національний економічний університет*

## **ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАСІБ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА УСПІШНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

Сучасний етап розвитку економіки та інтеграція вітчизняних підприємств у міжнародний економічний простір обумовлює необхідність застосування ефективних інструментів та розробки нових методичних підходів до управління бізнесом у будь-якій сфері діяльності. Обов'язковою умовою євроінтеграційного вектору розвитку України є адаптація вітчизняного законодавства до вимог нормативно-правової бази країн Європейського союзу. Методичні підходи до управління бізнесом мають бути зосереджені, перш за все, на постійному поліпшенні якісних характеристик продукції (послуг), забезпеченні екологічної безпеки навколишнього середовища, професійної безпеки і здоров'я працівників, застосуванні принципів соціальної відповідальності перед суспільством тощо. Зважаючи на це, все більше науковців доводять, що реалізувати ці завдання можливо шляхом розробки та впровадження інтегрованих систем управління (ІСУ) згідно з вимогами міжнародних стандартів, що базуються на практиці та досвіді успішних міжнародних компаній.

Розробка і впровадження інтегрованих систем управління є предметом дослідження багатьох українських і зарубіжних науковців. Питання щодо створення інтегрованих систем управління досліджували такі вчені як: А. М. Слободяник, Н. Коленда, О. Дитина, В. О. Сиза, В. М. Лук'яненко, І. В. Галич, О. В. Афанасьєва, І. Р. Попадинець, К. С. Світлична, С. А. Петренко, О. М. Лисенко, К. В. Смірнова та інші. Проте, незважаючи на значну кількість наукових публікацій щодо зазначеної теми, залишається низка проблемних питань стосовно впровадження та поліпшення сучасних

інтегрованих систем управління на вітчизняних підприємствах в контексті вимог міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001.

### **Сутність та особливості створення інтегрованих систем управління в сучасних умовах господарювання**

Нині існує багато думок та трактувань науковцями поняття «інтегрована система управління». Проте, їхні тлумачення є неоднозначними і зводяться до того, що інтегровану систему управління слід розглядати як систему, яка передбачає об'єднання (інтеграцію) декількох систем (напрямів) менеджменту в єдину цілісну систему: на відповідність міжнародним стандартам або без наявності цієї відповідності. Цей підхід узагальнюють як кумулятивний, оскільки він передбачає поєднання декількох систем в єдине ціле [1].

Прибічниками цього підходу є Слободяник А. М. та Сиза В. О., які доводять, що «інтегрована система управління» містить системи, які функціонують в єдиному інформаційному просторі. Це забезпечує інформаційну надійність, ефективну взаємодію та обмін інформацією між системами [2].

Разіна О. В. тлумачить поняття «інтегрована система управління» як багаторівневу ієрархічну систему, яка охоплює в межах єдиного цілого вирішення завдань управління якістю продукції на всьому технологічному циклі розробки, виготовлення та випробування виробів [3].

З іншого боку, інтегрована система управління – це адаптована до міжнародних стандартів система управління, яка передбачає відповідність одному або кільком стандартам одночасно. Разом з тим, деякі науковці вважають, якщо система управління відповідає тільки одному міжнародному стандарту, то її не можна віднести до інтегрованих. На наш погляд, це справедлива думка, бо інтегрована система управління передбачає відповідність двом і більше міжнародним стандартам. Отже, другий підхід до тлумачення поняття «інтегрована система управління» можна трактувати як

адаптивний, оскільки передбачає її пристосування до вимог міжнародних стандартів.

Заслуговує на увагу визначення сутності поняття «інтегрована система управління», що наводять Лук'яненко В. М., Галич І. В. та Афанасьєва О. В. Вони трактують його як частину загальної системи менеджменту організації, що відповідає вимогам двох чи більше стандартів на системи менеджменту, яка функціонує як єдине ціле і спрямована на задоволення зацікавлених сторін [4].

Так вважає і Світкін М. та трактує категорію «інтегрована система управління» як «частина системи загального менеджменту організації, яка відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту і функціонує як єдине ціле» [5].

Проте, на нашу думку, хибним є твердження, що інтегрована система – це частина загальної системи менеджменту. Інтегрована система управління є загальною системою управління підприємством, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Світлична К. С. вважає, що «інтегрована система управління» – це система, що відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів і функціонує як єдине ціле, пов'язує між собою всі бізнес-процеси підприємства, створює механізм для досягнення його цілей, спрямованих на задоволення вимог всіх зацікавлених сторін [6].

Проаналізувавши вищезазначені трактування, погоджуємось з думкою Світличної К. С. щодо тлумачення поняття «інтегрована система управління» і вважаємо його більш чітким, точним та актуальним з погляду на євроінтеграційні процеси, які відбуваються нині в Україні. Наразі, мають суттєві пріоритети та можливості в досягненні цілей ті вітчизняні бізнес-компанії, які створюють та впроваджують в діяльність інтегровані системи управління в контексті вимог міжнародних стандартів.

У ринкових умовах бізнес-компанії України все частіше впроваджують одразу кілька систем управління на відповідність вимогам міжнародних

стандартів: ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування», ISO 45001:2018 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосовування». Це є актуальний підхід до створення інтегрованої системи управління підприємством в нинішніх умовах євроінтеграційних процесів в Україні. Структура вимог вищезазначених стандартів ідентична, відмінність лише у тому, що вимоги ISO 9001:2015 спрямовані на забезпечення управління якістю системи підприємства, ISO 14001:2015 – на управління екологічною безпекою довкілля, ISO 45001:2018 – на безпеку праці і охорону здоров'я.

Разом з тим, інтегровані системи управління на відповідність вимогам зазначених стандартів є потужним інструментом щодо поліпшення діяльності підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності, з урахуванням економічних, екологічних та соціальних чинників.

Переваги використання моделі інтегрованої системи управління полягають в тому, що вона дозволяє створити нову структуру взаємовідносин на підприємстві, не руйнуючи наявну організаційну структуру. Разом з тим, інтегрована система управління забезпечує зміну акцентів з ієрархічного розподілу повноважень до процесно-рольового (на підставі стандартів та формалізованих процесів). Тому для реалізації TQM необхідно забезпечити виконання трьох складових системного управління: відповідальність (обов'язки); повноваження; взаємодія. Це має бути відображено у відповідних документах інтегрованої системи управління підприємством [7].

На думку Лук'яненко В. М., Галич І. В., Афанасьєвої О. В., інтегровану систему управління в бізнесі доцільно розробляти за двома варіантами [8].

1. Побудова адитивної моделі інтегрованої системи управління. Вона заснована на впровадженні спочатку базової системи – системи управління якістю відповідно до ISO 9001:2015. Після цього до неї додаються система екологічного управління – ISO 14001:2015, система управління охороною здоров'я та безпекою праці – ISO 45001:2018 чи інша система.

Такий підхід має недолік щодо ймовірності дублювання документів, збільшення внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

1. Побудова цілком інтегрованої моделі, коли всі системи, що входять до інтегрованої системи управління впроваджуються комплексно й одночасно (рис. 1).



**Рис. 1. Модель одночасного інтегрування системи управління підприємством**

*Джерело: складено автором.*

Розробка інтегрованої системи управління за цим підходом дозволяє:

- створити єдину систему управління підприємством на основі вимог кількох різних стандартів;
- зменшити обсяг документації та створити єдину систему документообігу;
- оптимізувавши процеси управління, забезпечити узгодженість між різними стандартами;
- зменшити витрати на розробку і впровадження інтегрованої системи управління;
- зменшити витрати на проведення сертифікаційного аудиту інтегрованої системи управління.

Незважаючи на переваги та економічні вигоди другої моделі інтегрованої системи управління, її застосовують рідко. Це пов'язано з відсутністю висококваліфікованого персоналу та складністю робіт. Принаймні, міжнародна практика вказує на те, що більш прийнятною і простішою у застосуванні є адитивна модель інтегрування систем управління, хоча вона потребує більше часу на їх впровадження [9].

Інтегровані системи управління набувають все більшої популярності у вітчизняному бізнесі. Перш за все, це зумовлено значними конкурентними перевагами, зокрема: оптимізацією використання ресурсів для досягнення ключових цілей бізнесу; створенням синергічного ефекту та гармонізованої системи управління підприємством; високою мобільністю та адаптивністю до жорстких ринкових умов функціонування; формуванням ефективної системи підвищення компетентності кваліфікації персоналу.

Незважаючи на значні пріоритети і позитивні ефекти щодо створення і впровадження інтегрованої системи управління в бізнес, вітчизняні підприємства стикаються із значними перешкодами і проблемами. Це недостатня кількість фінансових ресурсів, необхідних для впровадження інтегрованих систем управління; відсутність фахівців у сфері інтегрованих систем управління, спроможних створювати такі системи і координувати діяльність на підприємствах, майже відсутня мотивація персоналу щодо залучення до діяльності в цій сфері; наявність психологічних бар'єрів при переході на інтегровані системи управління [10].

### **Організаційно-методичні підходи до створення інтегрованих систем управління в контексті вимог міжнародних стандартів**

Безперечно, сучасні системи управління якістю (СУЯ) відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» довели свою ефективність у світовому економічному просторі. Вони є інтегрованим механізмом управління, завдяки якому бізнес має змогу досягати ключових цілей щодо забезпечення належної якості та який спрямований на оптимізацію витрат і узгоджене функціонування



структурних елементів підприємств. Вітчизняні підприємства мають на меті забезпечення конкурентних переваг на національному, міжнародному та європейському ринках. Разом з тим, в сучасних умовах євроінтеграційних процесів для забезпечення конкурентоспроможності та досягнення ключових цілей бізнесу, поряд з СУЯ доцільно впроваджувати системи екологічного управління, системи охорони здоров'я і безпеки праці та інші, відповідно до специфіки діяльності компаній. Йдеться про актуальність створення та впровадження в бізнесі інтегрованих систем управління [11].

Нині впровадження інтегрованих систем управління на вітчизняних підприємствах, з одного боку, дозволить забезпечувати стійкий та екологічно безпечний розвиток суспільства, інвестиційну привабливість, а з іншого – набуває статусу найважливішого та необхідного чинника «виживання» бізнесу в умовах глобалізації. Потреби бізнесу в досягненні економічних показників, забезпеченні вимог до якості продукції (послуг), екологічної безпеки та щодо охорони праці робітників визначили доцільність розробки міжнародних стандартів, які спроможні інтегруватись в загальну систему управління підприємством – управління бізнесом. Це є гарантією лідируючих позицій бізнесу на ринку серед конкурентів в перспективі [12].

Тактика інтегрованої системи управління виражається в таких діях [9]:

- 1) виявляти й усувати невідповідності у процесах діяльності, слабкі місця, попереджати їхню появу;
- 2) залучати до діяльності весь персонал, зорієнтовавши його на періодичний самоконтроль і відповідальність;
- 3) розробляти чітку стратегію управління підприємством, бізнесом;
- 4) постійно поліпшувати всі процеси діяльності;
- 5) застосовувати науковий підхід до вирішення завдань;
- 6) проводити регулярну самооцінку діяльності.

Доцільно зосередитись на інших важливих аргументах, що вказують на доцільність створення інтегрованої системи управління, оскільки всі

системи, що побудовані за міжнародними стандартами, мають загальні компоненти:

- застосування циклу управління Демінга (PDCA);
- контекст підприємства (зовнішні та внутрішні фактори впливу на бізнес, аналіз стейкхолдерів);
- процесний підхід;
- структуру планування (політики, цілі, програми);
- застосування методології ризик-менеджменту;
- вимоги до обсягу документованої інформації;
- компетентність персоналу;
- оцінка дієвості (моніторинг, вимірювання, аналіз);
- проведення внутрішніх аудитів;
- постійне поліпшення.

Розглянемо механізм розробки інтегрованої системи управління в контексті вимог міжнародних стандартів. З чого починати створення ІСУ? Як інтегрувати між собою системи управління на відповідність вимогам різних міжнародних стандартів? Які методичні підходи найбільш доцільні, зважаючи на особливості сфер діяльності бізнес-компаній? Ці та багато інших питань турбують вище керівництво підприємств, які все частіше стикаються з проблемами в бізнесі і розуміють, що створення ІСУ – єдиний та надійний засіб досягнення цілей діяльності і сталого розвитку їх компаній.

Для створення та впровадження інтегрованої системи управління в бізнес, потрібно, перш за все, визначити пріоритетні цілі діяльності компанії. Створення інтегрованої системи управління починати слід з розробки системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Цей стандарт побудований на процесному підході, є базовим при створенні ІСУ, універсальним та застосовним до впровадження у будь-яку сферу бізнесу. Нинішню версію стандарту ISO 9001:2015 щодо створення системи управління якістю потрібно розглядати як таку, що спрямована на

розробку ефективної системи управління підприємством, а отже – управління бізнесом.

Створення та впровадження систем управління якістю на підприємствах у контексті вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 є дієвим механізмом поліпшення їх діяльності, підвищення конкурентоспроможності та рівня задоволеності замовників (споживачів) якістю виконання робіт (послуг). Зважаючи на вищезазначене, останнім часом керівництво багатьох підприємств зіштовхнулося з необхідністю управління якістю як засобом досягнення конкурентоспроможності, завоювання довіри до продукції та послуг у споживачів. Система управління якістю як сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального управління якістю, є інструментом самозбереження підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, запорукою конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках [13].

Приймаючи рішення щодо створення та впровадження системи управління якістю, вище керівництво повинно визначити контекст підприємства. Згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015, контекст – це визначення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на діяльність бізнес-компанії та зацікавлених сторін до неї. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на досягнення поставлених цілей, зокрема щодо фінансового становища, якості продукції (послуг), кадрів, навколишнього середовища тощо. Окрім того, необхідно враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін компанії, здійснювати аналіз їхніх потреб та очікувань. В умовах нестабільних ринкових відносин діяльність будь-яких бізнес-компаній, незалежно від форм господарювання, пов'язана з ризиком. Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 дає можливість застосовувати нові підходи для побудови інтегрованої системи управління, зокрема удосконалювати вирішення питань пов'язаних з виникненням, оцінкою і попередженням ризиків. Це обумовлено тим, що в основу цього стандарту

покладено процесний і ризик-орієнтований підходи з використанням циклу PDCA. Такий підхід до діяльності підприємств передбачає визначення та взаємодію процесів з метою досягнення запланованих результатів, відповідно до прийнятої на основі ризик-орієнтованого підходу політики у сфері якості.

Як доводить практичний досвід розвинутих країн світу, одним із механізмів та інструментів попередження ризиків в узгодженій діяльності підприємств є створення та впровадження систем управління якістю на основі вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 [14].

Нині одним із ефективних інструментів по зменшенню потенційних ризиків в будь-якій сфері діяльності є застосування універсального міжнародного стандарту ISO 31000:2014 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» [15], який завдяки стандарту ISO 9001:2015 легко інтегрується в загальну систему управління. Цей стандарт передбачає принципи і загальні рекомендації щодо ризик-менеджменту підприємств будь-якої сфери діяльності. Згідно з вимогами цього стандарту, ризик-менеджмент є невід'ємною складовою усіх організаційних процесів, може використовуватися як елемент процедури прийняття рішень по зменшенню і уникненню ризиків в умовах невизначеності. У результаті проведеного порівняльного аналізу стандартів, було встановлено, що вони мають багато спільного, легко гармонізуються. Це дає можливість на їх базі удосконалити інтегровані системи управління та застосовувати до усіх галузей, секторів промисловості та її підприємств.

Такий підхід забезпечує процес визначення ризиків, їх ідентифікацію, дозволяє бізнесу попередити негативний вплив в різних сферах діяльності, зменшити ймовірність виникнення суттєвих помилок та забезпечити досягнення результатів ведення бізнесу. В свою чергу, це дозволяє встановлювати конкретні та вимірні цілі процесів, необхідних для поліпшення діяльності компанії, що відображають місію компанії і систему цінностей [16].

На основі вимог стандарту ISO 9001:2015 сформовано модель процесів системи управління якістю підприємства (рис.2).

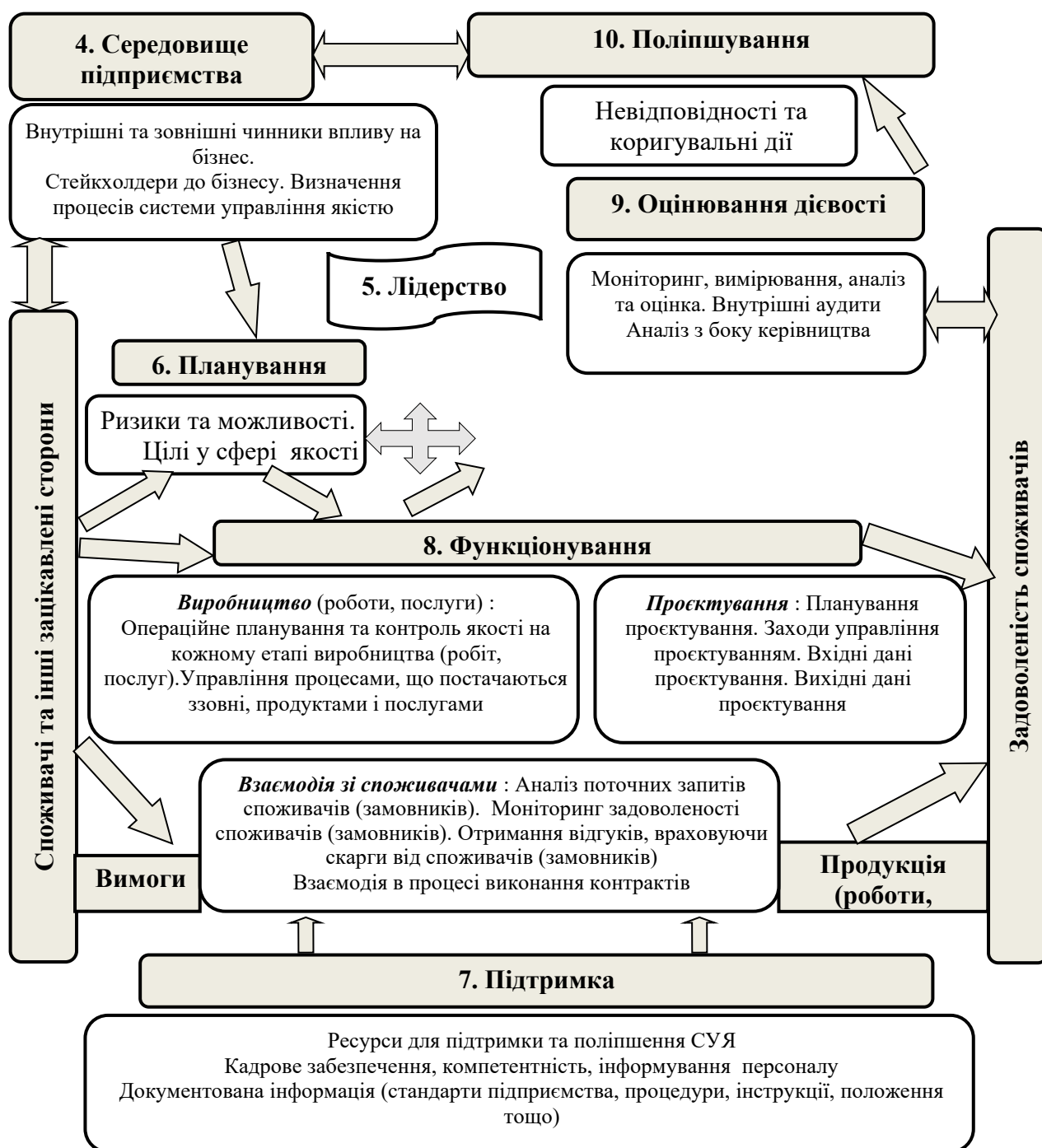


**Рис. 2. Модель процесів системи управління якістю підприємства у контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015**

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Наявність сертифікованої системи управління якістю на підприємстві дає змогу:

- визначати внутрішні та зовнішні фактори впливу на бізнес, потреби та очікування зацікавлених сторін до бізнес-компанії (контекст);
- визначати, ідентифікувати та обробляти ризики на основі контексту, встановлювати чіткі вимірні цілі у сфері якості;
- забезпечувати виконання й узгодження вимог нормативних документів і замовників;
- моніторити рівень задоволеності споживачів;
- документально підтверджувати виконання вимог до якості на всіх етапах виробництва (надання послуг, виконання робіт);
- виключити можливість невідповідностей під час планування, управління й безпосереднього виконання робіт на кожному робочому місці;
- з'ясовувати й усувати проблеми на більш ранніх стадіях, а також розробляти заходи для усунення їхніх причин і можливого повторення;
- постійно контролювати ефективність заходів щодо управління якістю і поліпшувати діяльність підприємства загалом.

Доречно акцентувати увагу на методичних підходах щодо розробки окремих важливих процесів системи управління якістю. Для визначення контексту підприємства доцільно використати SWOT-аналіз та метод оцінки стейкхолдерів (п.4, рис.1). Щодо виявлення та оцінки ризиків – доцільно застосувати рекомендації стандарту ІЕС/ІСО 31010:2009 (ДСТУ ІЕС/ІСО 31010:2013) Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Разом з тим, практична діяльність у сфері сертифікації систем управління якістю та як консультанта ТОВ «Бюро Верітас Україна», дозволяє окреслити більш доцільні та застосовні для управління ризиками на підприємствах методи: FMEA-аналіз, причинно-наслідкова діаграма Ісікави, ABC-аналіз, мозковий штурм (п.6, рис.1).

Одним із найбільш розповсюджених міжнародних стандартів, що входить до інтегрованої системи управління, є ISO 14001:2015. Він містить вимоги до створення системи екологічного управління (СЕУ). Проблематика забруднення довкілля та пошуку ефективних шляхів зменшення негативного впливу підприємств на навколишнє природне середовище набуває останніми роками вкрай важливого значення. Наявну екологічну ситуацію в Україні, на думку більшості науковців і практиків, можна охарактеризувати як кризову через історично сформовану перевагу розвитку енерговитратних, ресурсозатратних та екологічно небезпечних галузей виробництва. Деструктивні процеси у сформованій еколого-економічній системі є загрозою здоров'ю населення України, подальшому функціонуванню багатьох підприємств і досягненню принципів сталого розвитку. Підвищується актуальність пошуку шляхів зменшення негативного впливу на довкілля в умовах виникнення нових концепцій функціонування еколого-економічної системи на засадах сталого розвитку. Одним із напрямів розв'язання проблеми є ефективне впровадження на українських підприємствах систем екологічного управління [19].

