

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667>

Представлено дослідження актуальних проблем економічної теорії, страхування, управління ризиками, перестрахування, державного управління, міжнародної економіки, економіки підприємства, менеджменту, маркетингу, управління інвестиціями, теорії фінансів, банківської справи, статистики та шляхи й засоби їхнього розв'язання.

Для наукових працівників, практиків, викладачів, аспірантів, студентів.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ	Ігнатюк Анжела, д-р екон. наук, проф. (Україна) Алпас Хамі, д-р техн. наук, проф. (Туреччина); Анісімова Людмила, канд. фіз.-мат. наук, доц. (Україна); Базилевич Віктор, д-р екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України (Україна); Башев Храбрін, д-р екон. наук, проф. (Болгарія); Бостан Іонел, канд. екон. наук, проф. (Румунія); Булкот Оксана, канд. екон. наук, доц., відп. ред. (Україна); Віталє Ксенія, д-р екон. наук, проф. (Хорватія); Гідрайтіс Вінсент, д-р екон. наук, проф. (Литва); Гражевська Надія, д-р екон. наук, проф. (Німеччина); Друтейкіне Гретта, д-р екон. наук, проф. (Литва); Заротіадіс Григоріс, канд. екон. наук, доц. (Греція); Засадний Богдан, д-р екон. наук, доц. (Україна); Зінельдін Мосад, д-р екон. наук, проф. (Швеція); Каранта Анна Грація, д-р екон. наук, доц. (Італія); Ковтун Наталія, д-р екон. наук, проф. (Україна); Крочі Ангеліні Елізабетта, д-р екон. наук, проф. (Італія); Купалова Галина, д-р екон. наук, проф. (Україна); Лютий Ігор, чл.-кор. НАН України, д-р екон. наук, проф., (Україна); Мурована Тетяна, канд. екон. наук, доц. (Швейцарія); Нате Сільвіу, канд. екон. наук, проф. (Румунія); Науменкова Світлана, д-р екон. наук, проф. (Україна); Новотні Клаус, канд. екон. наук, доц. (Австрія); Поліменіс Василіс, д-р екон. наук, проф. (Греція); Приказюк Наталія, д-р екон. наук, проф. (Україна); Сербу Разван, канд. екон. наук, проф. (Румунія); Ситницький Максим, д-р екон. наук, проф. (Україна); Старостіна Алла, д-р екон. наук, проф. (Україна); Стойка Едуард, канд. екон. наук, доц. (Румунія); Харламова Ганна, д-р екон. наук, доц. (Україна); Филюк Галина, д-р екон. наук, проф. (Україна)
Адреса редколегії	к. 701, економічний факультет вул. Васильківська, 90-а, м. Київ-22, 03022 ☎ (38044) 521 32 27 e-mail: bulletin.economics@knu.ua web: https://econom.bulletin.knu.ua/
Затверджено	вченою радою економічного факультету 17.12.24 (протокол №6)
Зареєстровано	Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення Рішення № 1089 від 28.03.24 Ідентифікатор друкованого медіа: R30-03803
Атестовано	Міністерством освіти і науки України (категорія Б) Наказ № 409 від 17.03.20
Індексування	DOAJ, EconPapers, IDEAS, Open Academic Journals Index (OAJI), ProQuest, RepEc, Research Bib, Scientific Indexing Services, Cabells Journal Whitelist, ERIH PLUS, Index Copernicus (ICV 2023 = 85.05), J-Gate, Ulrich's Periodicals Directory, etc.
Засновник та видавець	Київський національний університет імені Тараса Шевченка Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет" Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1103 від 31.10.02
Адреса видавця	ВПЦ "Київський університет" 6-р Тараса Шевченка, 14, м. Київ, 01601 ☎ (38044) 239 32 22, 239 31 58, 239 31 28 e-mail: vpс@knu.ua

BULLETIN

TARAS SHEVCHENKO NATIONAL UNIVERSITY OF KYIV

ISSN 1728-2667 (Print), ISSN 2079-908X (Online)

ECONOMICS

2(225)/2024

Established in 1958

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667>

The journal covers a range of research topics in economic theory, insurance, risk management, reinsurance, public administration, international economics, business economics, management, marketing, investment management, theory of finance, banking, statistics, the ways and means of solving these problems.

For researchers, practitioners, teachers and students.

EDITOR-IN-CHIEF	Ignatyuk Anzhela, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine)
EDITORIAL BOARD	Alpas Hami, DSc (Econ.), Prof. (Turkey); Anisimova Liudmyla, PhD (Phys.& Math.), Assoc. Prof. (Ukraine); Bachev Hrabrin, DSc (Econ.), Prof. (Bulgaria); Bazylevych Victor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, DSc (Econ.), Prof., (Ukraine); Bostan Ionel, PhD (Econ.), Assoc. Prof. (Romania); Bulkot Oksana, PhD (Econ.), Assoc. Prof., Executive Editor (Ukraine); Croci Angelini Elisabetta, DSc (Econ.), Prof. (Italy); Druteikiene Greta, DSc (Econ.), Prof. (Lithuania); Fyliuk Halyna, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine); Gidraytis Vincent, DSc (Econ.), Prof. (Lithuania); Grazhevskaya Nadiya, DSc (Econ.), Prof. (Germany); Kharlamova Ganna, DSc (Econ.), Assoc. Prof. (Ukraine); Kovtun Nataliya, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine); Kupalova Galyna, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine); Lyutiy Ihor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine); Murovana Tetiana, PhD (Econ.), Assoc. Prof. (Switzerland); Nate Silviu, PhD (Econ.), Prof. (Romania); Naumenkova Svitlana, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine); Nowotny Klaus, PhD (Econ.), Assoc. Prof. (Austria); Polimenis Vassilis, DSc (Econ.), Prof. (Greece); Prykaziuk Nataliya, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine); Quaranta Anna Grazia, DSc (Econ.), Assoc. Prof. (Italy); Șerbu Răzvan Sorin, PhD (Econ.), Prof. (Romania); Sitnicki Maksym, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine); Starostina Alla, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine); Stoica Eduard, PhD (Econ.), Assoc. Prof. (Romania); Vitale Ksenia, DSc (Econ.), Prof. (Croatia); Zarotiadis Grigoris, PhD (Econ.), Assoc. Prof. (Greece); Zasadnyi Bohdan, DSc (Econ.), Assoc. Prof. (Ukraine); Zineldin Mosad, DSc (Econ.), Prof. (Sweden)
Address	off. 701, Faculty of Economics 90-A, Vasyl'kivska str., Kyiv, 03022 ☎ (38044) 521 32 27 e-mail: bulletin.economics@knu.ua web: https://econom.bulletin.knu.ua/
Approved by	the Academic Council of the Faculty of Economics 17.12.24 (protocol №6)
Registered by	the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine Decision № 1089 of 28.03.24 Identifier of printed media: R30-03803
Certified by	the Ministry of Education and Science of Ukraine (category B) Order № 409 dated 03.17.20
Indexing	DOAJ, EconPapers, IDEAS, Open Academic Journals Index (OAJI), ProQuest, RepEc, Research Bib, Scientific Indexing Services, Cabells Journal Whitelist, ERIH PLUS, Index Copernicus (ICV 2023 = 85.05), J-Gate, Ulrich's Periodicals Directory, etc.
Founder and publisher	Taras Shevchenko National University of Kyiv Publishing and Polygraphic Center "Kyiv University" Certificate of entry into the State Register ДК № 1103 dated 31.10.02
Address	PPC "Kyiv University" 14, Taras Shevchenko blvd., Kyiv, 01601 ☎ (38044) 239 32 22, 239 31 58, 239 31 28 e-mail: vpc@knu.ua

ЗМІСТ

ГЕРАСИМЕНКО Оксана Соціальна відповідальність як інструмент менеджменту: домінянти в умовах воєнного стану в Україні	5
ЗАТОНАЦЬКА Тетяна, СОБОЛЄВ Олександр Трансформація державного регулювання у сфері енергетичної галузі під впливом російсько-української війни.....	15
ЛЮТИЙ Ігор, КОВАЛЕНКО Володимир Основні шляхи диверсифікації джерел фінансування територіальних громад	27
МЕЛЬНИК Тетяна, КИРИЛЬЧУК Ольга Глобалізація та її вплив на обліково-контрольне забезпечення управління персоналом підприємства.....	38
ОСЕЦЬКИЙ Валерій, КАМІНСЬКИЙ Андрій, КУЛІШ Вікторія Системний характер інституційних перетворень структурної політики інноваційного розвитку економіки України	51
ПРИКАЗЮК Наталія, ПІКУС Руслана, ЛОМОНОСОВА Людмила Концепція розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України.....	61
СЕРЕДА Валентина, НАГАЧЕВСЬКА Тетяна, ГРИГОРОВА Анастасія Трансформація підходів до формування і реалізації стратегії сталого розвитку ЄС та України в умовах війни й повоєнної відбудови	69
СТАВИЦЬКИЙ Андрій, БОРИСЕНКО Катерина Моделювання впливу рівня демократії держави на її економічний розвиток	81
СТАРОСТИНА Алла, КРАВЧЕНКО Володимир Академічні маркетингові дослідження в університетах України: модель, сучасний стан, основні характеристики	91
ФИЛЮК Галина, ШАУЛЬСЬКА Лариса, ТАРАСЕНКО Лілія Ідентифікація бізнес-процесів у системі управління якістю освітніх продуктів.....	100
ФІРСОВА Світлана, БІЛОРУС Тетяна Оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я: методичний аспект.....	109
Додаток 1 Анотація та література (латинізація)	122
Додаток 2 Інформація про авторів	138

CONTENTS

HERASYMENKO Oksana	
Social Responsibility as a Managerial Tool: Dominants Under Conditions of Martial Law in Ukraine.....	5
ZATONATSKA Tetiana, SOBOLIEV Oleksandr	
Transformation of State Regulation in the Energy Sector Under the Influence of the Russian-Ukrainian War	15
LYUTIIY Igor, KOVALENKO Volodymyr	
Main Approaches to Diversifying Sources of Financing for Territorial Communities	27
MELNYK Tetiana, KYRYLCHUK Olha	
Globalization and its Impact on the Accounting and Control Systems in Personnel Management at Enterprises	38
OSETSKYI Valerii, KAMINSKYI Andrii, KULISH Viktoriia	
Systemic Nature of Institutional Transformations of the Structural Policy of Innovative Development of the Ukrainian Economy	51
PRYKAZYUK Natalia, PIKUS Ruslana, LOMONOSOVA Lyudmila	
The Concept of Developing an ESG-Oriented Corporate Culture in Financial Institutions of Ukraine	61
SEREDA Valentyna, NAGACHEVSKA Tetiana, HRYHOROVA Anastasiia	
Transformation of Approaches to Shaping and Implementing the Sustainable Development Strategy of the EU and Ukraine in the Context of War and Post-War Reconstruction	69
STAVYTSKYI Andriy, BORYSENKO Kateryna	
Modelling the Impact of the State's Level of Democracy in a Country on its Economic Development.....	81
STAROSTINA Alla, KRAVCHENKO Volodymyr	
Academic Marketing Research in Ukrainian Universities: a Model, Current State, and Main Features	91
FYLIUK Halyna, SHAULSKA Larysa, TARASENKO Liliia	
Identification of Business Processes in the Quality Management System of Educational Products	100
FIRSOVA Svitlana, BILORUS Tetiana	
Managing the Competitiveness of the Resource Potential of Health Care Institutions: a Methodological Aspect	109
Annex 1	
Extended abstract in English and References (in Latin): Translation / Transliteration / Transcription	122
Annex 2	
Information about Authors (Meta-Data)	138

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ:
ДОМІНАНТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Вступ. У системі координат соціоекономічної реальності третього десятиліття XXI ст. менеджмент організацій (підприємств, фірм, компаній) спрямовує зусилля на пошук нових або модернізованих управлінських інструментів, які примножують економічні зиски, забезпечують соціальні ефекти, підтримують ініціативи екологічного характеру, сприяючи утвердженню принципів сталого розвитку. Одним із таких інструментів є соціальна відповідальність, актуальність якої суттєво посилюється в умовах воєнного стану в Україні.

Методи. Методологічним підґрунтям дослідження є системний і міждисциплінарний підходи, теоретичним базисом – фундаментальні положення сучасної економічної науки та теорії менеджменту. У науковому дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи: історичний, логічний, теоретичного узагальнення, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, декомпозиції, графічний.

Результати. Стаття містить науково-прикладну аргументацію соціальної відповідальності організацій у координатах соціоекономічної реальності сьогодення як симбіозу традиційних підходів та нового управлінського інструментарію в умовах повномасштабної російської воєнної агресії в Україні. Квінтесенція статті – обґрунтування ідеології соціальної відповідальності в контексті реалізації цілей сталого розвитку організацій з акцентом на багатогранний безпековий компонент у реаліях воєнного стану в Україні. Зазначено, що соціальна відповідальність у системі менеджменту за умов посилення викликів, ризиків і загроз, спричинених дією різновекторних детермінант третього десятиліття XXI ст., може стати потужним інструментом посилення іміджу, репутації, бренду та конкурентоспроможності організацій на різних рівнях у сприйнятті різними стейкхолдерами.

Висновки. Для подолання нових викликів та вирішення новочасних проблем, які постають перед організаціями в умовах воєнного стану в Україні, дієвим управлінським інструментарієм має стати комплекс соціальних заходів, програм та проєктів, спрямованих на забезпечення безперервності функціонування бізнесу та сплати податків; на підтримку ЗСУ, мобілізованих працівників і ветеранів війни; на запровадження безпекового формату життєдіяльності в соціумі та гарантування працівникам з боку роботодавця соціальної захищеності, надання різносторонньої підтримки; на реалізацію вимушених часом воєнної доби потреб у безпечному робочому місці з використанням гібридних форматів організації трудової діяльності та прийнятих форм активізації соціально-трудової інклюзії.

Ключові слова: соціальна відповідальність, інструментарій менеджменту, виклики та ризики воєнного стану, стійкий розвиток, безпековий формат.

Вступ

Актуальність дослідження. Реалії українського сьогодення, у яких нашарувалась ринкова невизначеність та непередбачуваність, демографічна криза, неможливості та загрози Четвертої промислової революції, обмеження санітарно-епідеміологічного характеру, виклики та ризики воєнного стану в Україні, зумовлюють необхідність модифікації традиційного управлінського інструментарію до позиціонування вітчизняних та представлених в Україні міжнародних організацій, підприємств, фірм, компаній у системі координат "бізнес – суспільство".

У соціоекономічних реаліях сьогодення виробники продукції та надавачі послуг для досягнення поставлених цілей не можуть обмежуватись колом власних інтересів та вирішенням суто бізнесових завдань, зокрема оптимізацією обсягів виробництва продукції та надання послуг для задоволення ринкового попиту, максимізацією доходів, прибутку, рентабельності, що в підсумку сприяє зростанню ринкової вартості бізнесу, посиленню ринкових позицій, підвищенню рівня конкурентоспроможності, поліпшенню бренду. Загострення проблем соціально-економічного й екологічного характеру в умовах воєнного стану, введенного в Україні за повномасштабної російської агресії, актуалізує наукову проблематику та практичну площину соціальної відповідальності як інструменту стратегічного менеджменту й оперативних управлінських рішень, який спрямований на реалізацію соціальних програм і проєктів, архівальних для співробітників, територіальних громад, соціально вразливих прошарків населення, соціуму в цілому.

Незважаючи на масштабне та різновекторне наукове опрацювання різноманітних аспектів соціальної

відповідальності на різних рівнях і в рамках різних концепцій, сучасному науковому доробку бракує цілісної концептології для об'єктивного дослідження домінант соціальної відповідальності в умовах воєнного стану в Україні. У переважній більшості наукових публікацій розкрито різні точки зору на феномен соціальної відповідальності – від глибини теоретичного підґрунтя до змісту конкретного управлінського інструментарію, проте без аргументації переформатування соціальної відповідальності в системі менеджменту організацій в умовах нинішньої соціоекономічної реальності, в якій до викликів, зумовлених демографічною кризою, ризиками Четвертої промислової революції, загрозами коронавірусної пандемії, додалась небезпека воєнного стану, спричиненого повномасштабною російською воєнною агресією.

Маємо констатувати, що українськими й іноземними науковцями зроблено суттєвий внесок у дослідження проблематики соціальної відповідальності. Утім недостатня розробленість науково-прикладних аспектів соціальної відповідальності як інструменту менеджменту в координатах новітніх перетворень, невирішеність питань практичного спрямування на тлі посилення стратегічної значущості соціальної відповідальності в досягненні цілей та реалізації завдань менеджменту визначили мету та логіку дослідження.

Метою статті є подальший розвиток концептології соціальної відповідальності в координатах нової соціоекономічної реальності через призму перегляду й доповнення усталених теоретичних положень та традиційних управлінських практик з метою пошуку інструментів менеджменту, спрямованих на досягнення

зисків для організацій, підприємств, фірм, компаній, їх стейкхолдерів, а також громад та суспільства в цілому в контурі стійкого розвитку.

Огляд літератури. Наукова проблематика соціальної відповідальності характеризується різновекторністю та багатогранністю її теоретико-прикладного дослідження. Структурована тематика і широкий спектр наукових досліджень передусім зумовлені амбівалентністю феномену, диференціацією концепцій та різномірністю інституту соціальної відповідальності. Розглядаючи генезис соціальної відповідальності, зазначимо, що витoki теоретичного осмислення сутності цього феномену закладено за філософськими канонами у працях стародавніх мислителів Платона та Арістотеля, у яких відповідальність досліджується передусім зумовленою амбівалентністю таких етичних понять як мораль, необхідність, обов'язок, свобода. Так, Платон відстоював ідею про відповідальність людини за власні вчинки (Платон, 2008); в Арістотеля поняття відповідальності асоціювалось зі свободою волі і свободою вибору (Арістотель, 2023). За авторством західноєвропейських філософів XVI–XIX ст. – Т. Гоббса, І. Канта, Дж. Локка, М. Монтеля, Д. Юма, А. Шопенгауера – доводиться ідея взаємозв'язку свободи і необхідності, особистості і суспільства, відповідальності як звичного стану людини та громади.

Значне інтелектуальне багатство за проблематикою соціальної відповідальності накопичене зусиллями зарубіжних класиків, які започаткували економічну дискусію з управлінськими гранями – дослідниками корпоративної соціальної відповідальності Г. Боуеном, К. Девісом, А. Керолом, М. Фрідманом. З-поміж численних дефініцій корпоративної соціальної відповідальності, які торкаються різних аспектів цього феномену, розширюючи та поглиблюючи наукові уявлення про нього, більшість інтерпретацій зосереджено навколо трактування, наведеного Г. Боуеном, згідно з яким соціальна відповідальність бізнесмена корелує з цілями та цінностями суспільства (Bowen, 1953). У дослідженнях К. Девіса наголошується на системності соціальної відповідальності, необхідності її розгляду як на теоретичному рівні, так і в управлінському аспекті (Davis, 1960). За позицією А. Керолла, у моделі корпоративної соціальної відповідальності закладено чотири компоненти – економічна, правова, етична та дискреційна, що відповідають очікуванням суспільства від організації (Carroll, 1979). У доробку А. Керолла цінним науково-прикладним результатом в управлінському аспекті стала піраміда соціальної відповідальності, в основі якої – відповідальність економічна, а на верхівці – філантропічна (дискреційна) відповідальність, котрій передують правова та етична відповідальність. У прагматичному форматі згідно з моделлю А. Керолла серед цілей організацій, що сповідають принципи корпоративної соціальної відповідальності, є: одержання економічних зисків (прибутку) шляхом задоволення потреб споживачів на ринку, додержання вимог нормативно-правового характеру та норм моралі, а також добровільна участь у соціальних програмах, які сприяють формуванню нової якості життєдіяльності членів суспільства (Carroll, 1991). На противагу зазначеним підходам, у рамках яких доводяться сильні аспекти та вигоди організацій від соціальної відповідальності, М. Фрідман обстоює ідею про "підричну доктрину у вільному суспільстві", аргументуючи, що соціальна відповідальність бізнесу зводиться до використання наявних ресурсів і провадження діяльності, спрямованої на збільшення прибутків в умовах конкуренції без обману та шахрайства (Friedman, 1962).

У практичній площині менеджменту одним із перших до проблеми соціальної відповідальності бізнесу

звернувся американський підприємець XX ст., мультимільйонер Ендрю Карнегі, який стверджував, що соціальна відповідальність ґрунтується на принципі благодійності (Carnegie, 2017). У кінці 60-х – на початку 70-х років XX ст. у США, Великій Британії, Німеччині та Японії утвердилася концепція соціально відповідального бізнесу. Квінтесенція цієї концепції полягає в тому, що будь-який бізнес має турбуватися не лише про прибуток, але й солідарюватись із державою та суспільством у вирішенні економічних, соціальних та екологічних проблем.

Сьогодні дослідження соціальної відповідальності є міждисциплінарним науковим напрямом, у рамках якого розглядаються різноманітні її аспекти. Аналіз публікацій у зарубіжних виданнях з наукометричної бази Scopus за три останні роки засвідчив, що увага іноземних вчених сучасності в науковому полі соціальної відповідальності сфокусована на концептуалізації корпоративної соціальної відповідальності в межах звітності за міжнародними нормами (García-Rivas et al., 2023); виявленні чинників стимулювання корпоративної соціальної відповідальності (Čater et al., 2023); дослідженні впливу корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність фірми з обґрунтуванням сильного комбінованого ефекту через використання взаємодоповнювальних ресурсів для подолання викликів на ринках (Adomako et al., 2023) та на лояльність споживачів, зокрема через довіру (Jiddi, 2023); доведенні домінантного впливу на результативність обов'язкових норм соціальної відповідальності в межах логічного ланцюга "витрати на корпоративну соціальну відповідальність – результативність" (Barman, & Mahakud, 2024); аргументації впливу соціальної відповідальності на кількість корпоративних інновацій, зокрема радикальних, за двовекторним спрямуванням перспектив соціальної відповідальності, орієнтованої на навколишнє середовище та працівників (Li, & Qian, 2024); аргументації соціальної відповідальності як атрибуту довіри, яка сприяє суспільному добробуту та узгодженню ринкових і суспільних стимулів (Alipranti, Manasakis, & Petrakis, 2024); доведенні залежностей між соціальною довірою та корпоративною соціальною відповідальністю з використанням економічних механізмів для інтерпретації виявлених зв'язків (Zhu, & Wagner, 2024); аргументації вибору форм звітності про корпоративну соціальну відповідальність з урахуванням цільових користувачів інформації, передусім інвесторів з неоднорідними вподобаннями та перевагами (Noda, 2024).

Вітчизняний науковий доробок за масштабною та різновекторною проблематикою соціальної відповідальності від критичного узагальнення наявних теоретичних напрацювань з авторською інтерпретацією сучасного концепту соціальної відповідальності та науково-прикладним інструментарієм втілення норм і принципів соціальної відповідальності у практичному ракурсі на різних рівнях представлено працями авторитетних українських вчених та репрезентантів експертного середовища, серед яких: Д.О. Баюра (Баюра, Царик, & Черниш, 2012; Баюра, & Шульга, 2018), О.А. Грішнова (Грішнова, 2010; Колот та ін., 2012), В.П. Звонар (Звонар, 2018), А.М. Колот (Колот, 2013; Колот та ін., 2012), Е.М. Лібанова (Лібанова, 2017), О.Ф. Новікова (Новікова та ін., 2013), М.А. Саприкіна (Саприкіна, 2019), Н.А. Супрун (Супрун, 2016) та інші.

Поширеними аспектами досліджень українських науковців є:

- генеза соціальної відповідальності з виокремленням семантики становлення та розвитку теорії і практики

соціальної відповідальності (Кузьмін, Станасюк, & Угольова, 2021; Сіренко, Бурковська, & Лункіна, 2017);

- висвітлення ролі і значення соціальної відповідальності як фактора нагромадження інтелектуального, соціального, репутаційного та культурного капіталів у контексті глобальної конкурентоспроможності ринкових економік, довіри в суспільстві, інноваційної модернізації економіки (Гражевська, & Мостепанюк, 2018);

- аргументація соціальної відповідальності як інструменту управління підприємством з використанням наукового і методичного арсеналу оцінювання ефективності соціальної відповідальності підприємств (Райко, & Подрез, 2020); як фактора забезпечення ділової активності з виявленням її впливу на успішність діяльності суб'єктів господарювання (Букреева, & Денисенко, 2022); як необхідної умови переходу до циркулярної економіки з розкриттям сутності циркулярної моделі економіки та визначенням основних переваг унаслідок її імплементації в Україні (Швець, 2022); як ключової компетенції, що забезпечує стратегічний розвиток підприємств як відкритої системи з урахуванням впливу економічних, соціальних і екологічних чинників, а дотримання концепції соціальної відповідальності позитивно впливає на лояльність споживачів, репутацію підприємства, задоволеність і довіру ділових партнерів (Іванова та ін., 2023);

- доведення впливу корпоративної соціальної відповідальності на рівень капіталізації компанії з обґрунтуванням напрямів зниження ризиків систематичного і несистематичного характеру, дослідження впливу соціальних інвестицій на окремі чинники вартості компанії (Білан, 2020);

- аналіз моделей і програм реалізації корпоративної соціальної відповідальності, оцінювання її ефективності (Будько, & Галатов, 2023);

- виокремлення компонента цифрової відповідальності бізнесу з використанням цифрових технологій і наслідків рішень, які приймаються в цифровій економіці (Ворончак, & Вовк, 2021);

- формування соціальної відповідальності у форматі забезпечення кіберстійкості виробничих та управлінських бізнес-процесів в умовах цифрової економіки (Кразузе, Піняк, & Шпилик, 2022);

- ролі соціальної відповідальності у протистоянні та подоланні пандемії COVID-19 на основі реалізації соціально орієнтованих заходів (Стеценко, & Березова, 2020).

Нормативний формат та аналітика практичних аспектів соціальної відповідальності відображена в дослідженнях, оцінках та прогностичних висновках, представлених на цифрових платформах міжнародних і вітчизняних організацій, зокрема "Accountability", "Corporate Knights", "International Integrated Reporting Council", "FSG Organization", "Global Reporting Initiative", "World Business Council for Sustainable Development", ГО Центр "Розвиток корпоративної соціальної відповідальності" та інших.

Методи

Методологічною платформою дослідження є системний і міждисциплінарний підходи, які сприяли аргументації соціальної відповідальності як інструменту менеджменту, спрямованого на досягнення цілей та реалізацію завдань сталого розвитку в умовах воєнного стану в Україні. Теоретико-методологічний базис сформовано на основі фундаментальних положень сучасної економічної науки та теорії менеджменту. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень: історичний, логічний, теоретичного

узагальнення, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, декомпозиції, графічний.

Результати

Імперативи техніко-технологічного розвитку, продукування викликів і загроз соціально-економічного й екологічного характеру, посилення конкуренції актуалізують завдання для менеджменту організацій щодо пошуку нового та модифікованого управлінського інструментарію забезпечення сталого розвитку. Введення соціальної відповідальності у площину стратегічного управління та щоденної практики діяльності, активна соціальна позиція організацій, причетність до вирішення проблем певних громад, соціальних груп, суспільства в цілому сприяє формуванню їх іміджу як ціннісно орієнтованих організацій, що має проєкцію позитивних ефектів у різноманітних сферах діяльності – від покращення атмосфери в колективі до позитивної динаміки фінансових результатів. Наукою доведено, а практикою підтверджено, що соціально відповідальні організації (підприємства, фірми, компанії) змінюють фокус діяльності з реалізації цілей отримання прибутку до цілей продукування цінностей, домінантами серед яких в умовах воєнного стану стають морально-духовні, етичні норми та принципи найвищого рівня в контурі сприяння багатогранній безпеці. Варто зазначити, що соціально відповідальна поведінка організації суттєво впливає на рівень її репутації, на зміцнення власного іміджу, на формування позитивного бренду, що, у свою чергу, відображається на обсягах реалізації продукції та послуг, на відданості персоналу, на залученні висококваліфікованих фахівців до співпраці, на формуванні партнерських відносин з органами влади, громадськими структурами, засобами масової інформації.