Основна мета системи екологічного управління полягає в зменшенні впливу на навколишнє середовище таким чином, щоб мінімізувати збитки та ризик виникнення відповідальності підприємства. У більш широкому понятті СЕУ повинні сприяти розробці основ концепції сталого розвитку [12].

Система екологічного управління повинна виконувати відповідні функції на макро-та мікрорівнях. На макрорівні вона має забезпечувати виконання природоохоронного законодавства, контроль екологічної безпеки, проведення природоохоронних заходів та узгодженість дій державних і суспільних органів. На мікрорівні – забезпечити можливість реалізації принципів глобального зеленого курсу в Україні і, як наслідок, можливість досягти стійких конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Україна довоєнного періоду за екологічною ефективністю підприємницької діяльності посідала 60 місце серед 180 країн, представлених у рейтингу Environmental Performance Index (EPI) 2020 [20]. Найнижчі показники спостерігаються за критерієм збереження екосистем і біорізноманіття, найвищі сходинки Україна отримала за показником внеску в протидію зміни клімату (26 місце із 180 країн). Більшість українських представників політичних кіл, підприємницьких структур і науковців пов'язують це не з темпами інноваційної модернізації економіки, а зі зменшенням темпів економічного зростання, деіндустріалізацією, неефективною державною інноваційною політикою тощо. Упровадження Європейського зеленого курсу вимагає від бізнес-структур модернізації промислового виробництва, досягнення вуглецевої нейтральності та технологічної модернізації відповідно до вимог європейських стандартів. Європейський зелений курс (ЄЗК) – це комплексна програма дій, у центрі якої амбіційний план переходу до кліматично нейтральної Європи до 2050 року. Документ охоплює всі сектори економіки та визначає політику ЄС на найближчі роки стосовно зміни клімату, промислової та аграрної політики, біорізноманіття, енергетики, торгівлі тощо [21].

Упроваджена та ефективно діюча система екологічного управління є основою формування позитивного іміджу підприємства, забезпечення можливості виходу на зарубіжні ринки, довготривалого утримання конкурентних позицій підприємства, гарантування високої якості продукції. Для підприємства вона уможливорює своєчасне реагування на сучасні виклики, підтримку ефективного інноваційного процесу та отримання додаткового прибутку, сприяє забезпеченню необхідними природними ресурсами тощо. У разі проведення екологізації своєї діяльності першочерговим заходом для підприємства має стати розробка екологічної політики з метою попередження негативного впливу на навколишнє природне середовище. Подальша діяльність підприємства сприятиме забезпеченню стійкого еколого-економічного ефекту за рахунок



раціонального використання сировини, природних ресурсів, зниження втрат від браку, підвищення якості продукції, підвищення якості та продуктивності праці.

Міжнародні стандарти в галузі екологічного менеджменту не встановлюють чітких кількісних критеріїв досягнення конкретних показників, а передбачають наслідування принципу поступового поліпшення за типом спіралі. Послідовне поліпшення передбачає постійний розвиток системи екологічного управління, спрямований на досягнення вищих показників у всіх екологічних аспектах діяльності, які включені до екологічної політики. СЕУ нині може стати ефективним інструментом розв'язання проблеми сталого розвитку, реалізації можливості наступних поколінь у повному обсязі задовольняти свої потреби. Сьогодні можна стверджувати, що впровадження екологічного управління створить передумови екологізації через освіту, інформаційну політику, вирішення питань охорони навколишнього природного середовища і в кінцевому випадку – досягнення цілей сталого розвитку та глобального Європейського зеленого курсу. Формування системи екологічного управління забезпечить формування українських еколого-орієнтованих підприємств і забезпечить належну екологічну безпеку держави [22].

На основі аналізу вимог міжнародного стандарту ISO 14001:2015 відображено його структуру (рис. 3).

Вона аналогічна структурі стандарту ISO 9001:2015 і створена на основі цикла Демінга, забезпечуючи виконання таких функцій: планування, виконання, перевірка (оцінка, моніторинг), дії (коригування).

Структура стандарту ISO 14001:2015 містить вимоги щодо визначення контексту підприємства (зовнішніх та внутрішніх факторів і зацікавлених сторін до діяльності у сфері екологічної безпеки довкілля), сфери застосування системи екологічного управління та її процесів. Контекст підприємства обов'язково потрібно враховувати при визначенні, ідентифікації та оцінюванні ризиками.

Важливою вимогою стандарту є декларування вищим керівництвом екологічної політики підприємства [24]. Екологічна політика – це спеціальний документ про наміри і принципи організації, який повинен служити основою для екологічно значущих дій організації і визначення екологічних цілей і завдань. При формуванні екологічної політики береться до уваги: сфера діяльності підприємства, його погляди, основні цінності і переконання; відношення до охорони навколишнього середовища, ресурсозбереження і техногенно-екологічної безпеки; загальні природоохоронні цілі; урахування вимог стейкхолдерів і встановлення з ними зв'язку [11].



**Рис. 3. Структура вимог міжнародного стандарту ISO 14001:2015**

*Джерело: розроблено автором на основі [23]*

При впровадженні стандарту ISO 14001:2015 в діяльність підприємства особливу увагу необхідно надавати процесам щодо визначення ризиків та їх

оцінки, екологічних аспектів (у тому числі значущих), розробці плану готовності до надзвичайних ситуацій і реагування на них (п. 6.1, рис.3).

Для оцінки екологічних аспектів щодо їх значущості, необхідно визначити екологічні критерії. Кожен із цих екологічних критеріїв має бути ранжований відповідно до типу екологічного аспекту та тяжкості потенційного впливу на навколишнє середовище. Слід зазначити, що екологічний аспект, який на перший погляд може здатися незначущим, може стати значущим через застосування додаткових критеріїв. Так має бути, наприклад, стосовно юридичних зобов'язань або проблем зацікавлених сторін [25].

Визначення значущих екологічних аспектів має здійснюватись на основі процесного підходу, реалізація якого «перетворює вхід на вихід». Для такого аналізу необхідно визначити основні показники, зокрема, в результаті вимірювань. Ці показники дозволять визначити кількісно вхідні ресурси та вихідні. Наприклад, вхідними ресурсами можуть бути: сировина, вода, енергія, паливно-мастильні матеріали тощо. Вихідні ресурси: відходи, стічні води, викиди, продукти горіння, тощо.

Простішим у застосуванні є АВС- метод. Його доцільно використовувати для регулярної оцінки визначених екологічних аспектів в системі екологічного управління підприємства за трьома категоріями:

- дуже проблематично,
- помірно проблематично,
- безпроблемно.

Наприклад, критеріями для визначення значущості екологічного аспекту можуть бути такі:

- релевантність щодо екологічних витрат;
- релевантність щодо правових вимог;
- релевантність щодо споживання ресурсів;
- релевантність щодо негативного впливу на довкілля;
- релевантність щодо соціальних вимог.

Релевантність (англ. relevance) – міра відповідності отриманого результату бажаному.

Результати визначення релевантності (значущості) за всіма вищезазначеними критеріями доцільно звести в матрицю, в якій на основі попередньо визначеного забарвлення відобразиться важливість екологічного аспекту. Доцільним буде також використання бальної системи оцінки.

Результати ідентифікації та оцінки значущих аспектів, залежать від визначення потенційних ризиків і можливостей для системи екологічного управління.

Виконання цих вимог із використанням зазначених методів забезпечить підприємству визначення впливу його діяльності на навколишнє середовище та дозволить приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію/усунення негативних факторів забруднення довкілля.

Впровадження міжнародного стандарту ISO 45001:2018 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування» (ОЗіБП) є актуальним напрямком в діяльності вітчизняних підприємств і складовою інтегрованої системи управління в сучасних умовах ведення бізнесу.

Прийнята «Концепція реформування системи управління охороною праці в Україні» спрямована на визначення шляхів побудови вітчизняної системи управління охороною праці із урахуванням основних принципів ризик-орієнтованого підходу на базі директив та стандартів ЄС. Основними напрямками реформи системи управління охороною праці є: удосконалення законодавства з безпеки та гігієни праці з одночасним підвищенням рівня безпеки та гігієни праці працівників, яке включатиме [26].

– усунення дублюючих, застарілих і суперечливих положень законодавства, приведення його у відповідність з міжнародними нормами Європейського Союзу з безпеки праці;

- перехід від заходів реагування на нещасні випадки та системи безпеки праці, що базуються на усуненні наслідків, до заходів, які передбачають точне і постійне оцінювання виробничих ризиків, їх запобігання;

- участь усіх сторін соціального діалогу у процесі формування і реалізації політики з безпеки праці;

- підвищення ефективності системи запобігання виробничим ризикам і заохочення до створення безпечних і здорових умов праці.

У вищезазначеному документі чітко окреслено вектор реформування вітчизняної системи управління охороною праці, який спрямований на відповідність міжнародним нормам Європейського Союзу з безпеки та гігієни праці. Саме виконання вимог стандарту ISO 45001:2015, зокрема щодо визначення, оцінювання, запобігання ризикам, забезпечить реалізацію прийнятої концепції.

Структура стандарту ISO 45001:2018 тотожна ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015, що спрощує створення інтегрованої системи управління – три ідентичні стандарти зосереджені в одній системі. Алгоритм інтегрування аналогічний ISO 9001:2015 з ISO 14001:2015. Доцільно зосередити увагу на методичних аспектах щодо розробки спеціальних процесів згідно з вимогами цього стандарту, таких як: ідентифікація небезпек та оцінка ризиків і можливостей; готовність до аварійних ситуацій та реагування на них; унеможливлення небезпек та зниження ризиків у сфері ОЗіБП.

Доречно наголосити, що розробка системи управління якістю згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015 є основою і необхідною умовою для побудови інтегрованої системи управління, де вимоги спеціальних стандартів будуть додатковими до основних. На основі проведених досліджень запропоновано алгоритм створення інтегрованої системи управління одночасно за трьома міжнародними стандартами ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015 ISO 45001:2018 (рис. 4).

Підготовчий етап створення інтегрованої системи управління підприємства характеризується зваженими діями вищого керівництва та

прийняттям ефективних рішень щодо можливостей компанії та цілей реалізації цього заходу. Бажання отримати сертифікати одночасно на відповідність стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018 виправдане, бо саме їх наявність нині забезпечує конкурентоспроможність, суттєво розширює можливості щодо сталого розвитку та успішного ведення бізнесу. І перш за все, це стосується можливостей виходу на міжнародні ринки, співпраці з європейськими країнами. Проте, лише бажання замало, потрібно прорахувати всі можливості і ризики цієї сфери діяльності. Не таємниця, що сьогодні в Україні майже відсутні фахівці цієї вузької, але конче необхідної для управління бізнесом в сучасних умовах євроінтеграційних процесів, спеціалізації.

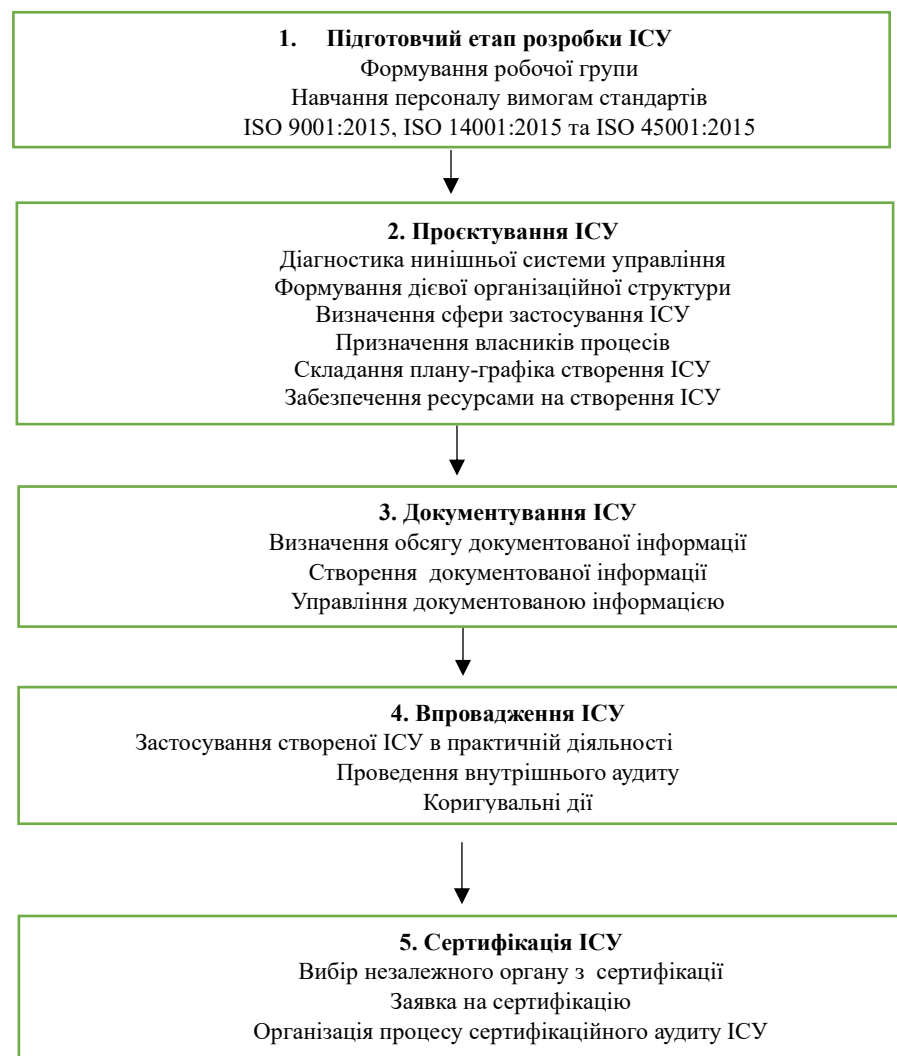


**Рис. 4. Алгоритм створення інтегрованої системи управління на підприємстві**

*Джерело: розроблено автором.*

Разом з тим, термін навчання (3-5 днів), що проводиться для персоналу компанії, яка готується до створення інтегрованої системи управління, жодним чином не забезпечує масив необхідних теоретичних знань і практичних навичок для успішної реалізації цього складного заходу. Вищезазначені стандарти не мають рекомендацій щодо цього, це справа суто керівництва підприємства і йому вирішувати, в якій спосіб планувати та організовувати діяльність зі створення інтегрованої системи управління, результатом якої має бути досягнення ключових цілей бізнесу.

На думку, більшості компаній, вирішення питань, пов'язаних зі створення інтегрованої системи управління, можливе шляхом залучення сторонніх експертів-консультантів. По-перше, консультантів-практиків в Україні небагато, по-друге – занадто великі фінансові витрати для їх залучення і по-третє, необхідно розуміти, що створення інтегрованої системи управління – це не разовий захід, з моменту її сертифікації і отримання жаданих сертифікатів, потрібно кожного дня здійснювати управління бізнесом із застосуванням розробленої системи. Більш того, одним із принципів інтегрованої системи управління є постійне поліпшення. І тут глухий кут, нема спеціалістів для координування діяльності у цій сфері.

На наше глибоке переконання, вирішення вищезазначених проблем, може суттєво поліпшити стан діяльності підприємств щодо створення ефективних інтегрованих систем управління, спроможних забезпечити сталий розвиток, успішне ведення бізнесу.

На підготовчому етапі необхідно сформувати робочу групу щодо інтегрованої системи управління, і, як правило, до неї входять керівники підрозділів, головні спеціалісти компанії. Навчання персоналу (робочої групи) проводять щодо вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018 як складових інтегрованої системи управління підприємством. До курсу навчання необхідно включити ознайомлення з вимогами стандарту ISO 19001:2018 «Настанови щодо проведення аудитів систем управління» для підготовки внутрішніх аудиторів підприємства.

Навчання проводять залучені компетентні фахівці компаній, що здійснюють діяльність у цій сфері, зокрема ТОВ «Бюро Верітас Україна».

На етапі проєктування інтегрованої системи управління потрібно переглянути наявну організаційну структуру підприємства, в разі необхідності, внести зміни для забезпечення більшої дієвості та ефективності управління підприємством. Це важливий захід для розробки адекватної інтегрованої системи управління на підприємстві.

Стандарти ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018 (п. 4.3) вимагають визначення сфери застосування відповідних систем. Виконання цієї вимоги забезпечить чітке визначення процесів систем, що входять до ІСУ. Для кожного процесу призначають його власника, тобто посадових осіб, які будуть відповідальні за їх розробку та впровадження.

Задля прийняття рішення щодо складання плану-графіка створення інтегрованої системи управління необхідно здійснити діагностику нинішньої системи на підприємстві. За результатами складають матрицю відповідності вимогам трьох стандартів і розробляють план-графік виконання робіт/заходів пов'язаних зі створенням ІСУ (з термінами і відповідальними посадовими особами – власниками процесів).

Для реалізації проєкту створення інтегрованої системи управління, а в подальшому, для його реалізації, потрібно забезпечення необхідними ресурсами. До них відносять: фінансові, матеріальні, людські.

Документування ІСУ є важливим етапом у розробці інтегрованої системи управління. Виконання цього етапу дозволяє визначити обсяг документованої інформації, що вимагають стандарти ІСУ, а також тієї, що встановлює підприємство як необхідної для забезпечення ефективної діяльності. Документована інформація має містити не тільки розроблені процедури, положення, інструкції тощо, але й обов'язково записи (протоколи), що підтверджують їх виконання.

Документованою інформацією необхідно управляти згідно з вимогами стандартів, що входять до інтегрованої системи управління підприємством.



Для управління задокументованою інформацією підприємство має, наскільки це можливо, виконувати такі дії: розповсюджувати інформацію, забезпечувати до неї доступ, видачу та застосування; зберігати і забезпечувати захист інформації, охоплюючи збереження в такому вигляді, який дає змогу її прочитати; контролювати зміни (наприклад, контролювати версії/редакції); установлювати строк зберігання та методи знищення [17; 23; 27].

Етап впровадження інтегрованої системи управління на підприємстві означає її застосування в практичній діяльності. Персонал підприємства має бути ознайомлений з документами ІСУ і здійснювати відповідні процеси лише відповідно до них. Чи виконуються ці вимоги персоналом, дасть оцінку проведений внутрішній аудит. Як правило, за результатами внутрішнього аудиту виявляються невідповідності вимогам стандартів інтегрованої системи управління. Для усунення невідповідностей необхідно визначити причини їх виникнення та розробити коригувальні заходи щодо їх усунення.

І, накінець, завершальний етап – проведення сертифікаційного аудиту незалежним акредитованим органом. На цьому етапі важливо визначитись, якому органу з сертифікації надає перевагу підприємство і за якими критеріями. В кінцевому рахунку, метою компанії є отримання сертифікатів, у даному випадку на відповідність ISO 9001:2015, 14001:2015, 45001:2018 і бачення перспектив свого розвитку завдяки отриманим сертифікатам. Як правило, компанії надають перевагу міжнародним органам з сертифікації, які визнані у всьому світі і яким довіряють у світовому просторі. Виданий такою компанією сертифікат є запорукою успішного розвитку бізнесу на європейських ринках та інших.

Підготувавши відповідний пакет документів інтегрованої системи управління, компанія формує заявку на сертифікацію і при позитивному аналізі документів органом з сертифікації приймається рішення про формування групи аудиторів для проведення незалежного аудиту ІСУ (на відповідність вимогам ISO 9001:2015, 14001:2015, 45001:2018). На

підприємстві в належний спосіб має бути організовано процес проведення незалежного аудиту згідно з програмою аудиту, надану органом з сертифікації. У разі виявлення невідповідностей вимогам стандартів щодо процесів інтегрованої системи управління, у відповідний термін (90 днів) мають бути запроваджені коригувальні дії щодо їх усунення. У разі успішного проходження сертифікаційного аудиту, компанія отримує сертифікати на відповідність вимогам ISO 9001:2015, 14001:2015, 45001:2018.

Згідно із принципами, інтегровані системи управління підприємством мають постійно поліпшуватись, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності, якості продукції (послуг, робіт), екологічної безпеки та охорони праці.

### **Поліпшування інтегрованих систем управління як запорука сталого розвитку та успішного ведення бізнесу**

Інтегрована система управління є ефективним засобом сталого розвитку та успішності бізнесу, забезпечує підприємству успішне функціонування на ринку, для всіх стейкхолдерів (зацікавлених сторін) – задоволення потреб та очікувань. В кінцевому рахунку, інтегрована система управління забезпечує сильну позицію у жорсткому конкурентному середовищі.

Разом з тим, як згадувалось вище, згідно з вимогами міжнародних стандартів інтегрована система управління має поліпшуватись. Варто зосередити увагу на визначенні інструментів її розвитку, усуненні слабких сторін та уникненні формального підходу до її впровадження та поліпшення.

З чого ж починається поліпшення? На нашу думку, доцільно акцентуватись, перш за все, на лідерстві вищого керівництва компанії. Вимоги до лідерства містять всі три міжнародні стандарти (ISO 9001:2015, 14001:2015, 45001:2018), що входять до інтегрованої системи управління. Як свідчить практичний досвід діяльності у цій сфері, часто персонал компаній не розуміється на питаннях, пов'язаних із впровадженням в діяльність

міжнародних стандартів шляхом розробки систем управління якістю, систем екологічного управління, систем охорони здоров'я та безпеки праці. Окремо ці системи розробляються чи інтегровано, це вже не так важливо. А якщо не розуміють, то значить не впроваджують в свою діяльність. Суть в тому, що неможливо поліпшувати те, що впроваджено лише формально. В чому причина такого явища?

Вимоги розділу 5, п.5.1 всіх вищезазначених стандартів ідентичні, розглянемо на прикладі ISO 9001:2015 як основного стандарту в інтегрованій системі управління. Найвище керівництво повинне демонструвати своє лідерство та своє зобов'язання щодо системи управління якістю, беручи на себе відповідальність за результативність системи управління якістю; забезпечуючи розроблення політики у сфері якості та цілей у сфері якості; забезпечуючи інтегрування вимог системи управління якістю в бізнес-процеси організації; сприяючи використанню процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення; забезпечуючи наявність ресурсів, потрібних для системи управління якістю; інформуючи персонал про важливість результативного управління якістю та відповідності вимогам системи управління якістю; забезпечуючи досягнення системою управління якістю запланованих результатів; задіюючи, скеровуючи та заохочуючи персонал з тим, щоб він робив внесок у результативність системи управління якістю; сприяючи поліпшуванню; підтримуючи інших відповідних керівників для демонстрування лідерства в їхніх сферах відповідальності [17].