Результати досліджень Гарвардського й інших американських та британських університетів констатують: темпи зростання компаній, котрі орієнтовані на принципи соціальної відповідальності та втілюють їх у практику менеджменту, у 2–4 рази вищі, ніж у конкурентів, які в намірах та цілях обмежуються лише одержанням прибутку.

Успішні організації реалізують широке коло соціальних зобов'язань та ініціатив перед співробітниками і суспільством, які виходять за межі вимог законодавства і втілюються у формі певних програм, проєктів із внутрішнім та зовнішнім фокусом. Зокрема, внутрішнім вектором соціальної відповідальності роботодавців є піклування про гідні умови праці, стабільну й конкурентоспроможну зарплату, медичне страхування та інші соціальні блага у складі структурованого соціального пакета. Організації, менеджмент яких усвідомлює стратегічну цінність людського капіталу, інвестують у розвиток людського ресурсу і надають працівникам різноспрямовану допомогу у складних професійних та життєвих ситуаціях. В умовах воєнного стану в Україні різні за масштабами діяльності роботодавці підтримують працівників, які стали на захист від російської воєнної агресії, реалізують заходи з реінтеграції співробітників, котрі після повернення з війни перебувають у стані дезадаптації, від реабілітації – до соціально-трудової інклюзії з метою відновлення здатності до повноцінної життєдіяльності. Зовнішня соціальна відповідальність має широкий горизонт прояву турботи про суспільство, громади та стейкхолдерів поза організацією. Традиційні заходи зовнішнього спрямування соціальної відповідальності – допомога державі, територіальним громадам, соціально вразливим верствам населення й окремим людям у кризових ситуаціях, охорона довкілля.

Соціальна відповідальність організацій (підприємств, фірм, компаній) трактується за інституціональними канонами. Зокрема, Інститутом досліджень Світового банку соціальна відповідальність визначається з одного боку, як комплекс напрямів політики та дій, які пов'язані з ключовими стейкхолдерами, із цінностями та виконують вимоги законності, а також враховують інтереси людей, спільноти та довкілля; з другого боку, як націленість бізнесу на сталий розвиток (<https://www.worldbank.org/en/about/what-we-do/crinfo>). Європейська Комісія дотримується найширшого розуміння корпоративної соціальної відповідальності як концепції, яка відображає добровільні рішення компаній брати участь у поліпшенні життя суспільства та захисті навколишнього середовища (European Commission, n. d.).

Згідно з положеннями міжнародного стандарту ISO 26000 "Керівництво із соціальної відповідальності" корпоративна соціальна відповідальність ідентифікується як відповідальність організації (підприємства, фірми, компанії) за вплив рішень та діяльності на соціум і навколишнє середовище на основі прозорості й етичної поведінки, що сприяє сталому розвитку через добробут суспільства; беручи до уваги очікування заінтересованих сторін; не порушує чинного законодавства та слідує міжнародним правилам поведінки. Невід'ємними характеристиками соціальної відповідальності компаній зазначений стандарт як технічно та методологічно широкі настанови, які слугують для користувачів орієнтиром сталого розвитку, визначає задуми на постійній основі вводить соціальні та екологічні питання до корпоративних рішень, наміри відповідати очікуванням суспільства, налагоджувати та підтримувати взаємовигідні відносини із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами).

Поділяємо позицію науковців, які вважають, що соціально відповідальні дії суб'єктів діяльності можна структурувати за трьома складовими, що відповідають трьом ступеням розвитку практики соціальної відповідальності:

1) базовий ступінь – дії, обумовлені правовими нормами і є відповіддю на встановлені в законодавчому форматі принципи та правила;

2) розширений ступінь – дії, які є результатом доцільного вибору суб'єкта заради економічних і морально-етичних зисків, які супроводжують програми та проекти соціальної відповідальності;

3) вищий ступінь – дії, які мають характер добровільних соціально спрямованих зобов'язань.

При цьому перша група соціально відповідальних дій є обов'язковою для всіх суб'єктів у полі правової держави, друга і третя групи – виконання свідомо взятих добровільних зобов'язань, що спрямовані на соціальний, економічний та екологічний розвиток, – демонструють реальну міру соціальної відповідальності суб'єкта (Колот та ін., 2012).

Слід також акцентувати увагу на тому, що у практичній площині сформовано три моделі соціальної відповідальності бізнесу, ядром яких стала концепція А. Керрола щодо рівня сприйняття власниками та менеджментом ідеї соціальної відповідальності компанії:

1) "корпоративний егоїзм" – модель, у межах якої головна мета бізнесу зводиться до максимізації зусиль керівництва стосовно отримання та нарощування прибутку; соціальна відповідальність компаній проявляється у максимальному задоволенні потреб працівників та акціонерів;

2) "корпоративний альтруїзм" – модель, яка зміст корпоративної соціальної відповідальності трактує у контексті добровільних зобов'язань щодо покращення життя людей у суспільстві на основі мінімізації негативного

впливу на навколишнє середовище; шляхом покращення використання ресурсного потенціалу; зменшення масштабів та інтенсивності викидів парникових газів; раціонального використання водних і біоресурсів; участі у вирішенні екологічних проблем світового масштабу; подолання наслідків екзогенних і техногенних катастроф; утилізації відходів з метою збереження довкілля; розширення доступу до сфери охорони здоров'я тощо;

3) "розумний егоїзм" – гібридна модель, яка характеризується дозованим внеском бізнесу у поліпшення якості життя людини шляхом охорони навколишнього середовища за умови обов'язкового виконання зобов'язань перед працівниками з наданням потужної соціальної підтримки.

Аналіз наявного наукового доробку засвідчив, що соціальна відповідальність організацій (підприємств, фірм, компаній) проявляється у їх статусі як:

1) *відповідального виробника продукції та надавача послуг* (виробництво якісної, нешкідливої для споживачів продукції, встановлення независимих цін на продукцію та послуги, надання споживачам правдивої інформації про продукцію та послуги, діяльність відповідно до норм екологічного права, турбота про навколишнє середовище, запровадження новітніх технологій для зменшення негативних впливів або ліквідація чи знезараження шкідливих відходів, попередження їх викидів);

2) *відповідального роботодавця* (діяльність згідно з нормами чинного трудового права, зазвичай їх перевищення з наданням працівникам додаткових соціальних благ, турбота про умови праці та добробут працівників);

3) *відповідального учасника соціальних відносин* (участь у сприянні добробуту суспільства, найчастіше через благодійність у ставленні до соціально вразливих верств населення, через підтримку духовності, освіти, науки, культури, через сприяння розвитку свого регіону);

4) *відповідального учасника політичних та економічних відносин з державою* (сумлінна сплата податків та загальнообов'язкових внесків, ведення діяльності згідно із законодавчими нормами, уникнення корупції, забезпечення прозорості корпоративних фінансів, вимога прозорості у сфері державних фінансів, дотримання принципів добросовісної конкуренції);

5) *відповідального ділового партнера* (формування та реалізація відносин з партнерами на принципах дотримання та виконання положень укладених угод, професійних стандартів діяльності, прозорості фінансової звітності, щирості благодійності, стабільності репутації).

Корпоративна соціальна відповідальність сьогодні стала основним інструментом менеджменту маркетингової діяльності, що дозволяє організаціям залишатися в інформаційному полі. Згідно з дослідженнями українського Центру "Розвиток КСВ", який є експертною організацією зі сталого розвитку, 67 % репутації компанії – це її соціальна відповідальність. Тому 83 % компаній упроваджують КСВ в Україні, а 52 % компаній мають затверджені стратегії КСВ (CSR Ukraine, <https://csr-ukraine.org/>). Центром "Розвиток КСВ" у партнерстві з національним проектом з розвитку підприємництва та експорту "Дія.Бізнес" розроблено перший Каталог внеску бізнесу в перемогу України, який містить перелік компаній в абетковому порядку та опис їх кейсів підтримки. Каталог об'єднав практики 314 компаній, 227 з яких національні, 83 мають масштаби міжнародних, 4 кейси відтворюють партнерство різних бізнесів. Компанії, що ввійшли до цього каталогу, представляють малий, середній і великий бізнес, а також бізнес-асоціації в різних сферах економічної діяльності.

Зауважимо, що особлива роль у розширенні масштабів та вдосконаленні механізмів соціальної відповідальності проявляється в умовах кризових явищ, які продукують виклики для стимулювання соціального розвитку. Генеза українського соціуму засвідчує численні випадки, коли менеджмент організацій долучався до вирішення суспільних проблем у періоди революцій новітньої української історії, загроз пандемії COVID-19, підтримки обороноздатності держави у спротиві військовій російській агресії.

За даними звіту Академії з бізнесу та прав людини (В+HR Academy), у соціальній відповідальності українських організацій (підприємств, фірм, компаній) в умовах воєнного часу виокремлюються такі напрями:

- 1) допомога неурядовим організаціям;
- 2) безоплатне надання товарів і послуг та підтримка громад;
- 3) зміни у виробництві продукції (зокрема, переорієнтація на потреби фронту);
- 4) сплата податків авансом;
- 5) корпоративне волонтерство;
- 6) підтримка постачальників (ситуації, коли замовники підвищують закупівельні ціни, аби підтримати партнерів у складних ситуаціях) (Уварова, & Саприкіна, 2023).

Згідно з висновками українського Центру "Розвиток КСВ" основними напрямками корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу під час повномасштабної російської збройної агресії стали:

- фінансова допомога (переведення коштів на спеціальні рахунки НБУ та профільні фонди, найпопулярнішим серед яких є благодійний фонд "Повернись живим");
 - гуманітарна підтримка (продукти для ЗСУ, тероборони, лікарень, громад; допомога логістикою та збором допомоги, організування процесів евакуації населення);
 - сплата податків наперед (сплата авансом сум, які визначаються на основі відповідних періодів минулого року);
 - участь в інформаційному спротиві (розповсюдження правди про російську збройну агресію в Україні – таргетована реклама у соціальних мережах, надання доступу до телеканалів та новин, підключення інтернету та телебачення в укриттях);
 - допомога співробітникам (релокація працівників до західних областей України та за кордон, відкриття нових офісів і навіть нових вакансій для українців; запровадження віддаленого режиму зайнятості та роботи в офісах і на виробничих майданчиках на більш-менш безпечних територіях; збереження роботи та зарплати, надання матеріальної допомоги);
 - IT-підтримка (надання безкоштовного доступу до актуальних сервісів, серед яких додаток з оповіщенням про повітряну тривогу, повідомленнями для пошуку роботи, інформацією про волонтерство, допомогу аграріям, а також національний роумінг, що надається операторами України з метою безперебійного зв'язку (CSR Ukraine, <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/>)).
- Українським інтернет-виданням "Ділова столиця" оприлюднено ТОП-10 компаній, які системно впроваджують практики соціальної відповідальності з урахуванням викликів воєнного 2023 року (Кузнецов, 2023). До списку, проранжованого в абетковому порядку за назвою, ввійшли компанії, що представляють різні сфери економічної діяльності:
- ритейл-корпорація АТБ, у фокусі соціальної відповідальності якої є підтримка захисників, медиків, надзвичайників; закупівля дронів та сучасної автотехніки; донати для ЗСУ; продовження допомоги онкохворим

дітям; сприяння продовольчій безпеці країни; участь у попередженні гуманітарної катастрофи в регіонах, зокрема на деокупованих територіях;

- фармацевтична компанія "ІнтерХім", яка сумлінно дбає про безпеку праці та комфорт співробітників з дотриманням норм міжнародних стандартів, забезпечує конкурентоспроможний розмір заробітної плати, інвестує в навчання та розвиток працівників, спонсорує рекреаційні та медичні послуги, надає інші соціальні бонуси, реалізує благодійні проекти, спрямовані на підтримку соціальних, спортивних та медичних установ, а також благодійних фондів, ЗСУ та гуманітарних організацій;

- лінія магазинів краси та здоров'я "EVA", якою від початку повномасштабного російського воєнного вторгнення шляхом залученням своїх клієнтів реалізовано більше десяти благодійних проектів, зібрано кошти на потреби Сил оборони та допомогу постраждалим унаслідок війни, задоволення запитів від ЗСУ, ТрО, волонтерів і шелтерів для внутрішньо переміщених осіб, підготовку аеророзвідниць, допомогу жертвам російських воєнних атак у Дніпрі, Запоріжжі та Кривому Розі, а також постраждалим від підриву Каховської АЕС;

- оператор телекомунікацій "Київстар", однією з найважливіших соціальних ініціатив якого став проект "Нам тут жити", що реалізується разом із фондом "Повернись живим" з метою фінансової підтримки інженерно-саперних груп ЗСУ для придбання обладнання і транспорту. Абонентам пропонується донатити з мобільних рахунків у перевірені благодійні фонди. У добродійному портфоліо "Київстарту", окрім проектів з підтримки військових – допомога спільно з платформою dobro.ua дітям з опіками, кардіологічними та онкологічними захворюваннями в межах ініціативи "Дитяча надія". У пріоритеті також є відновлення інфраструктури, що зазнала руйнацій унаслідок бойових дій, гуманітарна допомога постраждалим від війни;

- вертикально інтегрована компанія вітчизняного агроринку "Lidea", яка активно реалізує програми соціальної відповідальності з внутрішнім фокусом (безпечні умови праці, гідна заробітна плата, навчання та розвиток персоналу, підтримка колег-захисників та всіх співробітників у складних життєвих ситуаціях, реінтеграція ветеранів війни) та зовнішнього спрямування (збільшення податкових відрахувань, цільова допомога українським аграріям);

- ритейлер "Фокстрот", стратегією якого охоплено різні напрями соціальної відповідальності реалій воєнного стану в Україні – допомога Силам оборони та постраждалим від війни, сприяння у забезпеченні технікою загонів ДСНС та закупівлі необхідного обладнання для 25 пунктів незламності у трьох прифронтових областях; фінансова участь в організації занять з арт-терапії для дітей, які постраждали від російської агресії; адаптація торговельної мережі до імовірних наслідків воєнних дій і пристосування сервісів для обслуговування покупців з особливими потребами (зокрема, із втратою слуху) та відвідувачів магазинів з дітьми, формування інклюзивної інфраструктури;

- лідер фармацевтичного ринку України "Фармак", соціальна відповідальність якого реалізується за чотирма напрямками: екологія, здоров'я, освіта і наука, благодійництво. Компанією спільно з мережею "Аптека доброго дня" ініційовано пілотний проект з утилізації фармацевтичних препаратів, у межах якого кияни можуть повернути медикаменти з протермінованою придатністю; проект "Мобільні лікарі" за сприяння "Фармак" допомагає

людям з деокупованих територій України безкоштовно пройти медичні обстеження та придбати ліки; надає фінансову підтримку ЗСУ; долучається до спорудження та облаштування укріплень у школах;

- комерційний банк ПУМБ як системно важливий актор у банківській системі України в умовах воєнного стану допомагає вітчизняному бізнесу, захисникам і постраждалим, продовжує розвиток, забезпечує підтримку клієнтам та власній команді; надає допомогу співробітникам у разі втрати або пошкодження житла, поранення, загибелі членів їхніх родин; фінансує закупівлю шоломів, бронежилетів, тепловізорів, радіостанцій, дронів, машин, тактичного одягу та взуття; за допомогою проекту "Ми однієї крові" перераховано кошти на доставку крові в гарячі точки, на закупівлю медикаментів для захисників та обладнання для парамедиків;

- провідний у світі виробник будівельних матеріалів "Сemark", який реалізує різноманітні соціальні ініціативи в місцях присутності, зокрема забезпечує будівельними матеріалами й обладнанням медичні й освітні заклади; надає допомогу громадам, які постраждали в результаті підризу Каховської ГЕС, відновлює об'єкти соціальної інфраструктури; підтримує традиційні програми екологічного спрямування;

- українська технологічна компанія (онлайн-казино) "Cosmolot", яка спрямовує значні кошти від азартних інтернет-ігор на потреби армії, зініціювала проєкт Brave Inventors, що об'єднав українських винахідників, виробників, внутрішніх та зовнішніх інвесторів для розвитку військово-промислового комплексу; здійснює донати до українського стартапу з виробництва ударних дронів. Компанія стала першою на ринку, хто повністю дерусифікував власну ігрову платформу (Кузнецов, 2023).

У травні 2023 року український Центр "Розвиток КСВ" спільно з українським діловим інтернет-виданням The Page започаткували дослідження сталості українського бізнесу під час війни. Індекс КСВ-2023 розраховувався на основі п'ятикомпонентної моделі, до якої ввійшли такі критерії:

- 1) безперервність бізнесу та податки, які визначались за наявності плану безперервності бізнесу, його модифікацією після повномасштабного російського вторгнення, сплатою податків авансом;

- 2) безпека співробітників, яка підтверджувалась релокацією працівників та членів їх родини, наданням матеріальної та психологічної допомоги, облаштуванням укріплень, наявністю програм підтримки працівників з дітьми;

- 3) боекдатність, що означає фінансову, матеріальну та гуманітарну підтримку ЗСУ й організацій, які підтримують ЗСУ, підтримку мобілізованих співробітників, програми підтримки ветеранів у компанії та країні в цілому;

- 4) об'єднаність, яка характеризується наданням послуг центральній і регіональній владі, спільними програмами з конкурентами, підтримкою підрядників і партнерів;

- 5) громада, що передбачає підтримку громад, у яких територіально розташовані компанії, підтримку ВПО, наявність волонтерських ініціатив у компанії, участь компанії у відновленні країни.

Розподіл практик за вказаною п'ятикомпонентною моделлю наочно представлено на рис. 1.

Список лідерів індексу КСВ-2023 очолила п'ятірка компаній – "Нова пошта", ПрАТ "Київстар", "EPAM Україна", "Inforpulse" та "Sense Bank", а найбільше середнє значення за критеріями отримали безпека співробітників та боекдатність (табл. 1).

На основі узагальнення наукових напрацювань і результатів аналізу прикладних аспектів сучасних практик

різнорівневої соціальної відповідальності розроблено авторську ментальну модель соціальної відповідальності на корпоративному рівні через призму управлінського інструментарію забезпечення сталого розвитку організацій (підприємств, фірм, компаній) (рис. 2). Вирішальна умова сталого розвитку на корпоративному рівні – гнучкість системи менеджменту, що проявляється у здатності адекватно реагувати на виклики сьогодення шляхом коригування інструментарію управлінського впливу з метою збереження рівноважного стану в організації (на підприємстві, у фірмі, у компанії). Наведена схема демонструє, що органічним компонентом сучасної філософії менеджменту в контексті сталого розвитку організації (підприємства, фірми, компанії) є спрямованість за безпековим вектором зі структуризацією за рівнями – від національної безпеки до безпекових форматів діяльності з використанням змішаних (гібридних) режимів роботи та прийнятних форм соціально-трудової інклюзії.

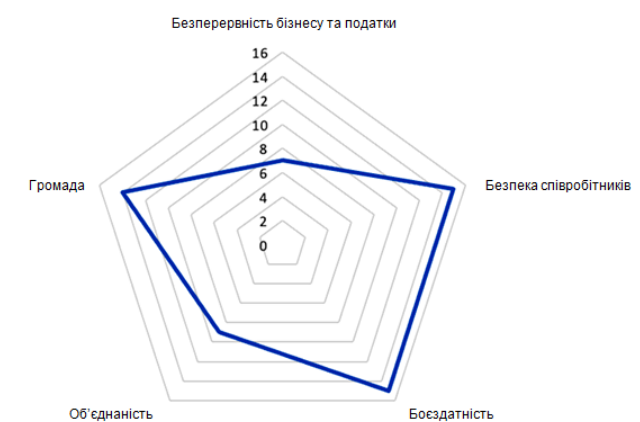


Рис. 1. Найбільш поширені практики українського бізнесу за п'ятикомпонентною моделлю сталого розвитку під час війни

Джерело: корпоративна соціальна відповідальність під час війни – індекс КСВ-2023 (https://docs.google.com/document/d/1QF12xDavZoi07CXcK1J_4DAvuaP3ok5jtD_clqaDjk/edit).

Дискусія і висновки

Проблематика соціальної відповідальності в системі менеджменту є предметом тривалої полеміки та актуального наукового дискурсу. Серед репрезентантів інституціонального, наукового та експертного середовища немає одностайності як в інтерпретації соціальної відповідальності через призму менеджменту, так і в розумінні потенціалу соціальних заходів, програм, проєктів, які спрямовані на вирішення гострих проблем сьогодення на різних рівнях – від особистісного до глобального. Управлінським фокусом, на переконання автора, слід вважати соціальну відповідальність мікроекономічного рівня, яка в усталеній термінології трактується як корпоративна соціальна відповідальність та соціальна відповідальність бізнесу. Перша із зазначених дефініцій ширша, оскільки охоплює діяльність різних суб'єктів на рівні організації (підприємства, фірми, компанії), а друга – обмежена бізнесовим сегментом.

Змістове насичення категорії соціальної відповідальності, на думку автора, формується тріадою її ступенів – базового, розширеного та вищого – від виконання правових норм та дотримання законодавчо встановлених норм і принципів до добровільних свідомих зобов'язань, спрямованих на економічний, соціальний та екологічний розвиток, як компонент стійкого розвитку організацій (підприємств, фірм, компаній), що відповідає позиції

Інституту досліджень Світового банку. В умовах воєнного стану в Україні до зазначеної комбінаторики складових сталого розвитку додається багатогранний безпековий компонент, зокрема: цифрова безпека як відповідь на виклики і загрози Четвертої промислової революції; санітарно-епідеміологічна безпека як сценарій блокування поширення загрозливих для здоров'я і життя вірусів; соціально-політична безпека, яку за моделлю

індексу КСВ-2023 можна визначити як тандем двох складових – безпека співробітників та боекздатність, реалізація яких у підсумку сприятиме запровадженню багаторівневого та багатоаспектного безпекового формату життєдіяльності в умовах воєнного стану, включно з імплементацією гібридних форматів організації трудової діяльності та прийнятних форм активізації соціально-трудова інклюзії.

Таблиця 1

Значення індексу КСВ-2023

№ з/п	Компанія	Кількість балів	у тому числі за компонентами				
			безперервність бізнесу та податки	безпека співробітників	боекздатність	об'єднаність	грумада
1	Нова пошта	92	17	20	20	15	20
2	ПрАТ Київстар	89	11	20	18	20	20
3	EPAM Україна	88	13	20	17	20	20
4	Infopulse	87	16	20	18	13	20
5	Sense Bank	83	12	20	17	16	18
6	"Делойт" в Україні	70	4	17	17	15	17
7	Банк ПУМБ	68	17	12	16	5	18
8	Датаргруп та Volia	68	11	12	15	10	20
9	Softserve	67	12	20	15	8	12
10	Kernel	66	9	18	16	8	15
11	МХП	66	3	18	13	15	17
12	Ciklum	63	10	16	15	6	16
13	ПрАТ "Лантменнен Акса"	61	0	20	15	10	16
14	Фармак	61	8	10	18	12	13
15	Capgemini Engineering Ukraine	60	13	20	16	1	10
16	Креді Агріколь Банк	59	12	11	13	5	18
17	Ferrexpro	59	3	17	18	3	18
18	Юридична фірма Asters	59	0	16	15	15	13
19	Master of Code Global	55	6	11	13	11	14
20	ПриватБанк	52	3	17	17	5	10
21	ТОВ СП "НІБУЛОН"	52	3	6	17	10	16
22	Svitsoft	50	11	12	11	10	6
23	АТ "Укргазвидобування"	50	0	17	15	0	18
24	UKRSIBBANK BNP Paribas Group	49	13	17	9	5	5
25	IT – Інтегратор	48	0	20	12	11	5
26	ELEKS	46	4	13	16	5	8
27	Мережа супермаркетів PAR (Україна)	46	0	10	10	10	16
28	ТОВ "Байер"	44	0	13	6	5	20
29	ТОВ "РУШ" (Лінія магазинів EVA та EVA.UA)	36	3	7	15	0	11
30	ТОВ "Ю.Комодітіз"	18	3	6	8	0	1
Середній бал		60	7	15	15	9	14

Джерело: корпоративна соціальна відповідальність під час війни – індекс КСВ-2023 (https://docs.google.com/document/d/1QF12xDaVzoi07CXck1J_4DAvuaP3ok5jtD_clqaDjk/edit).

У світовій практиці соціальна відповідальність вже стала органічним компонентом корпоративної культури та об'єктом менеджменту і набуває дедалі більшого поширення. В Україні соціально орієнтовані практики набули особливої риторики й акценту в період повномасштабної російської збройної агресії, коли традиційні заходи, програми та проекти соціального спрямування доповнилися домінантами воєнного стану, а саме: необхідністю підтримки безперервності бізнесу та сплати податків; потребою безпеки співробітників через релокацію, надання матеріальної та психологічної підтримки, вимогою облаштування укриттів; всебічною підтримкою ЗСУ, мобілізованих співробітників, ветеранів війни; співпрацею з центральною та регіональною владою, спільними програмами з конкурентами, підтримкою

підприємств і партнерів; підтримкою територіальних громад, підтримкою ВПО, волонтерськими ініціативами, участю у відновленні країни.

Теорія доводить, а практика підтверджує, що основними мотивами для запровадження інструментів соціальної відповідальності на організаційному (корпоративному) рівні можемо вважати перспективу підвищення прибутковості та зниження витрат, поліпшення іміджу та ділової репутації, сприяння посиленню мотивованості співробітників і лояльності споживачів. Окрім того, активна соціальна позиція організацій (підприємств, фірм, компаній) сприяє зміцненню ринкових позицій, посиленню конкурентоспроможності, залученню до співпраці нових стейкхолдерів. Стимулом до запровадження практик та реалізації організаціями програм і

проектів соціальної відповідальності є той факт, що соціальна відповідальність позитивно впливає на репутацію, оскільки соціальна активність організацій (підприємств, фірм, компаній) формує їхнє нове обличчя як відкритих до запитів сьогодення та готових відповісти на нові виклики або розподілити відповідальність за вирішення гострих проблем, що постають як перед

суспільством в цілому чи певними громадами, так і перед соціальними групами чи окремими людьми, котрі в умовах кризи або складних життєвих обставин потребують певної підтримки. Організації, які впровадили у свою бізнес-стратегію та плани оперативної роботи принципи соціальної відповідальності, отримують довіру та прихильність інвесторів, органів влади, соціуму.

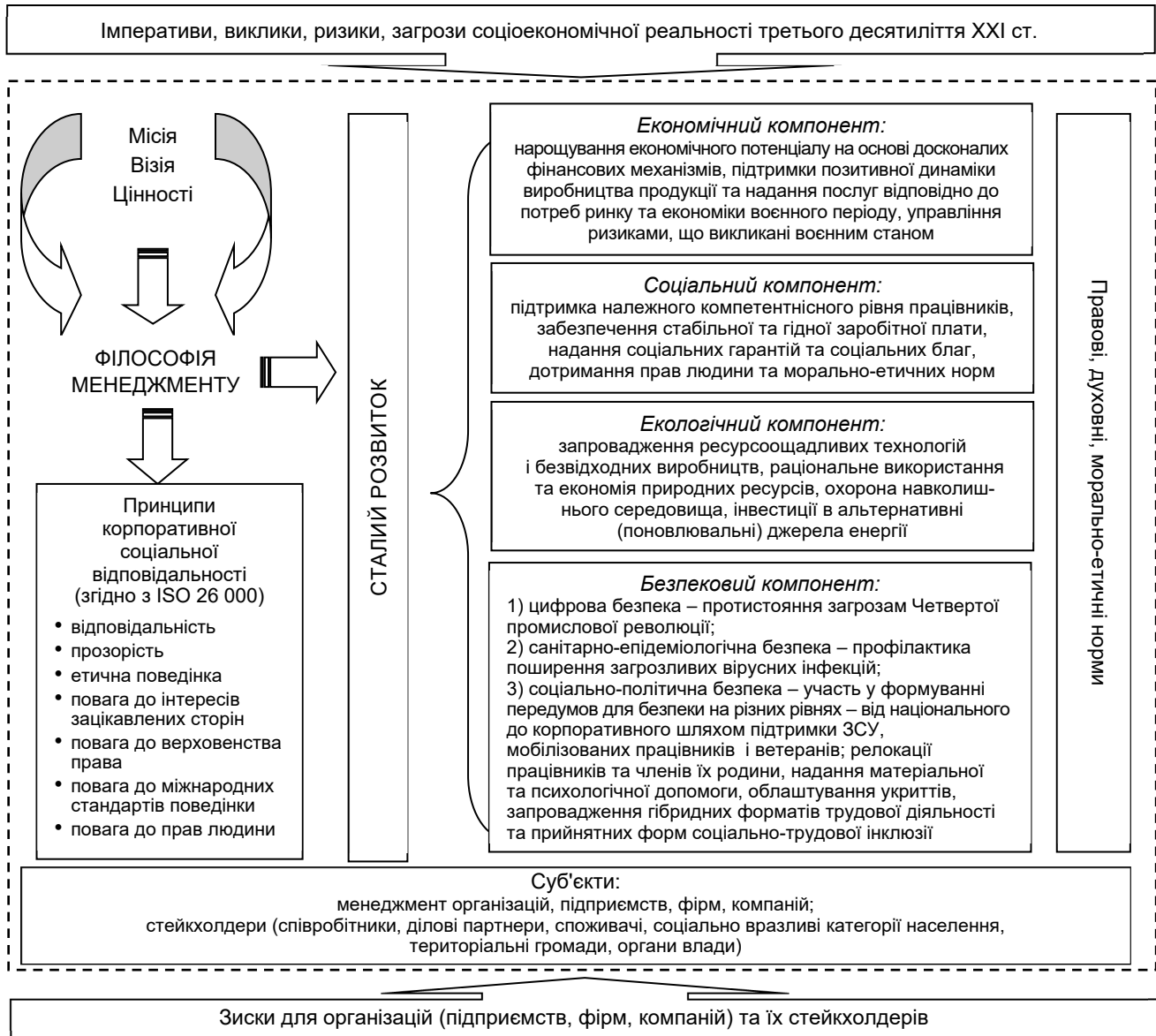


Рис. 2. Схема моделі соціальної відповідальності організації (підприємства, фірми, компанії) у новій соціоекономічній реальності

Джерело: розроблено автором.

Численні результати наукових досліджень, експертні оцінки та фактологічні дані діяльності організацій дають підставу для твердження, що результатом соціальної відповідальності для організацій є ряд зисків, як у частині економічних показників, так і щодо взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема: посилення популярності бренду, підвищення рівня залученості споживачів, нарощення частки ринку, зміцнення конкурентної позиції, формування позитивного іміджу, створення передумов для надійної ділової репутації, накопичення рентабельного людського капіталу, посилення соціальних ефектів, формування та зміцнення довіри. Соціальна відповідальність організацій

(підприємств, фірм, компаній) – своєрідна траєкторія сталого розвитку, домінантою якого в умовах воєнного стану стає безпековий компонент.

Горизонт подальших наукових розвідок автора визначається проблематикою управлінських підходів та інструментів запровадження, методичних аспектів діагностики реалізації та напрямів удосконалення сучасних практик соціальної відповідальності в контексті нових імперативів – переходу від кризового менеджменту до менеджменту сталого розвитку організацій (підприємств, фірм, компаній) в умовах воєнного стану в Україні та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

- Арістотель. (2023). *Політика. Поетика*. Фоліо.
- Баюра, Д. О., Царик, І. М., & Черниш, Н. М. (2012). Еволюція наукової думки щодо соціальної відповідальності бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 9, 128–134.
- Баюра, Д. О., & Шульга, М. Г. (2018). Методологічні підходи до оцінювання впливу стейкхолдерів та рівні корпоративної соціальної відповідальності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2, 9–20.
- Білан, О. С. (2020). Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення вартості компанії. *Причорноморські економічні студії*, 54, 75–79.
- Будько, О. В., & Галатов, Б. М. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, 1, 49–57.
- Букреева, Д., & Денисенко, К. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
- Ворончак, І. О., & Вовк, Ю. Я. (2021). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах цифрової трансформації економічних систем. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 26(3), 33–40.
- Гражевська, Н. І., & Мостепанюк, А. В. (2018). Корпоративна соціальна відповідальність як чинник нагромадження новітніх форм капіталу в сучасній ринковій економіці. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2, 12–19.
- Гришнова, О. (2010). Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*, 7, 3–8.
- Звонар, В. П. (2018). *Соціальна відповідальність як соціоекономічний феномен: теорія та українські реалії*. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України.
- Іванова, М. І., Швець, В. Я., Саннікова, С. Ф., Варяниченко, О. В., & Бардас, А. В. (2023). Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*, 3, 176–186.
- Колот, А. М., & Гришнова, О. А. та ін. (2012). *Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку*. КНЕУ.
- Колот, А. М. (2013). Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*, 4, 5–26.
- Краузе, О. І., Піняк, І. Л., & Шпилик, С. В. (2022). Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаук". Серія: Економічні науки*, 11, 70–75.
- Кузьмін, О. Є., Станасюк, Н. С., & Уголькова, О. З. (2021). Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 3(2), 56–64.
- Кузнецов, В. (2023, 29 листопада). *ТОП-10 соціально відповідальних компаній*. <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-28112023-491434>
- Лібанова, Е. М. (2017). *Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності*. Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України.
- Новікова, О. Ф., Дейч, М. Є., Панькова, О. В. та ін. (2013). *Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки)*. Ін-т економіки пром-сті НАН України.
- Платон. (2008). *Діалоги* (Й. Кобів, & Ю. Мушак, Пер.). Фоліо.
- Райко, Д. В., & Подрез, О. І. (2020). Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*, 1, 173–189.
- Саприкіна, М. (Ред.). (2019). *Практика КСВ в Україні 2019*. Центр "Розвиток КСВ".
- Сіренко, Н., Бурковська, А., & Лункіна, Т. (2017). Становлення та розвиток соціальної відповідальності: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Сталій розвиток економіки*, 1(34), 5–11. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/300>;
- Стеценко, В. А., & Березова, Ю. В. (2020). Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*, 2, 243–250.
- Супрун, Н. А. (2016). Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в контексті вимог євроінтеграційного процесу. *Економіка і прогнозування*, 4, 118–131.
- Уварова, О., & Саприкіна, М. (2023). *Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyuny_v_ukraini_ukr.pdf
- Швець, А. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як необхідна умова переходу до циркулярної економіки в Україні. *Економіка та суспільство*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-74>
- Adomako, S., Abdelgawad, S. G., Ahsan, M., Amankwah-Amoah, J., & Azaaviele, L. (2023). Nonmarket strategy in emerging markets: The link between SMEs' corporate political activity, corporate social responsibility, and firm competitiveness. *Journal of Business Research, Elsevier*, 160(C). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113767>
- Alipranti, M., Manasakis, C., & Petrakis, E. (2024). Corporate social responsibility and bargaining in unionized markets. *Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier*, 224(C), 949–965. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.032>
- Barman, Siddhartha, & Mahakud, Jitendra. (2024). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Do Group Affiliation and Mandatory Corporate Social Responsibility Norms Matter? *IIMB Management Review*, 36(3), 256–268. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.06.003>
- Bayura, D. O., & Shul'ha, M. H. (2018). Methodological approaches to the evaluation of the stakeholders' influence and corporate social responsibility level. *Theoretical and Applied Issues of Economics*, 2, 9–20 [in Ukrainian].
- Bayura, D. O., Tsaryk, M. I., & Chernysh, N. M. (2012). Evolution of scientific thought on social responsibility of business. *Market Relations Development in Ukraine*, 9, 128–134 [in Ukrainian].
- Bilan, O. (2020). Corporate social responsibility as a factor of increasing the company value. *Black Sea Economic Studies*, 54, 75–79 [in Ukrainian].
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. N.Y.
- Budko O., & Halatov B. (2023). Corporate social responsibility as a business strategy tool for enterprise development. *Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 1, 49–57 [in Ukrainian].
- Bukreieva, D., & Denysenko, K. (2022). Corporate social responsibility for business as basis for provision of business activities: european integration aspect. *Economy and Society*, 38. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
- Carnegie, A. (2017). *The Gospel of Wealth*. Carnegie Corporation of New York.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107228>
- European Commission. (n.d.). *Corporate social responsibility*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-social-responsibility-csr_en
- Friedman, Milton. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- García-Rivas, M.I., Gálvez-Sánchez, F.J., Noguera-Vivo, J.M., & Meseguer-Sánchez, V. (2023). Corporate social responsibility reports: A review of the evolution, approaches and prospects. *Heliyon*, 16, 9(7), e18348. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18348>
- Jiddi, F. (2023). Does corporate social responsibility result in better hotel guest attitudinal and behavioral loyalty? *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18669>
- Li Chang, & Qian Yu. (2024). Sustainability-oriented social responsibility and corporate innovation. *China Journal of Accounting Research*, 17(3), 100359. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100359>
- Noda, Akihiro. (2024). Quality choices in corporate social responsibility reporting under heterogeneous investor preferences. *Journal of Accounting and Public Policy*, 47, 107228.
- Zhu, Hui, & Wagner, Eva. (2024). Is corporate social responsibility a matter of trust? A cross-country investigation. *International Review of Financial Analysis, Elsevier*, 93(C). <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103127>

References

- Adomako, S., Abdelgawad, S. G., Ahsan, M., Amankwah-Amoah, J., & Azaaviele, L. (2023). Nonmarket strategy in emerging markets: The link between SMEs' corporate political activity, corporate social responsibility, and firm competitiveness. *Journal of Business Research, Elsevier*, 160(C). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113767>
- Alipranti, M., Manasakis, C., & Petrakis, E. (2024). Corporate social responsibility and bargaining in unionized markets. *Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier*, 224(C), 949–965. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.032>
- Aristotle. (2023). *Politics. Poetics*. Folio [in Ukrainian].
- Barman, Siddhartha, & Mahakud, Jitendra. (2024). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Do Group Affiliation and Mandatory Corporate Social Responsibility Norms Matter? *IIMB Management Review*, 36(3), 256–268. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.06.003>
- Bayura, D. O., & Shul'ha, M. H. (2018). Methodological approaches to the evaluation of the stakeholders' influence and corporate social responsibility level. *Theoretical and Applied Issues of Economics*, 2, 9–20 [in Ukrainian].
- Bayura, D. O., Tsaryk, M. I., & Chernysh, N. M. (2012). Evolution of scientific thought on social responsibility of business. *Market Relations Development in Ukraine*, 9, 128–134 [in Ukrainian].
- Bilan, O. (2020). Corporate social responsibility as a factor of increasing the company value. *Black Sea Economic Studies*, 54, 75–79 [in Ukrainian].
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. N.Y.
- Budko O., & Halatov B. (2023). Corporate social responsibility as a business strategy tool for enterprise development. *Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 1, 49–57 [in Ukrainian].
- Bukreieva, D., & Denysenko, K. (2022). Corporate social responsibility for business as basis for provision of business activities: european integration aspect. *Economy and Society*, 38. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
- Carnegie, A. (2017). *The Gospel of Wealth*. Carnegie Corporation of New York.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107228>
- European Commission. (n.d.). *Corporate social responsibility*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-social-responsibility-csr_en

- Friedman, Milton. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- García-Rivas, M. I., Gálvez-Sánchez, F. J., Noguera-Vivo, J. M., & Meseguer-Sánchez, V. (2023). Corporate social responsibility reports: A review of the evolution, approaches and prospects. *Heliyon*, 16, 9(7), e18348. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18348>
- Grazhevska, N. I., & Mostepaniuk, A. V. (2018). Corporate social responsibility as a factor of accumulation of novel forms of capital in the contemporary market economy. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2, 12–19 [in Ukrainian].
- Grishnova, O. (2010). Social responsibility of business: essence, significance, strategic directions of development in Ukraine. *Ukraine: aspects of work*, 7, 3–8 [in Ukrainian].
- Ivanova, M. I., Shvets V. Ya., Sannikova S. F., Varianychenko O. V., & Bardas A. V. (2023). Social Responsibility as a Key Competence for Ensuring Sustainable Development of Enterprises. *Business Inform*, 3, 176–186 [in Ukrainian].
- Jiddi, F. (2023). Does corporate social responsibility result in better hotel guest attitudinal and behavioral loyalty? *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18669>
- Kolot, A. (2013). Corporate social responsibility: the evolution and the development of the theoretical views. *Economic Theory*, 4, 5–26 [in Ukrainian].
- Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., & et al. (2012). *Social Responsibility: Theory and Practice of Development*. KNEU [in Ukrainian].
- Krauze O. I., Piniak I. L., & Shpylyk S. V. (2022). Social responsibility in the context of business development. *International scientific journal "Internauka." Series "Economic Sciences"*, 11, 70–75 [in Ukrainian].
- Kuzmin, O. Ye., Stanasyuk, N. S., & Ugolkova, O. Z. (2021). Social responsibility of business: concepts, typology and formation factors. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 3(2), 56–64 [in Ukrainian].
- Kuznetsov, V. (2023, November 29). *TOP 10 socially responsible companies* [in Ukrainian]. <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-28112023-491434>
- Li, Chang, & Qian, Yu (2024). Sustainability-oriented social responsibility and corporate innovation. *China Journal of Accounting Research*, 17(3), 100359. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100359>
- Libanova, E. M. (2017). *Human development in Ukraine: institutional basis of social responsibility*. Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
- Noda, Akihiro. (2024). Quality choices in corporate social responsibility reporting under heterogeneous investor preferences. *Journal of Accounting and Public Policy*, 47, 107228.
- Novikova, O. F., Deich, M. Ye., Pankova, O. V. et al. (2013). *The diagnosis of the state and prospects of development of social responsibility in Ukraine (expert assessments)*. Institute of Industrial Economics of National academy of sciences of Ukraine [in Ukrainian].
- Plato. (2008). *Dialogues* (J. Cobiv, & Yu. Myshak (Trans.). Folio [in Ukrainian].
- Raiko, D. V., & Podrez, O. I. (2020). Social responsibility as a tool for managing sustainable development of an industrial enterprise. *The problems of economy*, 1, 173–189 [in Ukrainian].
- Saprykina, M. (Ed.). (2019). *CSR practices in Ukraine 2019*. Center "CSR Development".
- Shvets, A. (2022). Social responsibility of business as a necessary condition for the transition to the circular economy in Ukraine. *Economy and Society*, 38 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-74>
- Sirenko, N., Burkovska, A., & Lunkina, T. (2017). Growing and social responsibility development: foreign and national experience. *Sustainable Development of Economy*, 1(34), 5–11 [in Ukrainian]. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/300>
- Stetsenko, V., & Berezova, Yu. (2020). Corporate social responsibility of enterprises in the pandemic conditions. *Galician economic journal*, 2, 243–250 [in Ukrainian].
- Suprun, N. A. (2016). Development of corporate social responsibility in the context of the requirements of eurointegration. *Economy and forecasting*, 4, 118–131 [in Ukrainian].
- Čater, T., Čater, B., Milić, P., & Žabkar, V. (2023). Drivers of corporate environmental and social responsibility practices: A comparison of two moderated mediation models. *Journal of Business Research*, 159, 113652. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113652>
- Uvarova, O., & Saprykina, M. (2023). *Responsible Business Conduct during War in Ukraine: Context Assessment Study*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_vijny_v_ukraini_ukr.pdf
- Voronchak, I., & Vovk, Yu. (2021). Corporate social responsibility in the conditions of digital transformation of economic systems. *Odessa National University Herald. Economy*, 26(3), 33–40 [in Ukrainian].
- Zhu, Hui, & Wagner, Eva. (2024). Is corporate social responsibility a matter of trust? A cross-country investigation. *International Review of Financial Analysis, Elsevier*, 93(C). <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103127>
- Zvonar, V. P. (2018). *Social Responsibility as a Socioeconomic Phenomenon: Theory and Ukrainian Reality*. Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 30.09.24
Прорецензовано / Revised: 16.10.24
Схвалено до друку / Accepted: 09.11.24

Oksana HERASYMENKO, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-1122-1189
e-mail: herasymenkomiid@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

SOCIAL RESPONSIBILITY AS A MANAGERIAL TOOL: DOMINANTS UNDER CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Background. Management of organizations (enterprises, firms, companies) in the coordinate system of socio-economic reality of the third decade of XXI century is focusing on finding new or modernized managerial tools that multiply economic benefits, provide social effects, support environmental initiatives, and promote sustainable development principles. One of these tools is social responsibility, the relevance of which is significantly enhanced under conditions of martial law in Ukraine.

Methods. The methodological basis of the study is systemic and interdisciplinary approaches, the theoretical basis is fundamental provisions of modern economic science and management theory. The research used general scientific and special methods: historical, graphical, logical, theoretical generalization, induction and deduction, analysis and synthesis, comparative analysis, decomposition.

Results. The article contains a scientific and applied argumentation of social responsibility of organizations in the coordinates of current socio-economic reality as a symbiosis of traditional approaches and new managerial tools in the context of full-scale Russian military aggression in Ukraine.

The quintessence of the article is a substantiation of the ideology of social responsibility in context of realization of organizations' sustainable development goals with an emphasis on the multifaceted security component in the realities of martial law in Ukraine. It is emphasized that social responsibility in the management system, in the context of increasing challenges, risks and threats caused by the multi-vector determinants of the third decade of XXI century, can become a powerful tool for strengthening the image, reputation, brand and competitiveness of organizations at different levels, as perceived by different stakeholders.

Conclusions. In order to overcome new challenges and solve new problems faced by organizations under conditions of martial law in Ukraine, a set of social measures, programs and projects aimed at ensuring business continuity and tax payment; supporting the Armed Forces, mobilized employees and war veterans; introducing a safe format of life in society and guaranteeing employees social security by the employer, providing multidirectional support; meeting the needs for a safe workplace caused by wartime using hybrid formats of work organization and acceptable forms of social and labor inclusion should become an effective managerial tool.

Keywords: social responsibility, managerial tools, challenges and risks of martial law, sustainable development, security format.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

УДК 338.2:351.824.11:620.9]:355.01(470:477)
JEL classification: Q42, Q48
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/2>

Тетяна ЗАТОНАЦЬКА, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0001-9197-0560
e-mail: tetiana.zatonatska@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Олександр СОБОЛЄВ, асп.
ORCID ID: 0009-0002-4299-8334
e-mail: oleksandr.soboliev@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ПІД ВПЛИВОМ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Вступ. Актуальність дослідження полягає в необхідності адаптації та вдосконалення державного регулювання енергетичної галузі в умовах війни для стимулювання розвитку та інтеграції з європейською енергетичною системою. Метою дослідження є аналіз сучасного стану енергетичного ринку України та розробка рекомендацій щодо вдосконалення інструментів державного регулювання в напрямі стимулювання розвитку енергетичного сектору для реалізації національної енергетичної стратегії.

Методи. У статті використано комплексний підхід, який включає аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів та статистичних даних. За допомогою порівняльного аналізу було вивчено досвід країн ЄС. GAP-аналіз було застосовано для виявлення ключових напрямів державного стимулювання, що потребують вдосконалення. За допомогою SMART-аналізу було сформульовано рекомендації для стимулювання розвитку енергетичного сектору України.

Результати. Проведено аналіз сучасного стану енергетичного сектору національної економіки в умовах війни. Запропоновано авторське тлумачення існуючих дефініцій, проаналізовано стан та структуру ринку природного газу, вугілля, нафти та нафтового конденсату. Обґрунтована необхідність узгодження національної енергетичної стратегії зі стратегією країн ЄС та світовими трендами. Досліджено досвід країн ЄС у стимулюванні розвитку енергетики та виявлено основні напрями для покращення національної політики у цій сфері. Базуючись на результатах проведеного аналізу розроблено рекомендації для вдосконалення державного регулювання та забезпечення стійкого розвитку енергетичної галузі України.

Висновки. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення інструментів державного регулювання та стимулювання розвитку енергетичного сектору України. Запропоновано оновити регуляторне середовище, розширити економічні інструменти підтримки, стимулювати інвестиції у технологічні інновації та впровадити сучасні ринкові механізми. Запропоновано шляхи активізації міжнародної співпраці та адаптації найкращого досвіду інших країн. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності національної енергетичної стратегії, збільшенню частки відновлювальних джерел енергії та забезпеченню енергетичної безпеки України.

Ключові слова: енергетичний сектор, відновлювальні джерела енергії, електроенергетика, енергетична безпека, інвестиції, державне регулювання, енергетична стратегія, стимулювання енергетичного сектору.

Вступ

Енергетична галузь України є критичним компонентом національної інфраструктури, від функціонування якого залежить стабільність всіх соціальних, економічних та оборонних інститутів країни. Сучасні виклики, спричинені триваючими політичними та геополітичними напруженнями, а також значні руйнування енергетичної інфраструктури через воєнні дії, ставлять перед урядом України завдання не тільки відновити знищені об'єкти, а й розробити стратегії адаптації до енергетичного переходу у нових реаліях (Zatonatska et al., 2024).

Збільшення світового попиту на енергію та необхідність впровадження сталих технологій наголошують на важливості швидкого відновлення та модернізації енергетичного сектору. Уряд України стоїть перед викликом не тільки ліквідувати наслідки руйнувань, але й гармонізувати регулювання у сфері енергетики з європейськими нормами, забезпечуючи інтеграцію в європейський енергетичний простір.

У період повного відновлення необхідно буде враховувати потреби в декарбонізації та збільшенні частки відновлювальних джерел енергії (ВДЕ). Це передбачає інвестиції в сонячну, вітрову енергію та інші форми відновлюваних джерел, а також розробку стимулів для приватного сектору, щоб підтримати ці зміни. Крім того, важливою є розробка механізмів для захисту енергетичної інфраструктури, що вимагає вдосконалення оборонних стратегій та використання новітніх технологій.

Терміновість стимулювання нових енергетичних проєктів в Україні наразі вкрай важлива. Значна частина енергетичної інфраструктури зазнала ушкоджень, тому нагальною стала не тільки відбудова втраченого, але й інновації в областях енергоефективності та ВДЕ. Порівняння стимулюючої політики України у сфері енергетики з політикою Європейського Союзу (ЄС) виявляє як виклики, так і можливості. Політика ЄС, яка характеризується різноманітними механізмами підтримки ВДЕ, регуляторною стабільністю та значними фінансовими стимулами, може служити потенційною моделлю для України. Аналізуючи зазначені аспекти, можна стверджувати, що існує потреба визначити необхідні рекомендації для України, які будуть направлені не тільки на відновлення, але й досягнення стратегічних цілей в умовах економічної кризи, зростаючої конкуренції та глобальних цілей сталого розвитку.

Варто зазначити, що для успішної імплементації енергетичної стратегії України, необхідно вирішити таких ряд проблем, як: недосконалість регуляторного середовища, недостатнє інвестування, яке обумовлене високими бар'єрами входу та технологічні розриви. Це лише деякі із системних проблем, які потребують вирішення. Ідентифікуючи ці виклики та використовуючи приклади енергетичної політики ЄС, у статті запропоновано рекомендації, що спрямовані на підвищення ефективності заходів відновлення та трансформації в межах визначеної стратегічної траєкторії.

Метою статті є аналіз сучасного стану енергетичного ринку України та розробка рекомендацій щодо вдосконалення інструментів державного регулювання в напрямі стимулювання розвитку енергетичного сектору для реалізації національної енергетичної стратегії. **Об'єктом** дослідження є енергетичний сектор України, **предметом** дослідження є теоретико-методологічні положення та інструментарій кількісних підходів державного стимулювання, щодо розвитку енергетичного сектору для реалізації національної енергетичної стратегії України.

Методи

У дослідженні було використано комплексний підхід, який передбачає аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів та статистичних даних. Проведено аналіз нормативно-правових актів для розуміння національного та міжнародного регулювання у сфері енергетики. Для вивчення досвіду країн ЄС було застосовано порівняльний аналіз, який дозволив ідентифікувати успішні стратегії та ініціативи, спрямовані на стимулювання розвитку енергетичного сектору. Такий підхід дозволив визначити найкращі практики, які можуть бути адаптовані до впровадження в Україні. GAP-аналіз було використано для виявлення головних напрямів політики стимулювання, що потребують вдосконалення. Цей метод дозволив ідентифікувати розриви між поточним станом та бажаними цілями розвитку енергетичного сектору. SMART-аналіз було застосовано для формулювання конкретних, досяжних, та релевантних рекомендацій, спрямованих на стимулювання розвитку енергетичного сектору України.

Результати

У сучасних наукових та фахових працях багато уваги приділено аналізу стратегій розвитку енергетичних систем та їх узгодження з глобальними цілями сталого розвитку, прискорення темпів зростання ВДЕ, питань національної енергетичної безпеки в умовах геополітичної нестабільності, а також зростанням споживання на фоні технологічного розвитку. У дослідженні Міжнародного енергетичного агентства (International Energy Agency, IEA) "Перспективи розвитку світової енергетики" прогнозує значну трансформацію світового енергетичного ландшафту до 2030 року, головним чином завдяки поширенню технологій чистої енергії (IEA, 2023a). Прогнозується майже десятикратне збільшення кількості електромобілів, зростання сонячної генерації, що перевищить поточну загальну потужність енергосистеми США, а ВДЕ наблизяться до половини світового балансу електроенергії. Цікаво, що, попри помірне зростання попиту на електрику в розвинених країнах, різкий стрибок попиту спостерігається в країнах, що розвиваються (Global Energy Statistical Yearbook, GESY) (GESY, 2018). Незважаючи на такі прогнози, зазначається, що необхідні ще більші темпи декарбонізації для досягнення кліматичних цілей. Фахівці наголошують, що попит на вуглецеві енергоносії досягне свого піку в цьому десятилітті. Ці зміни ілюструють процес переходу до ВДЕ, що вимагає посилення міжнародного співробітництва та інноваційних механізмів фінансування (IEA, 2023b).

Зростаюча необхідність енергії в сучасному світі беззаперечна, зважаючи на безперервне зростання населення та світової промисловості, що постійно збільшує попит на електричну енергію (GESY, 2018; Primc, & Slabe-Erker, 2020; Sun et al., 2011). У дослідженні "Регулятивна політика ВДЕ в національних економіках Європи" (Koval V., Koval I., & Bublyk, 2021) автор зосереджується на еволюції її ефективності державної політики та стимулів для розвитку відновлюваної енергії

в Європі. У статті обговорюється значне зростання виробництва відновлюваної електроенергії, яке значною мірою зумовлене економічними стимулами, як "зелений тариф", який став початковою точкою розвитку сонячної енергетики у різних країнах. У дослідження наголошується необхідність адаптації державного стимулювання до регіональних особливостей і детально описується економічна ефективність таких регулювань у середньостроковій перспективі.