Зважаючи на вищезазначені вимоги стандарту ISO 9001:2015, цілком очевидна значуща роль і вплив керівництва підприємства на ефективність розробки, впровадження та поліпшення системи управління. Проаналізувавши фактичний стан у цій сфері, доведено, що залучення персоналу здебільшого не відбувається, інформування належним чином персоналу про важливість результативного управління якістю – теж відсутнє, сприяння поліпшуванню – аналогічно, не відбувається. Здебільшого,

розроблена система відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015 підлягає сертифікаційному аудиту з отриманням сертифікату і на цьому її розвиток і поліпшення закінчується, далі – попередня швидка підготовка до щорічних наглядових аудитів. Такий підхід зовсім не має нічого спільного з успішним управлінням бізнесом на основі запровадження стандарту ISO 9001:2015. На наш погляд, це є першочерговою проблемою у сфері розробки, впровадження та поліпшування систем управління, у тому числі, інтегрованих.

Безперечно, вирішення вищезазначеної проблеми забезпечить розвиток та поліпшення інтегрованих систем управління на підприємствах. На нашу думку, дієвим інструментом може стати розробка системи мотивації для персоналу з метою залучення до діяльності щодо інтегрованих систем управління.

Запропоновано модель системи мотивації персоналу щодо діяльності у сфері інтегрованих систем управління (рис. 5).

Вона містить чотири етапи:

- 1) виявлення мотиваційних потреб робітників;
- 2) оцінка ступеня задоволеності щодо виявлених потреб;
- 3) визначення мотиваційного потенціалу і першочергових мотиваційних потреб;
- 4) впровадження стимулюючих заходів для персоналу через задоволення їхніх першочергових мотиваційних потреб.

Для реалізації цієї моделі необхідно, перш за все, визначити фактори мотивації працівників підприємства щодо діяльності у сфері інтегрованої системи управління, з використанням такого інструментарію, як мотиваційний профіль.

На етапі 2 потрібно оцінити ступінь задоволеності потреб персоналу за кожним визначеним фактором мотивації, застосувавши опитування.

Етап 3 характеризується моніторингом стану мотивації персоналу. Для цього доцільно застосувати мотиваційний потенціал, який вказує на

готовність працівника до максимальної трудової віддачі щодо діяльності у сфері інтегрованої системи управління, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб персоналу. І, як наслідок, тим більш ефективною буде діяльність у зазначеній сфері.

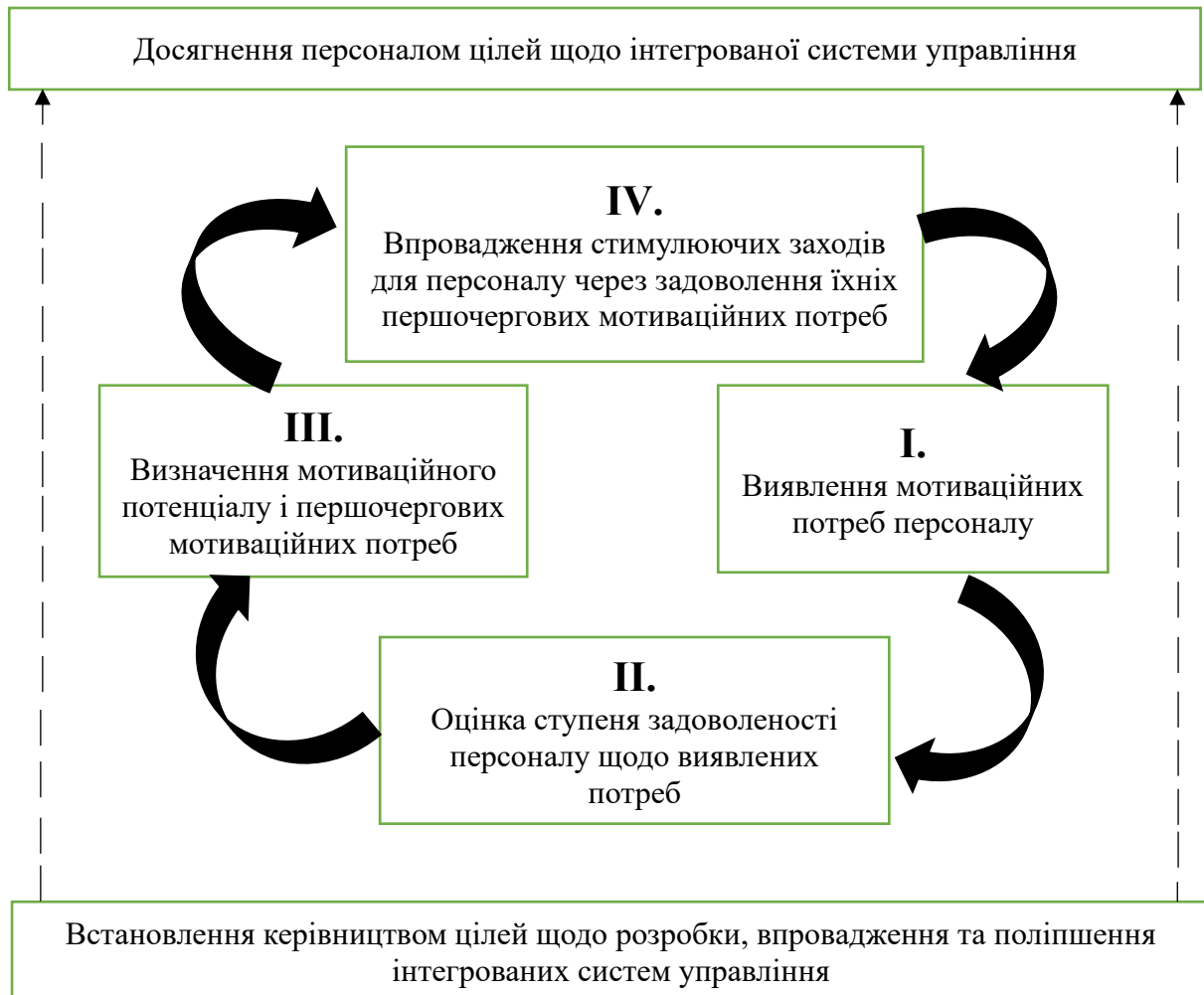


**Рис. 5. Модель системи мотивації персоналу щодо діяльності у сфері інтегрованої системи управління**

*Джерело складено на основі [28].*

На етапі 4 для кожного мотиваційного фактору потрібно розробити стимули для персоналу, які забезпечать досягнення мети щодо залучення їх до діяльності у сфері інтегрованої системи управління,

Доречно наголосити, що система мотиваційних цілей і система матеріальних заохочень повинна розроблятися на кожен наступний плановий рік. Не треба забувати, що окрім підвищення заробітної плати існує безліч гнучких схем оплати праці; комісійні, грошові виплати за виконання поставлених цілей, спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника, програми розподілу прибутку [29].

Реалізація запропонованого підходу щодо залучення персоналу до діяльності у сфері інтегрованої системи управління дозволить значно підсилити й оптимізувати процеси її поліпшення [30].

Як згадувалось вище, постійне поліпшення інтегрованої системи управління – один із важливих принципів створення й функціонування в контексті вимог ключового міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Очевидно, що підприємство має чітко визначитись із методологією щодо моніторингу, аналізу та оцінювання процесів інтегрованої системи управління (ISO 9001:2015, 14001:2015, 45001:2018) і заходами впливу на поліпшення [31].

Обов'язковою вимогою стандартів, що входять до інтегрованої системи управління підприємства, є оцінювання дієвості шляхом моніторингу, вимірювання, аналізу процесів. Підприємство повинно визначити:

- що потрібно піддавати моніторингу та вимірюванню;
- методи моніторингу, вимірювання, аналізування та оцінювання, потрібні для забезпечення вірогідних результатів;
- коли треба провадити моніторинг і вимірювання, аналізувати та оцінювати їхні результати. Організація повинна оцінювати дієвість і результативність системи управління якістю та зберігати відповідну задокументовану інформацію як доказ отриманих результатів [17; 23; 27].

Підприємство має провадити моніторинг того, як замовники сприймають ступінь задоволення їхніх потреб і очікувань та визначити методи отримання, моніторингу та аналізування цієї інформації. Результати аналізу потрібно використовувати для оцінювання: відповідності продукції

та послуг; ступеня задоволеності замовника; дієвості та результативності інтегрованої системи управління; результативності планування; результативності дій, виконаних щодо ризиків і можливостей; дієвості зовнішніх постачальників; потреби щодо поліпшення [17; 23; 27].

Моніторинг, аналіз, оцінювання процесів інтегрованої системи управління є ключовими аспектами як постійного її поліпшення, так і діяльності підприємства загалом. Першочерговим завданням щодо проведення моніторингу та аналізу інтегрованої системи управління підприємства є визначення їх критеріїв та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Безумовно, успішне виконання цих завдань, перш за все, залежить від компетентності, обізнаності, інформованості персоналу підприємства, які виконують роботи, що впливають на дієвість та результативність інтегрованої системи управління [32].

На основі проведених досліджень, розроблено логіко-структурну схему моніторингу результативності процесів інтегрованої системи управління (рис. 6).

Періодичність моніторингу процесів інтегрованої системи управління – 1 раз на рік.

В основі логіко-структурної схеми такі вхідні дані: планування ІСУ; визначення її процесів та їхньої взаємодії; визначення документованої інформації ІСУ. До вихідних даних віднесено: методики ІСУ; протоколи моніторингу процесів ІСУ; протоколи про невідповідність; таблиця результативності ІСУ (за стандартами ISO 9001:2015, 14001:2015, 45001:2018).

Для перетворення вхідних даних у вихідні необхідно виконати такі дії: визначити критерії результативності процесів ІСУ; забезпечити періодичний перегляд критеріїв результативності процесів; проводити моніторинг результативності процесів ІСУ; узагальнювати результативність процесів ІСУ.





Керуючись вимогами щодо моніторингу процесів інтегрованої системи управління підприємства та схемою їхньої взаємодії, керівники (власники) процесів визначають критерії результативності функціонування кожного з них. Критерій результативності процесу може бути один або декілька. Вони визначаються та відображаються в документованій інформації інтегрованої системи управління підприємства.

Система критеріїв може змінюватись та вдосконалюватись на основі усних чи письмових пропозицій персоналу підприємства під час перегляду й актуалізації описів процесів інтегрованої системи управління у наступний за звітним період. Власники процесів інтегрованої системи управління підприємства сфери збирають інформацію про стан процесів та з періодичністю 1 раз на рік реєструють її у протоколі даних моніторингу процесів.

Рішення за результатами моніторингу процесів можуть містити: коригування; розробку та виконання коригувальних дій. Оцінка показників результативності за рік здійснюється як середнє арифметичне набраних відсотків за кожний квартал.

Дієвим інструментом щодо поліпшення результативності ІСУ є внутрішній аудит. Це один із основних засобів контролю виконання вимог стандартів ISO 9001:2015, 14001:2015, 45001:2018 та практичної їх реалізації в інтегрованій системі управління підприємством. На жаль, спостерігаються випадки формального підходу до регламентування та проведення внутрішніх аудитів на підприємствах, що не дозволяє їм підвищувати результативність процесів інтегрованої системи управління, обґрунтовувати та встановлювати реальні цілі і, як наслідок, досягати ключових цілей бізнесу. Невідповідності вимогам стандартів ІСУ, виявлені під час проведення внутрішніх аудитів, мають бути детально проаналізовані, чітко встановлені їхні причини та визначені коригувальні дії. Часто формулювання причин має поверхневу сутність, акцентується увага на наслідках проблем, що призводить до повторюваності виникнення невідповідностей [33].

Доцільно акцентувати увагу на основних принципах проведення внутрішнього аудиту. Мета принципів – зробити аудит результативним та надійним інструментом отримання інформації, на основі якої підприємство буде мати змогу ухвалювати ефективні управлінські рішення щодо поліпшення своєї діяльності. Принципи проведення внутрішніх аудитів наведено на рис. 7.

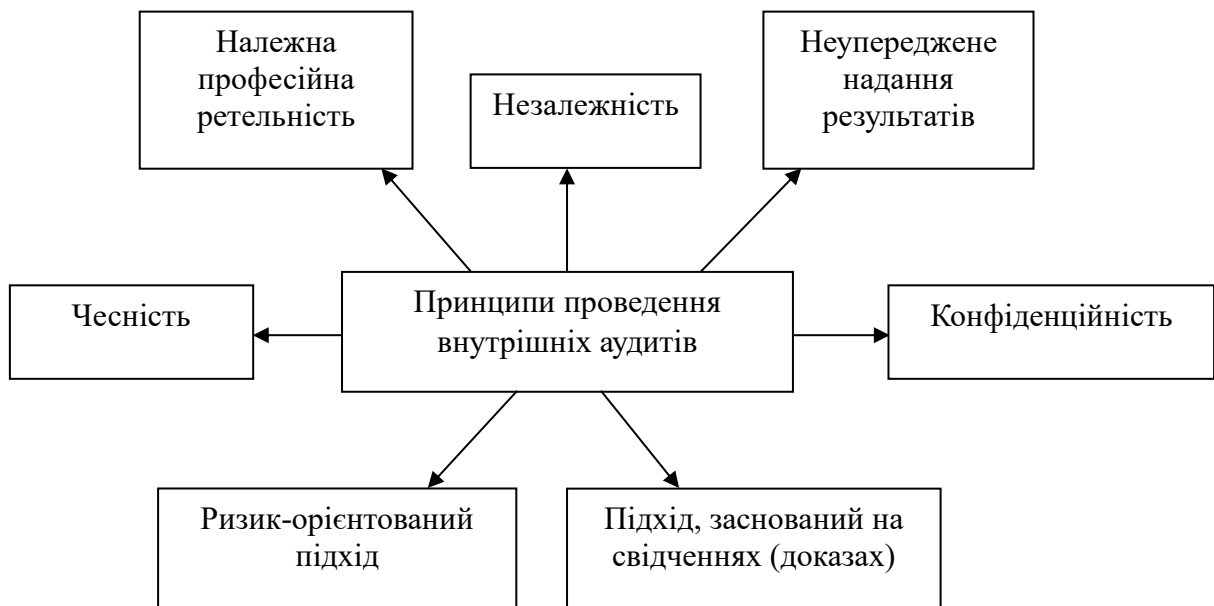


**Рис. 7. Принципи проведення внутрішніх аудитів інтегрованої системи управління**

*Джерело : розроблено автором на основі [34].*

Дотримання принципів є необхідною умовою формування об’єктивних, компетентних, незалежних та адекватних висновків за результатами аудитів.

Ефективне проведення внутрішнього аудиту потребує управління програмою аудиту. Сформовано логіко-структурну схему управління програмою внутрішнього аудиту ІСУ (рис. 8).

Результати аудиту можуть служити початковою інформацією для аналізу аспектів бізнес-планування та сприяти виявленню проблем і дій щодо поліпшення. Аудит може проводитися на відповідність набору критеріїв аудиту, за окремими критеріями або сукупністю декількох критеріїв,

включаючи (але не обмежуючись тільки цим) таке [34]:

- вимоги, установлені в одному або декількох стандартах на систему менеджменту;

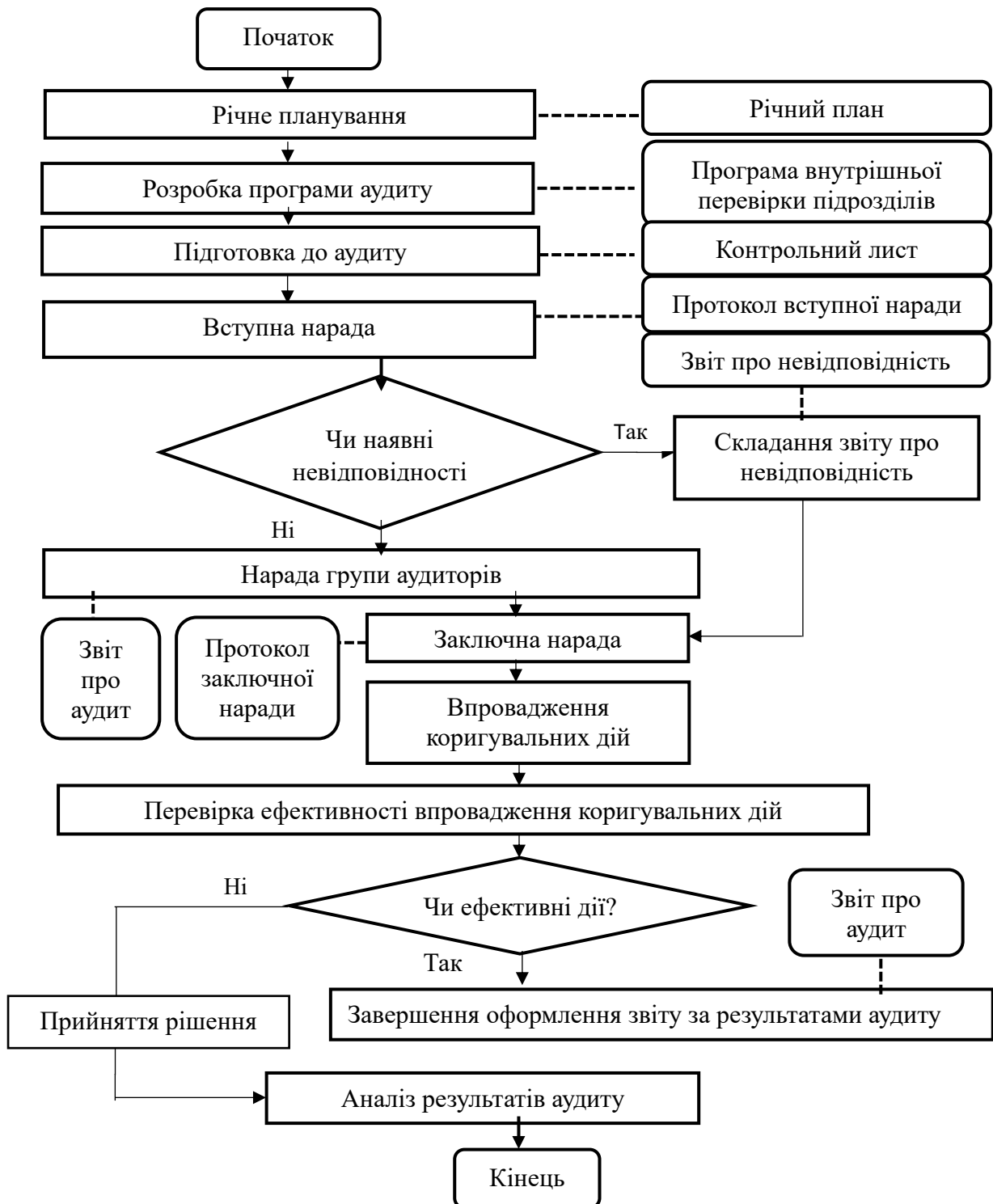


**Рис. 8. Логіко-структурна схема управління програмою внутрішнього аудиту інтегрованої системи управління**

*Джерело: розроблено автором на основі [34].*

- політики й вимоги, установлені відповідними зацікавленими сторонами;
- законодавчі й нормативні правові вимоги;
- один або більше процесів системи управління, установлені підприємством або іншими сторонами;
- план(и) системи управління з досягнення конкретних її результатів (наприклад, план якості, план проєкту).

Отже, інтегровані системи управління є одним із ключових показників зрілості підприємства, який характеризує гнучкість управління, здібність до змін задовольняти вимогам різних стандартів управління (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018), але і наявність механізмів, що дозволяють найбільш ефективним чином використовувати загальні елементи побудови систем, зазначені у цих стандартах. Постійне поліпшення інтегрованих систем управління на підприємстві забезпечить його сталий розвиток та успішне ведення бізнесу.

Поліпшення інтегрованої системи управління на підприємстві спрямоване на отримання низки переваг: орієнтація на досягнення цілей бізнесу з урахуванням контексту компанії та інтересів стейкхолдерів; можливості розширення бізнесу на міжнародних ринках; ефективне управління ризиками; оптимальне використання ресурсів; зменшення протиріч між різними аспектами діяльності підприємства; забезпечення належної якості продукції (послуг, робіт), екологічної безпеки, охорони праці та здоров'я; зменшення витрат на проведення сертифікаційного, наглядових аудитів; залучення співробітників до процесів інтегрованої системи управління; створення єдиної системи управління бізнесом тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Коленда Н., Дитина О. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-53> (дата звернення: 23.09.2023).

2. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45-50.
3. Разіна О. В. Сучасні напрямки розвитку систем управління якістю. Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський. 2007. № 15. 528 с.
4. Лук'яненко В. М., Галич І. В., Афанасьєва О. В. Інтегровані системи менеджменту. *Якість технологій та освіти*. 2011. № 2. С. 67-70.
5. Світкін М. Методологія створення інтегрованих систем менеджменту. *Світ якості України*. 2004. № 4. С. 29-35.
6. Світлична К. С. Науково-практичні підходи до розробки та оцінки інтегрованої системи менеджменту на фармацевтичних підприємствах : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 15.00.01. Харків, 2011. 27 с.
7. Петренко С. А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Академічний огляд*. 2010. № 1 (32). С. 92-100.
8. Лук'яненко В. М., Галич І. В., Афанасьєва О. В. Інтегровані системи менеджменту. *Якість технологій та освіти*. 2011. № 2. С. 67-70.
9. Лисенко О. М. Особливості розробки інтегрованих систем менеджменту на основі міжнародних стандартів в Україні. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2016. № 3. С. 17-23.
10. Резнік Н. П., Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 27-33.
11. Попадинець І. Р. Обґрунтування рішень щодо удосконалення управління підприємств на основі впровадження інтегрованої системи менеджменту. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2020. № 1(21). С. 69-77.
12. Смірнова К. В. Інтегровані системи менеджменту: практика використання, проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Одеського державного екологічного університету*, 2012. Вип. 13. С. 50-61.

13. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239> (дата звернення: 27.09.2023).

14. Волівач А. П., Хімічева Г. І. Особливості застосування стандартів ISO 31000 для побудови інтегрованих систем управління. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі* : тези доповідей XVII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (26-27 квітня 2018 р., Київ). Київ : КНУТД, 2018. Т. 2. С. 377-378.

15. ISO 31000:2014 Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=76874](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=76874) (дата звернення: 30.09.2023).

16. Траченко Л. А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу. Монографія. Одеса: ОНЕУ, 2019. 380 с.

17. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2016. 22 с.

18. Trachenko L., Weis L. Development of conceptual model as a means of forming effect-tive quality management systems for engineering services enterprises. *Економіка. Екологія. Соціум*. 2019. Vol. 3. №.3. Р. 82-93.

19. Сагайдак Ю., Харченко Т., Гацька Л. Розвиток системи екологічного менеджменту як засобу модернізації українських підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. № 3(216). С. 52-59.

20. Велика промислова екологізація або як здійснюють екомодернізацію підприємств у ЄС. URL: <https://ecolog-ua.com/news/velykapromyslova-ekologizaciya-abo-yak-zdiysnyuyut-ekomodernizaciyyupidpryyemstv-u-yes> (дата звернення: 30.10.2023).

21. Ievropeiskyi zelenyi kurs dlia Ukrainy: vazhlyvi rishennia i problemy [European Green Course for Ukraine: Important Solutions and Problems],

available at: <https://ecolog-ua.com/news/yeuropeyskyy-zelenyy-kurs-dlya-ukrayiny-vazhlyvi-rishennya-ta-problemy> (дата звернення: 10.10.2023).

22. Сагайдак Ю., Харченко Т., Гацька Л. Розвиток системи екологічного менеджменту як засобу модернізації українських підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. № 3(216). С. 52-59.

23. ДСТУ ISO 14001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи екологічного управління якістю. Вимоги та настанови щодо застосування. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2016. 29 с.

24. Артеменко О. О. Екологічний менеджмент, як основна складова розв'язання екологічних проблем на виробництві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. С. 102-109.

25. Визначити та оцінити екологічні аспекти екологічного менеджменту URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/ekologichni-aspekti-scho-vimagae-standart> (дата звернення: 05.10.2023).

26. Про схвалення Концепції реформування системи управління охороною праці в Україні та затвердження плану заходів щодо її реалізації від 12 грудня 2018 р. № 989-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/989-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2023).

27. ДСТУ ISO 45001:2019 (ISO 45001:2018, IDT). Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування. [Чинний від 2021-01-01]. Вид. офіц. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2020. 31 с.

28. Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2. С. 134-143.

29. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна*

економіка. 2020. № 8. – URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103> (дата звернення:  
25.10.2023).

30. Глєбова А.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 352-356.

31. Траченко Л. А. Моніторинг результативності процесів систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2019. № 4 (252). Ч. 2. С.109-113.

32. Trachenko L., Verkhoglyadova N., Shevchenko N., Kononova I., Sokolovska I. Assessment of Quality Management Systems of Service Companies. *Intelektine ekonomika intellectual economics*. 2020. No. 14 (1). P. 45-66.

33. Траченко Л. А. Внутрішній аудит як засіб поліпшення систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). С. 181-192.

34. ISO 19011:2018 Guidelines for auditing management systems, available at. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/70017.html>. (дата звернення: 13.10.2023).

35. Яцула О. М., Коцюбенко Г.А. Упровадження інтегрованої системи управління на підприємстві ФОП «Шкуринський О.М.» *Студентський науковий вісник [МНАУ]. Сільськогосподарські науки*. 2020. Вип. 2 (15). С. 287-291.

36. Trachenko L., Weis L. Development of conceptual model as a means of forming effective quality management systems for engineering services enterprises. *Економіка. Екологія. Соціум*. 2019. Vol.3. No.3. 82-93.

37. Родіонов О. В. Формування регіональних інноваційно-інтегрованих систем управління якістю підготовки фахівців для продовольчої сфери. *Бізнес-навігатор*. 2014. №3 (35). С. 157-162.



38. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Тенденції та суперечності розбудови інтегрованих систем управління якістю. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014, № 5, Т. 2. С. 149-155.

39. Траченко Л. А. Формування систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг: організаційно-методологічні аспекти. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 3 (87). С.12-26.

40. Георгіаді Н.Г., Князь С.В. Забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах впровадження інтегрованих систем управління. *Соц.- ек. проблеми сучас. періоду України*. 2008. Вип. 6 (74). С.52-60.

41. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239> (дата звернення: 28.10.2023).

42. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Драгнєва Н.І. Інтегрована система управління у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. Національний університет біоресурсів і природокористування України. 2008. С. 22-28.

43. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 251-257.

44. Зима О. Г., Небилиця О. А., Архипова Д. Є. Екологічний менеджмент як фактор еколого-економічної стійкості та розвитку промислового підприємства в системі охорони праці. *Вісник КНУТД*. 2018. №4. URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.4.7> (дата звернення: 05.11.2023).

45. Траченко Л. А. Формування систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг: організаційно-методологічні аспекти. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 3 (87). С.12-26.

**Утенкова Каріна Олександрівна**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування  
*Державний біотехнологічний університет*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ**

Економічна безпека аграрного сектора є вагомим складником економічної безпеки держави і передбачає такий стан системи (у цілому чи окремих суб'єктів), який в умовах перманентного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища забезпечує стабільність функціонування і прогресивний розвиток аграрного сектора, що створює умови для збереження і подальшого відтворення ресурсного потенціалу, гарантує продовольчу безпеку, сприяє розвитку сільських територій [1].

Економічну безпеку потрібно розглядати як систему, що містить певні структурні елементи. На сьогодні проблеми економічної безпеки України в цілому та аграрного сектора її економіки зокрема є настільки серйозними і складними, що існує гостра потреба у значно глибших дослідженнях не лише сутності категорії «економічна безпека», а й системи економічної безпеки в цілому для досягнення більш суттєвих загальнотеоретичних результатів і надання практичних рекомендацій.

Дослідження вчених різних сфер і напрямів наукової думки дали змогу узагальнити головні переваги та можливості практичного застосування теорії «системного підходу». Основні з них такі:

- системний підхід дає змогу встановити найцінніші структурні та динамічні властивості об'єкта, що зумовлюють його цілісне функціонування;
- системний підхід породжує принципово новий спосіб проведення досліджень, який дозволяє максимально повно встановити типологію,

структуру та логіку взаємозв'язків елементів об'єкта, що зумовлюють цілісність його функціонування [2].

І в науковій літературі, і в практичній діяльності склалися різні підходи до трактування поняття «система економічної безпеки». З позиції системного підходу економічна безпека є досить складною структурою, яку можна досліджувати і по горизонталі, наприклад у розрізі її функціональних складових, і по вертикалі (глобальна, міжнародна, національна безпека держави, безпека суб'єктів підприємництва та громадян).

Аналіз поглядів науковців щодо сутності наукової категорії «система економічної безпеки» (СЕБ) дозволив виділити шість концептуальних підходів до її тлумачення, а саме: СЕБ як сукупність заходів; СЕБ як сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки; СЕБ як сукупність структурних елементів; СЕБ як сукупність суб'єктів; СЕБ як сукупність поглядів, ідей, цільових установок; СЕБ як сукупність заходів і засобів.

Слід звернути увагу, що найбільше прихильників у перших трьох підходів. На нашу думку, найповніше відповідає дійсності третій концептуальний підхід, який тлумачить систему економічної безпеки з позиції сукупності структурних елементів. У цьому контексті важливим є дослідження сутності окремих структурних елементів системи економічної безпеки. Щодо переліку цих структурних елементів існує також певна неоднозначність, про що свідчать результати проведеного дослідження, які систематизовано у табл. 1.

За результатами дослідження сформовано аналогову модель системи економічної безпеки з позиції сукупності структурних елементів (рис. 1).

Таким чином, система економічної безпеки аграрного сектора – це сукупність зовнішніх і внутрішніх суб'єктів економічної безпеки аграрного сектора, об'єднаних єдиними цілями і виконуючих для їх досягнення визначені завдання, які мають необхідний інструментарій і механізм, керуються визначеними принципами, що у сукупності дозволяє їм впливати

на об'єкти економічної безпеки в умовах дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 1

**Сукупність структурних елементів системи економічної безпеки  
з позицій різних авторів**

| Елемент системи                     | Автори          |                  |                  |                 |                     |              |                    |                 |                         |                |                   |                      |
|-------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|---------------------|--------------|--------------------|-----------------|-------------------------|----------------|-------------------|----------------------|
|                                     | О.С. Власюк [3] | М.В. Дишкант [4] | В.В. Тищенко [5] | М.І. Камлик [6] | О.В. Локотецька [7] | Б.С. Дуб [8] | Ю.Л. Степанова [9] | З.Б. Живко [10] | Т.М. Іванюта та ін.[11] | І.В. Троц [12] | М.І. Копитко [13] | О. В. Тимошенко [14] |
| Об'єкт                              | +               | +                | +                | +               | +                   | +            | +                  | +               | +                       |                | +                 | +                    |
| Суб'єкт                             | +               | +                | +                | +               | +                   | +            | +                  | +               | +                       |                | +                 | +                    |
| Механізм захисту від загроз         |                 |                  |                  | +               |                     | +            | +                  |                 | +                       |                | +                 | +                    |
| Національні економічні інтереси     |                 |                  |                  |                 |                     |              |                    |                 |                         |                |                   | +                    |
| Мета/ціль                           |                 | +                | +                |                 |                     |              |                    |                 | +                       | +              | +                 |                      |
| Принципи                            |                 | +                | +                | +               | +                   |              |                    | +               | +                       | +              | +                 |                      |
| Функції                             |                 |                  | +                |                 |                     |              |                    |                 | +                       | +              |                   |                      |
| Функціональні складові              |                 |                  |                  |                 |                     | +            |                    | +               |                         | +              | +                 |                      |
| Ресурси                             |                 |                  | +                |                 |                     |              |                    |                 |                         |                |                   |                      |
| Стратегія і тактика                 | +               | +                |                  |                 |                     |              |                    |                 | +                       |                |                   |                      |
| Завдання                            |                 | +                |                  |                 |                     |              |                    |                 |                         | +              |                   |                      |
| Загрози                             | +               |                  |                  |                 |                     |              | +                  |                 |                         |                |                   |                      |
| Збитки                              | +               |                  |                  |                 |                     |              |                    |                 |                         |                |                   |                      |
| Заходи                              |                 |                  |                  | +               |                     |              |                    |                 |                         |                | +                 |                      |
| Інструменти /засоби                 |                 |                  | +                |                 | +                   |              |                    | +               |                         |                | +                 |                      |
| Конкурентна розвідка, контррозвідка |                 |                  |                  |                 |                     |              |                    | +               |                         |                |                   |                      |

*Джерело: сформовано автором.*

Одним із ключових елементів, якому відведена важлива роль у її структурі, є механізм економічної безпеки аграрного сектора.

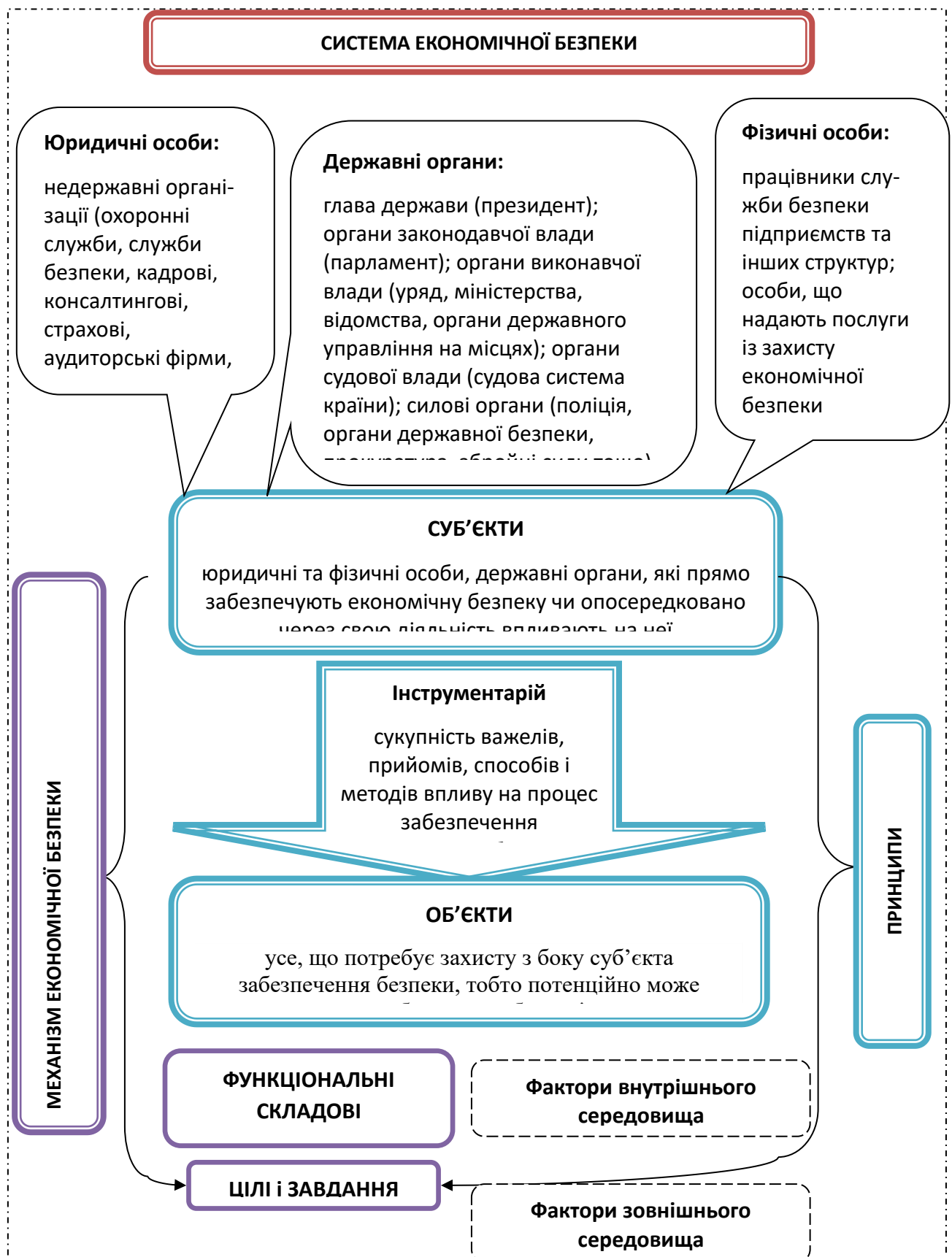


**Рис. 1. Аналогова модель системи економічної безпеки з позиції сукупності структурних елементів**

*Джерело: сформовано автором.*

У зв'язку із цим дедалі більшої актуальності набуває трактування сутності цього механізму. У науковій літературі на сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення цього терміну, водночас його іноді ототожнюють із поняттям «система економічної безпеки».

Ураховуючи результати досліджень науковців щодо сутності механізму економічної безпеки, сформулювали власне бачення змісту цієї економічної категорії. Механізм економічної безпеки аграрного сектора, з нашого погляду, – це ключова складова системи економічної безпеки, що являє собою сукупність законодавчо врегульованих методів, заходів, засобів, важелів, які у взаємодії забезпечують реалізацію стратегії економічної безпеки.

Сутність механізму економічної безпеки наочно демонструє рис. 2, на якому представлено авторську розробку концептуальної моделі механізму. Зауважимо, що механізм економічної безпеки аграрного сектора повинен перш за все корелювати із загальною стратегією його розвитку і сприяти її реалізації. Це дає усі підстави стверджувати, що стратегія економічної безпеки є складовою стратегії економічного розвитку аграрного сектора.

Аналогічно має відбуватися і формування механізму економічної безпеки суб'єктів господарювання аграрного сектора, тобто механізм економічної безпеки підприємств галузі повинен бути узгодженим із загальною стратегією його розвитку і сприяти її реалізації.

Метою функціонування механізму економічної безпеки аграрного сектора в цілому є забезпечення належного рівня економічної безпеки для досягнення його стратегічних цілей (рис. 3).

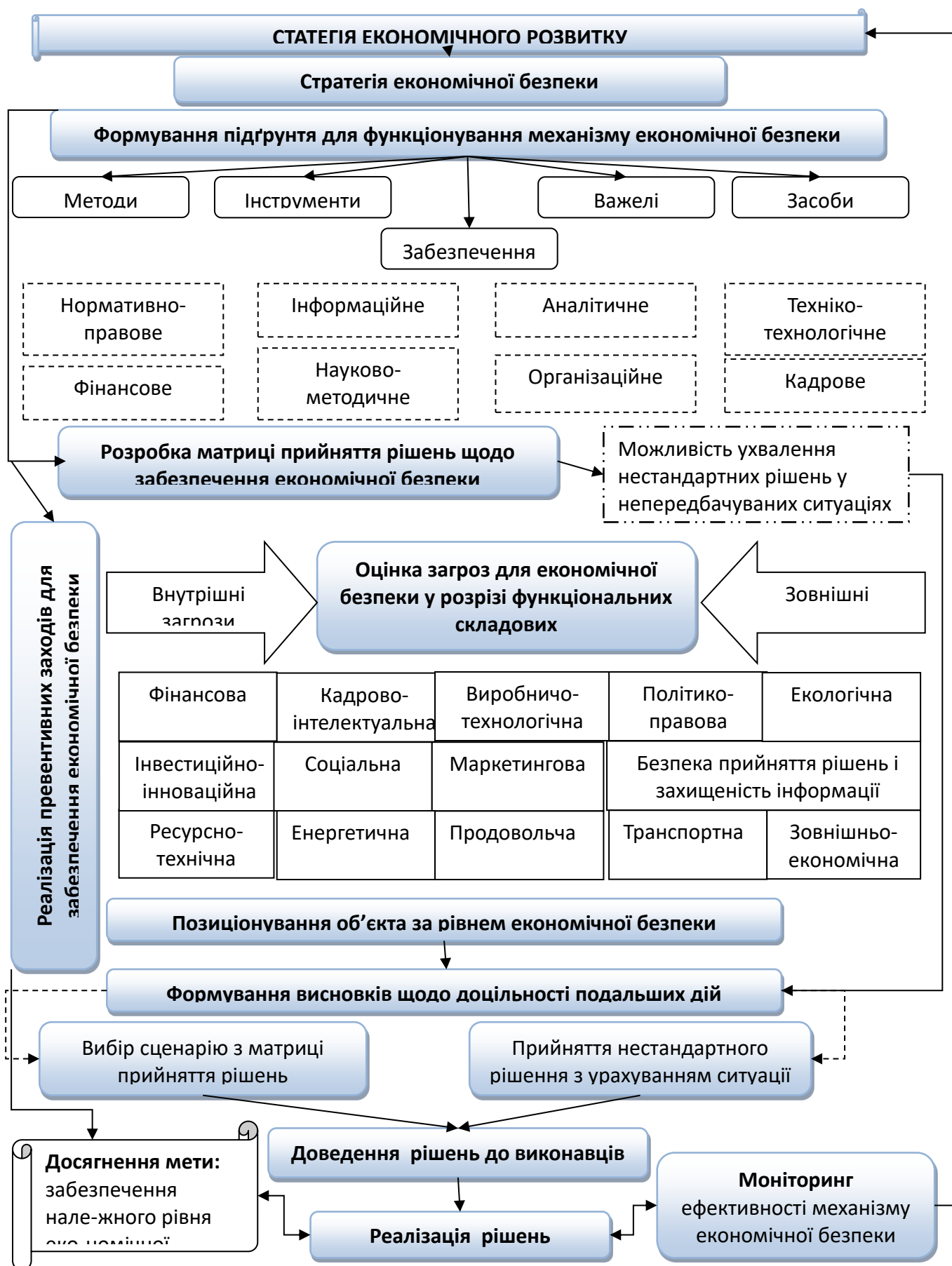


**Рис. 2. Концептуальна модель механізму економічної безпеки аграрного сектора**  
Джерело: розроблено автором

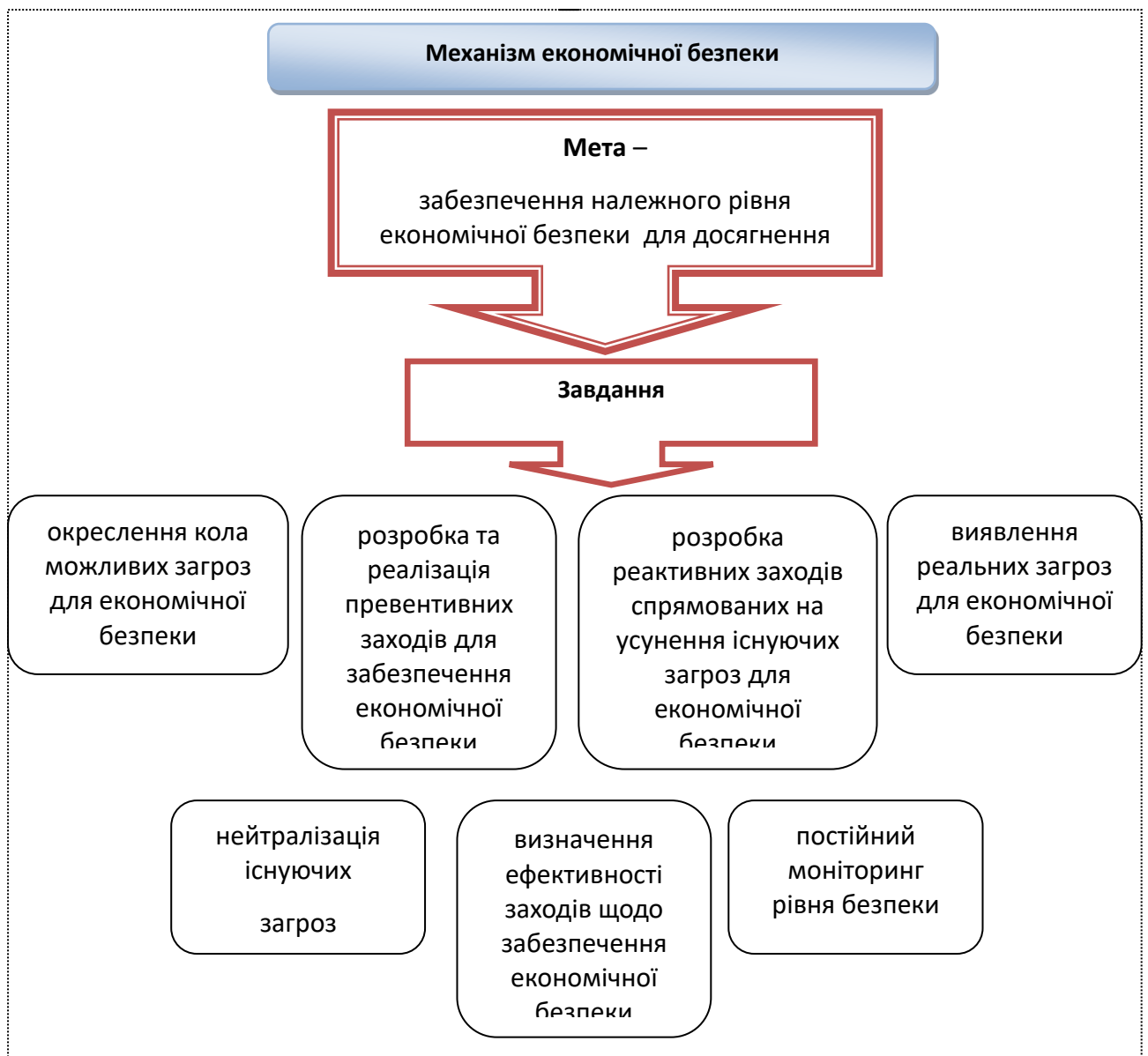


**Рис. 3. Мета і завдання механізму економічної безпеки**

*Джерело: розроблено автором.*

Формування підґрунтя для функціонування механізму економічної безпеки, як свідчить рис. 2, передбачає створення певної системи, що складається з методів, засобів, важелів, інструментів та забезпечення.