У дослідженні "Політика відновлюваної енергії та розвиток ринку" (Van Dijk et al., 2003) автори аналізують вплив фінансових та нефінансових стимулів на ринок електроенергії. Цей аналіз вказує на необхідність широкого, інтегрованого підходу до формування політики, який виходить за межі національних кордонів і враховує довгостроковий розвиток ринку відновлюваної енергії.

У дослідженні (Wiśniewska, & Markiewicz, 2021) аналізується вплив енергетичної трансформації Польщі, енергетична інфраструктура якої аналогічна українській, на стратегічний напрям компаній сектора викопного палива. Основні результати дослідження вказують на те, що еволюція енергетичної державної політики Польщі побічно сформувала стратегічні коригування для PKN Orlen – найбільшої енергетичної компанії в країні. Ці коригування спрямовані на узгодження з національними та європейськими цілями сталого розвитку, відображаючи зміщення в бік відновлювальної енергії та зниження викидів у їхніх операціях. Зазначено, що існують значні виклики через історичну залежність від викопного палива, що також релевантно для України. Компанія переходить до більш сталих енергетичних практик, які передбачають збільшення інвестицій у ВДЕ та технології для зниження вуглецевого сліду.

У дослідженні (Xin, 2021; Yang et al., 2018) проаналізовано взаємодію між екологічними регулюваннями та технологічними інноваціями в тепловій генерації електроенергії Китаю, зосереджуючись на перенесенні галузі з економічно розвинених східних регіонів до ресурсно багатих західних регіонів. У дослідженні виявлено, що екологічне регулювання впливає на технологічні інновації нелінійно, з позитивними наслідками для західних регіонів. Також вказано на необхідність врахування регіональних особливостей у регулюванні для ефективного сприяння сталому економічному зростанню.

У світлі зазначених тенденцій, виникла потреба у вдосконаленні політики стимулювання розвитку енергетичного сектору в Україні, що вимагає інтенсифікації міжнародної співпраці, нових інструментів фінансування та участі держави. З урахуванням появи нових тенденцій і технологій в енергетичному секторі, виникає потреба у вдосконаленні існуючих дефініцій, а саме, формулюванні визначення енергетичного сектору. Наразі найбільш комплексним є визначення енергетичний сектору, яке спирається насамперед на його основні компоненти: основні сектори попиту на енергію (промисловість, домогосподарства, комерційний сектор, транспорт і сільське господарство) та сектору енергопостачання, який складається з видобутку ресурсів, перетворення і постачання енергетичних продуктів (Sathaye, & Meyers, 1995).

Також існують підходи, які більше фокусуються на структурі споживання енергії (Energy Consumption Structure, ECS). ECS визначається як частка кожного типу споживаної енергії (напр., вугілля, нафти, природного газу, ядерної енергії, ВДЕ тощо) відносно загального споживання енергії (Wiśniewska, & Markiewicz, 2021; Yang et al., 2018). У межах концепції ECS окреме місце посідає природний газ як енергоносіє, який здатен

відіграти головну роль на етапі трансформації структури енергоспоживання до вуглецево нейтральної. Важливо також зазначити, що ECS для кожної країни унікальне, і як зазначено в дослідженнях, питанню конвергенції структури енергетики різних країн присвячено мало уваги (Hu et al., 2018).

Удосконалення існуючих дефініцій критично необхідне для систематизації знань про енергетичний сектор, що сприятиме розробці більш ефективних стратегій. Наразі основою нормативно-правового регулювання в Україні, яке регулює енергетичний ринок, є Закони України "Про ринок електричної енергії", "Про енергетичну ефективність", "Про альтернативні джерела енергії". Законодавство чітко визначає основні сектори енергетики, типи генерації енергії та передачі. Враховуючи вищезазначені нормативні акти та існуючі тенденції в енергетичному

ринку, можна надати нове авторське визначення: енергетичний сектор країни є сукупністю всіх галузей та суб'єктів, що займаються виробництвом, розподілом, постачанням та реалізацією енергії. Сектор охоплює різноманітні джерела енергії, такі як електроенергія, нафта та нафтопродукти, природний газ, вугілля та будь-які інші енергетичні ресурси.

Зважаючи на розвиток національного енергетичного сектору, можна систематизувати та запропонувати таку структуру, яка містить чотири основні сегменти ринку (рис. 1). У наведеній структурі систематизовано основні компоненти національного енергетичного сектору, що дозволяє проводити ґрунтовний аналіз його стану та здійснювати декомпозицію енергетичного балансу для розробки детальних планів розвитку елементів енергетичного сектору.

Електроенергетика	Природний газ	Видобуток вугілля	Нафта на нафтопродукти
- Виробництво електроенергії - Передача та поставка електроенергії - Споживання електроенергії	- Видобуток та імпорт природного газу - Транзит природного газу - Споживання природного газу	- Видобуток та імпорт вугілля - Споживання вугілля	- Видобуток та імпорт нафти - Виробництво нафтопродуктів - Споживання нафтопродуктів

Рис. 1. Структура національного енергетичного сектору

Джерело: розроблено авторами.

Аналіз стану електроенергетики. У радянські часи, електроенергетична інфраструктура України була розроблена переважно для задоволення потреб великих підприємств. Після здобуття незалежності в 1991 р. споживання електроенергії в країні значно впало через глибоку промислову кризу. Проте на початку 2000-х років, зі стартом економічного зростання, споживання стабілізувалось. Економічна криза 2008-2009 років суттєво вплинула на національну економіку, спричинивши ще одне зниження

споживання електроенергії. Ситуація погіршилась у 2014 р. через військовий конфлікт та окупацію Криму, Донецької та Луганської областей. У 2020 р., під час пандемії Covid-19, попит на електроенергію впав до історично низького рівня – 128 ТВт-год, що приблизно становить половину від показника 1990 року. У 2021 р. споживання частково відновилося, але знову різко знизилось у 2022 р. унаслідок повномасштабного вторгнення росії (GESY, 2018) (рис. 2).

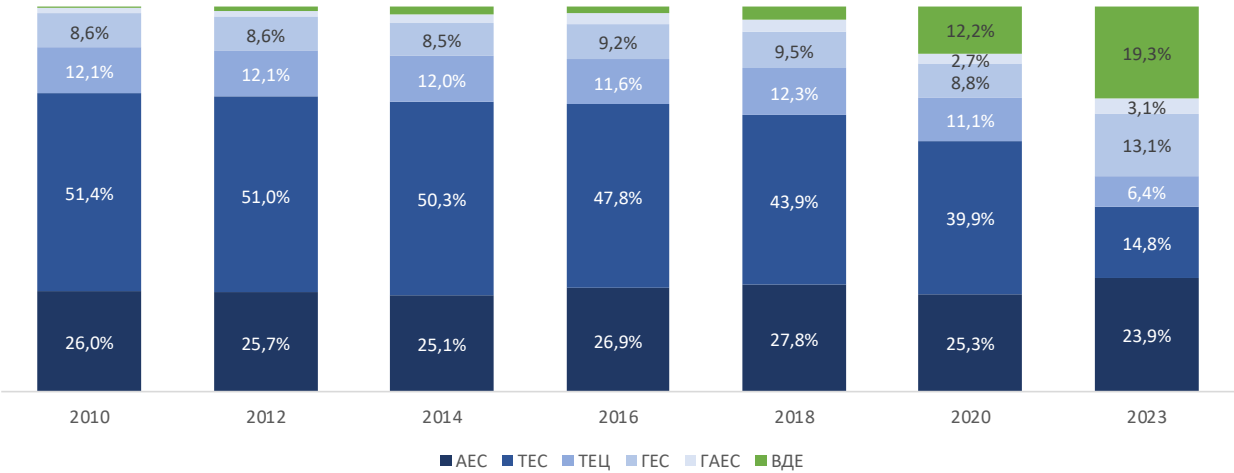


Рис. 2. Динаміка структури встановлених електрогенеруючих потужностей

Джерело: розроблено авторами на основі (DiXi Group, 2024; International Renewable Energy Agency, 2023).

Із початком російсько-української війни енергетичний сектор України зазнав кардинальних змін. У період до жовтня 2022 року спад був зумовлений насамперед перебуванням частини України під тимчасовою окупацією, зменшенням промислового виробництва та міграцією значної кількості людей у безпечніші регіони України чи за кордон. Зниженої генеруючої потужності було достатньо для нормальної роботи енергосистеми. Ситуація

кардинально змінилася у жовтні 2022 року, коли почалося послідовне руйнування енергетичної інфраструктури. За даними РНБО, із жовтня по грудень 2022 року російські військові випустили понад 1500 ракет і безпілотників по енергетичній інфраструктурі України (National Security and Defense..., 2024).

Станом на кінець 2023 року із 13 теплоелектростанцій (ТЕС) працювали 9, які забезпечували потужність

4,6 ГВт, що на 68 % менше, ніж станом на кінець 2021 року (UNDP, 2023). Близько 46 % із наявних потужностей ТЕС (6,6 ГВт) було пошкоджено внаслідок бойових дій і

ракетних обстрілів, а 3,1 ГВт або 21,7 % перебуває на тимчасово окупованій території (рис. 3).

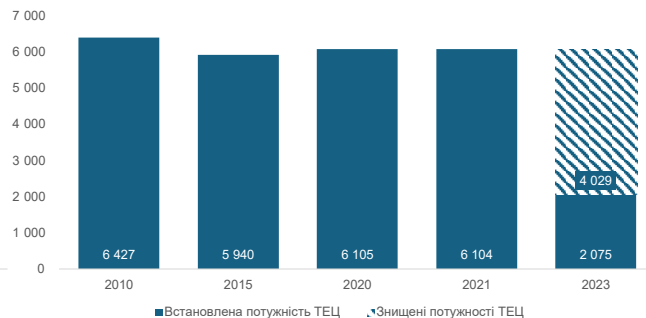


Рис. 3. Динаміка доступних встановлених потужностей ТЕС і ТЕС (МВт)

Джерело: розроблено авторами на основі (DiXi Group, 2024; UNDP, 2023; Національна рада з відновлення..., 2023).

Значної шкоди зазнали і потужності теплоелектроцентралі (ТЕЦ). Станом на 30 квітня 2023 року не працювали деякі блоки великих ТЕЦ. Цілеспрямовані руйнування призвели до скорочення доступної потужності ТЕЦ з 2,9 ГВт на кінець 2021 року до 1,4 ГВт на кінець квітня 2023 року. Пошкоджена потужність становила 1,4 ГВт, або 48,3 %, тоді як 0,1 ГВт, або 3,4 %, залишилися на тимчасово окупованій території.

Станом на квітень 2023 року доступна потужність гідроенергетики в Україні зменшилася до 4,7 ГВт, що майже на 30 % менше від 6,7 ГВт, зафіксованих на кінець 2021 року (рис. 3). Узимку 2022/2023 рр. багато основного та допоміжного обладнання гідроелектростанцій зазнало пошкоджень. У цей період значні збитки були завдані ракетними ударами по трьох гідроелектростанціях (ГЕС) та одній гідроакумулюючій станції (ГАЕС).

Станом на квітень 2023 року лише три із чотирьох атомних електростанцій, – Південно-Українська, Рівненська і Хмельницька АЕС (атомна електростанція) – залишаються діючими в Об'єднаній енергосистемі (ОЕС) України. Проте наявні потужності ядерної генерації зменшилися на 44 % порівняно з квітнем 2021 року. З кінця 2022 року ситуація залишається відносно стабільною (рис. 4).

Станом на 30 квітня 2023 року до 40 % об'єктів ВДЕ в Україні, зокрема в південних та південно-східних областях, були пошкоджені. Виробництво вітрової та сонячної енергії з ВДЕ скоротилося на третину. Більш детальна оцінка збитків стане можливою, коли ці території будуть повернені під контроль України. Доступні генеруючі потужності з ВДЕ скоротилися з 8,2 ГВт у 2021 р. до 6,3 ГВт (рис. 4).

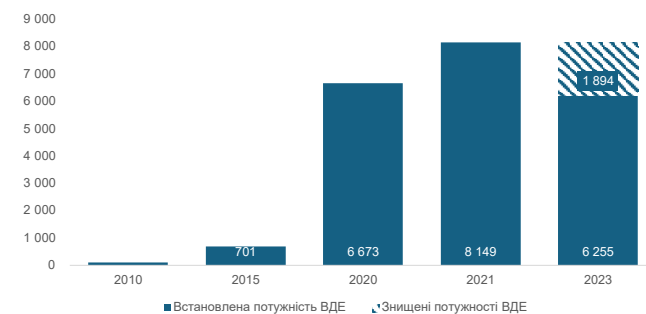
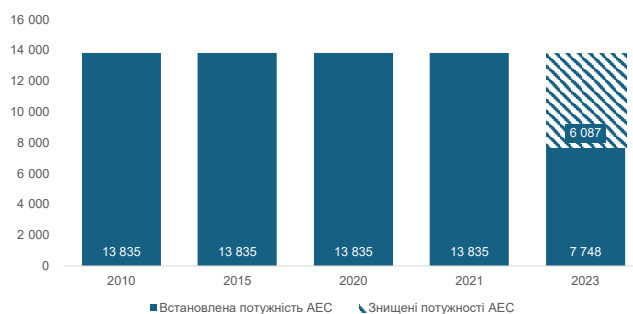


Рис. 4. Динаміка доступних встановлених потужностей АЕС і ВДЕ (МВт)

Джерело: розроблено авторами на основі (DiXi Group, 2024; UNDP, 2023; Національна рада з відновлення..., 2023; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021).

Ринок природного газу, вугілля, нафти та нафтового конденсату. Видобуток нафти та газового конденсату в Україні у 2022 р. становив 2,2 млн тонн, що на 10 % нижче, ніж у попередньому році. Основну частину видобутку забезпечували такі державні компанії, як "Укргазвидобування" та "Укрнафта". Зниження обсягів видобутку було спричинено повномасштабним вторгненням росії, що призвело до зупинки видобувних та розвідувальних робіт та ушкодження інфраструктури (Національна рада з відновлення..., 2023). У 2022 р. споживання природного газу в Україні значно зменшилося на 28,7 % через тимчасову втрату контролю над частиною територій, що призвело до зупинки роботи багатьох промислових підприємств. Окрім цього, зниження споживання було також обумовлене теплою зимою 2022/2023 років, що дозволило Україні зменшити залежність від

російських енергетичних ресурсів. Видобуток природного газу впав на 6,7 % у 2022 р. порівняно з попереднім роком через тимчасове призупинення видобувних робіт з міркувань безпеки. Імпорт природного газу з росії був повністю припинений з 2015 року та замінений реверсними поставками з країн Європи.

Динаміка видобутку вугілля також зазнала істотного зменшення у 2022 р. Через військові дії та обстріли 11 державних шахт були змушені припинити роботу, що призвело до зниження загального обсягу видобутку на 3,6 млн тонн. Бойові дії, зниження фінансування та мобілізації працівників шахт стали основними факторами, що спричинили фінансову нестабільність вугледобувних підприємств і значне скорочення видобутку вугілля (Національна рада з відновлення..., 2023).

На основі аналізу поточного стану енергетичного сектору України можна зробити висновки, що війна спричинила значні руйнування та скорочення потужностей усіх основних типів генерації електроенергії, включаючи ТЕС, ТЕЦ, ГЕС, а також ВДЕ. Це мало безпосередній вплив на зниження виробничих показників та зумовило потребу в терміновій реконструкції та модернізації ураженої інфраструктури. Проте зараз навряд чи можливо оцінити та перевірити поточний стан генерації України через триваючі атаки на енергетичну інфраструктуру (GESY, 2018).

Державна політика та інструменти реалізації національної енергетичної стратегії. На сьогодні існує багато вагомих факторів, які вимагають перегляду підходу щодо управління енергетичним сектором. У квітні 2023 року Кабінет Міністрів України схвалив "Енергетичну стратегію України до 2050 року" (Міністерство енергетики України, 2024). Стратегія розроблена за участю всіх основних учасників ринку: Міністерство енергетики України, НАЕК "Енергоатом", НЕК "Укренерго", НАК "Нафтогаз України", ОГТСУ, ПрАТ "Укргідроенерго" та іншими учасниками за підтримки уряду Великої Британії із залученням компанії KPMG (Українська енергетика, 2023a). Розробка нової стратегії була обумовлена такими основними чинниками: врахування наслідків повномасштабної війни російської федерації проти України та їх вплив на національний енергетичний сектор; приведення українського законодавства до європейського; поглиблення інтеграції енергетичної системи України в загальноєвропейську (Українська енергетика, 2023a).

Одними з цілей стратегії є:

- досягнення кліматичної нейтральності енергетичного сектору до 2050 року;
- оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури;
- самозабезпечення та зростання ефективності споживання тощо.

Важливим напрацюванням є сценарії розвитку енергетики в довгостроковій перспективі, що дає розуміння цільової структури електричної генерації. Зокрема, у 2050 р. згідно з базовим сценарієм розвитку частка АЕС має становити приблизно 24 %, ГЕС та ГАЕС – 9 %, вітрова та сонячна генерація – 45 %, напіВПікова та пікова генерація забезпечать 22 % від загальних генеруючих потужностей.

Варто зазначити, що цілі та мета стратегії узгоджені з такими важливими для України документами, як Угода про асоціацію з ЄС, Паризька кліматична угода, Директиви ЄС (№ 2003/4/ЄС, № 2003/35/ЄС, № 2000/60/ЄС, № 2009/119/ЄС, № 2012/27/ЄС), Національна економічна стратегія на період до 2030 р., та інші (Національна рада з відновлення..., 2023).

Отже, для цілей дослідження важливо сформулювати розуміння основних світових трендів у сфері регулювання в енергетиці: міжнародні зобов'язання багатьох країн передбачають досягнення нульових викидів до 2050, з більш амбітними цілями для Фінляндії (2035), Австрії (2040), Швеції (2045) та ЄС (2050) (Türkan, & Ozel, 2019); ЄС впроваджує стратегії для забезпечення енергетичної безпеки, включаючи збільшення постачань LNG з США і Канади, та газу з Норвегії та Азербайджану, розширюється співпраця з країнами Перської затоки та Африки для збільшення експорту природного газу (Eurogas, 2024); очікується, що паливо з низькими викидами вуглецю, такі як біогаз, біометан і водень, займуть майже 10 % світового

енергоспоживання до 2050 року, збільшившись з 1 % у 2020 р. (IEA, 2023b).

Зважаючи на поточний стан енергетичного сектору України та довгострокові цілі щодо його розвитку, наразі існує суттєве погіршення висхідного стану галузі на шляху імплементації енергетичної стратегії, що вимагає додаткових стимулюючих зусиль з боку держави. Важливість вдосконалення інструментів стимулювання розвитку енергетичного сектору обумовлюється необхідністю відновлення пошкодженої інфраструктури, а також необхідністю досягнення цільових обсягів і структури електричної генерації.

Згідно із Законом України "Про ринок електричної енергії" (ст. 5), із дев'яти напрямів державної політики можна виділити такі: створення умов для залучення інвестицій в електроенергетику, спрощення доступу до інформації та адміністративних процедур, стимулювання застосування інноваційних технологій, а також сприяння виробництву електричної енергії з альтернативних джерел енергії та розвитку розподіленої генерації й обладнання для зберігання енергії (Про ринок електричної енергії, 2024). Зазначені напрями можуть бути реалізовані виключно через інструменти стимулювання розвитку енергетичного сектору.

Якщо розглядати в контексті впровадження заходів зі стимулювання розвитку енергетики в Україні, варто зазначити впровадження зелених тарифів. Із 2009 року українське виробництво електроенергії з ВДЕ стимулюється через систему "зелених" тарифів. Ця підтримка поширювалась на сонячні та вітрові станції, а також на малі гідроелектростанції, геотермальні станції, а також станції, що використовують біомасу і біогаз (GESY, 2018). Оплата за "зелений" тариф проводилась через ДП "Гарантований покупець" (2024), який закуповував вироблену ВДЕ енергію і реалізував її на оптовому ринку.

Початковий "зелений" тариф для виробництва відновлюваних джерел енергії в Україні був одним із найвищих у Європі. Наприклад, за даними PV Magazine, наземні сонячні панелі потужністю до 12 МВт у Франції отримували тариф у розмірі 0,0612 євро за кВт-год, тоді як в Україні за аналогічні установки в 2015 р. ставка становила 0,14 євро за кВт-год, яка знижувалася до 0,04 євро за кВт-год для об'єктів, введених в експлуатацію між 2024 та 2029 роками (Про альтернативні джерела енергії, 2024).

"Зелений" тариф був закріплений до 2029 року, але з передбаченим поступовим зниженням та коригуванням залежно від валютного курсу. У 2020 р. уряд прийняв новий закон, який набув чинності 1 серпня того ж року і передбачав зниження "зеленого" тарифу до 60 % залежно від типу ВДЕ, потужності станції та часу її введення в експлуатацію. Зокрема, для наземних сонячних станцій потужністю понад 1 МВт, введених в експлуатацію з 2021 по 2029 рік, застосовувалося зниження на 60 %. Для малих сонячних та вітрових станцій потужністю до 1 МВт, введених в експлуатацію в цей же період, тариф знижувався на 2,5 %.

Із початком повномасштабного вторгнення обсяги введення в експлуатацію істотно впали і були представлені в основному проектами будівництва відновлювальної енергетики, розпочатими у 2020-2021 роках. Одночасно існує ряд бар'єрів, які стримують розвиток відновлювальної енергетики в Україні. Найбільшим з таких є рівень оплат виробникам електроенергії за "зеленим" тарифом. Більш детальну інформацію представлено на рис. 5.

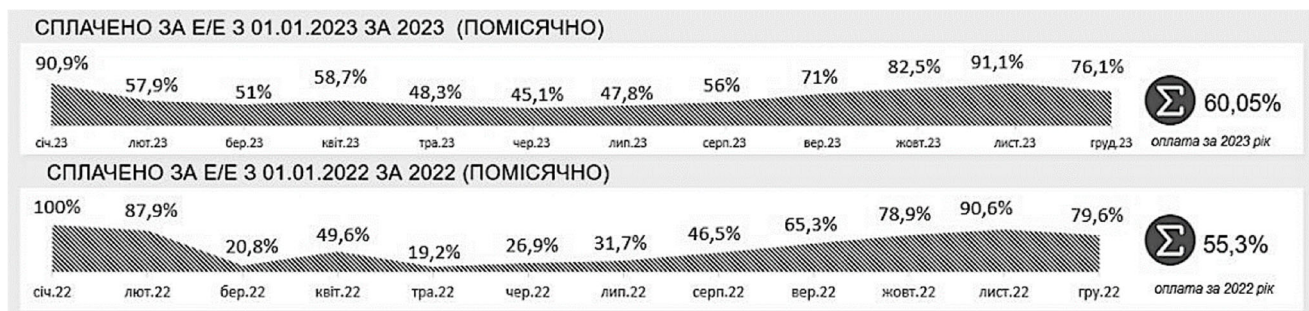


Рис. 5. Актуальна інформація щодо розрахунків з виробниками "зеленої" електроенергії
Джерело: розроблено авторами на основі (Українська енергетика, 2023а).

Дані вказують на значні борги держави перед виробниками ВДЕ, що сягають 31,504 млрд грн за результатами 2023 року. Це створює серйозні фінансові труднощі для виробників ВДЕ та може призвести до зниження привабливості інвестицій у ВДЕ навіть вітчизняними інвесторами. Показники погашення в розрізі місяців 2023 року суттєво не змінюються порівняно з 2022 р., що може свідчити про зростання неплатежів і зниження ліквідності на ринку. Така ситуація може бути вагомим перешкодою для розвитку сектору ВДЕ, оскільки невизначеність з розрахунками та затримки у платежах створюють ризики для діючих та потенційних інвесторів.

Протягом останніх років були спроби поліпшити ситуацію, проте поки це не мало позитивного ефекту (рис. 5). 24 липня 2023 року Президент України підписав Закон України № 3220-IX, який спрямований на вдосконалення умов підтримки виробників ВДЕ. Закон запроваджує нову модель підтримки feed-in-premium замість "зеленого" тарифу. Відповідні виробники ВДЕ продаватимуть свою електроенергію на ринку, а державний бюджет безпосередньо покриватиме різницю між ринковою ціною та FiP. Запропонована зміна державного фінансування спрямована на вирішення боргової проблеми ГП (Про альтернативні джерела енергії, 2024).

Окрім зазначених змін, Закон також впроваджує такі заходи стимулювання:

- Закон вводить механізм самовиробництва та визначає нових учасників ринку електроенергії як "активних споживачів". Активні споживачі – це ті, хто продає надлишки згенерованої "зеленої" електроенергії, не використаної для власних потреб. Згідно із законом, якщо за місяць активний споживач використав більше електроенергії, ніж виробив, він сплачує різницю постачальнику, і навпаки;

- Закон вводить нове визначення "гарантії походження" (ГП) для електроенергії, виробленої з ВДЕ. ГП – це електронний документ, який підтверджує, що певна кількість електроенергії була вироблена з ВДЕ, і засвідчує її екологічну цінність та права, пов'язані з екологічними перевагами виробництва цієї енергії. Це стимулюватиме інвестиції та покращуватиме умови для виробництва електроенергії з ВДЕ. Також ГП можуть сприяти розвитку прямого експорту електроенергії виробниками ВДЕ, відкриваючи нові ринки та можливості для бізнесу.

У 2016 р. були впроваджені податкові пільги для ВДЕ: операції з імпорту обладнання, яке використовується для власного виробництва і не має аналогів, вироблених в Україні, звільняється від оподаткування ПДВ. Це стосується, зокрема, обладнання, яке використовує ВДЕ та іншого енергозберігаючого обладнання, яке сприяє раціональному використанню паливно-енергетичних ресурсів (Про затвердження Порядку ведення..., 2024). Ці положення сприяють стимулюванню інвестицій у виробництво енергії з ВДЕ та підтримці екологічно чистих

технологій на національному рівні. Також були запроваджені заходи, направлені на оперативне вирішення ситуації з оновленням пошкоджених активів. Для відновлення пошкодженого обладнання ТЕС і ТЕЦ бізнес тепер може скористатися програмою пільгового кредитування "5-7-9". Відповідне рішення ухвалено на засіданні Кабінету Міністрів України (Українська енергетика, 2023b). Усі ці заходи мають на меті стимулювати відновлення пошкоджених енергетичних активів, а також розвивати проекти ВДЕ, проте порівняно із заходами стимулювання, які застосовуються в країнах Європейського союзу (ЄС), цей перелік можна доповнити.