Методами в механізмі формування економічної безпеки є способи, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти для досягнення стратегічних цілей. До складу таких методів доцільно віднести не лише економічні, а й адміністративні та соціально-психологічні методи.

Зауважимо, що окремі дослідники також наполягають на доцільності застосування правового методу. Забезпечення правового регулювання з



метою підвищення рівня економічної безпеки в агросекторі передбачає регулювання відносин між працівниками та менеджерами підприємства, захист прав і законних інтересів підприємства та його персоналу відповідно до чинного законодавства [15].

Серед інструментів, які забезпечують економічну безпеку, в фаховій літературі виділяють такі:

- фінансово-економічні – необхідні для оперативного поліпшення фінансових показників діяльності аграрних підприємств (управління прибутком, витратами, капіталом, фінансовий облік, фінансовий аналіз, фінансове планування, фінансове регулювання, страхування тощо);

- організаційно-технологічні – забезпечують підвищення ефективності використання наявних ресурсів за рахунок оптимізації технологічних процесів, удосконалення структури суб'єктів господарювання, зміни кадрової політики тощо;

- аналітичні – забезпечують запобігання реалізації ризиків або своєчасне їх виявлення за допомогою постійного моніторингу показників діяльності.

У свою чергу, важелі – це прийоми дії вищезазначених інструментів на аграрний сектор в цілому та його внутрішнє і зовнішнє середовище зокрема для управління економічною безпекою.

Підсистема важелів забезпечення економічної безпеки включає такі форми впливу на процес прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері економічної безпеки: прибуток (наприклад, прибуток можна розподіляти на подальше фінансування заходів зі зміцнення системи економічної безпеки підприємства), амортизаційні відрахування (вплив на техніко-технологічну безпеку), ціна товару, знижки (вплив на покупців, допомагають залучити додаткових клієнтів); інвестиції (вплив на саме підприємство); дивіденди (вплив на інвесторів, фінансову безпеку та репутацію підприємства); синергізм (цей ефект впливає загалом на всю систему управління); заробітна плата, премії (вплив на працівників, мотивація працювати ефективно, не

вдаватися до розкрадань, продажу конфіденційної інформації і под.); пеня, штрафи (вплив на контрагентів) [16].

Формування підґрунтя для функціонування механізму економічної безпеки передбачає також створення відповідного забезпечення, йдеться, зокрема, про нормативно-правове, фінансове, інформаційне, аналітичне, техніко-технологічне, кадрове, організаційне, науково-методичне забезпечення.

Нормативно-правове забезпечення механізму економічної безпеки є визначальним у формуванні його напрямів, форм та способів організації.

Водночас нерегламентованість необхідних нормативно-правових норм або їх повна відсутність поряд зі зростанням сучасних глобалізаційних викликів та деструктивних загроз потребує постійної адаптації та реформування, які можливі при вдосконаленні відповідного нормативно-правового забезпечення та жорсткому контролю за дотриманням законодавчих норм [17].

Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки, на нашу думку, передбачає, з одного боку, застосування норм чинного законодавства для формування і функціонування відповідного механізму; крім того, ці норми права мають містити не лише дозволи і заборони, у межах яких може діяти суб'єкт економічної безпеки, тут важлива наявність певних приписів, тобто норми повинні забезпечувати умови, за яких економічна безпека є можливою.

Також слід звернути увагу на доцільність розробки локальних нормативно-правових актів, зокрема певних внутрішніх положень, інструкцій тощо, які стосуються регулювання окремих аспектів економічної безпеки конкретного підприємства. Водночас, незважаючи на беззаперечну важливість нормативно-правового забезпечення економічної безпеки, нинішня ситуація свідчить про існування певних труднощів із формуванням правового поля в цьому контексті.

Зокрема, необхідно наголосити на таких проблемах, як неузгодженість і суперечливість норм чинних нормативно-правових актів, їх безсистемність у питаннях регулювання економічної безпеки підприємства, прогалини у правовому полі. Проблема ускладнена постійними змінами нормативно-правових актів з господарського і трудового права, обліку й оподаткування тощо. Нестабільність у цьому питанні заважає формуванню ефективного механізму економічної безпеки.

Як зазначає В. Ортинський, головна проблема полягає у відсутності законодавчого ядра – спеціального закону, який регулює сферу економічної безпеки. У законі можна було б зафіксувати групи норм, що встановлюють:

- основні принципи державного управління у сфері економічної безпеки;
- правове становище суб'єктів у галузі економічної безпеки;
- форми та методи державно-управлінської діяльності і реалізації виконавчої влади у сфері економічної безпеки;
- способи та порядок забезпечення законності в державному управлінні в галузі економічної безпеки [18].

Фінансове забезпечення механізму економічної безпеки передбачає наявність необхідних фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки. Зрозуміло, що формування штату працівників, які відповідають за стан економічної безпеки підприємства, потребує певних затрат на оплату їх праці, навчання, залучення необхідних технічних засобів, також слід передбачити можливість користування послугами фахівців на договірних засадах. Це, звичайно, не повний перелік усіх можливих затрат, але доцільно заздалегідь закладати кошти на їх фінансування у достатньому обсязі та в необхідний час.

У сучасних умовах на економічну безпеку вагомий вплив має її інформаційна складова, адже саме через інформаційне середовище здійснюється багато загроз та ризиків у різних сферах економічної діяльності. Останнім часом дедалі частіше висловлюють думку про те, що в

третьому тисячолітті лідерство у світі буде визначатися спроможністю держав контролювати інформаційні процеси. Це викликано тим, що в наш час відбувається активний перехід від економічної до інформаційної ери розвитку цивілізації. Інформація розглядається як сукупність знань про фактичні дані і залежність між ними та є найбільш високоліквідним товаром. Вартість інформації і її своєчасної доставки в потрібне місце постійно зростає. Інформація сьогодні проникає в усі сфери економічної діяльності, здобуває конкретне матеріальне і вартісне вираження. Перебудова суспільства на нових інформаційних основах зумовила потребу визначення нових підходів до вирішення проблем інформаційного забезпечення системи економічної безпеки підприємства в інформаційній економіці [19].

Інформаційне забезпечення механізму економічної безпеки передбачає забезпечення об'єкта всією необхідною інформацією для прийняття стратегічних і тактичних рішень, що формують бажаний рівень економічної безпеки. Зокрема, йдеться про: збір необхідної інформації; доступ до інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; можливість проведення всебічного і повного аналізу одержуваних даних у розрізі питань, які цікавлять суб'єктів економічної безпеки підприємства.

Джерела такої інформації можуть бути:

- офіційними джерелами: публічна інформація, опублікована в періодичних виданнях чи розміщена в електронних ресурсах; звітність; офіційна документація державних органів, організацій чи установ, яка не містить конфіденційної інформації;

- неофіційними джерелами: відкрита інформація, одержана за допомогою неформальних контактів з носіями цієї інформації; а також конфіденційна інформація, отримана завдяки несанкціонованому доступу до цієї інформації безпосередньо працівників підприємства чи інших осіб на договірних засадах.

На нашу думку, інформаційне забезпечення механізму економічної безпеки обов'язково передбачає наявність певних критеріїв, що

характеризують інформацію. Насамперед, це такі характеристики інформації як достовірність, суттєвість, достатність, релевантність і системність.

Достатність інформації в контексті економічної безпеки означає, що вона містить необхідний для прийняття правильного управлінського рішення набір економічних показників.

Релевантність інформації передбачає її доречність у конкретних умовах, відповідність тим питанням, які треба вирішити. Релевантність інформації можна трактувати як ступінь відповідності змісту інформації, яку знайдено в результаті інформаційного пошуку, змісту інформаційного запиту.

Системність інформації забезпечується за умов дотримання єдності і послідовності під час дослідження економічних явищ як цілісної системи в певному порядку (поетапно) та у взаємозв'язку один з одним, а не відокремлено.

Аналітичне забезпечення механізму економічної безпеки є логічним продовженням інформаційного забезпечення і тісно пов'язане з ним.

Аналітичне забезпечення, на нашу думку, – це діяльність фахівців, професійних аналітиків з питань фінансово-економічної безпеки, яка спрямована на всебічний аналіз та оцінку інформації, що дозволяє визначити рівень і стан економічної безпеки, виявити й оцінити існуючі ризики та загрози. Така діяльність передбачає використання широкого спектра методів фінансового аналізу, а також спеціальних методик визначення рівня економічної безпеки тощо.

Предметом діяльності, як наголошує Л.В. Гнилицька [20], є встановлення індикаторів та критеріїв оцінки рівня і стану економічної безпеки підприємства, визначення фінансової надійності окремих його партнерів, розробка важелів гармонізації економічних та соціальних відносин із зовнішніми і внутрішніми суб'єктами діяльності з метою недопущення виникнення загроз, що впливають на економічну безпеку підприємства.

Техніко-технологічне забезпечення механізму економічної безпеки являє собою певну сукупність технічних засобів, зокрема, засоби обчислювальної техніки, обладнання для функціонування локальних і глобальних мереж, інші пристрої, що призначені для збору, накопичення, обробки, передачі, обміну та відображення інформації із застосуванням передових досягнень і технологій.

Як правило, склад і кількість використовуваних технічних засобів визначають за обсягами отримуваної інформації та інтенсивністю її потоків, а також технологією реалізації функцій управління. Щодо якості технічних засобів зазначимо, що зростаючі вимоги до економічної інформації вимагають застосування новітніх засобів і технологій.

У контексті забезпечення механізму економічної безпеки важливу роль відіграє наявність технічних засобів у необхідній (обґрунтованій) кількості і складі, а також використання технологій збору, обробки та захисту інформації, що відповідають вимогам часу і дозволяють повністю забезпечити виконання завдань щодо управління механізмом економічної безпеки.

Кадрове забезпечення механізму економічної безпеки – це діяльність, змістом якої є забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, який формує службу економічної безпеки або інші підрозділи системи економічної безпеки, що відповідає встановленим вимогам, а також передбачає впровадження науково обґрунтованих методів відбору, навчання, стимулювання кадрів.

Якщо йдеться про створення служби економічної безпеки чи іншого спеціалізованого підрозділу з питань економічної безпеки, то тут варто брати до уваги такі головні чинники, як загрози для економічної безпеки, яким необхідно буде запобігати і нейтралізувати, а також фінансові можливості підприємства щодо залучення персоналу.

Тобто створенню служби безпеки і відбору персоналу має передувати комплекс дій, у результаті яких слід окреслити орієнтовне коло загроз для

економічної безпеки, варіанти захисту від них та осіб, відповідальних за захист. З урахуванням цього також необхідно робити запит на персонал відповідної кваліфікації та компетенції.

Організаційне забезпечення механізму економічної безпеки передбачає відповідність організаційної структури тим цілям і завданням, що стоять перед системою економічної безпеки.

Вивчення теоретичних підходів до трактування організаційного забезпечення дає змогу виділити такі напрями:

- організаційне забезпечення як сукупність заходів, що проводяться суб'єктом управління, щодо реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення в умовах конкретної оперативної ситуації;

- організаційне забезпечення як структура управління на конкретному підприємстві, а також функції та завдання відповідних структурних підрозділів;

- організаційне забезпечення як сукупність документів, які регламентують організаційну структуру роботи механізму економічної безпеки (положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги тощо) [21].

Ефективне функціонування механізму економічної безпеки досягається за рахунок реалізації усіх зазначених аспектів організаційного забезпечення. А підтримку економічної безпеки можна реалізувати завдяки відокремленню в організаційній структурі управління підприємством організаційної одиниці – служби економічної безпеки, діяльність якої має бути узгоджена з іншими структурними підрозділами, адже лише ефективна взаємодія на всіх рівнях і ділянках управління підприємством дозволить забезпечити бажаний рівень економічної безпеки.

Науково-методичне забезпечення механізму економічної безпеки – це сукупність документів, наукових, навчальних, методичних матеріалів, які:

- 1) описують сутність, зміст, характер та інші складові окремих процедур, методик, правил тощо;

- 2) установлюють їх структуру, послідовність дій, критерії, чинники;

- 3) визначають результат, якого треба досягти;
- 4) регламентують окремі аспекти управління механізмом економічної безпеки.

Наукове забезпечення полягає передусім у:

- визначенні арсеналу можливостей, імовірностей, шляхів, способів, методів досягнення економічної безпеки;
- наданні альтернативних сценаріїв розвитку майбутніх процесів, що супроводжують вибрані рішення;
- проведенні розрахунків можливих переваг або втрат для кожного із запропонованих варіантів;
- здійсненні прогнозів на перспективу.

Зауважимо, що наукові та пов'язані із ними послуги підприємствам можуть надавати науково-освітні установи, громадські організації, незалежні аналітичні центри на замовлення.

Сформоване таким чином підґрунтя для функціонування механізму економічної безпеки дає змогу механізму діяти у трьох площинах:

- 1) перманентна реалізація превентивних заходів;
- 2) розробка алгоритму реагування на виявлені загрози і ризики;
- 3) можливість ухвалення оперативних рішень щодо дій у непередбачених ситуаціях.

Оцінку зовнішніх і внутрішніх загроз для економічної безпеки аграрного сектора в цілому або ж окремого підприємства зокрема здійснюють у розрізі функціональних складових. Насамперед, йдеться про такі складові: фінансова, кадрово-інтелектуальна, виробничо-технологічна, політико-правова, безпека прийняття рішень і захищеність інформації, екологічна, інвестиційно-інноваційна, соціальна, маркетингова, ресурсно-технічна, енергетична, продовольча, транспортна, зовнішньоекономічна.

За результатами такої оцінки роблять висновки щодо рівня (або стану) економічної безпеки, що, у свою чергу, зумовлює подальші дії:

- або вибір сценарію з матриці прийняття рішень;



– або, якщо має місце не передбачена раніше ситуація, приймають оперативне рішення, яке буде адекватне конкретним умовам. Таке рішення необхідно довести до безпосередніх виконавців, які забезпечать його реалізацію.

Управління механізмом економічної безпеки неможливе без моніторингу його ефективності, одним із аспектів якого є контроль.

Функціонально контроль вирішує цілий комплекс завдань та поєднує між собою всі ключові елементи системи економічної безпеки підприємства. Він забезпечує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням, розробкою та реалізацією антикризових заходів, оцінкою їх ефективності і формуванням висновків [22].

Залежно від часу виділяють такі види контролю ефективності механізму економічної безпеки підприємства:

1) поточний, який здійснюють постійно в процесі реалізації певних заходів для оцінювання ступеня їх ефективності й адекватності для забезпечення економічної безпеки;

2) підсумковий, який здійснюють за результатами звітного періоду чи реалізації певного комплексу заходів для перевірки відповідності досягнутих результатів поставленим цілям, а також ефективності системи економічної безпеки підприємства в цілому.

Однією з перспективних форм підсумкового контролю, на нашу думку, є аудит економічної безпеки, методика якого була розроблена і запропонована нами [1, 23].

Механізму управління економічною безпекою аграрного сектора забезпечує реалізацію комплексу заходів щодо захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз для економічної безпеки.

У контексті зазначеного, виникає необхідність подальших досліджень спрямованих на поглиблення існуючого теоретичного і методологічного базису вивчення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на економічну безпеку.

Однією з інших важливих особливостей здійснення підприємницької діяльності в аграрному секторі є необхідність працювати в умовах постійних ризиків і загроз для економічної безпеки. Це вимагає вміння приймати управлінські рішення в ситуаціях, коли не всі фактори та умови ведення бізнесу відомі заздалегідь. У сучасних умовах потрібно усвідомлювати наявність великої кількості факторів прямого або опосередкованого впливу на господарську діяльність, а тому надзвичайно важливо знати їхню природу, джерела виникнення і рівень небезпеки, на яку вони наражають.

Функціонування механізму економічної безпеки аграрного сектора передбачає постійну взаємодію з наявними чи потенційними дестабілізуючими чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища. Змістове наповнення терміну «дестабілізуючі чинники», як свідчать дослідження вчених, що присвячені економічній безпеці, можна представити у вигляді сукупності таких категорій, як «ризики», «загрози» і «небезпеки».

Окремі автори віддають перевагу одній з категорій, інші наголошують на доцільності їх поєднання. На нашу думку, необхідно перш за усе, визначитися із сутністю цих понять, а потім вибрати ті дестабілізуючі чинники, які є актуальними саме для аграрного сектора.

Законом України «Про національну безпеку України» загрози національній безпеці визначено як явища, тенденції і чинники, що унеможливають чи ускладнюють або можуть унеможливити чи ускладнити реалізацію національних інтересів та збереження національних цінностей України [24].

Відповідно до Методики розрахунку рівня економічної безпеки України [25] загрози економічній безпеці України – це сукупність наявних та потенційно можливих явищ і чинників, що створюють небезпеку для реалізації національних інтересів у економічній сфері.

Зміст категорій «ризики» і «небезпеки» вищенаведені документи не тлумачать. Погляди вчених на сутність цих понять неоднозначні, про що свідчать результати досліджень, які подано в табл. 2.

## Співвідношення категорій «ризик», «загрози» і «небезпеки»

| Автор                           | Сутність терміну «ЗАГРОЗА»                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| В.І. Мунтіян [26]               | Можливість заподіяння шкоди, майнових, фізичних або моральних (духовних) збитків особистості, суспільству чи державі                                                         |
| Н.Й. Реверчук [21]              | Реальна можливість дії навмисного чи ненавмисного характеру, яка порушує режим функціонування підприємства та призводить до фінансових витрат                                |
| З.С. Варналій [27]              | Сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка, у свою чергу, може створювати різноманітні ризики                             |
| Т.Г. Васильців [28]             | Сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка, у свою чергу, може створювати різноманітні ризики                             |
| М.А. Бендиков [29]              | Сукупність умов, процесів, факторів, що перешкоджають реалізації національних економічних інтересів або створюють небезпеку для них і суб'єктів господарювання               |
| І.П. Мігус,<br>С.М. Лаптев [30] | Певна подія, що впливає на діяльність суб'єктів господарювання                                                                                                               |
| І.В. Бойко [31]                 | Реальна подія, за якої небезпека переходить зі стану можливості в реальну площину                                                                                            |
| Автор                           | Сутність терміну «РИЗИК»                                                                                                                                                     |
| О.М. Ляшенко [32]               | З одного боку – усвідомлена частина небезпеки, а з другого – дія, спрямована на усунення загрози чи небезпеки                                                                |
| Н.Й. Реверчук [21]              | Можливість відхилення результатів конкретних рішень чи дій від запланованих, тобто вид небезпеки, який потребує негайного реагування                                         |
| Д.Г. Лук'яненко [33]            | Вірогідність збитків чи втрат; імовірність невдачі чи втрат, що пов'язано з конкретним напрямом дій; імовірність небажаної події                                             |
| І.П. Мігус,<br>С.М. Лаптев [30] | Результат впливу загроз на господарську діяльність суб'єктів господарювання                                                                                                  |
| І.В. Бойко [31]                 | Явище зародження можливої небезпеки, за якого можливість бути убезпеченим падає, а з'являється стан небезпеки                                                                |
| Автор                           | Сутність терміну «НЕБЕЗПЕКА»                                                                                                                                                 |
| М.Ю. Погосова [34]              | Існуюча або потенційна можливість дії загрози, вплив якої може завдати шкоди будь-якому суб'єкту чи об'єкту                                                                  |
| Г.М. Пазєєва [35]               | Послідовність дій у системі, унаслідок чого винищується економічний потенціал, що призводить до занепаду, кризового стану тощо                                               |
| І.В. Бойко [31]                 | Імовірність заподіяння шкоди об'єкту економічної безпеки, яка перебуває в динамічному стані і постійно змінюється залежно від конкретних ризиків, загроз за наявних обставин |

Джерело: складено автором.

На нашу думку, співвідношення категорій «загроза», «ризик» і «небезпека» необхідно трактувати так: загроза – явище або чинник, що може створювати небезпеку; ризик – імовірність або можливість настання загрози; небезпека – деструктивне, руйнівне явище, що може привести до негативних наслідків (рис. 4).



**Рис.4. Співвідношення категорій «загроза», «ризик» і «небезпека»**

*Джерело: складено автором.*

Оскільки економічна безпека підприємства є складним та багатовимірним поняттям, про що свідчить велика кількість наукових підходів до трактування її сутності, то, очевидно, не менш різноманітними є її дестабілізуючі чинники. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність класифікації загроз, які впливають на стан економічної безпеки.

**Класифікації загроз для економічної безпеки аграрного сектора**

| Класифікаційна ознака                                                | Види загроз                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Місце виникнення                                                     | Зовнішні, внутрішні                                                                                                            |
| Масштаб                                                              | Глобальні, галузеві, окремого підприємства, окремого виду діяльності*                                                          |
| Можливість прогнозування                                             | Прогнозовані, не прогнозовані                                                                                                  |
| Ступінь вірогідності                                                 | Невірогідні, маловірогідні, вірогідні, дуже вірогідні                                                                          |
| Очевидність                                                          | Явні, приховані                                                                                                                |
| Частота                                                              | Перманентні, періодичні, разові*                                                                                               |
| Момент існування                                                     | Актуальні, потенційні                                                                                                          |
| Віддаленість у часі                                                  | Безпосередня, близька (протягом року), далека (понад рік)                                                                      |
| Суб'єкт загрози                                                      | Працівники підприємства, контрагенти, державні органи й установи, інші організаційні структури, кримінальні структури*         |
| Об'єкт загрози                                                       | Підприємство, майно підприємства, окремі види діяльності підприємства, власники підприємства*                                  |
| Форма впливу на об'єкт (класифікаційна ознака запропонована автором) | Заподіяння прямої шкоди, яку можна виміряти; створення умов, що унеможливають отримання прибутків (наприклад, утрачена вигода) |
| Можливість запобігання                                               | Можуть бути відвернуті у зоні впливу підприємства); не можуть бути відвернуті (поза зоною впливу підприємства)                 |
| Сфери виникнення                                                     | Фізичні, економічні, інформаційні, правові, політичні*                                                                         |
| Сфери впливу                                                         | У розрізі функціональних складових економічної безпеки                                                                         |
| Природа виникнення                                                   | Природно-кліматичні, антропогенні, технічні                                                                                    |
| Правомірність                                                        | Законні, незаконні, не регульовані законом                                                                                     |
| Величина можливих втрат                                              | Незначні, значні, критичні                                                                                                     |
| Характер реалізації                                                  | Цілеспрямовані, спонтанні (випадкові)                                                                                          |

*Джерело: узагальнено та доповнено автором за матеріалами [26, 30-31, 34-39].*

Науковці висловлюють різні погляди щодо визначення класифікаційних ознак загроз для економічної безпеки. У табл. 3 наведено сукупність класифікацій, відібраних і уточнених нами з урахуванням їх актуальності та доречності, оскільки ряд класифікацій, запропонованих авторами, є відверто надуманими або просто повторюють одна одну за суттю, хоча і дещо відрізняються за формою. На основі аналізу чисельних літературних джерел визначено, що найпоширенішим серед науковців є поділ загроз за місцем їх виникнення, причому окремі автори називають цю

ознаку по-різному: «сфера виникнення» [36], «походження» [37], «місцезнаходження джерела загрози» [38], «джерело виникнення» [39] тощо.

Отже, за місцем виникнення загрози для економічної безпеки поділяють на зовнішні (виникають за межами підприємства) та внутрішні (виникають у межах підприємства). Звичайно, вичерпний перелік таких загроз скласти досить важко, оскільки на підприємствах постійно з'являються нові виклики, пов'язані з певними змінами. Означимо перелік зовнішніх і внутрішніх загроз для аграрного сектора.

До зовнішніх, насамперед, належать такі: війна і окупація частини території України; непомірковані зміни в законодавстві; неефективний механізм державної підтримки аграрного виробництва; корупція; економічні кризи; несприятливі погодно-кліматичні умови; порушення виробничих зв'язків; низька конкурентоспроможність продукції; інфляція; висока конкуренція на світовому ринку продовольства; технологічне відставання вітчизняних виробників с.-г. продукції; низька інвестиційна привабливість, зумовлена нестабільною політичною ситуацією та іншими факторами; втрата ринків збуту; диспаритет цін; низький рівень доступності кредитних ресурсів тощо.

Внутрішніми загрозами є: непрофесійність керівництва підприємства; низький рівень кваліфікації та некомпетентність працівників; відсутність диференційованого відбору ключових партнерів, контрагентів; аварії, пожежі, інше псування майна; суттєво зношена і морально застаріла технічна база; використання непрогресивних технологій виробництва, технологічне відставання; відсутність системного впровадження інновацій; неузгодженість стратегічних цілей і задач підприємства та його підрозділів; неефективне планування діяльності; низький рівень мотивації працівників; недотримання екологічних умов; виснаження земельних угідь; розголошення комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації тощо.

За масштабом загрози доцільно класифікувати на глобальні, галузеві, окремого підприємства, окремого виду діяльності. Щодо останньої

запропонованої нами групи загроз (загрози для окремого виду діяльності), слід уточнити, що існують загрози, які є потенційно небезпечними для якогось одного з напрямів діяльності підприємства, а щодо інших напрямів їх дія нейтральна.

За можливістю прогнозування виділяють прогнозовані загрози, які можна передбачити і вчасно локалізувати їхні наслідки або хоча б бути готовими до них, а також непрогнозовані.

Прогнозування загроз здійснюють на основі результатів моніторингу економічної безпеки підприємства для подальшої розробки та впровадження відповідних стратегічних, тактичних і оперативних управлінських заходів. Непрогнозованим загрозам не можна запобігти, і вони не підлягають прямому впливу (наприклад, зростання тіньового сектора, захоплення частки ринку іноземною продукцією) [37].

Ступінь вірогідності настання загроз може бути різним, тому за цією ознакою доцільно поділити загрози на невірогідні, маловірогідні, вірогідні, дуже вірогідні. Критерій поділу на такі групи повинен сприяти чіткому розумінню того, що це: експертна думка, яка базується на певних індикаторах, які дозволяють віднести загрозу до певного виду; певні числові межі окремих показників; суб'єктивна думка працівників підприємства і т. ін.

Очевидність загроз може бути явною, коли її одразу можна ідентифікувати як загрозу; а також прихованою, коли про настання загрози стає зрозуміло вже із її наслідків.

За частотою дії загрози поділяють на перманентні (з постійним впливом), періодичні (діють час від часу, наприклад сезонно або за настання певних умов і мають певну циклічність чи закономірності); також ми пропонуємо тут виділяти разові загрози, дія яких не має постійного чи періодичного характеру.

За моментом існування загрози бувають актуальні, тобто такі, що вже діють, і потенційні, які можуть діяти за певних умов.

Віддаленість у часі дії загроз зумовлює їх поділ на безпосередні (вже

діють), близькі (будуть діяти в найближчий рік), далекі (будуть діяти щонайменше через рік, а можливо, ще пізніше).

Суб'єктами загроз, тобто тими, від кого загрози можуть надходити, є працівники підприємства, контрагенти, державні органи й установи, інші організаційні структури, кримінальні структури, інші держави.

Об'єктом загроз, тобто тим, на що спрямована загроза, може бути підприємство, майно підприємства, окремі види діяльності підприємства, власники підприємства.

Пропонуємо також використовувати таку класифікаційну ознаку, як форма впливу на об'єкт. Зокрема, на нашу думку, існують такі форми, як заподіяння об'єкту прямої шкоди, яку можна виміряти; а також створення умов, що унеможливають отримання прибутків або досягнення інших цілей (наприклад, втрачена вигода).

За можливістю запобігання доцільно виділити загрози, які можна відвернути (вони є в зоні впливу підприємства); і загрози, які не можна відвернути (вони поза зоною впливу підприємства).

За сферою виникнення загрози можуть бути фізичні, економічні, інформаційні, правові, політичні.

Економічна сфера може нести загрозу через економічну кризу, що виникає під впливом певних об'єктивних причин, інфляційних процесів, валютних коливань, монополізації ключових секторів національної економіки, тінізації економіки тощо.

Інформаційне середовище, без сумніву, має всеохоплюючий вплив на функціонування держави в цілому, її економічний розвиток, інтеграцію в європейські та євроатлантичні структури. Інформаційна сфера потенційно несе загрози завдання збитків через неповноту, невчасність і недостовірність інформації, негативний інформаційний вплив, негативні наслідки функціонування інформаційних технологій, а також через несанкціоноване поширення інформації [40].



Правова сфера може нести загрози, спричинені перш за все нестабільністю чинного законодавства, неврегульованістю ряду аспектів діяльності підприємств (так звані «прогалини права»), недосконалістю правових механізмів регулювання окремих господарських відносин, непоміркованістю змін у законодавстві, копіюванням норм міжнародного законодавства без належної їх адаптації до вітчизняних реалій, а також недосконалістю системи правосуддя, наслідком чого є, недостатня захищеність права власності, обмежені можливості щодо оскарження недійсних правочинів.

Політична сфера також може бути витоком багатьох загроз для економічної безпеки; це, зокрема, недосконале політичне управління, прийняття політично вмотивованих рішень, лобіювання окремими політичними партіями власних бізнес-інтересів тощо.

Під фізичною загрозою розуміємо можливість фізичного знищення чи пошкодження майна підприємства внаслідок впливу різних чинників: війни, несприятливих погодно-кліматичних умов, аварій, пожеж, стихійних лих, інших умисних і неумисних, контрольованих і неконтрольованих руйнівних факторів.

За природою виникнення це можуть бути природно-кліматичні, антропогенні, технічні загрози.

За правомірністю дій, що спричиняють загрози, їх можна поділити на законні, незаконні та не регульовані законом.

За величиною можливих втрат від дії загроз їх можна класифікувати на незначні загрози (не мають суттєвого впливу на результати діяльності підприємства); значні загрози (мають серйозний вплив на діяльність підприємства, супроводжуються втратами коштів, майна, недоотриманням доходу тощо); а також критичні загрози, наслідком яких може бути ліквідація підприємства.

За характером реалізації загрози можуть бути цілеспрямовані (тобто такі, що мають на меті завдати шкоди конкретному підприємству чи групі підприємств), та спонтанні (випадкові).

За сферами впливу загрози для економічної безпеки доцільно розглядати у розрізі її функціональних складових.

Недоліком чинного законодавства є те, що загрози для економічної безпеки розглядають лише в рамках національної безпеки, при цьому загрози для економічної безпеки держави не систематизовано за окремими складовими, які визначені Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. До того ж у нормативно-правових актах загрози визначено лише в деяких сферах економічної безпеки держави, а загрози в інших складових на законодавчому рівні не декларуються і фактично ігноруються [41].

Кризова ситуація в національній економіці сформувалася під впливом економічних та неекономічних факторів, які охоплюють комплекс загроз для економічної безпеки України. Цей перелік повинен бути визначений у чинних законодавчих актах з національної безпеки, повністю переглянутий з установленням системних та додатково набутих загроз за кожною складовою економічної безпеки.

Запропонований перелік загроз для економічної безпеки підприємств аграрного сектора, без сумніву, не є вичерпним, але дозволяє певною мірою зорієнтуватися в чинниках, що можуть мати дестабілізувальний вплив.

Таким чином, одержані наукові результати сприяють розв'язанню окремих аспектів важливого наукового завдання, що має виняткове значення для розвитку досліджень економічної безпеки аграрного сектора. Зокрема, уточнено зміст таких дестабілізувальних чинників, як загрози, ризики та небезпеки, а також класифіковано загрози економічної безпеки аграрних підприємств. Обґрунтовано застосування розгорнутої класифікації загроз економічної безпеки для формування методологічного підґрунтя досліджень у галузі економічної безпеки.

Зазначимо, що сучасний стан і тенденції, характерні для економіки України, вимагають ретельного перегляду переліку загроз, визначеного у чинній нормативній базі з питань регулювання національної безпеки, з урахуванням системних та додатково набутих загроз у розрізі функціональних складових економічної безпеки.

Важливого значення набуває система своєчасного виявлення та запобігання загрозам для економічної безпеки аграрного сектора, яка повинна ґрунтуватися на всебічному аналізі цих загроз і дозволить застосовувати найбільш дієві механізми протидії їм.

Основними перевагами запропонованої моделі механізму економічної безпеки є:

- забезпечення сталого економічного розвитку аграрного сектора, досягнення бажаного рівня ключових показників його діяльності;
- захист від негативного впливу кризових явищ економіки (зовнішні загрози);
- запобігання випадкам умисного чи випадкового заподіяння шкоди економічній безпеці з боку персоналу (внутрішні загрози);
- забезпечення постійного моніторингу стану економічної безпеки;
- формування надійних інформаційних потоків і своєчасне забезпечення керівництва інформацією про економічний стан;
- запобігання небезпекам і загрозам для економічної безпеки, а також можливість їх локалізації та ліквідації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони є базою для подальшого дослідження проблем забезпечення економічної безпеки аграрного сектора України.

### **Список використаних джерел**

1. Утенкова К. О. Економічна безпека аграрного сектора: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: ПромАрт, 2020. 360с.

2. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: монографія. Лисичанськ: ПромЕнерго, 2015. 483 с.
3. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. Київ, 2008. 48 с.
4. Дишкант М. В. Система забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7 Ч. 2. С.179-181.
5. Тищенко В. В. Система економічної безпеки підприємства: сутність, структура, функціонування. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 4 (221). С. 261-271.
6. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ: Атака, 2005. 432 с.
7. Локотецька О. В. Використання системного підходу при дослідженні економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва: темат. вип.* 2011. № 8. С. 197-202.
8. Дуб Б. С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. №4 (60). С. 5-18.
9. Степанова Ю. Л. Система економічної безпеки промислового підприємства: структура та характеристика елементів. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (І). С. 98-105.
10. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм, забезпечення та управління: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 260 с.
11. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
12. Троц І. В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *Вісник Житомирського державного*

*технологічного університету. Економічні науки.* 2012. №1 (59). Ч. 2. С. 223-227.

13. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування): дис. ... д-ра екон. наук. Київ, 2015. 478 с.

14. Тимошенко О. В. Система економічної безпеки національної економіки та комплексний механізм її забезпечення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/18-2016/13.pdf>

15. Редька О. З., Башинська М. І. Основні форми і методи забезпечення економічної безпеки машинобудівного комплексу. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 13. С. 184-188.

16. Дуб Б. С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/63-2.pdf>

17. Шиманський В. Ф., Кочевой М. М. Нормативно-правові засади забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4854/1/Нормативно-правові%20засади%20забезпечення%20економічної%20безпеки%20суб'єктів%20господарювання.pdf>

18. Ортинський В. Аналіз нормативно-правової основи забезпечення економічної безпеки. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/37393/1/2\\_4-12.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/37393/1/2_4-12.pdf)

19. Захаров О. І. Інформаційне забезпечення управління системою економічної безпеки підприємства. URL: [http://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov\\_0010.pdf](http://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov_0010.pdf)

20. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання як об'єкт наукових досліджень. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля.* 2011. № 1(37). С. 142-150. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/37/11glvond.pdf>

21. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
22. Каламбет С. В., Воропай В. А. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 106-113.
23. Утенкова К. О. Методологічні засади формування моделі аудиту економічної безпеки. *Облік і фінанси*. 2019. № 2. С.144-153.
24. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
25. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29 жовтня 2013 р. URL [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm)
26. Мунтіян В. І. Економічна безпека України: монографія. Київ: КВІЦ, 1999. 462 с.
27. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. Київ: Знання, 2009. 647 с.
28. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
29. Бендигов М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект). *Консультант директора*. 2010. № 2. С. 7-13.
30. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>.
31. Бойко І. В. Дефініції «ризик», «загроза», «небезпека» як об'єкти наукових досліджень у напрямі економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5. С. 94-98.

32. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. О. М. Ляшенко. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.
33. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 204 с.
34. Погосова М. Ю. Структурно-логічний аналіз поняття «Фінансова безпека підприємства». *Наука й економіка*. 2008. № 3. С. 258–263.
35. Пазєєва Г. М. Комплексна діагностика в забезпеченні економічної безпеки підприємств (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України). Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 291 с.
36. Руснак Л. Р., Ковальська І. М. Сфера ризиків та загроз економічній безпеці суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. URL: <https://int-konf.org/ru/2013/ukrajina-naukova-24-26-12-2013-r/669-rusnak-l-r-kovalska-i-m-sfera-rizikiv-ta-zagroz-ekonomichnij-bezpetsi-subektiv-pidpriemnitskoji-diynalnosti-v-ukrajini>
37. Ткачук В. І., Прокопчук О. А., Яремова М. І. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств: монографія. Житомир: «Видавництво «Волинь», 2013. 276 с.
38. Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 10 (151). С. 93-97.
39. Жураківський Є. С. Систематизація ризиків та загроз економічній безпеці аграрної галузі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 12. С.39-43.
40. Захист інформаційної безпеки як функція держави. URL:<http://www.mego.info/матеріал/23-захист-інформаційної-безпеки-як-функція-держави>
41. Акімова Л. М. Сутнісна характеристика основних загроз в економічній безпеці держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 10. URL: [www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1247](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1247)

**Чичура Марія Іванівна**

здобувач освітнього ступеня доктор філософії

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

## **МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ (НА МАТЕРІАЛАХ ЛУЦЬКОЇ ОТГ)**

Відправною точкою організації територіального управління є упевненість в тому, що окрема територія, в даному випадку громада, створює відокремлено географічно структуру, яка здатна накопичити різні ресурси за певний період часу і ефективно ними скористатися (відкласти, вкласти, віддати, профінансувати, подарувати, обміняти тощо) для покращення свого добробуту, підвищення рівня усіх жителів громади та її розвиток на тих ресурсах, які є найбільш рентабельними.

В сучасній Україні територіальні громади, які створені на даний час, провели реформу децентралізації, яка розпочалася у 2014 році. Саме цей рік став точкою свідомого розвороту України на умови побудови країни за європейським зразком, а отже відхід від радянських практик формування і територіальних кордонів, і механізмів фінансування цих територій, і побудови управління.

Реформа місцевого самоврядування мала свою чітку мету: створити умови для формування ефективної і відповідальної місцевої влади, здатної забезпечити комфортне та безпечне середовище для проживання людей по всій території України. Реформа передбачала не просто передачу повноважень та ресурсів від державних органів органам місцевого самоврядування, а й створення базового суб'єкта місцевого самоврядування – спроможної територіальної громади. Напрямок і логіка реформи місцевого самоврядування були визначені в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [1], затвердженій Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 року. З часу



затвердження Концепції було сформовано базову правову рамку для проведення реформи, яка включає такі основні напрямки: адміністративно-територіальна реформа, фінскальна децентралізація, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, реформа державної регіональної політики тощо [2].

Одним з головних здобутків цієї реформи стала відносна самостійність територіальних громад у формуванні доходів і їх витрачання та передачі в загальний бюджет України меншого фінскального відсотку. Тобто, держава замість перерозподілу загальних податків та надходжень і надання субвенцій відстаючим громадам 1) сформувала інші територіальні межі громад, 2) дала усім рівні можливості віднайти власні ефективні важелі фінансових доходів від територіальних ресурсів і перерозподіл отриманих коштів всередині громади для формування внутрішньої системи обігу фінансів, направлення їх як на соціальні потреби, так і на розвиток території.

Враховуючи етапність реформування, вплив зовнішніх непереборних сил макроекономічного характеру, складність перехідного періоду, набутий і вкорінений радянський досвід діяльності на місцях та протидію реформам, проблеми фінансового забезпечення і ефективного управління фінансовими ресурсами територій досягають такого рівня, що створюють умови для створення фінансової небезпеки і тиску фінансових ризиків, зниження фінансової спроможності та стійкості місцевих громад. Саме це вимагає глибшого вивчення поняття фінансової безпеки територіальної громади.

Тему фінансової безпеки в своїх дослідженнях піднімали такі вчені, як О. Барановський [3], М. Ємрошенко [4; 5], В. Мартинюк [6], О. Мелих [7], В. Миронов [8], В. Петко [8], О. Підхомний [9], О. Стащук [10], І. Чорнодід [11] та ін.

Питання фінансів територіальних громад було предметом розгляду Н. Ситник, А. Стасишин, У. Ватаманюк-Зелінської, О. Західної, Н. Завальницької, Л. Петик, Н. Татарина, Ю. Шушкової, Я. Яреми [12].

Нові умови господарювання об'єднаних територіальних громад вимагають нових підходів до формування як теоретичних, так і практичних механізмів забезпечення фінансової безпеки відокремлених бюджетів на місцях.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних понять фінансової безпеки територіальної громади та визначенні базових елементів механізму фінансової безпеки бюджету місцевого рівня. Поняття фінансової безпеки загалом було предметом вивчення і розбору на складові і в працях багатьох вчених фінансів, макроекономіки, податків, і в нормативних джерелах України для створення орієнтиру складових та показників їх граничного та оптимального рівня в розрахунках.

Етимологічно поняття «фінансова безпека», передусім, пов'язане з поняттям «безпеки». Згідно із словником Робера, термін «безпека» набув поширення у 1190 році у Західній Європі, який означав спокійний стан духу людини, яка вважала себе захищеною від будь-якої небезпеки [3, с. 16]. У XVII – XVIII ст. термін «безпека» отримує нове наповнення та у суспільних науках трактується як «... стан, ситуація спокою, яка з'являється в результаті відсутності реальної небезпеки, а також матеріальні, економічні, політичні умови, відповідні органи та організації, що сприяють утворенню такої ситуації» [11, с. 15]. Введення в науковий обіг терміну «національна безпека» приписують 26-му президенту США Т. Рузвельту, який на початку XX ст. визначив її як сукупність умов, що надійно забезпечують національний суверенітет, захист стратегічних інтересів і повноцінний розвиток суспільства [11, с. 15]. Термін «економічна безпека» був уведений в науковий обіг науковцями США та Великої Британії, і зокрема Д. Олвесом, Дж. Р. Голденом та Р. Келлі, які у 1984 році опублікували працю «Економічна безпека держави». Головним завданням забезпечення економічної безпеки держави, на відміну від представників східної економічної науки, які заклали в її основу формування сприятливих умов для стійкого імпорту сировини за якомога нижчими цінами та зміцнення національної валюти, західні вчені

визначали збереження і зміцнення позицій країни у світовій господарській системі [7, с. 266].

М. Єрмошенко (1998) при розкритті сутності фінансової безпеки дотримується думки, що безпечним слід вважати такий «... стан фінансово-кредитної сфери, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю цієї сфери забезпечувати ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання» [5, с. 63].

Пізніше М. Єрмошенко (2001) вважає, що фінансова безпека – це «такий стан фінансово-кредитної сфери держави, який характеризується збалансованістю й якістю системної сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), здатністю цієї сфери забезпечувати захист національних фінансових інтересів, достатні обсяги фінансових ресурсів для усіх суб'єктів господарювання і населення, а в цілому – ефективне функціонування національної економічної системи і соціальний розвиток» [4, с. 33–34].

О. Барановський (2009), який зазначав, що під фінансовою безпекою слід розуміти «... рівень забезпеченості громадянина, домашнього господарства, підприємства, регіону, держави, суспільства, міждержавних утворень фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб і виконання існуючих зобов'язань» [3, с. 14].

О. Підхормний у монографії «Фінансова безпека України в умовах глобалізації» (2012) вважає фінансову безпеку станом «захищеності фінансових інтересів суб'єктів господарювання на усіх рівнях фінансових відносин; забезпеченості домашніх господарств, підприємств, організацій і установ, регіонів, галузей, секторів економіки держави фінансовими ресурсами; здатність фінансової системи забезпечити ефективне функціонування економічної системи та стале економічне зростання» [9].