Приклади заходів стимулювання розвитку енергетики в країнах ЄС. Польща у 2022 р. впровадила програму на 10 млрд євро для компенсації вищих витрат на виробництво електроенергії внаслідок тарифів на викиди вуглецю з 2021 по 2030 рік (UNDP, 2023). Ця ініціатива спрямована на пом'якшення ризику "витоку вуглецю", коли компанії можуть перейти за межі ЄС, для уникнення сплати тарифів на викиди, що потенційно може збільшувати глобальні викиди. Максимальна компенсація може сягати 75 % витрат вугільної генерації, хоча в деяких випадках це може бути більше, покриваючи непрямі витрати. Проте існує обмеження в 1,5 % валового прибутку підприємства. Будь-яка додаткова допомога обмежується 1/3 компенсації, розрахованою за цією схемою. Компанії повинні відповідати певним умовам, щоб отримати цю компенсацію: вони повинні проводити рекомендовані енергетичні аудити, отримувати принаймні 30 % своєї електроенергії з відновлюваних джерел енергії або реінвестувати принаймні 50 % отриманої допомоги у проекти, які значно скорочують їхні викиди парникових газів. Ці заходи спрямовані на заохочення енергоефективності та скорочення загальних викидів у постраждалих галузях. Такі заходи дуже важливі й ефективні для України з двох причин:

- згідно зі Стратегією розвитку енергетики України до 2050 р. (Національна рада з відновлення..., 2023) очікуваний термін роботи активів поточної вугільної генерації – ТЕЦ і ТЕС обмежується 2035 роком. Обумовлюється це тим, що стан і технологічний рівень зазначених активів не відповідає поточним вимогам та має значний рівень зносу. Україна стала одним із підписантів Глобального вітроенергетичного маніфесту в межах COP26, який передбачає повне припинення внутрішнього споживання вугілля до 2035 року (Національна рада з відновлення..., 2023). Отже, в умовах зростання цін на енергоресурси та посилення конкуренції підтримка вугільної генерації вкрай важлива;

- оскільки ступінь пошкодження ТЕС і ТЕЦ станом на 2024 р. є доволі суттєвим і вимагає значного рівня капітальних вкладень для здійснення ремонтів та закупівлі нового обладнання, то, підсумовуючи вищенаведене,

можна зробити висновок, що пряма допомога вугільній генерації з боку держави необхідна для забезпечення стійкості сектору.

Ще одним важливим прикладом політики стимулювання є схвалення Європейською комісією "IPCEI Hy2Tech" революційної ініціативи із загальним бюджетом у 10 млрд євро, спрямованої на розвиток сектора водневих технологій. Цей проєкт є першим у своєму роді в межах програми "Важливі проєкти спільного європейського інтересу" і знаменує значний поштовх ЄС до диверсифікації джерел енергії та прискорення "зеленого" переходу, особливо у світлі посилення геополітичної напруженості та занепокоєння енергетичною безпекою через агресію росії проти України (European Commission, 2022a).

Окрему увагу приділено також енергобезпеці. Згідно з правилами ЄС про державну допомогу Комісія схвалила фінський пакет допомоги в розмірі 150 млн євро для забезпечення безпеки електропостачання у Фінляндії. Цей захід також допоможе зменшити викиди CO₂ в електроенергетиці відповідно до Зеленої угоди ЄС і сприятиме досягненню цілей плану REPowerEU щодо зменшення залежності від російського викопного палива (European Commission, 2022b). Як приклад також доречно розглянути досвід ЄС у стимулюванні енергетичного сектору в період загострення енергетичної кризи під час повномасштабного вторгнення росії в Україну (рис. 6).

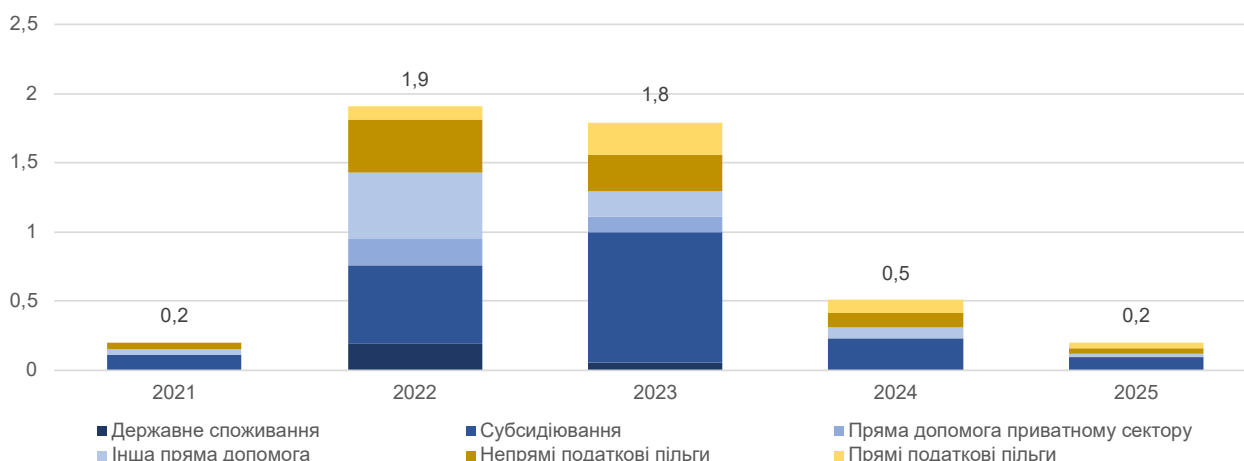


Рис. 6. Обсяги державної підтримки та структура інструментів фіскального стимулювання протягом 2021–2025 рр., у % від ВВП країн ЄС

Джерело: розроблено авторами на основі (European Central bank, 2023).

Розглянутий досвід країн-членів ЄС корисний для України з погляду на те, що: підтримка енергетичного сектору з боку держави у періоди криз є надзвичайно важливою, що підтверджується активною реакцією урядів ЄС, які вживають різні фінансові заходи для стабілізації та підтримки сектору; адаптація до кризових умов, де досвід ЄС демонструє, що вибір інструментів стимулювання значною мірою залежить від кризової ситуації; роль податкових пільг, де прямі та непрямі податкові пільги становили від 20 % до 30 % у структурі інструментів фіскального стимулювання; необхідність оперативного планування з боку держави вкрай важлива для координації дій учасників ринку; забезпечення підтримки має бути комплексним, об'єднуючи різні інструменти та заходи для ефективного подолання кризи.

Отже, для розробки ефективних рекомендацій вдосконалення державної політики стимулювання розвитку енергетичного сектору необхідно здійснити GAP-аналіз, який дозволить виявити зони для покращення вітчизняного регулювання щодо законодавства ЄС. Для аналізу було запропоновано використовувати таку ієрархічну модель, яка відображає поточну стратегію розвитку енергетики України, а також передбачає стратегічні напрями, які можуть бути актуальними в середньостроковій перспективі (рис. 7).

Таким чином, можна підсумувати ключові зони для покращення політики реалізації енергетичної стратегії, а також оцінити поточний стан регуляторного середовища в межах стратегічних напрямів (табл. 1).

Стратегічні цілі

Сталий розвиток
Інтеграція в ЄС
Енергетична безпека

Стратегічні напрями

Вдосконалення політики
Економічні інструменти
Технологічні інновації
Ринкові механізми
Державне та приватне партнерство
Моніторинг та оцінка впливу

Рис. 7. Цілі та напрями національної енергетичної стратегії

Джерело: розроблено авторами на основі (Sun et al., 2011; Payne, 1991).

Таблиця 1

GAP-аналіз регулювання у сфері енергетики України в межах стратегічних напрямів

Стратегічний напрям	Оцінка стану для України	Оцінка стану для ЄС	Оцінка для України
Вдосконалення політики	Україна удосконалює своє регуляторне середовище, для підвищення ефективності галузі, досягненню стратегічних цілей та досягненню стандартів ЄС. Здійснюються значні зусилля щодо оновлення політик та впровадження нових регулятивних заходів.	ЄС має добре визначену енергетичну політику, яка сприяє інноваціям у сфері енергетики, інтеграції ринків та сталому розвитку.	 Помірна
Економічні інструменти	Існуючі стимули включають спеціальні тарифи для відновлюваної енергії, проте існує низка бар'єрів щодо їх реалізації. Фінансування часто непослідовне і недостатнє для масштабних проєктів.	ЄС забезпечує широке фінансування та стимули для ВДЕ, включаючи гранти, пільгові позики та субсидії, сприяючи швидкому переходу.	 Потребує покращення
Технологічні інновації	Інвестиції в НДДКР зростають, але все ще відстають від стандартів ЄС. Основна увага приділяється адаптації існуючих технологій, а не піонерству нових.	Високий рівень інвестицій в НДДКР з акцентом на лідерство в розробці нових сталих технологій у країнах-членах, в т.ч. водень та нові ВДЕ.	 Потребує покращення
Ринкові механізми	Україна працює над покращенням умов функціонування як оптового так і роздрібного ринку електроенергії, однак залишаються зони для вдосконалення.	Розгорнуті ринкові механізми, такі як динамічне ціноутворення, широке використання тарифів за живлення та квотні системи, широко застосовуються в ЄС.	 Помірна

Джерело: розроблено авторами.

За допомогою GAP-аналізу виявлено ключові області, де є можливість покращити енергетичну стратегію та політику для досягнення більш сталого та ефективного енергетичного сектору. Зокрема, необхідно звернути увагу на розширення економічних інструментів, підвищення інвестицій у технологічні інновації, вдосконалення ринкових механізмів, а також здійснення моніторингу та оцінювання. Оцінки вказують на необхідність значних удосконалень у більшості стратегічних областей, що допоможе Україні ефективно інтегруватися в

загальноєвропейські енергетичні структури і підвищити загальну стійкість енергетичної системи.

Рекомендації щодо вдосконалення державної політики стимулювання розвитку енергетичного сектору. На основі проведеного GAP-аналізу, а також міжнародного досвіду та інших релевантних досліджень, були розроблені рекомендації, спрямовані на вдосконалення державної політики стимулювання розвитку енергетичного сектору. Важливо, щоб зазначені рекомендації відповідали критеріям SMART для їх практичної релевантності (рис. 8).

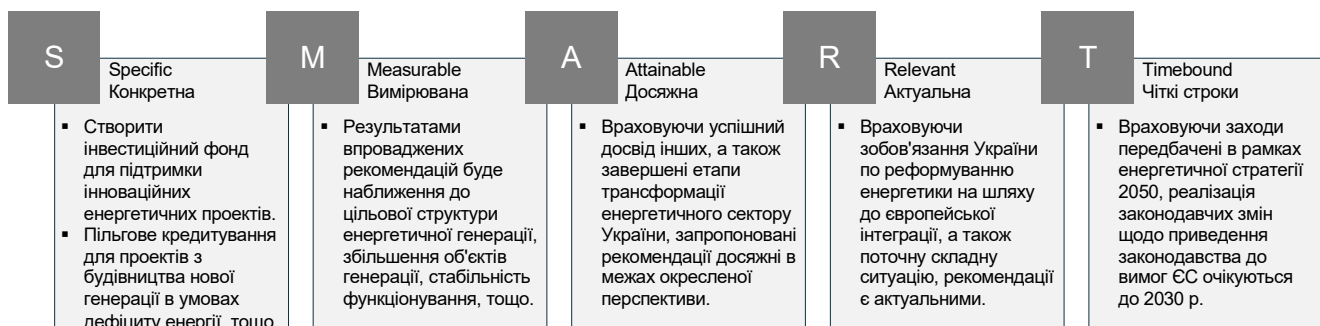


Рис. 8. SMART критерії для розробки рекомендацій

Джерело: розроблено авторами.

Вдосконалення нормативно-правового регулювання:

- вдосконалення законодавчої бази з урахуванням сучасних викликів та стандартів ЄС. Зокрема, це стосується норм, які регулюють відновлювані джерела енергії, тарифи та інвестиційні механізми;

- створити ефективний моніторинг для отримання актуальної інформації щодо поетапного виведення з експлуатації старих ТЕЦ і ТЕС відповідно до Національного плану скорочення викидів і демонтажу АЕС, а також планових аукціонів для виробництва електроенергії з ВДЕ.

У випадку будь-яких змін у процедурах поетапного закриття чи проведенні аукціонів, про них потрібно негайно інформувати та надавати роз'яснення зацікавленим сторонам. Це дуже важливий крок, який дає розуміння інвесторам про можливості, які виникають на енергетичному ринку України;

- необхідно розробити комплекс безпекових та економічних заходів на випадок настання надзвичайних ситуацій. Це має передбачати механізми швидкого реагування з боку відповідних державних служб. Крім того, потрібно актуалізувати існуючі та впровадити нові безпекові стандарти для підприємств енергетичної галузі, що забезпечать не тільки запобігання ризикам, але й ефективне управління потенційними кризами. Ці стандарти мають охоплювати всі аспекти безпеки, від фізичної інфраструктури до кібербезпеки, і бути сумісними з міжнародними нормами та практиками, щоб забезпечити комплексний підхід до захисту від загроз, які можуть виникнути в сучасному динамічному світі.

Економічні інструменти:

- враховуючи вдалий досвід Польщі (UNDP, 2023) щодо впровадження програми компенсації вищих витрат на виробництво електроенергії через тарифи на викиди вуглецю, уряду України рекомендується розробити аналогічний механізм підтримки вітчизняних енергетичних компаній. Це допоможе знизити фінансове навантаження від екологічних податків та забезпечить збереження конкурентоспроможності на міжнародному рівні, запобігаючи витоку капіталу та міграції виробництва за межі ЄС. Реалізація такої програми потребуватиме створення спеціального фонду для компенсацій та гнучких регулятивних процедур, які б дозволяли оперативно адаптуватися до змін на міжнародному енергетичному ринку;

- енергетичний сектор є головним для економіки, і приклад ЄС (European Central Bank, 2023) показує, що його підтримка з боку держави в періоди криз виявляється надзвичайно важливою. Безумовно, це вимагає системного підходу до вибору інструментів стимулювання, проте варто зазначити, що найбільшу частку у випадку енергетичної кризи в ЄС займають субсидії, пряма допомога приватному сектору, а також прямі та непрямі податкові пільги.

Технологічні інновації:

- з урахуванням результатів на основі прикладу ініціативи "IPCEI Hy2Tech" (European Commission, 2022a), схваленої ЄК з розвитку водневих технологій, рекомендовано активізувати діяльність у напрямі стимулювання національних інвестиційних проєктів у сфері відновлюваної енергії. Уряду України слід активно працювати над стимулюванням власних інноваційних проєктів у сфері відновлюваної енергії. Впровадження подібних ініціатив може значно сприяти диверсифікації джерел енергії, зміцненню енергетичної безпеки та прискоренню "зеленого" переходу, особливо в контексті зростаючої геополітичної напруженості. Такі заходи не тільки підтримають розвиток новітніх технологій на території України, але й залучать важливі інвестиції, які допоможуть відновити та модернізувати національну енергетичну інфраструктуру.

Ринкові механізми:

- в Україні ціни на електроенергію для побутових споживачів утримуються на рівні, який значно нижчий за ринковий. Такий підхід виявляється не тільки фінансово обтяжливим, але й негативно впливає на конкуренцію. На оптовому ринку встановлення регульованих цін спричинило розшарування ринку. Цінові ліміти та інші обмеження спотворюють процес ціноутворення на ринку на

добу наперед, внутрішньодобовому ринку та балансує чому ринку. Для ефективної роботи ринку електроенергії критично важливо, щоб ціни на цих ринках адекватно відображали реальні умови попиту та пропозиції. Також цінові обмеження створюють значні перешкоди для інтеграції з європейськими енергетичними ринками й є перепорою для процесів їх об'єднання (GESY, 2018);

- виробники відновлюваної енергії мають брати активну участь у збуті своєї продукції, що вимагає від них більшої безпосередньої участі у ринку електроенергії. Схема підтримки ВДЕ має бути орієнтована на стимулювання виробників до прямого збуту енергії, щоб сприяти їхній ефективній інтеграції у ринкові процеси. Одним із запропонованих інструментів є "контракти на різницю";

- REMIT – це всебічна система моніторингу операцій на оптовому ринку, яка має на меті зниження ризику маніпуляцій на ринку, збільшення прозорості та довіри до ринкових процесів, що, у свою чергу, сприятиме зростання ліквідності та конкуренції. Уряду України рекомендується запровадити спрощену версію REMIT та готуватися до повного впровадження системи. Українська система нагляду за ринком повинна ефективно ідентифікувати підозрілі оптові транзакції майже в режимі реального часу та забезпечувати належне розслідування і застосування санкцій у разі виявлення порушень.

Запропоновані рекомендації розроблені з урахуванням прогресивних практик країн ЄС, які довели свою ефективність. Наприклад, Данія досягла провідних позицій у світі у сфері вітрової енергії (47 % у структурі споживання е/е), завдяки комбінації "зелених тарифів", субсидій і сприятливих регуляторних рамок. Стимулююча політика уряду сприяла залученню як внутрішніх, так і міжнародних інвестицій у сектор вітрової енергетики (Koval V., Koval I., & Bublyk, 2021).

У США використовують такі податкові стимули, як податковий кредит (PTC) та інвестиційний податковий кредит (ITC) для стимулювання інвестицій у вітрову та сонячну енергію. Ці податкові кредити були вирішальними для того, щоб зробити проєкти з ВДЕ фінансово життєздатними та привабливими для інвесторів, що привело до значного збільшення встановлених потужностей у сфері відновлюваної енергії протягом останніх двох десятиліть (Rammer et al., 2017).

Китай також використовує комбінацію заходів, які використовують субсидії, "зелений тариф" та квоти на ВДЕ для стимулювання сталого зростання енергетичного сектору. Агресивна політика країни призвела до того, що Китай став найбільшим у світі виробником сонячних панелей і вітрових турбін. До 2020 року Китай встановив понад 253 ГВт вітрової енергії та сонячної енергії, що демонструє ефективність сильної політичної підтримки (Xin, 2021).

Дискусія і висновки

У статті було вдосконалено існуючі дефініції енергетичного сектору, враховуючи нові тенденції та технології. Зокрема, запропоновано комплексне визначення енергетичного сектору, що спирається на його основні компоненти: основні сектори попиту на енергію (промисловість, домогосподарства, комерційний сектор, транспорт і сільське господарство) і сектор енергопостачання, який включає видобуток ресурсів, перетворення та постачання енергетичних продуктів.

Проаналізовано стан електроенергетики України в умовах військових дій, що призвели до значних руйнувань інфраструктури. Визначено, що основними викликами є зменшення встановлених потужностей електрогенерації, а саме: ТЕС, ТЕЦ, ГЕС і ГАЕС.

Наведено динаміку змін встановлених потужностей, проаналізовано вплив руйнувань на стабільність енергетичної системи та окреслено шляхи для відновлення і модернізації енергетичного сектору. Особлива увага приділена необхідності інвестицій у ВДЕ та підвищенню енергоефективності як ключових складових для стабілізації і розвитку електроенергетики в Україні.

Проаналізовано стан ринку природного газу, вугілля, нафти та нафтового конденсату в Україні в умовах військових дій. Визначено, що видобуток нафти та газового конденсату значно знизився через пошкодження інфраструктури та припинення видобувних робіт. Споживання природного газу істотно зменшилося через втрату контролю над частиною територій та зупинку роботи промислових підприємств. Видобуток вугілля також зазнав істотного скорочення через військові дії та обстріли шахт. Зазначено, що для стабілізації ринку необхідно шукати альтернативні шляхи постачання енергоресурсів, впроваджувати заходи для відновлення пошкоджених видобувних потужностей та розробляти нові інвестиційні стратегії для забезпечення енергетичної безпеки країни.

Проаналізовано цілі національної енергетичної стратегії України, обґрунтовано її важливість для поточного розвитку енергетичного сектору країни. Доведено узгодженість стратегії з цілями країн ЄС у сфері енергетики та світовими трендами, такими як декарбонізація та збільшення частки відновлювальних джерел енергії. Проаналізовано еволюцію українського законодавства у сфері стимулювання розвитку енергетики, виявлено ключові бар'єри, що стримують розвиток сектору, та запропоновано шляхи їх подолання. Визначено, що для ефективного впровадження стратегії необхідно вдосконалити регуляторне середовище, розширити економічні інструменти підтримки та активізувати міжнародну співпрацю.

Проаналізовано та систематизовано релевантний досвід стимулювання розвитку енергетики в країнах ЄС. Визначено, що успішні практики використовують програми компенсації зростання витрат виробництва електроенергії через тарифи на викиди вуглецю, інвестиції у водневі технології та фінансову підтримку для забезпечення енергетичної безпеки. Розглянуто приклади надання субсидій, податкових пільг та інших інструментів державного стимулювання в умовах енергетичної кризи. Виявлено, що адаптація цих заходів до українських умов може суттєво підвищити ефективність національної енергетичної стратегії та сприяти відновленню енергетичного сектору в умовах війни.

За допомогою GAP-аналізу виявлено ключові області для покращення енергетичної стратегії та політики стимулювання. Зокрема, необхідно зосередитися на розширенні типів економічних інструментів, сприянні інвестицій у технологічні інновації і вдосконаленні ринкових механізмів. Результати аналізу свідчать про необхідність у суттєвому вдосконаленні політики стимулювання у більшості стратегічних напрямів, що сприятиме ефективній інтеграції України в загальноєвропейські енергетичні структури та підвищенню стійкості енергетичного сектору.

Важливо також зазначити, що вирішення поточних проблем сектору має передувати впровадженню рекомендацій та вдосконаленню стратегії, оскільки це може потенційно зменшувати ефективність нових заходів. У дослідженні стану конкуренції в електроенергетичному секторі України (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023) особлива увага приділена аналізу неринкових регуляцій. В Україні ціни на електроенергію для побутових споживачів утримуються на рівні, який значно

нижчий за ринковий. Такий підхід виявляється не тільки фінансово обтяжливим, але й негативно впливає на конкуренцію. На оптовому ринку встановлення регульованих цін також спричинило розшарування ринку (GESY, 2018). Наразі це одна з найголовніших проблем у секторі, яка спричиняє багато неефективностей, у тому числі, сприяє поглибленню кризи несплати виробникам ВДЕ. Ця проблема потребує подальшого вивчення та розробки механізмів вирішення.

У зв'язку з тим, що наразі знищено переважну частку маневрових потужностей (ТЕС, ТЕЦ), почалися дискусії щодо доцільності відновлення активів, які мають серйозні пошкодження (UNDP, 2023). Враховуючи цільову структуру електрогенерації згідно з енергетичною стратегією, а також час і вартість відновлення таких об'єктів, виникає питання заміщення вугільної генерації новими активами з ВДЕ. Це питання вимагає подальшого дослідження та аналізу ефективності такого рішення і потенційних інвестицій, адже нові рішення повинні повністю дублювати функції заміщуваних станцій: маневровість і децентралізованість.

Реалізація заходів стимулювання розвитку енергетичного сектору вимагає значної участі держави. Оскільки зараз держава функціонує в умовах суттєвого скорочення вітчизняної економіки, проблем з наповненням державного бюджету, а також нестабільним зовнішнім фінансуванням, то пріоритизація напрямів фінансування дуже важлива. Отже, аналізуючи політику стимулювання і участь держави у фінансуванні сектору, варто брати до уваги, що реальна можливість реалізації стимулюючих заходів можлива лише в повоєнний період.

Внесок авторів: Тетяна Затонацька – концептуалізація; методологія; написання (перегляд і редагування); Соболєв Олександр – формальний аналіз; методологія; валідація даних; написання (оригінальна чернетка).

Список використаних джерел

- ДП "Гарантований покупець". (2024). *Актуальна інформація щодо розрахунків з виробниками електроенергії* – на 18.01.2024. https://www.gpee.com.ua/news_item/1312
- Міністерство енергетики України. (2024). *Набори відкритих даних галузі*. <https://mev.gov.ua/storinka/nabory-vidkrytykh-danykh-haluzi>
- Національна рада з відновлення України від наслідків війни. (2023). *Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи "Енергетична безпека"*. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/energy-security.pdf>
- Про альтернативні джерела енергії. (2024). Закон України від 01.01.2024. № 555-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
- Про ринок електричної енергії. (2024) Закон України від 08.03.2024. № 2019-19. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
- Про затвердження Порядку ведення обліку викидів парникових газів. (2024). Постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.2016. № 293. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2016-n#n16>
- Українська енергетика. (2023a). *Уряд схвалив Енергетичну стратегію України до 2050 року*. <https://ua-energy.org/uk/posts/uriad-skhvalyvyenergetychnu-strategiiuu-ukrainy-do-2050-roku>
- Українська енергетика (2023b). *Прем'єр обіцяє теплоенергетикам пільгові кредити*. <https://ua-energy.org/uk/posts/premier-obitsiaie-temloenerhetykam-pilhovyi-kredyty>
- DiXi Group. (2024). *Energy Map*. <https://map.ua-energy.org/en/information/about/>
- Eurogas. (2024). *Eurogas statement: US LNG exports to Europe contribute to security of supply, the energy transition and both economies*. <https://www.eurogas.org/eurogas-statement-us-lng-exports-to-europe-contribute-to-security-of-supply-the-energy-transition-and-both-economies/>
- European Central Bank. (2023). *Update on euro area fiscal policy responses to the energy crisis and high inflation*. https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202302_09-37755e445d.en.html
- European Commission. (2022a). *President von der Leyen's speech at the European Parliament Plenary on the conclusions of the European Council meeting of 23-24 June 2022 and the presentation of the programme of activities of the Czech Presidency*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_22_4549
- European Commission. (2022b). *REPowerEU: European Commission welcomes political agreement on EU energy savings*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_6079