О. Мелих (2013) доходить до висновку, що «фінансова безпека держави – це надійно захищена фінансова система країни від внутрішніх та

зовнішніх загроз, які перешкоджають ефективному використанню її фінансових ресурсів в інтересах окремої людини і суспільства» [7, с. 271].

Для чіткого усвідомлення критичних та оптимальних показників виявлення стану безпеки чи небезпеки для держави у 2013 році було прийнято Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. В них економічна безпека позначена як «стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни». Фінансова безпека, у свою чергу, має такі складові (рис. 1.).

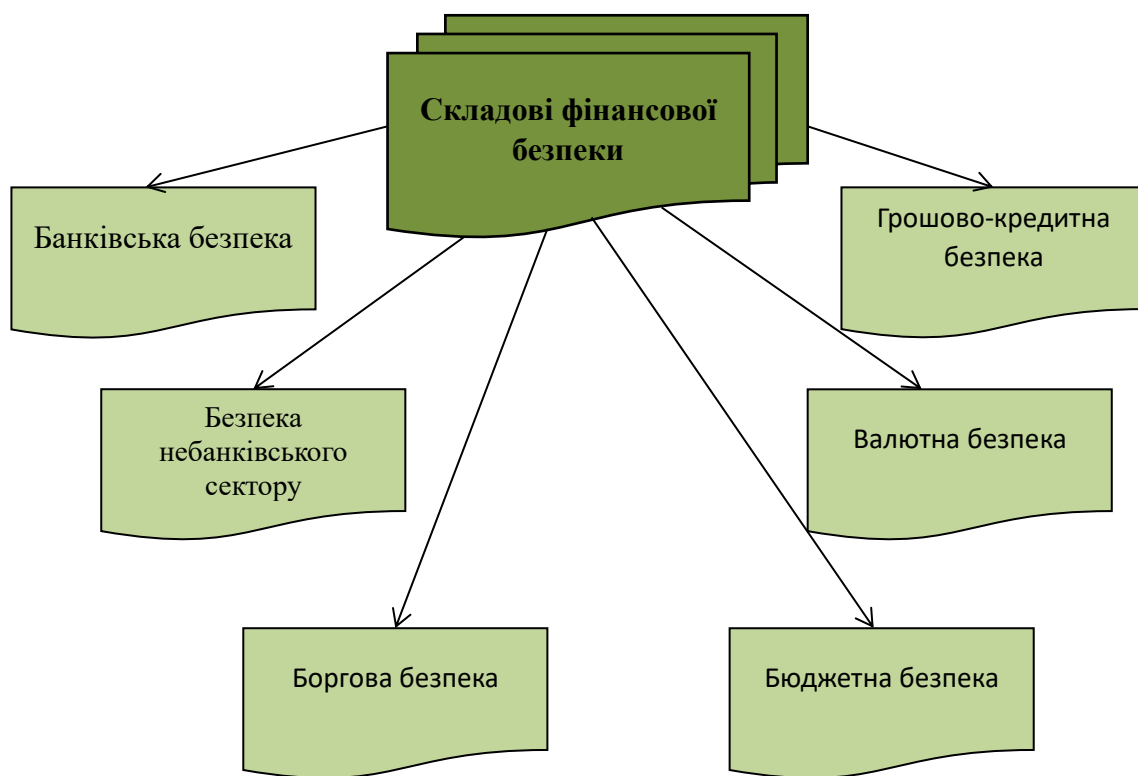


**Рис. 1. Складові фінансової безпеки країни [за 13]**

*Джерело: побудовано автором.*

А, власне, фінансова безпека позначена як стан бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної системи та фінансових ринків, який

характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання» [13]. З того часу багато науковців обмежувались даним поняттям і більше розглядали складові фінансової безпеки.

О. Барановський у монографії «Філософія безпеки» (2016) досить ґрунтовно вивчає дану категорію з різних позицій та підходів і цим заслуговує на більшу увагу до вивчення. Вчений вважає, що це «...важлива складова частина економічної безпеки індивіда, підприємництва, галузі господарського комплексу, сектору національної економіки, економічної системи, регіону, держави, суспільства (а отже, і національної безпеки), міждержавних економічних утворень і світового господарства загалом, що базується на незалежності, ефективності та конкурентоспроможності фінансово-кредитної сфери, яка відображається через систему критеріїв і показників її стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних грошових, страхових і золотовалютних резервів; ступінь захищеності життєво важливих фінансових інтересів економічних агентів на усіх рівнях фінансових відносин; рівень забезпеченості громадянина, домашнього господарства, верств населення, підприємства, організації, установи, регіону, галузі, сектору економіки, економічної системи, ринку, держави, суспільства, міждержавних утворень, світового співтовариства фінансовими ресурсами, достатніми за обсягом і раціональними за структурою, для задоволення їхніх потреб і виконання їхніх зобов'язань; стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, бюджетної, податкової, розрахункової, інвестиційної, митно-тарифної, банківської, страхової та фондової систем, а також системи ціноутворення, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, дефолт, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання;

стан фінансових потоків в економіці, що характеризується збалансованістю і наявністю апробованих механізмів регулювання і саморегулювання; якість фінансових інструментів, послуг і технологій, що запобігає негативному впливу можливих прорахунків і прямих зловживань на фінансовий стан наявних та потенційних клієнтів фінансових установ і компаній, а також гарантує (у разі потреби) повернення вкладених коштів; цілеспрямований комплекс заходів фінансової, монетарної, валютної, антиінфляційної, податкової, митної, бюджетної, інвестиційної, боргової і цінової політик для забезпечення стабільності фінансово-кредитної сфери та її цілісності, потреби суспільства у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення; уможливлення надмірної залежності національної економіки від іноземного спекулятивного капіталу й використання фінансово-кредитної сфери для легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом; нейтралізації (мінімізації негативних наслідків) прояву фінансових криз, деструкції фінансових потоків; усебічного розвитку фінансових відносин та процесів; створення сприятливого ділового й інвестиційного клімату; суворого контролю за формуванням і розподілом фінансових ресурсів» [14, с. 258 – 259].

Отже, бачимо, що для О. Барановського фінансова безпека це і складова частина, і ступінь, і рівень, і стан, і умови гарантування, нейтралізації, забезпечення, розвитку, контролю та створення. Таке багатоманіття підходів не лише не розкриває суть описаного нами поняття, а й свідчить про невизначеність автора в цьому питанні і створення переліку зібраних сукупностей. Тому це обширне пояснення ми не можемо взяти на основу самовизначення фінансової безпеки.

В. Мартинюк (2016) також звертає увагу на поняття фінансової безпеки і тому його означення містить такі пояснення: «важлива складова економічної безпеки, яка має прояв на усіх рівнях фінансових відносин (мікро-, мезо-, макро-, мегаекономічний рівні), й спрямована на захист життєво важливих фінансово-економічних інтересів особистості, домогосподарства,

підприємства, організації, установи, галузі господарського комплексу, підсистем національної економіки, регіону, держави, економічної системи на рівні світового господарства через дослідження джерел зародження можливих небезпек і потенційних загроз, та вжиття необхідних цільових заходів щодо нейтралізації дестабілізуючих чинників й мінімізації/елімінації ендегенних й екзогенних загроз з метою досягнення фінансової незалежності, стабільності, забезпечення збалансованого розвитку фінансової сфери, банківського та небанківського фінансового секторів, ефективного здійснення митної справи, реалізації обґрунтованих грошово-кредитної, антиінфляційної та валютної політики, здійснення виваженої боргової політики, поліпшення інвестиційного клімату, зміцнення фінансового потенціалу реального сектору економіки, суб'єктів господарювання, домашніх господарств» [6, с. 24-26].

В. Миронов, В. Петько (2020) вважають, що «фінансова безпека – це захищеність фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин; певний рівень незалежності, стабільності і стійкості фінансової системи країни в умовах впливу на неї зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів, що складають загрозу фінансовій безпеці; здатність фінансової системи держави забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та стале економічне зростання» [8].

Страхова компанія Польської Республіки Nationale Nederlander (2021) під фінансовою безпекою розуміє «забезпеченість накопичених активів і можливість їх примноження. Добре, якщо воно планується і будується на перспективу. На них впливають будь-які рішення, пов'язані з грошима, які ви приймаєте стосовно управління капіталом» [15].

Отже, більшість вчених та Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України наполягають на тому, що фінансова безпека – це стан, з чим погоджуємося і ми.

Оцінюючи вище наведені підходи, може сформулювати власне означення фінансової безпеки, під яким ми розуміємо стан взаємодії

визначених ресурсів фінансової системи, які планомірно виконують завдання з обігу фінансів, гарантують стійкість до впливу внутрішніх чинників очікуваного та випадкового характеру і гнучкість до зовнішніх ризиків випадкового характеру.

Тепер доцільно перейти до поняття «механізму фінансової безпеки», його означення, складових.

Етимологічно Словник іншомовних слів під «механізмом» загалом подає пояснення, що – це (з грецької μηχανή *meschané* знаряддя, пристрій): 1. Пристрій, що передає або перетворює рух; прилад. 2. перен. Внутрішня будова, система чогось; устрій. 3. Сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище [16].

Існує оновлена течія перекладу іншомовних слів на українську, де слово «механізм» пропонують перекладати найбільш вдало, на нашу думку, як «стрій» [17].

С. Літвінов та М. Капталан вважають, що механізм – це «система, простір, спосіб, що визначає порядок будь-якої діяльності, системи взаємодії певних ланок та елементів або внутрішню будову, систему, сукупність станів та процесів, з яких складається певне явище» [18, с. 146-147].

Тобто, можемо висунути гіпотезу, що механізм в економіці – це система взаємодії певних ланок. Це означення не є точним, тому що при аналогії з механізмом в техніці він повинен відповідати певним вимогам, а саме: мати початок дії, робити передавальні рухи певних ланок і в кінці рух має приводити до певного результату. А так як це є система, то механізм рухається системно (циклічно, ритмічно), виконує одноманітні рухи, торкається одних і тих же ланок для отримання сталого очікуваного результату. Більше від механізму в техніці не вимагається нічого. Якщо механізм не виконує поставлених завдань, переглядають його ланки і зв'язки між ними, які впливають на результат руху.

Саме цей алгоритм був покладений в основу при створенні теорії механізму економічних явищ та процесів. Механістичний підхід до явищ та



процесів в економіці відкрили та обґрунтували Л. Гурвіц, Р. Майєрсон та Е. Маскін, за що «у 2007 році вони отримали Нобелівську премію з економіки за «видатний вклад в теорію економічних механізмів»» [18, с. 147]. Вони об'єднали механістичні тенденції та економічні процеси і вивели алгоритм (рис. 2.).



**Рис. 2. Алгоритм механістичного підходу до економічних процесів за Л. Гурвіцом, Р. Майєрсоном та Е. Маскіном**

*Джерело: побудовано автором.*

С. Літвінов та М. Капталан Пропонують під економічним механізмом розуміти «сукупність, систему елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища. Головним економічним інтересом суб'єкта господарювання є задоволення потреб ринку, завдяки чому підприємство має змогу отримувати прибуток» [18, с. 147]. Отже, тут ми приходимо до того, що економічний механізм прямує в кінцевому результаті до прибутку – чистого фінансового результату діяльності суб'єкта економічного процесу, того ж економічного механізму. Тому можна вважати, що економічний механізм та фінансовий механізм не лише тісно пов'язані, а останній є обов'язковою умовою і критерієм визначення ефективності першого.

Серед багатьох означень фінансового механізму (А. Поддєрьогіна, Б. Райсберга, В. Опаріна) ми вибрали той, який імпонує нам найбільше через зрозумілість трактування і чіткий розподіл. Він визначений колективом економістів С. Огородником, В. Федосовим, В. Сутроміною та В. Опаріним як «комплекс двох ключових підсистем: фінансово-кредитного забезпечення та фінансово-кредитного регулювання» [19, с. 83, 86].

В нашому означенні ми залучаємо до механізму фінансової безпеки поняття фінансової стійкості, фінансового ризику та вплив внутрішнього та зовнішнього середовища. Адже вважаємо, що фінансова безпека базується саме на визначених ресурсах, які забезпечують стійкість системи. На наше переконання, рівень фінансової безпеки має переважати рівень очікуваного фінансового ризику, який можливий всередині системи, яка накопичує фінансові ресурси. А для формування стійкого становища системи елементи повинні враховувати невизначені зовнішні фінансові ризики.

І ось тут ми можемо побачити об'єднання в системі фінансового механізму понять фінансової безпеки, фінансової стійкості і фінансового ризику.

Є. Мних, Г. Старостенка і Н. Мірко трактують «фінансову стійкість» як «економічну категорію, яка досягається за умови стабільного перевищення доходів над витратами, вільного маневрування грошовими коштами та стійкого економічного зростання і визначається раціональною забезпеченістю потреб підприємства фінансовими ресурсами для ефективної діяльності в ринкових умовах» [20; 21].

Ряд авторів (Д. Білик, О. Павловська, Н. Притуляк, Н. Невмержицька, Н. Дієва, О. Дедікова) визначають фінансову стійкість як «основну складову фінансової стабільності», при цьому характеризують фінансову стабільність як «спроможність підприємства досягати стану фінансової рівноваги при збереженні достатнього ступеня фінансової стійкості та зберігати цей стан у довгостроковій перспективі при ефективному управлінні фінансами» та визначають фінансову стійкість як «гарантований стан наявності власних

коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення за раціональним розпорядженням ними, характеризуючи фінансову рівновагу збалансованістю фінансових потреб та джерел фінансування» [22].

О. Таран визначає фінансовий ризик як «невід'ємну складову будь-якої фінансової діяльності, яка являє собою неминучі фінансові відносини, що мають різні напрями прояву через виникнення об'єктивно наявної недостатності, неточності або надмірності економічної інформації щодо здійснення певних подій або їхньої випадковості, та обчислюється на підставі оцінки ймовірності втрат унаслідок здійснення під час таких подій деякої господарської діяльності» [23].

М. Лапуста, Л. Шаршукова оцінюють фінансовий ризик як «ймовірність виникнення непередбачуваних фінансових втрат (зниження очікуваного прибутку, доходу, втрата частини чи всього капіталу) в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства» [24, с. 501].

Отже, можемо констатувати, що механізм фінансової безпеки – це фінансовий механізм, який включає інструменти інформаційного запиту інформації, передачу її центрам прийняття рішень, оцінки стану системи за внутрішніми та зовнішніми показниками, визначення фінансового ризику і формування відповідної програми подолання фінансових ризиків, прийняття рішення про рух економічного процесу.

Ці логічні теоретичні конклюдії необхідні для поєднання з практичними фінансовими ресурсами територіальних громад України та формуванням механізму їх фінансової безпеки.

Ми вважаємо, що забезпечувати фінансову безпеку на рівні територіальної громади можуть 1) зібрані доходи бюджету ОТГ, 2) якісне планування видатків, 3) якісний розподіл видатків, 4) відсутність, попередження та покарання правопорушень, пов'язаних із виявленням джерел доходів ОТГ, їх плануванням, перерозподілом та видачею.

Відповідно до ст. 9 Бюджетного кодексу України до фінансових ресурсів об'єднаних територіальних громад на даний час належать: податкові надходження, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом, трансферти. Склад доходів бюджетів об'єднаних територіальних громад та нормативи зарахування доходів до відповідних бюджетів визначаються статтями 64, 66, 69, 69 1 та 71 Бюджетного кодексу [25].

Н. Ситник та співавтори навчального посібника «Фінанси об'єднаних територіальних громад» (2019) переконані, що «переважна більшість територіальних громад в Україні, маючи право вирішувати питання місцевого самоврядування, була неспроможна їх виконувати через брак власних коштів. А ефективність роботи органів місцевого самоврядування, – наголошують науковці, – залежить від їх фінансових можливостей, тобто спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Реформа децентралізації знайшла своє вираження у зміцненні власної фінансової бази територіальних громад. Значні переваги отримали об'єднані територіальні громади, бюджети яких були прирівняні до бюджетів міст обласного значення і районів» [12, с. 163].

Більшість фінансових ресурсів ОТГ має внутрішнє походження. Інвестиції, благодійна допомога можуть бути водночас і внутрішніми, і зовнішніми фінансовими ресурсами. До зовнішніх ресурсів відносяться трансферти з державного бюджету. Законом про державний бюджет на плановий рік бюджетам ОТГ затверджуються обсяги міжбюджетних трансфертів. Це – базова дотація, освітня субвенція, медична субвенція, інші субвенції та дотації, якщо є підстави для надання та отримання відповідних міжбюджетних трансфертів (статті 97, 99, 100, 102, 103-2, 103-4 і 108 Бюджетного кодексу) [25]. До них, зазвичай, відносяться податки, орендні платежі, лізингові платежі, міжнародну технічну допомогу, грантові кошти, кредити, продаж землі, приватизацію комунального майна, цільові субвенції з державного бюджету, прямі інвестиції, кредитні ресурси тощо.

Отже, джерела наповнення бюджету ОТГ може бути і внутрішнім, і зовнішнім, але всі вони повинні бути збалансовані таким чином, щоб виконувати принципи фінансової безпеки (рис. 3): принцип регулярності, принцип достатності, принцип оптимальності, принцип плановірності, принцип законності, принцип комплексності залучення.

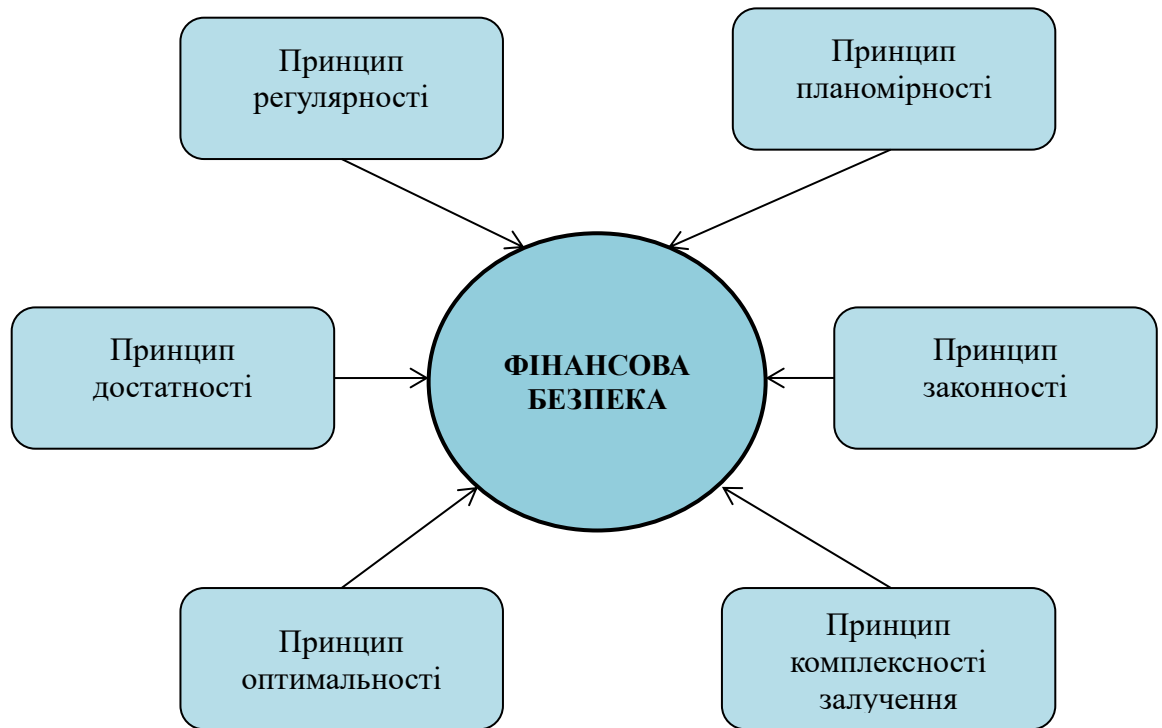


**Рис. 3. Взаємозв'язок принципів фінансової безпеки ОТГ**

*Джерело: побудовано автором.*

Відповідно, порушення вказаних принципів несе низку загроз фінансовій безпеці громади (табл. 1).

## Загрози фінансовій безпеці ОТГ

| Принципи                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                      | Загроза та її вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип регулярності            | Регулярні поповнення бюджету, переважно податки, які формують основну базу фінансової стійкості.                                                                                                                    | Зміна податкової політики і Бюджетного кодексу. Вплине на відсоток відрахувань і зниження рівня доходів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Принцип плановірності           | Поповнення бюджету ОТГ, які входять в поточний план як доходів, так і видатків ОТГ і які можна прорахувати.                                                                                                         | Зміна складу платників і поповнень змінює план як доходів, так і видатків. Може зачепити Спеціальний фонд ОТГ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Принцип достатності             | Формування джерел надходження бюджету ОТГ з врахуванням галузі діяльності платника, або джерела надходження. Економія коштів платника.                                                                              | Надмірне навантаження платника податками, зборами, внесками, відрахуваннями призводить до формування сірого чи чорного ринку, прихованих від оподаткування доходів. Надмірні розрахунки необхідних коштів для інвесторів впливають на зникнення довіри та виникнення підозр в якісному використанні коштів, знижують інвестиційний потенціал території.                                                                                                                                  |
| Принцип оптимальності           | Пов'язаний з принципом оптимальності. Отримання доходів у бюджет ОТГ має охоплювати усі наявні та виявлені джерела для формування вищих показників.                                                                 | Недопрацювання у сфері виявлення і встановлення оптимально можливих внесків в бюджет з різних джерел може викликати нерівність між джерелами однакових галузей, спричиняти недобросовісність конкуренції, прояв монополізму і знищення дрібного бізнесу чи бажання фізичних осіб декларувати свою діяльність і сплачувати фіксовані нормативними актами внески. Це призводить до зниження інвестиційної привабливості території та розвитку організованої злочинності в бюджетній сфері. |
| Принцип законності              | Усі джерела надходжень та напрямки видатків мають мати обґрунтовану законну підставу.                                                                                                                               | Порушення принципу законності накладення відрахувань, нарахувань і розподілу коштів ОТГ призведе до криміналізації діяльності і корупції на території. Згодом це вплине на соціальний рівень жителів громади та їх відмову в розвитку власної території.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Принцип комплексності залучення | Залучені в бюджет ОТГ кошти повинні виконувати кілька функцій одночасно, а саме: бути економічно ефективними, соціально направленими, продуктивно і чесно впливати на розвиток громади, залучати інвестиції ззовні. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: побудовано автором.