- GESY. (2018). *Global Energy Statistical Yearbook. Enerdata*. <https://energydata.info/dataset/key-world-energy-statistics-enerdata>
- Hu, Y., Peng, L., Li, X., Yao, X., Lin, H., & Chi, T. (2018). A novel evolution tree for analyzing the global energy consumption structure. *Energy*, 147, 1177–1187. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2018.01.093>
- IEA. (2023a). *Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) – Global Energy and Climate Model*. <https://www.iea.org/reports/global-energy-and-climate-model/net-zero-emissions-by-2050-scenario-nze>
- IEA. (2023b). *The energy world is set to change significantly by 2030 based on today's policy settings alone*. <https://www.iea.org/news/the-energy-world-is-set-to-change-significantly-by-2030-based-on-today-s-policy-settings-alone>
- International Renewable Energy Agency. (2023). *World Energy Transitions Outlook 2023*. <https://www.irena.org/Digital-Report/World-Energy-Transitions-Outlook-2023>
- Koval, V., Koval, I., & Bublyk, M. (2021). Regulatory policy of renewable energy sources in the European national economies. *Market Infrastructure*, 34, 40–48. <https://journals.pan.pl/Content/121123/PDF/04-08-Koval-i-inni.pdf>
- National Security and Defense Council of Ukraine. (2024). *Public information*. <https://www.mbo.gov.ua/ua/Orhanizatsiia-dostupu-do-publichnoi-informatsii.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Achieving Net Zero GHG Emissions: A Roadmap for Clean Energy*. [https://one.oecd.org/document/COM/ENV/EPOC/IEA/SLT\(2021\)3/En/pdf](https://one.oecd.org/document/COM/ENV/EPOC/IEA/SLT(2021)3/En/pdf)
- Payne, J. (1991). The national energy strategy. *Eos, Transactions American Geophysical Union*, 72(4), 252–253. <https://doi.org/10.1029/90EO00195>
- Primc, K., & Slabe-Erker, R. (2020). Social policy or energy policy? Time to reconsider energy poverty Policies. *Energy for Sustainable Development*, 55, 32–36. <https://doi.org/10.1016/j.esd.2020.01.001>
- Rammer, C., Gottschalk, S., Peneder, M., Wörter, M., Stucki, T., & Arvanitis, S. (2017). Does energy policy hurt international competitiveness of firms? A comparative study for Germany, Switzerland, and Austria. *Energy Policy*, 109, 154–180. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.06.062>
- Sathaye, J., & Meyers, S. (1995). Mitigation Assessment of the Energy Sector: An Overview. *Energy Policy*, 23(4-5), 297–308. [https://doi.org/10.1016/0301-4215\(95\)90770-4](https://doi.org/10.1016/0301-4215(95)90770-4)
- Sun, M., Wang, X., Chen, Y., & Tian, L. (2011). Energy resources demand-supply system analysis and empirical research based on non-linear approach. *Energy*, 36(9), 5460–5465. <http://dx.doi.org/10.1016/j.energy.2011.07.036>
- Türkan, S., & Ozel, G. (2019). *Determinants of electricity consumption based on the NUTS regions of Turkey: A panel data approach*. <https://doi.org/10.15196/RS090105>
- UNDP (2023, June) *Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine: Update on the Energy Damage Assessment*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-green-transition-energy-sector-ukraine>
- Van Dijk, A. L., Beurskens, L. W. M., Boots, M. G., Kaal, M. B. T., de Lange, T. J., van Sambeek, E. J. W., & Uytendinck, M. A. (2003). *Renewable Energy Policies and Market Developments. ECN Policy Studies*. https://netenergy.ch/fileadmin/webmaster/dokumente/Archiv_Studien/Rene_wable_Energy_Policies_and_Market_Developments.pdf
- Wiśniewska, J., & Markiewicz, J. (2021). *The Impact of Poland's Energy Transition on the Strategies of Fossil Fuel Sector Companies – The Example of PKN Orlen Group. Energies*. <https://doi.org/10.3390/en14227474>
- Xin, M. (2021). Research on technological innovation effect of environmental regulation from the perspective of industrial transfer: Evidence in China's thermal power industry. *Energy Reports*, 7, 5831–5839. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2021.09.074>
- Yang, Z., Shao, S., Yang, L., & Miao, Z. (2018). Improvement pathway of energy consumption structure in China's industrial sector: from the perspective of directed technical change. *Energy Econ.* 72, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2018.04.003>
- Zatonatska, T., Soboliev, O., Zatonatskiy, D., Dluhopolska, T., Rutkowski, M., & Rak, N. (2024) Comprehensive Analysis of the Best Practices in Applying Environmental, Social, and Governance Criteria within the Energy Sector. *Energies*, 17, 2950. <https://doi.org/10.3390/en17122950>
- References**
- DiXi Group. (2024). *Energy Map*: <https://map.ua-energy.org/en/information/about/>
- Eurogas. (2024). *Eurogas statement: US LNG exports to Europe contribute to security of supply, the energy transition and both economies*. <https://www.eurogas.org/eurogas-statement-us-lng-exports-to-europe-contribute-to-security-of-supply-the-energy-transition-and-both-economies/>
- European Central Bank. (2023). *Update on euro area fiscal policy responses to the energy crisis and high inflation*. https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202302_09~37755e445d.en.html
- European Commission. (2022a). *President von der Leyen's speech at the European Parliament Plenary on the conclusions of the European Council meeting of 23-24 June 2022 and the presentation of the programme of activities of the Czech Presidency*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_22_4549
- European Commission. (2022b). *REPowerEU: European Commission welcomes political agreement on EU energy savings*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_6079
- GESY. (2018). *Global Energy Statistical Yearbook. Enerdata*. <https://energydata.info/dataset/key-world-energy-statistics-enerdata>
- Hu, Y., Peng, L., Li, X., Yao, X., Lin, H., & Chi, T. (2018). A novel evolution tree for analyzing the global energy consumption structure. *Energy*, 147, 1177–1187. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2018.01.093>
- IEA. (2023a). *Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) – Global Energy and Climate Model*. <https://www.iea.org/reports/global-energy-and-climate-model/net-zero-emissions-by-2050-scenario-nze>
- IEA. (2023b). *The energy world is set to change significantly by 2030 based on today's policy settings alone*. <https://www.iea.org/news/the-energy-world-is-set-to-change-significantly-by-2030-based-on-today-s-policy-settings-alone>
- International Renewable Energy Agency. (2023). *World Energy Transitions Outlook 2023*. <https://www.irena.org/Digital-Report/World-Energy-Transitions-Outlook-2023>
- Koval, V., Koval, I., & Bublyk, M. (2021). Regulatory policy of renewable energy sources in the European national economies. *Market Infrastructure*, 34, 40–48. <https://journals.pan.pl/Content/121123/PDF/04-08-Koval-i-inni.pdf>
- Ministry of Energy of Ukraine. (2024). *Open Data Sets of the Sector [in Ukrainian]*. <https://mev.gov.ua/storinka/nabory-vidkrytykh-danykh-haluzi>
- National Recovery Council of Ukraine from the Consequences of the War. (2023). *Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the Working Group "Energy Security" [in Ukrainian]*. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/11/recoveryrada.ua/energy-security.pdf>
- National Security and Defense Council of Ukraine. (2024). *Public information*. <https://www.mbo.gov.ua/ua/Orhanizatsiia-dostupu-do-publichnoi-informatsii.html>
- On Alternative Energy Sources. (2024). Law of Ukraine dated 01.01.2024. No. 555-IV [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
- On the Electricity Market. (2024). Law of Ukraine dated 08.03.2024. No. 2019-19 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
- On the Approval of the Procedure for Greenhouse Gas Emissions Accounting. (2024). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 30.03.2016. No. 293. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2016-n#n16>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Achieving Net Zero GHG Emissions: A Roadmap for Clean Energy*. [https://one.oecd.org/document/COM/ENV/EPOC/IEA/SLT\(2021\)3/En/pdf](https://one.oecd.org/document/COM/ENV/EPOC/IEA/SLT(2021)3/En/pdf)
- Payne, J. (1991). The national energy strategy. *Eos, Transactions American Geophysical Union*, 72(4), 252–253. <https://doi.org/10.1029/90EO00195>
- Primc, K., & Slabe-Erker, R. (2020). Social policy or energy policy? Time to reconsider energy poverty Policies. *Energy for Sustainable Development*, 55, 32–36. <https://doi.org/10.1016/j.esd.2020.01.001>
- Rammer, C., Gottschalk, S., Peneder, M., Wörter, M., Stucki, T., & Arvanitis, S. (2017). Does energy policy hurt international competitiveness of firms? A comparative study for Germany, Switzerland, and Austria. *Energy Policy*, 109, 154–180. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.06.062>
- Sathaye, J., & Meyers, S. (1995). Mitigation Assessment of the Energy Sector: An Overview. *Energy Policy*, 23(4-5), 297–308. [https://doi.org/10.1016/0301-4215\(95\)90770-4](https://doi.org/10.1016/0301-4215(95)90770-4)
- SE "Guaranteed Buyer". (2024). *Current information on settlements with electricity producers as of 18.01.2024 [in Ukrainian]*. https://www.gpee.com.ua/news_item/1312
- Sun, M., Wang, X., Chen, Y., & Tian, L. (2011). Energy resources demand-supply system analysis and empirical research based on non-linear approach. *Energy*, 36(9), 5460–5465. <http://dx.doi.org/10.1016/j.energy.2011.07.036>
- Türkan, S., & Ozel, G. (2019). *Determinants of electricity consumption based on the NUTS regions of Turkey: A panel data approach*. <https://doi.org/10.15196/RS090105>
- Ukrainian Energy. (2023a). *The government approved the Energy Strategy of Ukraine until 2050 [in Ukrainian]*. <https://ua-energy.org/uk/posts/uriad-skhvalyval-enerhetychnu-stratehiu-ukrainy-do-2050-roku>
- Ukrainian Energy. (2023b). *The Prime Minister promises preferential loans to heat power engineers [in Ukrainian]*. <https://ua-energy.org/uk/posts/premier-obitsiaie-teploenerhetykam-pilnhoi-kredyty>
- UNDP. (2023, June) *Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine: Update on the Energy Damage Assessment*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-green-transition-energy-sector-ukraine>
- Van Dijk, A. L., Beurskens, L. W. M., Boots, M. G., Kaal, M. B. T., de Lange, T. J., van Sambeek, E. J. W., & Uytendinck, M. A. (2003). *Renewable Energy Policies and Market Developments. ECN Policy Studies*. https://netenergy.ch/fileadmin/webmaster/dokumente/Archiv_Studien/Rene_wable_Energy_Policies_and_Market_Developments.pdf
- Wiśniewska, J., & Markiewicz, J. (2021). *The Impact of Poland's Energy Transition on the Strategies of Fossil Fuel Sector Companies – The Example of PKN Orlen Group. Energies*. <https://doi.org/10.3390/en14227474>
- Xin, M. (2021). Research on technological innovation effect of environmental regulation from the perspective of industrial transfer: Evidence in China's thermal power industry. *Energy Reports*, 7, 5831–5839. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2021.09.074>
- Yang, Z., Shao, S., Yang, L., & Miao, Z. (2018). Improvement pathway of energy consumption structure in China's industrial sector: from the perspective of directed technical change. *Energy Econ.*, 72, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2018.04.003>
- Zatonatska, T., Soboliev, O., Zatonatskiy, D., Dluhopolska, T., Rutkowski, M., & Rak, N. (2024) Comprehensive Analysis of the Best Practices in Applying Environmental, Social, and Governance Criteria within the Energy Sector. *Energies*, 17, 2950. <https://doi.org/10.3390/en17122950>

Отримано редакцією журналу / Received: 28.07.24
Прорецензовано / Revised: 09.08.24
Схвалено до друку / Accepted: 15.10.24

Tetiana ZATONATSKA, DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0001-9197-0560
e-mail: tetiana.zatonatska@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Oleksandr SOBOLIEV, PhD Student
ORCID ID: 0009-0002-4299-8334
e-mail: oleksandr.soboliev@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

TRANSFORMATION OF STATE REGULATION IN THE ENERGY SECTOR UNDER THE INFLUENCE OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

B a c k g r o u n d . *The relevance of the research lies in the need to adapt and improve the state regulation of the energy industry in the conditions of war, to stimulate development and integration with the European energy system. The purpose of the study is to analyze the current state of the energy market of Ukraine and develop recommendations for improving state regulatory tools in the direction of stimulating the development of the energy sector for the implementation of the national energy strategy.*

M e t h o d s . *The article uses a comprehensive approach, which includes the analysis of scientific literature, regulatory documents and statistical data. The experience of the EU countries was studied with the help of a comparative analysis. GAP analysis was used to identify key areas of state incentives that need improvement. With the help of SMART analysis, recommendations were formulated to stimulate the development of the energy sector of Ukraine.*

R e s u l t s . *An analysis of the current state of the energy sector of the national economy in the conditions of war was carried out. The author's interpretation of the existing definitions is offered, and the state and structure of the natural gas, coal, oil and oil condensate market are analyzed. The need to harmonize the national energy strategy with the strategy of the EU countries and world trends is substantiated. The experience of EU countries in stimulating the development of energy was studied and key areas for improving national policy in this area were identified. Based on the results of the analysis, recommendations were developed to improve state regulation and ensure sustainable development of the energy industry of Ukraine.*

C o n c l u s i o n s . *Recommendations have been developed to improve state regulatory tools for stimulating the development of the energy sector of Ukraine. It is proposed to update the regulatory environment, expand economic support tools, stimulate investments in technological innovations, and introduce modern market mechanisms. Ways of intensifying international cooperation and adaptation of the best experience of other countries are proposed. The proposed recommendations will help increase the effectiveness of the national energy strategy, increase the share of renewable energy sources and ensure Ukraine's energy security.*

K e y w o r d s : *energy sector, renewable energy sources, electric power industry, energy security, investment, state regulation, energy strategy, stimulation of the energy sector.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 332.1, 336.1
JEL classification: G15, H54, H61, H70
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/3>

Igor ЛЮТИЙ, чл.-кор. НАН України, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-3249-002X
e-mail: liutyi@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Володимир КОВАЛЕНКО, асп.
ORCID ID: 0000-0003-0772-6165

e-mail: volodymyrkovalenko1997@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Вступ. Сталий розвиток територіальних громад потребує значних капіталовкладень з боку місцевих бюджетів. Для їх фінансування можуть використовуватися різні джерела, тобто потрібно проводити їх диверсифікацію з урахуванням особливостей проєктів, які потребують фінансування. Перелік доступних джерел фінансування визначається фінансовим механізмом, який сформувався в місцевому бюджеті, фінансовою стабільністю бюджету та національним нормативно-правовим регулюванням. Метою статті є аналіз основних підходів до диверсифікації джерел залучення коштів для фінансування сталого розвитку і відновлення територіальних громад та розробка рекомендацій щодо використання для цього інноваційних фінансових інструментів.

Методи. У дослідженні було використано комплексний підхід, який включає аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів та статистичних даних. Проведено аналіз нормативно-правових актів для розуміння національного та міжнародного регулювання у сфері використання різних джерел для фінансування територіальних громад. Для вивчення досвіду інших країн було застосовано порівняльний аналіз, який дозволив ідентифікувати успішні стратегії та ініціативи, спрямовані на стимулювання розвитку територіальних громад.

Результати. На основі проведеного аналізу основних механізмів фінансування розвитку територіальних громад було встановлено, що для успішного сталого розвитку територіальні громади не можуть використовувати виключно власні кошти, тому потрібно залучати зовнішні ресурси за рахунок випуску муніципальних облігацій, банківських позик, грантів, міжнародної допомоги та державно-приватного партнерства. Доступні джерела фінансування визначаються сформованим механізмом фінансування місцевого бюджету, який традиційно організований за допомогою чотирьох можливих систем. Для кожного проєкту та виду діяльності місцевих органів влади потрібно обрати власне джерело ресурсів, виходячи з умов окупності проєкту.

Висновки. Рекомендовано диверсифікацію та використання інноваційних фінансових інструментів для залучення фінансових ресурсів територіальними громадами, зокрема державно-приватного партнерства, орієнтованого на сталий розвиток, особливо для фінансування великих інфраструктурних проєктів.

Ключові слова: фінансування розвитку територіальних громад, диверсифікація джерел фінансування, державно-приватне партнерство, сталий розвиток, інноваційні фінансові інструменти.

Вступ

Територіальні громади повинні бути орієнтовані на сталий розвиток, але це потребує значних капіталовкладень за рахунок місцевих бюджетів та інших джерел коштів. Ресурси для цього можна отримувати з різних джерел. Доступність фінансування залежить від фінансового механізму, який сформувався в місцевому бюджеті, фінансової стабільності бюджету та чинного національного законодавства. Найоптимальнішим для громади є використання власних ресурсів за рахунок надходжень до бюджету, але при зростанні обсягу необхідних коштів це не завжди можливо. В Україні склалася ситуація, коли територіальні громади не мають достатньо власних ресурсів для фінансування відновлення зруйнованої інфраструктури, тому змушені залучати кошти із зовнішніх джерел. Для мінімізації витрат на залучення капіталовкладень місцеві бюджети мають проводити диверсифікацію джерел фінансування відповідно до цільових проєктів, які реалізуються. Боргове та проєктне фінансування не завжди можливе для залучення ресурсів до відбудови критичної інфраструктури, особливо що стосується забезпечення надання суспільних благ.

Метою статті є аналіз основних підходів до диверсифікації джерел залучення коштів для фінансування сталого розвитку і відновлення територіальних громад та розробка рекомендацій щодо використання для цього інноваційних фінансових інструментів.

Огляд літератури. Джерела та механізми фінансування територіальних громад є поширеною темою дослідження в сучасній економічній літературі. Це пов'язано

зі значною диверсифікацією джерел залучення коштів. Одним із можливих джерел є муніципальні боргові зобов'язання. Зокрема, у США ринок муніципальних облігацій є невід'ємною складовою фінансового ринку. D. Cestau та ін. (Cestau et al., 2019) вважають, що ефективність ринку муніципальних облігацій є основою надання послуг територіальними громадами. Вони наголошують, що цей ринок має багато проблем, але зміна регулювання, яка підвищила його прозорість, дозволить значно покращити його роботу. Однак на ринку муніципальних облігацій часто виникають проблеми. Наприклад, K. Cornaggia, J. Hund та G. Nguyen (Cornaggia, Hund, & Nguyen, 2022) розглядали реакцію інвесторів на проблеми з муніципальними бюджетами та прийшли до висновку, що ринок досить повільно реагує на поточну економічну ситуацію в конкретних громадах-емітентах, тому потрібно посилити стандарти розголошення інформації для уникнення шоків на ринку.

Із поширенням руху за боротьбу з кліматичними змінами та розвитком концепції зеленої економіки почав активно розвиватися ринок зелених муніципальних облігацій. S. Aleksandrova-Zlatanska та D. Z. Kalcheva (Aleksandrova-Zlatanska, & Kalcheva, 2019) прийшли до висновку, що перед муніципалітетами постала проблема подолання наслідків кліматичних змін, що є додатковими витратами для місцевого бюджету. Як інструменти фінансування автори пропонують використовувати ринок зелених облігацій та механізм внутрішньонаціонального спільного фінансування. C. Partridge та F. R. Medda (Partridge, & Medda, 2020) розглянули ринок зелених

муніципальних облігацій США і дійшли висновку, що індекс зелених муніципальних облігацій демонструє значно кращу динаміку, ніж ринок звичайних муніципальних облігацій, окрім того доходність цих облігацій для інвесторів також вища. Автори дійшли висновку, що є всі передумови для активного розвитку цього ринку в США.

Постійний і швидкий розвиток інфраструктури є проблемою для всіх територіальних громад. В Україні це питання гостро стоїть через необхідність відновлення пошкоджених об'єктів, в інших країнах це були несприятливі погодні умови, локальні кризи тощо. Проблема фінансування інфраструктурних проектів полягає в тому, що вони потребують значних капіталовкладень, мають тривалий термін окупності або взагалі не комерційні, тобто не передбачають отримання прямих доходів від їх реалізації, наприклад, освітня інфраструктура, охорона здоров'я. Зокрема, J. Gorelick та N. Walmsley (Gorelick, & Walmsley, 2020) розглянули проблему розвитку інфраструктури в територіальних громадах та недостатність коштів у місцевих бюджетах для покриття витрат на інфраструктурні проекти. Автори дійшли висновку, що багато муніципалітетів змушені надавати перевагу зеленим проектам, оскільки для них легше знайти інвесторів.

На стан фінансування територіальних громад значно впливають зовнішні чинники та допомога з державного бюджету в умовах кризи. Зокрема, J. Nemec та D. Špaček (Nemec, & Špaček, 2020) розглянули стан місцевих бюджетів у Чехії та Словаччині під впливом пандемії Covid-19 та дійшли висновку, що у місцевих бюджетів цих країн на тлі обмежень виникли серйозні проблеми, при цьому вони ще більше ускладнилися відсутністю допомоги з боку центральних бюджетів. Також автори наголошують, що на те, як місцеві бюджети реагують на кризові явища, залежить від декількох чинників, а саме: рівня децентралізації, чутливості надходжень місцевих бюджетів до економічних коливань, стійкості місцевих бюджетів до шоків і ефективної підтримки з боку центрального бюджету.

Криза впливає на умови та джерела фінансування територіальних громад. Наприклад, R. Jerch, M. E. Kahn та G. C. Lin (Jerch, Kahn, & Lin, 2023) дослідили зміни в доходах, витратах та запозиченнях місцевих бюджетів на Атлантичному узбережжі США після руйнувань, завданих ураганами. Вони встановили, що руйнування внаслідок ураганів призводять до скорочення надходжень до бюджету, особливо податкових надходжень, а також державних запозичень, вартість яких також зростає. Окрім того, істотно зростає ризик дефолту по вже існуючих боргових зобов'язаннях. Це призводить до скорочення бюджетних витрат і зниження темпів відбудови та розвитку громад.

В Україні в сучасних умовах спостерігаються значні проблеми із фінансуванням територіальних громад, які, на думку українських вчених, існували вже певний час. І. Лютий, О. Рожко і С. Лютий (І. Лютий, Рожко, & С. Лютий, 2023) звернули увагу на те, що, хоча руйнування в Україні потребують відновлення, наразі пріоритетом використання бюджетних ресурсів є саме оборонний сектор. І. Лютий, В. Зайчикова та Д. Шульга (Лютий, Зайчикова, & Шульга, 2024) запропонували використовувати для відновлення територіальних громад децентралізований механізм фонду регіонального розвитку. Т. Безверхнюк і І. Азарова (Безверхнюк, & Азарова, 2024) наголошують, що доцільним є запровадження проектного підходу до відновлення територій, який узгоджуватиме стратегічне планування відновлення територій з містобудівною діяльністю, на основі якого й будуть реалізовуватися

проекти відновлення території територіальних громад. В. Довженко, Л. Першко та Ю. Сус (Довженко, Першко, & Сус, 2024) вважають, що муніципальні облігації, державно-приватне партнерство та залучення інвестицій можуть стати ключовими механізмами для фінансування відбудови інфраструктури, розвитку економіки та покращення добробуту громадян, при цьому потрібно підвищити прозорість співпраці з міжнародними організаціями та донорами. А. Мунько (Мунько, 2024) також вважає, що одним з інструментів фінансування повоєнного відновлення територіальних громад можуть стати облігації муніципальної позики. Т. Келеберда та ін. (Келеберда та ін., 2023) розглядають інноваційні методи фінансування для їх подальшого застосування у територіальних громадах для післявоєнного відновлення. Б. Панчишин (Панчишин, 2024) розглядає світовий досвід фінансування територіальних громад та можливості його застосування в Україні. О. Марценюк, О. Гуменна та Т. Деньдобра (Марценюк, Гуменна, & Деньдобра, 2023) дослідили джерела надходжень територіальних громад в умовах децентралізації, а саме: доходи місцевих бюджетів, фінансову підтримку місцевого самоврядування з боку держави та пошук додаткових джерел фінансових ресурсів органами місцевої влади через використання потенціалу розвитку конкретної території.

Методи

У дослідженні було використано комплексний підхід. Зокрема, для аналізу наукової літератури та нормативно-правових документів і статистичних даних було застосовано метод порівняння та контент-аналіз. Для дослідження нормативно-правових актів для розуміння національного та міжнародного регулювання у сфері використання різних джерел для фінансування територіальних громад було використано метод синтезу. Вивчення досвіду інших країн проводилося на основі порівняльного аналізу, який дозволив ідентифікувати успішні стратегії й ініціативи, спрямовані на стимулювання розвитку територіальних громад, і табличного та графічного методів для візуалізації отриманих результатів. Такий підхід дозволив визначити найкращі практики, які можуть бути адаптовані до впровадження в Україні.

Результати

Децентралізація адміністративного устрою та надання послуг місцевими органами влади потребує належного реформування фінансового механізму. Фінансова децентралізація передбачає виділення місцевим органам влади ресурсів для фінансування виконання функцій, за які вони відповідають. Щоб фінансова децентралізація була ефективною, також необхідна передача повноважень щодо прийняття рішень до місцевого уряду. Доходи місцевих бюджетів формуються за рахунок надходжень від сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів, надходжень з інших джерел, що визначені законодавством України. Міжбюджетні трансферти, тобто надходження з центрального бюджету, мають частку національних податкових надходжень, яка призначається місцевим бюджетам, і гранти – як цільові, так і загальні.

Активний розвиток фінансової децентралізації був зумовлений декількома чинниками:

- неспроможність центральних органів влади належним чином реагувати на потреби громадян і регіональні відмінності;
- нездатність централізованого економічного планування дати результати;
- демократизація у багатьох частинах світу з вимогами місцевих громад контролювати власні ресурси відповідно до місцевих потреб і пріоритетів;

- урбанізація та зростання кількості великих міст, що вимагає більш чутливих систем міського управління;
- бюджетні проблеми національних урядів, для яких децентралізація повноважень часто розглядається як рішення;
- тиск донорів на уряди з метою децентралізації як способу покращення надання послуг на периферії та подолання перешкод із центру.

Часто несприятливі або обмежені результати попередніх спроб призводять до відновлення централізації, за якою слідують подальші спроби децентралізації, коли недоліки надмірної централізації знову стають очевидними. Що стосується Європи, основні договори Європейського Союзу визначають субсидіарність як принцип, тобто те, що урядові функції мають виконуватися на найнижчому рівні, який може виконувати ці функції ефективно та результативно.

На практиці децентралізація – це не разова реформа, а скоріше безперервний процес змін у відповідь на певні обставини та чинники. Важливо, що в кінцевому результаті це дозволяє сформувати механізм фінансової автономії територіальних громад та їхню спроможність для саморозвитку.

Фінансова децентралізація передбачає розробку загальної міжбюджетної системи, яка забезпечує як вертикальний, так і горизонтальний баланс:

- вертикальний баланс між функціями, покладеними на кожен рівень управління, і виділеними ресурсами;
- горизонтальний баланс між потребами у видатках і ресурсним потенціалом кожного підрозділу на одному рівні (тобто між органами місцевого самоврядування на одному рівні в багаторівневій системі).

У більшості систем основні джерела доходів закріплені за центральним урядом унаслідок адміністративної практичності, економічної ефективності та міжрегіональної справедливості. Як наслідок, джерела місцевих власних надходжень, закріплені за місцевою владою, часто досить обмежені, і в сільській місцевості вони можуть справді приносити дуже невеликі надходження. Таким чином, система міжбюджетних трансфертів має важливе значення для забезпечення того, щоб органи місцевого самоврядування могли виконувати покладені на них обов'язки.

Фінансова децентралізація також передбачає ряд правил використання фінансових ресурсів на субнаціональному рівні та системи моніторингу і забезпечення дотримання цих правил. Ці правила можуть стосуватися:

- конкретизації місцевих податків, у тому числі системи нарахування;

• можливості місцевих органів влади стягувати збори та платежі за послуги, що надаються на місцевому рівні;

• положення про діяльність підприємств місцевого самоврядування;

• положення про запозичення органами місцевого самоврядування;

• вимоги щодо виконання покладених на нього функціональних обов'язків, включно з рівнем свободи дій щодо надання місцевих послуг;

• уточнення використання міжбюджетних трансфертів;

• форми місцевих планів видатків та бюджетів, у тому числі затвердження планів розвитку та річних бюджетів;

• системи бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту;

• зовнішнього аудиту бухгалтерського обліку органів місцевого самоврядування.

Із початком реформи децентралізації спочатку спостерігалось певне підвищення питомої ваги доходів місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету (рис. 1). Зокрема, у 2018 р. питома вага доходів місцевих бюджетів становила понад 47 %, у 2021 р. цей показник дещо знизився (до 35 %), а у 2023 р., тобто під час війни, відбулося його різке падіння (до 21 %).

В Україні виділяють шість основних груп джерел надходжень до місцевих бюджетів: податкові надходження, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом, надходження від органів державного управління, від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ, та надходження з цільових фондів. У 2018 р. основними джерелами доходів місцевих бюджетів були податкові надходження (41 %) і надходження від органів державного управління (53 %) (рис. 2).

Із подальшим розвитком реформи децентралізації у 2021 р. (перед початком війни) структура надходжень дещо змінилася: основним джерелом доходів стали податкові надходження (60 % порівняно з 41 % у 2018 р.), тоді як питома вага надходжень від органів державного управління почала спадати (35 % порівняно з 53 % у 2018 р.) (рис. 3). Це свідчило про зростання питомої ваги власних коштів у фінансуванні розвитку територіальних громад у результаті підвищення фіскальної автономії.

Із початком війни у 2023 р. структура надходжень зазнала подальших змін: домінуючим джерелом доходів стали податкові надходження (67 % порівняно з 41 % у 2018 р.), тоді як питома вага надходжень від органів державного управління продовжила спадати (27 % порівняно з 53 % у 2018 р.) (рис. 4).

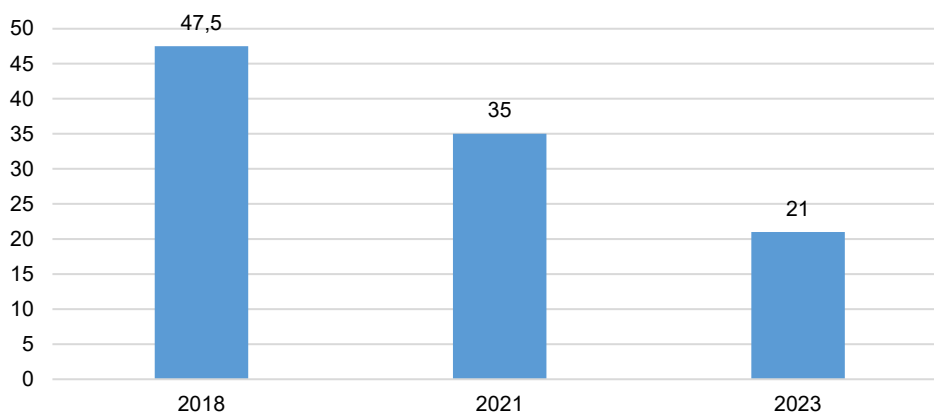


Рис. 1. Питома вага доходів місцевих бюджетів України в доходах зведеного бюджету, %

Джерело: складено авторами за даними <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>

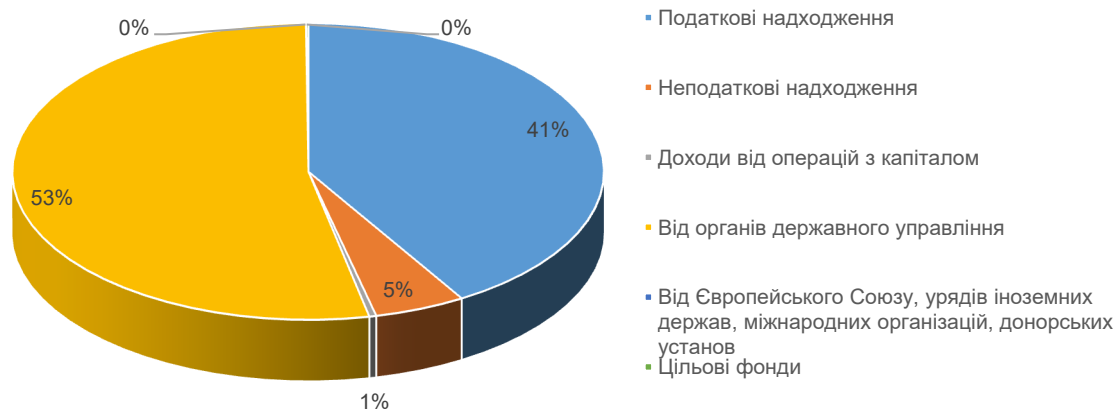


Рис. 2. Питова вага основних джерел надходжень у доходах місцевих бюджетів України в 2018 р., %
Джерело: складено авторами за даними <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>

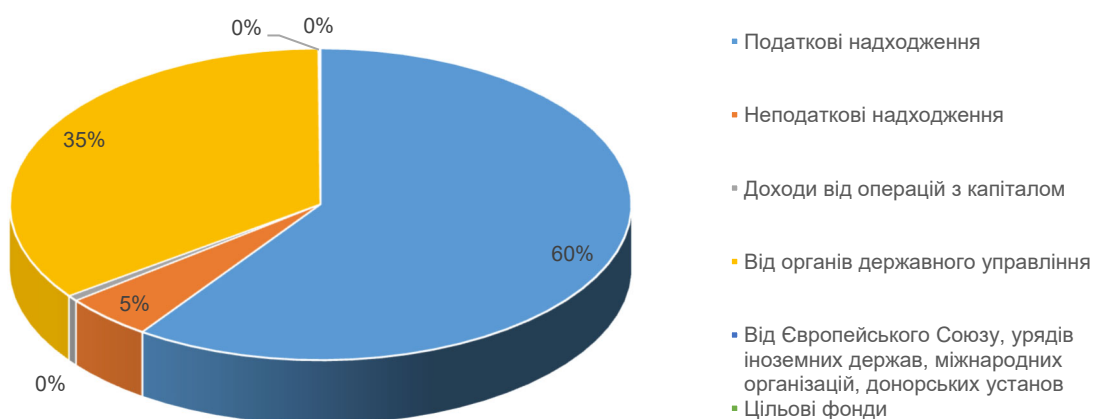


Рис. 3. Питова вага основних джерел надходжень у доходах місцевих бюджетів України в 2021 р., %
Джерело: складено авторами за даними <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>

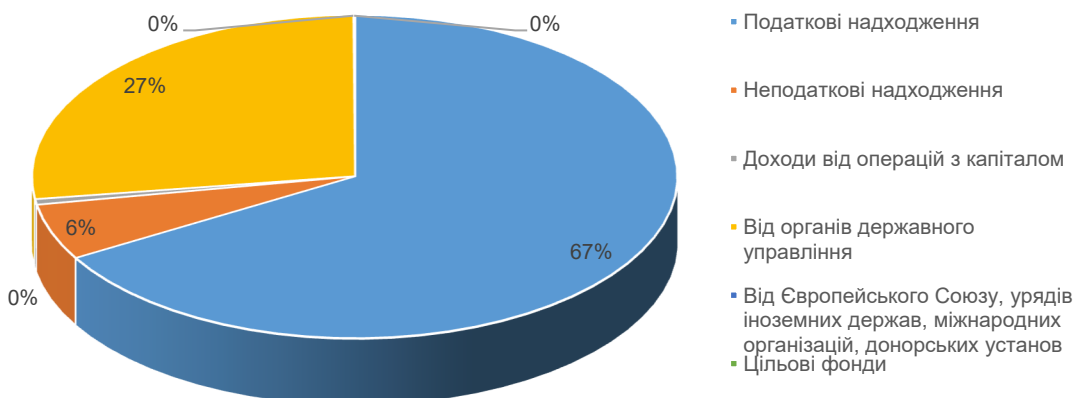


Рис. 4. Питова вага основних джерел надходжень у доходах місцевих бюджетів України в 2023 р., %
Джерело: складено авторами за даними <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>

Наведені дані свідчать про те, що в результаті проведення децентралізації та отримання територіальними громадами певної фінансової автономії основним джерелом власних коштів місцевих бюджетів стають податкові надходження, тоді як питова вага фінансування за рахунок міжбюджетних трансфертів знижується. Доступні джерела фінансування державних інвестицій територіальних громад зазвичай визначається шістьма найпоширенішими групами факторів (рис. 5).

Фіскальна дисципліна демонструє інвесторам рівень надійності місцевої влади. Механізми фіскальної

дисципліни включають фіскальні правила, систему банкрутства, механізми прямого контролю та моніторингу. Система фіскальної дисципліни впливає на здатність місцевих громад залучати боргові ресурси для фінансування державних інвестицій. Слід зазначити, що жорсткі фіскальні правила мають кілька наслідків. З одного боку, вони встановлюють обмеження на суму боргу територіальних громад, а з іншого, показують інвесторам, що вони заслуговують на довіру, таким чином доступ до кредиту стає легшим, а його вартість – нижчою (Blanck, & Ribeiro, 2021).

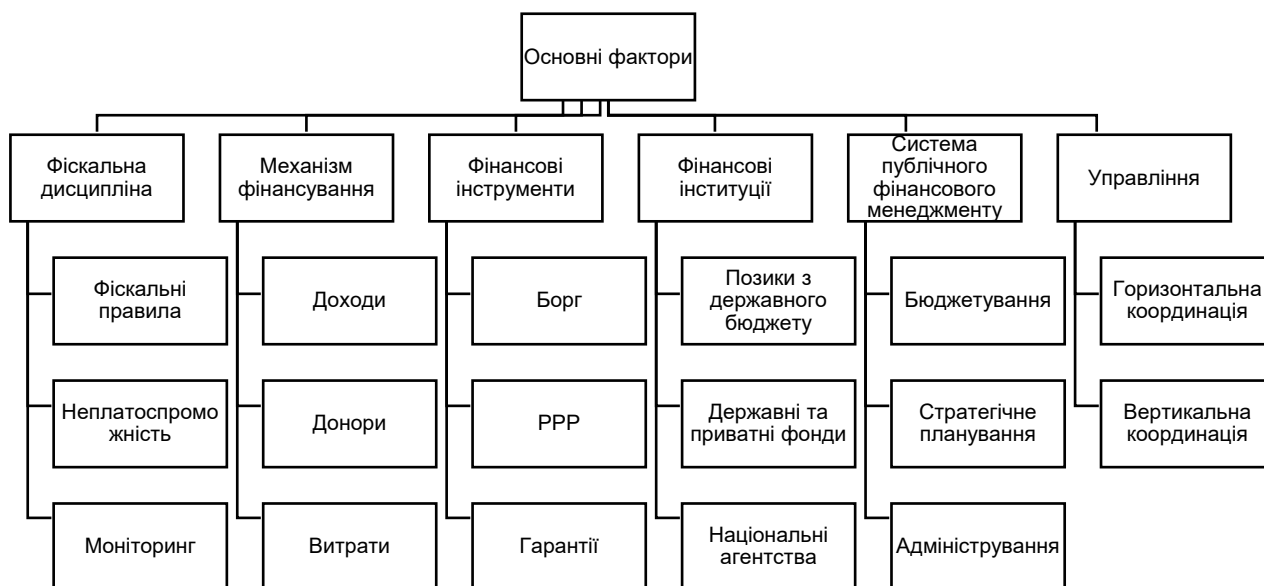


Рис. 5. Фактори, що впливають на доступні джерела фінансування розвитку територіальних громад

Джерело: складено авторами за (Vammalle, & Bambaite, 2021).

Механізм фінансування показує джерело фінансування інвестицій, і має кілька можливостей. Наприклад, муніципалітети можуть використовувати частину власних надходжень від податків і зборів на адміністративні послуги або трансферти у формі грантів зазначеного призначення, або цільових грантів. Він визначає спроможність територіальної громади збільшувати доходи з різних джерел, однією з можливостей є запровадження нових або підвищення існуючих податків. Автономія доходів зазвичай визначається національними або наднаціональними правилами. Якщо муніципалітет має автономію щодо витрат, він може перерозподіляти наявні кошти на інші сфери, включаючи державні інвестиції. Це дає місцевій владі свободу вибору найбільш ефективних інвестиційних проектів. Територіальні громади можуть отримувати донорське фінансування у формі грантів від національних або міжнародних установ.

Фінансові інструменти включають борг у формі позик або облігацій, державно-приватного партнерства (PPP) та інше фінансування. Позики можна отримати в приватних банках, міжнародних фінансових установах, фінансових установах або державному бюджеті. Позика – це двосторонній договір між двома сторонами: позичальником і кредитором. Щоб отримати кошти від облігацій, їх необхідно випустити на фінансових ринках і продати кільком інвесторам. Зазвичай облігації дозволяють отримувати кошти на більш тривалий термін, але вони мають інші обмеження. По-перше, вони вимагають досить великої мінімальної суми та ліквідності. Для територіальної громади ця сума в більшості випадків завелика. Для полегшення залучення ресурсів місцеві органи влади можуть отримати гарантії від центрального уряду або спеціального гарантійного фонду.

Фінансові установи залучають посередників, які пропонують кошти для фінансування муніципальних державних інвестицій. Вони встановлюють критерії доступу до коштів та умови доступу. Серед цих інституцій найпомітнішими є державні інвестиційні фонди або фінансові агентства місцевих органів влади. Система публічного фінансового менеджменту передбачає бюджетування, стратегічне планування та адміністрування. Це дозволяє розробляти ефективні інвестиційні проекти, заохочувати кредиторів до фінансування інвестиційних проектів, сприяти державно-приватному партнерству.

Управління пропонує основу для горизонтальної та вертикальної координації. Вертикальна координація допомагає узгодити політику різних рівнів влади, контролювати місцеві бюджети та пропонувати технічну підтримку. Горизонтальна координація підвищує ефективність шляхом узгодження проектів і збору ресурсів. Фіскальні та фінансові компоненти суттєво відрізняються залежно від країни, територіальні громади можуть мати велику автономію щодо коригування доходів, перерозподілу видатків або правил запозичень. Інші громади мають обмежену автономію та обмеження у прийнятті рішень. Усі ці фактори разом створюють певну систему фінансування. Система гарантує, що обмеження на запозичення не становлять загрози фіскальній стійкості. Загалом існують чотири основні типи систем сталого муніципального фінансування.

(1) Ринкова система передбачає, що кредитори контролюють місцеві борги для забезпечення якості реалізованих інвестиційних проектів і фіскальної стабільності громади. Місцеві бюджети повинні мати високий рівень автономії для ефективного запозичення на фінансових ринках. Така система має ряд вимог. Наприклад, муніципалітети повинні мати автономію, щоб регулювати свої доходи, щоб перемістити їх для погашення боргу. Кредитори повинні мати можливість отримувати якісну фінансову інформацію про територіальну громаду, тому фінансові ринки мають бути диверсифікованими й ефективними.

(2) Система з кооперативним підходом передбачає узгодження лімітів заборгованості територіальної громади між різними рівнями влади. Такий підхід забезпечує активну участь місцевих громад у розробці макроекономічних цілей, визначенні цільових значень дефіциту та боргу.

(3) Для системи, заснованої на правилах, рішення про запозичення приймаються місцевими громадами, але з дотриманням фіскальних правил, встановлених центральним урядом. Фіскальні правила включають ліміти абсолютного рівня боргу та співвідношення обслуговування боргу / дохід, обмеження на запозичення лише на конкретні цілі, вимоги до ліквідності. Центральний уряд здійснює контроль за дотриманням правил. Для цієї системи важлива координація між різними рівнями влади. Він також базується на ефективній системі

управління державними фінансами. Такі системи мають бути прозорими, щоб дозволити інвесторам і позичальникам оцінити ризик потенційної операції. Однак ці системи не дуже гнучкі.

(4) Система прямого контролю передбачає, що центральний уряд безпосередньо контролює муніципальні запозичення у вигляді річних лімітів на суму муніципального боргу, необхідності перегляду та попереднього затвердження муніципальних боргових операцій, можливої централізації всіх запозичень на рівні державного бюджету тощо. Система базується на центральному урядовому контролі для забезпечення муніципальної стійкості та якості інвестицій. Оскільки центральний уряд практично контролює та гарантує муніципальний борг, то фінансові правила стають зайвими. Як наслідок, державний бюджет несе відповідальність за покриття муніципального боргу, тому автономія доходів не застосовується, а неплатоспроможність не є проблемою. Така система надає органам місцевого самоврядування дуже обмежені інвестиційні ресурси, які розподіляються на центральному рівні. Загальним недоліком цієї системи є те, що критерії дозволу муніципальних запозичень зазвичай змінюються або нечіткі (Wilmanowicz-Słupczewska, & Wantoch-Rekowski, 2024).

Загалом національні механізми є поєднанням характеристик чотирьох різних систем, хоча деякі особливості більш помітні. Найважливішим аспектом є узгодження складових для досягнення ефективності та сталості територіальних громад. Одну систему не можна визначити як оптимальну, яка є найбільш ефективною. Кожна країна поєднує різні елементи для досягнення бажаних результатів. У більшості випадків така комбінація формується екзогенними факторами, які обмежені

інституційною структурою, існуючими фінансовими правилами, рівнем автономії муніципальних доходів, місцевою культурою та вподобаннями.

Задоволення зростаючого попиту на місцеві публічні послуги вимагає застосування інноваційних схем та інструментів їх фінансування з місцевих бюджетів. Місцеві бюджети фінансуються переважно за рахунок субсидій із центрального бюджету та власних доходів муніципалітетів. Субсидії, які надаються з державного бюджету муніципалітетам, спрямовані відповідно до делегованих заходів у сфері охорони здоров'я, освіти, утримання дорожньої мережі тощо. Реалізація місцевих проєктів з високою соціальною цінністю є одним із заходів, які сприяють розвитку муніципалітетів у довгостроковій перспективі та позитивно впливає на майбутні можливості отримання власних доходів. Проте зазвичай цільові дотації для фінансування цього виду діяльності не плануються. За цих обставин зростає важливість здатності органів місцевого самоврядування отримувати власні доходи від муніципальної діяльності. Власні доходи муніципалітетів стають основною рушійною силою сталого розвитку регіонів. Інвестування коштів, що надходять із муніципальних доходів, у місцеві проєкти сприяє, з одного боку, відкриттю нових робочих місць та зниженню безробіття серед місцевого населення. З іншого боку, реалізація місцевих проєктів у соціально значущих сферах є передумовою не тільки сталого зростання очікуваних майбутніх муніципальних доходів, а й підвищення добробуту муніципального населення. Очевидним можливим виходом із такої ситуації для муніципальної влади є забезпечення фінансової реалізації важливих для розвитку муніципалітету соціальних проєктів власними ресурсами та/або за рахунок позикових коштів фінансового ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Диверсифікація джерел фінансування розвитку територіальних громад
залежно від видів діяльності

Тип функції, яку виконують місцеві органи влади	Діяльність місцевих органів влади територіальних громад	Можливе джерело фінансування
Паралельні функції (надаються місцево, але є національними державними послугами)	• освіта • охорона здоров'я • водопостачання • дороги • адміністративні послуги	• власні надходження • цільові гранти з державного бюджету • гранти
Виключні функції місцевих органів влади	• землекористування • каналізація • місцеві парки та рекреація • громадські центри • інші місцеві адміністративні послуги	• гранти загального призначення • власні надходження • міжнародна допомога
Публічне адміністрування	• місцеве планування • місцевий фінансовий менеджмент • місцеве адміністрування • робота органів місцевої влади	• гранти загального призначення
Фінансування місцевих державних капіталовкладень	• інфраструктурні проєкти • державні інвестиції	• власні надходження • муніципальний борг (облігації) • гранти • міжнародна допомога • державно-приватне партнерство • банківські кредити

Джерело: розроблено авторами на основі Robinson et al. (2021), Petrov (2023).

Затвердження та виконання муніципальних бюджетів підпадає під певні правові обмеження, пов'язані з економічною доцільністю та вимогами до ефективності витрат. Надання достатніх ресурсів із місцевого фінансового ринку за відносно хорошими ціновими умовами і параметрами ризику та їх інвестиції в соціальну діяльність могли б мати благотворний вплив на

економічний розвиток муніципалітетів і конкурентоспроможність їхніх громадських проєктів та ініціатив. Відомо, що вартість фінансування визначається його ринковим попитом і пропозицією. У більшості країн, що розвиваються, пропозиція капіталу, доступного в національній приватній економіці, значно перевищує можливості для інвестицій (Meloche, & Vaillancourt, 2021).

Банківські кредити традиційно користуються статусом найпоширенішого джерела фінансування. Це пов'язано з досвідом, який банки мають у сфері спеціалізованого надання банківських послуг муніципалітетам, і можливістю забезпечення кредитів рухомим майном або нерухомістю комунальної власності. Банки також розглядають муніципалітети як позичальників із сприятливим профілем ризику, оскільки вони мають гарантовані надходження від місцевих податків і зборів.

У банківському кредитуванні прийнято встановлювати ліміти й умови, які не завжди відповідають інтересам і можливостям позичальників. Наприклад, банки вимагають забезпечення позик рухомим або ліквідним рухомим майном муніципалітету, вартість якого на певний відсоток перевищує номінальну заборгованість перед банком. Іншим підходом, який створює труднощі для позичальників, є наявність обмежувальних положень до кредитної угоди, які обмежують можливості муніципалітетів залучати додатковий позиковий капітал.

Муніципальні облігації – це складний борговий інструмент, який долає деякі обмеження банківських позик. Особливості облігаційної позики є те, що вона поширюється за допомогою професійного інвестиційного посередника – андеррайтера випуску. Вартість фінансування облігацій повинна містити насамперед винагороду андеррайтеру, а також усі витрати, пов'язані з підготовкою випуску. Також слід враховувати вплив деяких істотних фундаментальних факторів, який не піддається контролю з боку емітента. Такими факторами є, наприклад, рівень економічного розвитку, інфляція та монетарна політика, що проводиться в країні. Їхній вплив виражається у формуванні відсоткової премії за ризик, яка багато в чому визначає вартість фінансування в муніципальних облігаціях. Фактор "ліквідності" також може вплинути на інтерес інвесторів, а отже, і на вартість фінансування. Більшість інвесторів віддають перевагу інвестиціям у ліквідні активи, і за інших рівних умов вони будуть схильні вибирати нижчу прибутковість в обмін на більшу ліквідність своїх інвестицій (Postula, & Raczkowski, 2020).

Створення пулів є більш складним варіантом, ніж випуск муніципальних облігацій. Реалізується шляхом створення окремого суб'єкта господарювання, наприклад фонду спеціального інвестиційного призначення. Цей фонд виступає як емітент цінних паперів і є посередником між муніципалітетом-позичальником та інвесторами. Ідея об'єднаного фінансування полягає в зниженні витрат на випуск. Ця схема успішна для фінансування ряду подібних проектів, що здійснюються різними муніципалітетами, або спільного проекту, фінансування якого забезпечувалося б одночасно декількома муніципалітетами. Створення спільного об'єднаного фонду в таких випадках приводить до значної економії коштів порівняно зі сценарієм, коли кожен муніципалітет самостійно несе витрати на окремі боргові проблеми.

Поворотне фінансування є складною та інституційно більш просунутою версією схем пулів. Замість створення фонду спеціального інвестування револьверний підхід пропонує принципово інше бачення фінансового посередництва, яке полягає у створенні та функціонуванні установи з довгостроковою місією та статусом, яка має власні активи. Ця інституція не обмежується лише реалізацією окремих проектів, а активно підтримує надання фінансових ресурсів та реалізацію муніципальних проектів. Кошти можуть бути зібрані з різних джерел: національних та європейських фондів, донорів та приватних інвесторів. Великою перевагою револьверного фінансування є те, що воно "виробляє" фінансові

інструменти, які відповідають інтересам інвесторів щодо розміру інвестицій, ліквідності та ризику.

Одним з інноваційних фінансових інструментів для фінансування великих інфраструктурних проектів територіальних громад є державно-приватне партнерство (PPP), яке може застосовуватись і в Україні. Існує багато різних поглядів на визначення характеристик державно-приватного партнерства – ДПП (PPP) – на основі ступеня залучення приватного сектору та фінансування державних послуг. У широкому сенсі PPP визначаються як відносини розподілу ризиків між державним і приватним секторами, засновані на спільному прагненні досягти конкретного результату державної політики. PPP можна розуміти в діапазоні від простих контрактів на надання послуг, укладених із приватним оператором, аж до спільних підприємств і повної приватизації (Castelblanco, Guevara, & De Marco, 2024).

Зазвичай державний сектор є покупцем послуг за коротко-, середньо- чи довгостроковим контрактом. Залежно від характеру та специфікацій контракту приватний сектор зазвичай є постачальником послуг і розподіляє ризик щодо надання (витрати та вигоди). У деяких випадках приватний сектор також відповідає за фінансування – наприклад, у випадку приватних фінансових ініціатив (PFI) у Великій Британії або спільних підприємств між державним і приватним секторами. Набагато складніше реалізувати PPP для муніципальних послуг, тому найбільш успішні субнаціональні PPP належать до першої категорії, коли приватний оператор укладає контракт лише на надання певних муніципальних послуг (часто за умов дотримання певних критеріїв ефективності), а державний сектор відповідає за фінансування інвестицій і володіє активами (Rybnicek, Plakolm, & Baumgartner, 2020).

Аналіз PPP, які функціонують зараз, дає можливість виділити три етапи його розвитку: PPP1.0, PPP2.0 і PPP3.0. Основною метою PPP1.0 є фінансування для подолання розриву у фінансових витратах на інфраструктуру шляхом залучення приватного капіталу. PPP2.0 має на меті підвищити ефективність інфраструктури та державних послуг, а також покращити якість продуктів і послуг завдяки професійним перевагам приватного сектору. Основною метою PPP3.0 є сприяння сталому розвитку та сприяння оцінці ефективності та орієнтації на цінності через систему оцінювання економіка–суспільство–довкілля. Три етапи ДПП не лінійні чи односпрямовані, вони співіснують і розвиваються в обох напрямках. Іншими словами, у відповідному середовищі PPP1.0 міг би безпосередньо перетворитися на PPP3.0 (табл. 2 та 3).

Таким чином, можна побачити, що найбільше коштів потребує відновлення соціального сектору й інфраструктури. Ці проекти неприбуткові, наприклад освіта та наука, соціальний захист, або мають тривалий термін окупності (інфраструктурні проекти). Для їх фінансування потрібно залучати зовнішні ресурси та допомогу міжнародних організацій.

Дискусія і висновки

Вибір джерел фінансування здійснюється з використанням ряду показників. Найважливішими діагностичними показниками, які впливають на вибір джерел фінансування соціально значущих проектів, є ринкові відсоткові ставки, термін погашення боргового інструменту та ступінь розвитку місцевої фінансової інфраструктури. Відсоткові ставки структуровані відповідно до інфляції, терміну погашення інвестиції, поточних ринкових умов (попиту та пропозиції) і рейтингу ризику позичальника. За інших рівних умов відсоткові ставки зростають зі збільшенням тривалості інвестицій, щоб

компенсувати інфляцію та прийнятий інвестиційний ризик. Переговори про відсоткову ставку зазвичай ведуться за двох основних умов – змінної або фіксованої ставки. У переговорах щодо "плаваючої" відсоткової ставки остання базується на загальноприйнятих еталонних

індексах, таких як Libor. Змінна відсоткова ставка чутлива до ринкових умов і реагує на будь-які зміни основного індексу. При цьому зниження індексів зменшує вартість фінансування для емітента, а їх підвищення призводить до зростання вартості ресурсу.

Таблиця 2

Державно-приватне партнерство, орієнтоване на сталий розвиток територіальних громад

Етап розвитку PPP	Рушійна сила формування	Суб'єкт	Процес	Об'єкт
PPP1.0	Фінансування розриву	Уряд і підприємство	Економічне оцінювання	Економічна інфраструктура
PPP2.0	Підвищення ефективності	Уряд і підприємство	Економічне оцінювання	Соціальна інфраструктура
PPP3.0	Сталий розвиток	Уряд, підприємство та суспільство	Всебічне оцінювання економічної, соціальної ситуації і навколишнього середовища	Інфраструктура навколишнього середовища

Джерело: розроблено авторами на основі Cheng et al. (2021).

Таблиця 3

Оцінювання загальних пошкоджень, втрат і потреб у ресурсах на відновлення України за секторами на 31 грудня 2023 року, млрд дол. США

Сектор	Пошкодження	Втрати	Потреби
Соціальний сектор			
Житло	55.9	17.4	80.3
Освіта та наука	5.6	6.9	13.9
Охорона здоров'я	1.4	17.8	14.2
Соціальний захист	0.2	9.5 ^a	44.5
Культура та туризм	3.5	19.6	8.9
Інфраструктура			
Енергетика	10.6	54.0	47.1
Транспорт	33.6	40.7	73.7
Телекомунікації	2.1	2.3	4.7
Водопостачання та водовідведення	4.0	11.6	11.1
Муніципальні послуги	4.9	6.8	11.4
Виробнича сфера			
Сільське господарство	10.3	69.8	56.1
Торівля та промисловість	15.6	173.2	67.5
Управління водними ресурсами	0.7	0.7	10.7
Фінанси та банківська справа	0.0	5.7	2.3
Суміжні сектори			
Довкілля, природні ресурси та лісгосподарство	3.3	26.5	2.3
Захист цивільного населення	0.4	0.5	2.3
Публічна адміністрація	0.3	1.7	0.7
Розмінування територій	-	34.6	34.6
Загалом	152.5	499.3	486.2

Джерело: World Bank (2024).