Розглянуті принципи нам вдалося виділити з тих джерел, які ми аналізувати. На наш погляд, до вказаних принципів слід додати ще два: принцип прозорості та принцип екологічності.

Дослідимо наявність механізму фінансової безпеки територіальної громади м. Луцька.

Луцька міська територіальна громада складається з обласного адміністративного центра – міста Луцька, Прилуцького старостинського округу (с. Прилуцьке, с. Дачне, с. Жабка та с. Сапогове), Жидичинського старостинського округу (с. Жидичин, с. Клепачів, с. Кульчин, с. Липляни, с. Небіжка та с. Озерце), Боголюбського старостинського округу (с. Тарасове, с. Боголюби, с. Богушівка, с. Озденіж та с. Іванчиці), Княгининівського старостинського округу (с. Княгининок, с. Буків, смт Рокині, с. Брище, с. Зміїнець, с. Милушин, с. Милуші, с. Моташівка та с. Сирники), Заборольського старостинського округу (с. Забороль, с. Антонівка, с. Великий Омеляник, с. Всеволодівка, с. Олександрівка, с. Одереди, с. Городок, с. Сьомаки, с. Шепель, с. Заболотці та с. Охотин) (рис. 4).

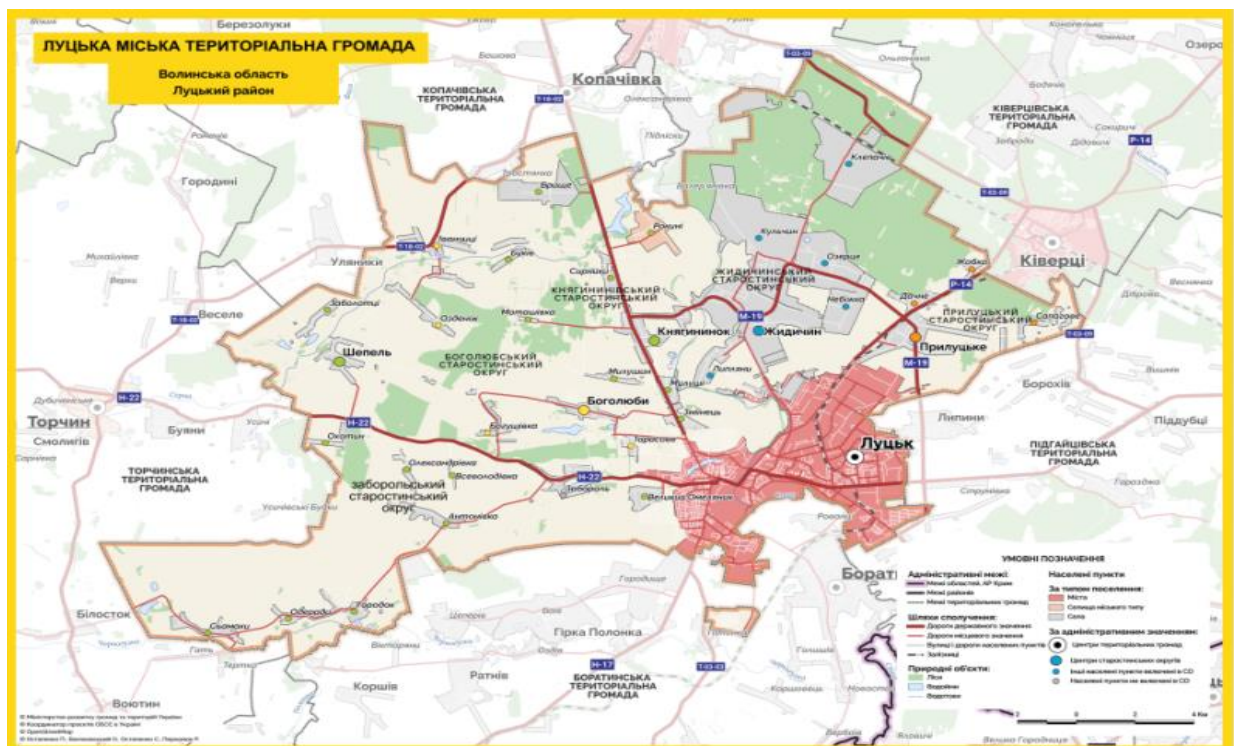


Рис. 4. Мапа Луцької міської ОТГ [26]

Площа Луцької міської територіальної громади становить 38 257,43 га (382,57 кв. км). Створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) передбачає появу нового типу місцевих бюджетів – бюджетів ОТГ, нових суб'єктів бюджетного управління, а також нових правил бюджетування. У цьому закладено потужний потенціал на формування нової якості бюджетного управління, позбавленого численних хронічних хвороб вітчизняної моделі бюджетного управління перехідного періоду. Однак, у разі застосування неадекватних підходів до формування та використання фінансових ресурсів новостворені об'єднані територіальні громади не виправдають існуючих очікувань і не вплинуть на соціальну ситуацію та економічний розвиток, тобто буде формуватися фінансова небезпека. На даний час виникає багато проблем у сфері бюджетного планування ОТГ. Значна частина їх викликана діями чи бездіяльністю органів управління. Проте, важливі повноваження у сфері бюджетного планування також зосереджені органів місцевого самоврядування. Тому частина недоліків у плануванні бюджетів ОТГ є результатом дій чи бездіяльності суб'єктів бюджетного процесу на місцевому рівні.

В ОТГ підготовка проекту бюджету, зазвичай, регламентується нормативними правовими актами, що визначають відносини органів місцевого самоврядування з органами державної влади, вимоги до термінів прийняття рішення щодо бюджету, опублікування рішення про бюджет, сам бюджет та паспорти бюджетних програм тощо. Проте, значна частина відносин, зокрема, між структурними підрозділами місцевої ради, між місцевою радою та іншими розпорядниками коштів, а також процедури та умови затвердження адміністративних документів, стосунки з громадськістю залишаються неврегульованими.

У місцевих радах ОТГ, зазвичай, відсутні внутрішні документи, які б докладно регламентували порядок підготовки проекту бюджету, координацію роботи структурних підрозділів та посадових осіб місцевої ради, порядок обміну інформацією, а також участь громадськості у процесі підготовки



документа. Це підтверджують результати дослідження 50 ОТГ «Результати оцінки фінансового управління об'єднаних територіальних громад», яке провели А. Бочі, О. Шубіна, І. Тютюшкін та ін. та яке підтвердило, що «Бюджетне регулювання, що визначає всі етапи бюджетного процесу та механізми участі у ньому громадськості практично не використовується або формується в скороченому вигляді» [27]. Варто зазначити, що ці 50 ОТГ, які стали об'єктом дослідження, беруть участь у проекті «Добре», який забезпечує, зокрема, всебічну експертну підтримку органів управління цих спільнот.

Тому можна обґрунтовано припустити, що в інших організаціях місцевого самоврядування ситуація з регулюванням процедур підготовки бюджетних проектів є ще гіршою. В результаті підготовка документа, найчастіше, здійснюється профільним спеціалістом без належного залучення до цього процесу інших структурних підрозділів місцевої ради та без належної координації такої діяльності з боку керівництва. Крім того, проект бюджету, зазвичай, готується без обговорення з експертним середовищем, інститутами громадянського суспільства та бізнес-спільнотою.

Експерти, які моніторять ситуацію з формуванням бюджетних програм і відповідністю ходу цього процесу з нормативними актами, відзначають нагальні проблеми, які можна вирішити компетентними людьми (рис. 5).



**Рис. 5. Проблеми формування бюджетних планів ОТГ після реформи децентралізації**

*Джерело: побудовано автором.*

Для формування механізму фінансової безпеки розглянемо еволюцію бюджетних відносин в процесі створення бюджету міста Луцька (до реформи децентралізації) і Луцької ОТГ (після реформи децентралізації) (табл. 2).

Таблиця 2

**Еволюція бюджетних відносин в процесі створення бюджету Луцької  
ОТГ у 2017–2023 роках**

| Бюджетні процедури                                                             | Роки роботи |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
|                                                                                | 2017        | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Публічне представлення звіту про бюджет року                                   | +           | +    | -    | +    | -    | +    | -    |
| Паспорт бюджетної програми за рік                                              | +           | +    | +    | +    | +    | +    | +    |
| Бюджет розвитку року                                                           | -           | +    | +    | -    | +    | +    | +    |
| Інформація про виконання бюджету м. Луцька                                     | -           | +    | -    | -    | +    | +    | +    |
| Зведені кошториси на рік                                                       | -           | +    | +    | +    | -    | +    | +    |
| Аналіз ефективності бюджетних програм за попередній рік                        | -           | -    | +    | +    | -    | -    | -    |
| Депутатський фонд                                                              | -           | -    | +    | -    | -    | -    | -    |
| Інструкція з підготовки бюджетних запитів до проекту бюджету Луцької ОТГ       | -           | -    | -    | +    | -    | +    | -    |
| Бюджетні запити на наступні три роки                                           | -           | -    | -    | +    | +    | +    | +    |
| Інформація щодо виділення коштів КП в боротьбі з коронавірусом                 | -           | -    | -    | +    | -    | -    | -    |
| Звіт про виконання бюджету ОТГ щоквартальний                                   | -           | -    | -    | +    | +    | +    | -    |
| Інформація про стан використання коштів, виділених на боротьбу з коронавірусом | -           | -    | -    | +    | -    | -    | -    |
| Місцеві гарантії Луцької міської ради                                          | -           | -    | -    | -    | +    | -    | -    |
| Усього виконано процедур                                                       | 2           | 5    | 5    | 9    | 6    | 8    | 5    |

*Джерело: побудовано автором за [28].*

Як бачимо з табл. 2, до 2019 року, року впровадження реформи децентралізації, Луцька міська рада формувала на публічний огляд лише Паспорт бюджетної програми та Звіт про виконання бюджетної програми. З появою очільника міста з 2018 року кількість функцій зросла до 5, тобто на

публічний огляд з'явилися Бюджет розвитку поточного року, Зведені кошториси та Інформація про виконання звіту. З проведенням реформи децентралізації у 2020 році була найбільша кількість представлених до публічного огляду функцій Луцької ОТГ – 9, які позначили ті процеси, які мали б відбуватися щорічно з певним коригуванням щодо річної потреби за запитами. Так, з'явилися на публічному огляді на постійній основі:

- інструкція з підготовки бюджетних запитів (зворотній зв'язок між громадою та місцевою владою);
- бюджетні запити на наступні три роки;
- щоквартальні звіти про виконання бюджету ОТГ.

Негативним, на наш погляд, є відсутність в публічному доступі Аналізу ефективності бюджетних програм за попередній рік. Війна, звісно, внесла свої корективи в подання певної інформації в публічний доступ.

Загалом за I квартал 2023 року до бюджету Луцької громади надійшло 844 175 тис. грн. Виконання бюджету громади забезпечено на 110,9 %. Порівняно з I кварталом 2022 року надходження збільшилися на 123 548,9 тис. грн.. В табл. 3 подано показники надходжень за найбільш рентабельними статтями і напрямки видатків бюджету Луцької ОТГ.

Таблиця 3

**Динаміка надходжень та видатків Луцької ОТГ за I квартал 2023 року**

| Напрямки надходжень та видатків                | Суми коштів за статтями, тис. грн. | Приріст до минулого періоду, % |             |
|------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------|
|                                                |                                    | Тис.грн.                       | %           |
| Надійшло доходів, усього                       | 844175                             | 123 548,9                      | 110,9       |
| Надійшло до Загального фонду (без трансфертів) | 681 776,6                          | 155 729,7                      | 110,9       |
| ПДФО                                           | 456 551,5                          | 91 194,1                       | 116,1       |
| Місцеві податки і збори                        | 158 960,3                          | 34 029,8                       | 108,2       |
| Видатки на ЖКГ                                 | 44 933,7                           | Немає даних                    | Немає даних |
| Видатки на дорожнє господарство                | 12 520                             | -//-                           | -//-        |

|                                                                                                                                                     |          |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|------|
| На реалізацію «Програми покращення матеріально-технічного забезпечення військових частин, проведення заходів мобілізаційної підготовки на 2023 рік» | 18 435,1 | -//- | -//- |
| На реалізацію «Програми заходів територіальної оборони Луцької міської територіальної громади на 2022–2024 роки»                                    | 3 782,8  | -//- | -//- |

*Джерело: побудовано автором за [29].*

Нинішній стан України, яка відбиває напад росії на своїх територіях, призвів до того, що фінансові програми і кошти ОТГ переформатовують під потреби громад залежно від рівня їх руйнування від війни. Тому на одних територіях можна побачити виконання програм територіального благоустрою (Луцька ОТГ), а на інших проблеми забезпечення виїзду з зони бойових зіткнень і збереження життя і здоров'я жителів громади (ОТГ Донецької, Дніпропетровської, Херсонської, Харківської, Запорізької областей). Тому зовнішній некерований вплив на потреби відбудови і впорядкування громади характеризує її високий фінансовий ризик і фінансову неспроможність в даний час. Прозорість залучення коштів від внутрішніх джерел і, тим більше, від зовнішніх (найчастіше, міжнародних) та прозорість їх витрачання для усіх учасників фінансування є першою вимогою до розпорядників коштів. Непрозорий розподіл фінансів може свідчити про корупційну складову і відмову платників підвищувати доходну частину бюджету ОТГ. Це стосується і вітчизняних, і міжнародних інвесторів різного рівня.

Другий принцип – екологічність фінансування – виступала і до початку повномасштабного вторгнення і стосувалася бюджетів та програм усіх ОТГ України. Порушення екології, нанесення навколишньому середовищу України непоправної втрати вимагає на майбутнє усі фінансові доходи і витрати

вимірювати з коефіцієнтом позитивного впливу на відновлення оточення і зниженням негативного впливу на природу, організми та ресурси.

Для формування у фінансовому механізмі резерву на ризики, які виникають у зв'язку з воєнними діями в Україні на 2024 рік «відповідно до ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» Луцька міська рада вирішила передбачити у 2024 році загальний обсяг фінансування на реалізацію рішення міської ради 3 500,0 тис. грн. (три мільйони п'ятсот тисяч гривень 00 копійок). Контроль за виконанням рішення покласти на заступника міського голови І. Чебелюк та постійну комісію міської ради з питань планування соціально-економічного розвитку, бюджету та фінансів» [30]. «Загальний обсяг Бюджету участі на відповідний бюджетний рік становить не менше 1% від затвердженого розміру видатків бюджету розвитку спеціального фонду бюджету Луцької міської територіальної громади на Конкурсний рік (без врахування залучених запозичень та субвенцій)» [31].

Тобто, ми бачимо, що в Луцькій міській раді формують пакет/статтю антиризикової суми коштів у розмірі 1% від затвердженого розміру видатків бюджету розвитку спеціального фонду бюджету Луцької міської ТГ, або це складає 3500 тис. грн. і одночасно визначають відповідального за контроль витрат цих коштів.

Отже, в Луцькій міській раді даним заходом формують механізм фінансової безпеки під час війни, тобто закладають базовий фундамент процедури реагування на:

- 1) потреби громади за наперед розглянутими запитами від 1 до 3 років;
- 2) планують оптимальну потребу вносити ці запити в план фінансування з бюджету;
- 3) розглядають черговість виконання запитів громади;
- 4) розраховують фінансову спроможність охопити їх доходами бюджету міської територіальної громади;

- 5) залучають при потребі гранти, приватний бізнес, спонсорів, меценатів, волонтерів;
- 6) формують оптимальний список та розрахунок запозичень та субвенцій;
- 7) публічно доповідають про пани, щоквартальне виконання планів;
- 8) формують резервну фінансову статтю для забезпечення виконання своїх рішень протягом поточного бюджетного року;
- 9) встановлюють моніторинг витрачання коштів та відповідальну особу та відділ контролю за витрачанням даних коштів.

Проведене дослідження дає можливість підсумувати, що теоретична база понять фінансової безпеки, фінансової небезпеки, фінансового ризику розроблена вченими досконало. Переважно усі науковці і нормативні джерела сходяться на тому, що фінансова безпека – це стан, а не рівень, ступінь, умови забезпечення тощо. За нашим визначенням під фінансовою безпекою територіальної громади ми розуміємо стан взаємодії визначених ресурсів фінансової системи, які планомірно виконують завдання з обігу фінансів, гарантують стійкість до впливу внутрішніх чинників очікуваного та випадкового характеру і гнучкість до зовнішніх ризиків випадкового характеру. В нашому означенні ми залучаємо до механізму фінансової безпеки ОТГ поняття фінансової стійкості, фінансового ризику та вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для досягнення фінансової безпеки ОТГ України повинні виконувати ряд принципів (принцип регулярності, принцип достатності, принцип оптимальності, принцип плановірності, принцип законності, принцип комплексності залучення, принцип прозорості, принцип екологічності), які при їх порушенні призводять до виникнення фінансових ризиків наповнення і виконання бюджетів громад.

Луцька міська територіальна громада з проведенням реформи децентралізації змогла до 2023 року, навіть в умовах військового стану, не лише найближче підійти до виконання вимог нормативних актів щодо

формування та виконання бюджету громади, а й буде механізм фінансової безпеки своєї громади.

### Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014р., №333-р. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p> (Дата звернення 15.07.2023).

2. Лукерія І., Ткачук А. Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади. *Про реформи влади*. 13.07.2019. URL : <https://web.archive.org/web/20210413043637/https://rpr.org.ua/groups-rpr/04detsentralizatsiya/> (Дата звернення 15.07.2023).

3. Барановський О. І. Фінансова безпека : [монографія]. К. : Фенікс, 1999. 338 с.

4. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 309 с.

5. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека. *Віче*. 1998. № 11. С. 61–73.

6. 006.Мартинюк В. Фінансова безпека: навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2016. 264 с.

7. Мелих О. Фінансова безпека держави: сутність, критерії оцінки та превентивні заходи зміцнення. *Економічний аналіз*. 2013 рік. Випуск 12. Частина 2. С. 266-272.

8. Миронов В., Петько В. Фінансова безпека як складове економічної безпеки України. *Наукові конференції-2020*. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1256> (Дата звернення 15.07.2023).

9. Фінансова безпека України в умовах глобалізації : монографія [О. М. Підхомний] ; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів : Сполом, 2012. 356 с.

10. Стащук О. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки регіону. Механізми управління соціоекологоекономічною безпекою регіону: колективна монографія; Л. М. Черчик, Н. В. Коленда та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик. Луцьк: Терен, 2019. С. 112–121.
11. Чорнодід І. С. Економічна безпека як категорія економічної теорії. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №11(29). С. 13–20.
12. Фінанси об'єднаних територіальних громад: Навч.посіб за ред.. Н. С. Ситника. Львів : Апріорі, 2019. 536 с.
13. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України № 1277 від 29.10.2013р. URL: +[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME\\_131588.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME_131588.html) (дата звернення 15.07.2023).
14. Філософія безпеки: монографія: у 2 т. [О. І. Барановський]. К.: УБС НБУ, 2014. Т. 1: Основи економічної і фінансової безпеки економічних агентів. 831 с.
15. Фінансова безпека – що це таке і як про це подбати? *Nationale Nederlanders*. 21.05.2021. URL : <https://www.nn.pl/blog/posts/2021/bezpieczenstwo-finansowe-czym-jest.html> (Дата звернення 15.07.2023).
16. Словник іншомовних слів. URL : <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CC%E5%F5%E0%ED%B3%E7%EC> (дата звернення 25.07.2023).
17. Словотвір. URL : <https://slovotvir.org.ua/words/mekhanizm> (Дата звернення 30.07.2023).
18. Літвінов О. С., Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6. С. 146-149.
19. Фінанси (загальна теорія): навч.посіб. К., КНЕУ, 2001.
20. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.



21. Старостенко Г. Г., Мірко Н. В. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
22. Ткаченко І. П., Чувачалова І. А., Чувачалов О. А. Оцінка фінансової стійкості підприємства та напрями її забезпечення. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=988> (дата звернення 02.08.2023).
23. Таран О. В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз. Харків: Константа, 2004. 108 с.
24. Lapusta M.G., Sharshukova L.G. Risks in entrepreneurial activity. М.: INFRA-M, 1998. 224 p.
25. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 15.07.2023).
26. Коротка інформація про Луцьку міську територіальну громаду, розташування, клімат. Офіційний сайт Луцької міської ради. URL : <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/korotka-informatsiia-pro-lutsku-misku-terytorialnu-hromadu-roztashuvannia-klimat> (дата звернення 10.08.2023).
27. Малиняк Б. Планувати, аби не злидарювати. Правила бюджетування для ОТГ. UPLAN. 19.08.2023. URL : <https://uplan.org.ua/analytics/planuvaty-aby-ne-zlydariuvaty-pravyla-biudzhethuvannia-dlia-oth/> (Дата звернення 20.08.2023).
28. Бюджет Луцької міської територіальної громади. Офіційний сайт Луцької міської ради. URL : <https://www.lutskrada.gov.ua/budget> (Дата звернення 15.08.2023).
29. На що скеровували кошти з бюджету Луцької громади цього річ: головні цифри. Волинські новини. 26.04.2023. URL : <https://www.volynnews.com/news/all/na-shcho-skerovuvaly-koshty-z-biudzhetu-lutskoyi-hromady-tsohorich-holovni-tsyfry/> (Дата звернення 10.08.2023).
30. Про визначення обсягу Бюджету участі Луцької міської територіальної громади на 2024 рік: Рішення Луцької міської ради від

22.12.2017 № 36/4. Проекти рішень міської ради від 11.08.2023 №ПНР-7778. Офіційний сайт Луцької міської ради. URL : <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16921692933132100-pro-viznachennya-obsyagu-byudzhetu-uchasti-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-2024-rik> (Дата звернення 20.08.2023).

31. Пояснювальна записка до проекту рішення Луцької міської ради «Про визначення обсягу Бюджету участі Луцької міської територіальної громади на 2024 рік». Проекти рішень міської ради від 11.08.2023 №ПНР-7778. Офіційний сайт Луцької міської ради. URL : <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16921692933132100-pro-viznachennya-obsyagu-byudzhetu-uchasti-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-2024-rik> (Дата звернення 20.08.2023).

*Наукове видання*

# **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

**Колективна монографія**

**Частина 2**

Формат 60х84/16. Ум.-друк. арк. 25,69.  
Електронне видання

**Видавець**  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, вул. Преображенська, 8