Що стосується банківських кредитів, то переговори про так звані стоп-ліміти могли б бути надійним захисним методом для ціноутворення муніципального боргу зі змінними відсотковими ставками. Коли індекси, що формують базу відсоткової ставки, зростають швидкими темпами, для позичальника виникає ризик платити все більш високі відсоткові ставки. Стоп-ліміт – це максимальна фіксована відсоткова ставка для позичальника як гарантія того, що відсоткова ставка за кредитним інструментом не "перевищить" ліміт, попередньо погоджений з кредитором. Наявність такого пункту в кредитному договорі обмежує неконтрольоване зростання відсоткової ставки. Це забезпечує надійну "страховку" муніципального боргу від його раптового подорожчання, і навіть неможливості погашення. Водночас обмеження відсоткової ставки дозволяє муніципалітету прогнозувати й оцінювати ризики та розраховувати максимальну відсоткову ставку, яку він може дозволити собі сплачувати навіть в умовах надзвичайної невизначеності та нестабільності фінансових ринків.

Фіксована відсоткова ставка за кредитом муніципалітету забезпечує більшу безпеку та передбачуваність

майбутніх виплат боргу. Фіксована ставка захищає позичальника від невизначеності, яка є результатом підвищення ринкових відсоткових ставок. Проте фіксовані відсоткові ставки позбавляють позичальників можливості полегшити обслуговування боргу в періоди значного зниження ринкових відсоткових ставок.

Ще одним важливим фактором, який впливає на вибір джерел та інструментів фінансування муніципального боргу, є строкова структура боргу. Для успішної реалізації проектів необхідно, щоб період обслуговування боргу збігався з періодом окупності інвестицій. Соціальні муніципальні проекти зазвичай вимагають довгострокових інвестицій, що передбачає вибір інструменту з відповідним терміном погашення – від 5 до 7 або навіть 10 років. Стосовно співвідношення "строк кредиту – термін інвестування" банківські кредити не позбавлені деяких недоліків. Довгий термін окупності соціальних муніципальних проектів може стати основною проблемою у роботі з банками. Банки можуть висловлювати застереження та не бажати надавати необхідні довгострокові ресурси, оскільки вони залежать від структури депозитної бази за строками погашення. Якщо строкова

структура банківських депозитів є досить короткостроковою, банки зіткнулися з ризиком розриву між строками погашення їхніх активів і зобов'язань. Стосовно цього облігації мають пріоритет над банківськими позиками, оскільки вони дозволяють гнучке індивідуальне "проекування", яке задовольняє вимоги щодо терміну погашення, прибутковості, виплати відсотків та інших параметрів як емітента (муніципалітету), так і найвпливовіших інвесторів.

Іншим важливим фактором є ступінь розвитку місцевої фінансової інфраструктури. Ринок капіталу відіграє важливу роль у мобілізації приватних довгострокових ресурсів, оскільки забезпечує "зустріч" між інвесторами та інвестиційними можливостями. Забезпечення необхідних довгострокових запозичень для муніципалітету залежить від ступеня розвитку інституційної інфраструктури ринку капіталу, включаючи інвестиційні банки та брокерів, регулятори та рейтингові агентства. Довгострокові фінансові ресурси формуються за наявності довгострокових заощаджень у фінансовій системі країни. Активність недержавних пенсійних фондів і страхових компаній на місцевому ринку є індикатором наявності ресурсів такої зрілості. Пенсійні фонди та страхові компанії акумулюють довгострокові інвестиції своїх клієнтів і прагнуть трансформувати їх у інвестиції відповідної строковості. Їх цікавить можливість диверсифікувати свій інвестиційний портфель шляхом інвестування в довгострокові інструменти з передбачуваним ризиком і прибутковістю. Випуск довгострокових муніципальних облігацій з хорошим інвестиційним рейтингом, безсумнівно, буде цікавий для цих великих інституційних інвесторів, оскільки це забезпечить диверсифікацію, а отже, зменшить ризик їхнього портфеля.

Можливість вибору відповідних джерел фінансування розвитку територіальних громад також залежить від ряду важливих умов, що стосуються специфіки державного устрою, місцевого самоврядування та регулювання відносин між державним бюджетом і місцевими бюджетами. Одним із головних факторів, безсумнівно, є рівень децентралізації. Децентралізація влади є глобальним явищем, яке більш виражене в розвинутих економіках. Децентралізація дає місцевій владі більше свободи, але також і більшу відповідальність щодо отримання доходів і несення витрат. Децентралізовані органи місцевого самоврядування потребують належного правового та регуляторного середовища. Муніципалітети мають бути законодавчо наділені правом вільного доступу до фінансових ринків. Місцева влада повинна мати можливість приймати самостійні рішення щодо залучення ресурсів від фінансових посередників або шляхом випуску боргових інструментів, а також розпоряджатися ліквідним рухомим і нерухомим муніципальним майном.

В Україні до початку воєнних дій основним джерелом фінансування розвитку територіальних громад були власні кошти та міжбюджетні трансферти. Збільшення власних надходжень за рахунок місцевих податків дозволяло проводити капіталовкладення у розвиток інфраструктури. Найбільш успішні громади випускали боргові цінні папери для реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів. Початок війни змінив ситуацію. Руїнування інфраструктури, житлового сектора та підприємств призвело до різкого падіння податкових надходжень в окремих ТГ. Переспрямування коштів державного бюджету на фінансування оборонного сектору призвело до скорочення міжбюджетних трансфертів, тому під час війни, особливо в ТГ, які розташовані в

прифронтових регіонах, основним джерелом є міжнародна фінансова допомога. З іншого боку, переміщення підприємств зі східних регіонів на захід привело до розгортання там додаткового бізнесу, тобто підвищення податкових надходжень. Відсутність суттєвих руйнувань дозволяє таким ТГ вкладати власні кошти в розвиток інфраструктури. Після закінчення війни найбільш імовірно, що власних надходжень буде замало для фінансування відновлення та подальшого розвитку ТГ, тому найкращими інструментами залучення фінансування будуть фінансова допомога від міжнародних партнерів і муніципальні облігації відновлення, тобто спрямовані на фінансування проєктів відбудови.

Таким чином, за результатами дослідження було встановлено, що для успішного сталого розвитку територіальних громад не можуть використовувати виключно власні кошти, тому повинні проводити диверсифікацію джерел фінансування. Доступні джерела фінансування визначаються сформованим механізмом фінансування місцевого бюджету, який традиційно організований за допомогою чотирьох можливих систем. Жодна система не оптимальна, вона визначається переважно історичними чинниками, зазвичай найкращим є поєднання різних характеристик цих механізмів, які разом утворюють цілісну систему, оптимальну для конкретної територіальної громади. Рекомендовано використання інноваційних фінансових інструментів для залучення фінансових ресурсів територіальними громадами, зокрема державно-приватного партнерства, орієнтованого на сталий розвиток, особливо для фінансування великих інфраструктурних проєктів. В Україні територіальні громади потребують диверсифікації джерел фінансування внаслідок величезної потреби в коштах на повоєнне відновлення. Це робить неможливим покриття всіх витрат за рахунок власних надходжень і боргових зобов'язань. Тому рекомендовано для відновлення соціальної інфраструктури використовувати гранти та міжнародну допомогу, а для фінансування великих інфраструктурних проєктів утворювати державно-приватне партнерство, орієнтоване на сталий розвиток.

Перспективою подальшого дослідження буде поглиблене вивчення можливості застосування РРР3.0 для фінансування повоєнного відновлення територіальних громад України.

Список використаних джерел

- Безверхнюк, Т., & Азарова, І. (2024). Проблемні питання планування відновлення територіальних громад і регіонів у контексті євроінтеграції України і викликів воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2(89), 273–279. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.39>
- Довженко, В. А., Першко, Л. О., & Сус, Ю. Ю. (2024). Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія "Право, публічне управління та адміністрування"*, 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02>
- Келеберда, Т., Далик, В., Бабій, С., Ярмус, С., & Злотогурський, К. (2023). Інноваційні методи вдосконалення фінансування територіальних громад у післявоєнний період. *Академічні візії*, 20. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8369953>
- Лютій, І., Зайчикова, В., & Шульга, Д. (2024). Асиметрична фискальна децентралізація в умовах регіонального відновлення України. *Науковий вісник Полісся*, 2(27), 89–108. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-89-108](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-89-108)
- Лютій, І., Рожко, О., & Лютій, С. (2023). Оптимізація видатків державного бюджету України в умовах війни. *Світ фінансів*, 4(73), 45–55. <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.045>
- Марценюк, О., Гуменна, О., & Дендобра, Т. (2023). Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50>
- Мунько, А. (2024). Облігації місцевої позики як інструмент фінансування проєктів відбудови та ревіталізації території. *Науковий вісник:*

Державне управління, 1(15), 306–323. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-306-323](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-306-323)

Панчишин, Б. (2024). Зарубіжний досвід фінансування розвитку територіальних громад. *Наукові перспективи*, 7(49). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-484-495](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-484-495)

Aleksandrova-Zlatanska, S., & Kalcheva, D. Z. (2019). Alternatives for financing of municipal investments – green bonds. *Rev. Econ. Bus. Stud.*, 12(1), 59–78. <https://doi.org/10.1515/rebs-2019-0082>

Blanck, M., & Ribeiro, J. L. D. (2021). Smart cities financing system: An empirical modelling from the European context. *Cities*, 116, 103268. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103268>

Castelblanco, G., Guevara, J., & De Marco, A. (2024). Crisis management in public-private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century. *Built Environment Project and Asset Management*, 14(1), 56–73. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-11-2022-0174>

Cestau, D., Hollifield, B., Li, D., & Schürhoff, N. (2019). Municipal bond markets. *Annual Review of Financial Economics*, 11(1), 65–84. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110118-123034>

Cheng, Z., Wang, H., Xiong, W., Zhu, D., & Cheng, L. (2021). Public-private partnership as a driver of sustainable development: Toward a conceptual framework of sustainability-oriented PPP. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 1043–1063. <https://doi.org/10.1007/s10668-019-00576-1>

Cornaggia, K., Hund, J., & Nguyen, G. (2022). Investor attention and municipal bond returns. *Journal of Financial Markets*, 60, 100738. <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2022.100738>

Gorelick, J., & Walmsley, N. (2020). The greening of municipal infrastructure investments: Technical assistance, instruments, and city champions. *Green Finance*, 2(2), 114–134. <https://doi.org/10.3934/GF.2020007>

Jerch, R., Kahn, M. E., & Lin, G. C. (2023). Local public finance dynamics and hurricane shocks. *Journal of Urban Economics*, 134, 103516. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2022.103516>

Meloche, J. P., & Vaillancourt, F. (2021). Municipal Financing Opportunities in Canada: How Do Cities Use Their Fiscal Space?. *IMFG Papers on Municipal Finance and Governance*, 52, 43. https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/105277/3/imfgpaper_no52_meloche_vaillancourt_financingopportunities_April_8_2021.pdf

Nemec, J., & Špaček, D. (2020). The Covid-19 pandemic and local government finance: Czechia and Slovakia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 837–846. <https://doi.org/10.1108/JPBAMF-07-2020-0109>

Partridge, C., & Medda, F. R. (2020). The evolution of pricing performance of green municipal bonds. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(1), 44–64. <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1661187>

Petrov, D. (2023). Determinants of Choosing Sources of Financing for Municipal Projects. *Vallis Aurea*, 1(1), 56–63. <https://doi.org/10.2507/IJVA.1.1.5.5>

Postula, M., & Raczowski, K. (2020). The Impact of Public Finance Management on Sustainable Development and Competitiveness in EU Member States. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 125–144. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.08>

Robinson, J., Harrison, P., Shen, J., & Wu, F. (2021). Financing urban development, three business models: Johannes-burg, Shanghai and London. *Progress in Planning*, 154, 100513. <https://doi.org/10.1016/j.progress.2020.100513>

Rybnicek, R., Plakolm, J., & Baumgartner, L. (2020). Risks in public-private partnerships: A systematic literature review of risk factors, their impact and risk mitigation strategies. *Public Performance & Management Review*, 43(5), 1174–1208. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1741406>

Vammalle, C., & Bambalaitė, I. (2021). Funding and financing of local government public investment: A framework and application to five OECD countries. *ECD Working Papers on Fiscal Federalism*, 34, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/162d8285-en>

Wilmanowicz-Słupczewska, M., & Wantoch-Rekowski, J. (2024). Local government finances in the constitutions of selected European countries against the background of "model" regulations. *Toruńskie Studia Polsko-Włoskie*, 199–242. <http://dx.doi.org/10.12775/TSP-W.2023.012>

World Bank. (2024). *Ukraine. Rapid damage and needs assessment (RDNA3)*. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf?_gl=1*aw5nmh*_gcl_au*NjgxMTI0MjAuMTcyNjcwNzc5NWw

References

Aleksandrova-Zlatanska, S., & Kalcheva, D. Z. (2019). Alternatives for financing of municipal investments – green bonds. *Rev. Econ. Bus. Stud.*, 12(1), 59–78. <https://doi.org/10.1515/rebs-2019-0082>

Bezverkhniuk, T.M., & Azarova, I. B. (2024). Problem issues of planning the restoration of territorial communities and regions in the context of the European intergration of Ukraine and the challenges of martial state. *Visnyk of Kherson National Technical University*, 2(89), 273–279. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.39>

Blanck, M., & Ribeiro, J. L. D. (2021). Smart cities financing system: An empirical modelling from the European context. *Cities*, 116, 103268. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103268>

Castelblanco, G., Guevara, J., & De Marco, A. (2024). Crisis management in public-private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century. *Built Environment Project and Asset Management*, 14(1), 56–73. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-11-2022-0174>

Celeberda, T., Dalik, V., Babii, S., Yarmus, S., & Zlotogurskyi, K. (2023). Innovative methods of improving financing of territorial communities in the post-war period. *Academic Visions*, (20) [in Ukrainian]. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8369953>

Cestau, D., Hollifield, B., Li, D., & Schürhoff, N. (2019). Municipal bond markets. *Annual Review of Financial Economics*, 11(1), 65–84. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110118-123034>

Cheng, Z., Wang, H., Xiong, W., Zhu, D., & Cheng, L. (2021). Public-private partnership as a driver of sustainable development: Toward a conceptual framework of sustainability-oriented PPP. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 1043–1063. <https://doi.org/10.1007/s10668-019-00576-1>

Cornaggia, K., Hund, J., & Nguyen, G. (2022). Investor attention and municipal bond returns. *Journal of Financial Markets*, 60, 100738. <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2022.100738>

Gorelick, J., & Walmsley, N. (2020). The greening of municipal infrastructure investments: Technical assistance, instruments, and city champions. *Green Finance*, 2(2), 114–134. <https://doi.org/10.3934/GF.2020007>

Jerch, R., Kahn, M. E., & Lin, G. C. (2023). Local public finance dynamics and hurricane shocks. *Journal of Urban Economics*, 134, 103516. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2022.103516>

Lyutiy, I., Rozhko, O., & Liutiy, S. (2023). Optimization of state budget expenditures in the Ukraine during the war time. *World of finance*, 4(73), 45–55. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.045>

Lyutiy, I., Zaichykova, V., & Shulga, D. (2024). Asymmetric fiscal decentralization in the conditions of regional recovery of Ukraine. [in Ukrainian]. *Scientific Bulletin of Polissia*, (2(27)), 89–108. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-89-108](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-89-108)

Martseniuk, O., Humenna, O., & Dendobra, T. (2023). Prospects for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities under the conditions of decentralization. *Economy and Society*, 51 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50>

Meloche, J. P., & Vaillancourt, F. (2021). Municipal Financing Opportunities in Canada: How Do Cities Use Their Fiscal Space?. *IMFG Papers on Municipal Finance and Governance*, 52, 43. https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/105277/3/imfgpaper_no52_meloche_vaillancourt_financingopportunities_April_8_2021.pdf

Munko, A. (2024). Local loan bonds as a tool for financing projects of construction and revitalization of territories. *Scientific Herald: Public Administration*, 1(15), 306–323. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-306-323](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-306-323)

Nemec, J., & Špaček, D. (2020). The Covid-19 pandemic and local government finance: Czechia and Slovakia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 837–846. <https://doi.org/10.1108/JPBAMF-07-2020-0109>

Panchyshyn, B. (2024). Foreign experience of financing the development of territorial communities. *Naukovi perspektivy*, 7(49). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-484-495](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-484-495)

Partridge, C., & Medda, F. R. (2020). The evolution of pricing performance of green municipal bonds. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(1), 44–64. <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1661187>

Petrov, D. (2023). Determinants of Choosing Sources of Financing for Municipal Projects. *Vallis Aurea*, 1(1), 56–63. <https://doi.org/10.2507/IJVA.1.1.5.5>

Postula, M., & Raczowski, K. (2020). The Impact of Public Finance Management on Sustainable Development and Competitiveness in EU Member States. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 125–144. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.08>

Robinson, J., Harrison, P., Shen, J., & Wu, F. (2021). Financing urban development, three business models: Johannes-burg, Shanghai and London. *Progress in Planning*, 154, 100513. <https://doi.org/10.1016/j.progress.2020.100513>

Rybnicek, R., Plakolm, J., & Baumgartner, L. (2020). Risks in public-private partnerships: A systematic literature review of risk factors, their impact and risk mitigation strategies. *Public Performance & Management Review*, 43(5), 1174–1208. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1741406>

Vammalle, C., & Bambalaitė, I. (2021). Funding and financing of local government public investment: A framework and application to five OECD countries. *ECD Working Papers on Fiscal Federalism*, 34, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/162d8285-en>

Wilmanowicz-Słupczewska, M., & Wantoch-Rekowski, J. (2024). Local government finances in the constitutions of selected European countries against the background of "model" regulations. *Toruńskie Studia Polsko-Włoskie*, 199–242. <http://dx.doi.org/10.12775/TSP-W.2023.012>

World Bank. (2024). *Ukraine. Rapid damage and needs assessment (RDNA3)*. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf?_gl=1*aw5nmh*_gcl_au*NjgxMTI0MjAuMTcyNjcwNzc5NWw

Отримано редакцією журналу / Received: 01.10.24

Прорецензовано / Revised: 20.10.24

Схвалено до друку / Accepted: 20.11.24

Ihor LYUTYI, Corresponding Member
of the National Academy of Sciences of Ukraine,
DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-3249-002X
e-mail: liutyi@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Volodymyr KOVALENKO, PhD Student
ORCID ID: 0000-0003-0772-6165
e-mail: volodymyrkovalenko1997@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

MAIN APPROACHES TO DIVERSIFYING SOURCES OF FINANCING OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES

Background. *The sustainable development of territorial communities requires significant investments from local budgets. Different sources can be used to finance them, meaning that they need to be diversified, taking into account the specifics of the projects that require funding. The list of available sources of funding is determined by the financial mechanism that has been formed in the local budget, the financial stability of the budget, and the national legal and regulatory framework. The purpose of the article is to analyze the main approaches to diversifying sources of funding to finance sustainable development and restoration of territorial communities and to develop recommendations for using innovative financial instruments for this purpose.*

Methods. *The study used a comprehensive approach, which includes an analysis of scientific literature, regulatory documents and statistical data. The analysis of legal acts was carried out to understand national and international regulation in the field of using various sources to finance territorial communities. A comparative analysis was applied to study the experience of other countries, which allowed us to identify successful strategies and initiatives aimed at stimulating the development of territorial communities.*

Results. *Based on the analysis of the main financing mechanisms for the development of territorial communities, it was established that for successful sustainable development, territorial communities cannot use exclusively their own funds, therefore it is necessary to attract external resources through the issuance of municipal bonds, bank loans, grants, international aid and public-private partnerships. The available sources of financing are determined by the established financing mechanism of the local budget, which is traditionally organized within the framework of four possible systems. For each project and type of activity of local authorities, you need to choose your source of resources, based on the project's payback conditions.*

Conclusions. *Diversification and the use of innovative financial instruments for attracting financial resources by territorial communities, in particular public-private partnerships oriented towards sustainable development, especially for financing large infrastructure projects, are recommended.*

Keywords: *financing the development of territorial communities, diversification of financing sources, public-private partnership, sustainable development, innovative financial instruments.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

УДК 657:331

JEL classification: F01, J 58, M12, M40, M41, M49

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/4>

Тетяна МЕЛЬНИК, канд. екон. наук, доц.

ORCID ID: 0000-0002-3617-6927

e-mail: t.melnyk@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Ольга КИРИЛЬЧУК, канд. екон. наук, доц.

ORCID ID: 0000-0003-1463-3952

e-mail: kyrylchukolha@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Процеси глобалізації актуалізують завдання щодо узгодження та гармонізації національного законодавства з міжнародним, зокрема законодавством ЄС, веде до змін у сфері діяльності, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання навичок та мотивації персоналу для досягнення цілей підприємства, є впливовими факторами до формування обліково-контрольного забезпечення управління персоналом. Розвиток і застосування інформаційних технологій вимагають використання потужного інструментарію сучасних програмних продуктів для представлення інформації системою бухгалтерського обліку та контролю в прийнятному електронному форматі.

Методи. Основу дослідження становить використання таких методів: логічного узагальнення, систематизації, аналізу (аналіз ринку праці), порівняння, групування та табличні методи (візуалізація та виокремлення глобальних ризиків для підприємств у перспективі, розвиток глобального обліку та контролю), що визначають проблему й об'єднують результати дослідження в єдину цілісну систему.

Результати. Дослідження засвідчило, що геополітична напруженість залишається ключовим ризиком для світової економіки і для України. Для досягнення цілей сталого розвитку компанії можуть відкрити нові можливості та зменшити рівень прийнятних ризиків, посилити зростання фінансової вартості корпоративної сталості (ESG). Процеси світової інтеграції також охоплюють сфери соціальних та трудових відносин, зокрема управління персоналом – зростаюча роль особистості працівника, запровадження глобальних принципів: інклюзивність, різноманітність, рівність. В умовах невизначеності необхідна достовірність й аналітична інформація щодо руху персоналу підприємства через організацію обліково-контрольного забезпечення.

Висновки. Основними факторами сучасної реальності є: нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність. На майбутнє ринку праці впливають демографічні зміни, прискорена автоматизація всіх процесів, розвиток існуючих і поява нових секторів, виникнення нових професій, переорієнтація попиту на нові вміння та навички. Це вимагає мотивації і високої кваліфікації персоналу, застосування нових підходів і до управління персоналом підприємства, його обліково-контрольного забезпечення. Інформаційні технології та постійне оновлення стандартів обліку і звітності, МСА, глобальних стандартів внутрішнього аудиту потребують подальшого ретельного вивчення вимог застосування міжнародних практик та адаптації їх на національному рівні.

Ключові слова: глобалізація, ринок праці, персонал, управління персоналом, облік, контроль, підприємство.

Вступ

Глобалізація економіки та інформатизація суспільства торкаються усіх сфер життя, впливають на розвиток усіх без винятку галузей. Тісна економічна інтеграція всіх країн світу в результаті лібералізації та подальшого збільшення об'єму і різноманітності міжнародної торгівлі товарами та послугами, зростання інтенсивності міжнародного проникнення капіталу, величезного зростання глобальної робочої сили і прискореного поширення новітніх інформаційних технологій у світовому масштабі – усе це характеризує глобалізацію (Посібник з освіти..., 2012; Chalmali Guttal, 2007) як:

- трансформаційну інтернаціоналізацію світових економік у глобальну систему міжнародного масштабу на принципах відкритості, універсальності та взаємозалежності, яка веде до зростання конкуренції у світовому масштабі, викликає поглиблення спеціалізації та поділу праці з властивими їм наслідками – зростанням продуктивності праці та скороченням витрат;
- процес збільшення впливу різних міжнародних чинників на соціальну реальність в окремих державах, що відкриває широкі перспективи й універсальні можливості;
- процес стрімкого розвитку продуктивних сил, що вимагає нового типу виробничих відносин не в окремій країні, а в масштабах планети;
- процес всесвітньої інтеграції й уніфікації облікової системи та системи контролю тощо.

Глобалізація має як негативні (дозволяє рухам за права людини протистояти крайнощам та негативному впливу), так і позитивні аспекти (відповідальність за

порушення прав людини). З одного боку, збільшує стимул створювати незадовільні умови праці, з використанням дитячої праці, але також дозволяє створити такий рівень зв'язків, що приводить до виникнення глобальних правозахисних рухів щодо чесної торгівлі, для зменшення використання дитячої праці і поширення культури універсальних прав людини (Близнюк, & Яценко, 2018).

У соціальній сфері глобалізація суттєво вплинула на рівні й умови зайнятості та на соціальні права працівників підприємств. Глобальна конкуренція, яка супроводжується переселенням і офшорінгом, підштовхує компанії переносити виробництво в країни, де заробітні плати та соціальний захист працівників більш низькі. У результаті профспілки і працівники в розвинених країнах "змушені" погоджуватися на менш сприятливі умови, які часто називають соціальним демпінгом. Тобто основними тенденціями розвитку світового ринку праці є його глобалізація, посилення міграційних процесів, розширення використання міжнародних трудових норм тощо.

Одним із факторів, який чинить найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання, виступає його персонал. У результаті глобалізаційних процесів змінюються також і засади управління персоналом. У наукових колах як вітчизняних, так і зарубіжних, виділяють такі особливості управління персоналом у ХХІ ст., що сформувалися під впливом глобалізаційних процесів:

- технічний прогрес прискорює розвиток персоналу шляхом підвищення компетентності робочої сили для підтримання конкурентоспроможності компанії;

© Мельник Тетяна, Кирильчук Ольга, 2024

- підвищення цінності кваліфікованих працівників і зростання ролі програм розвитку персоналу, що включають програми раннього вияву робітників з управлінським потенціалом, програм індивідуальної підготовки і розвитку талантів;

- посилення уваги до врахування індивідуальних особливостей і можливостей людей, соціально-психологічних характеристик особистості;

- зростання значення комп'ютерних технологій в управлінні, що забезпечують опрацювання великого обсягу інформації, необхідної для прийняття рішень, пов'язаних із персоналом;

- активізація процесу децентралізації функцій управління персоналом та проблеми контролю діяльності працівників, що перебувають за межами прямого управління HR-менеджерів – дистанційних працівників (Приятельчук, 2020).

Процес глобалізації не оминув облік і контроль та є важливим фактором, який впливає на розвиток вимог системи бухгалтерського обліку і контролю щодо формування та надання інформації про діяльність суб'єктів господарювання, що звітують, у т. ч. щодо управління персоналом. З іншого боку, розвиток інформаційних технологій і сильна тенденція до комп'ютеризації (оцифрування) вимагають використання сучасних програмних засобів для відображення інформації в прийнятному електронному форматі через систему бухгалтерського обліку та контролю (Волошина-Сідей, Новак, & Яковенко, 2020).

Мета статті полягає у дослідженні аспектів глобальних та національних стратегій сталого розвитку, формування комплексного оцінювання розвитку обліково-контрольного забезпечення управління персоналом під впливом глобалізації в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплексні дослідження із загальних проблем глобалізації (Посібник з освіти..., 2012; Chalmali Guttal, 2007) та її впливу на світову економіку та України знайшли відображення в працях численних учених та практиків. У колективній монографії (Борзенко, 2022) обґрунтовуються глобалізаційні процеси, які відбуваються у світовій економіці, позицій України у світовому економічному просторі. Нові глобалізаційні виклики пов'язані з російським вторгненням в Україну, гуманітарною кризою, продовольчою та енергетичною безпекою. Автори (Горбач, & Плотніков, 2020) розглядають чинники пришвидшення та гальмування процесів глобалізації. Аналізуються проблеми розвитку України в сучасних глобалізаційних процесах. Особливу увагу приділено фінансовій глобалізації (Житар, & Сосновська, 2019). Вплив глобалізації на управління персоналом підприємства розглядається в роботі (Приятельчук, 2020). Автори (Судаков, & Лісогор, 2023) у співпраці з Державною службою зайнятості України, Федерацією роботодавців України, Міністерством освіти і науки України, Європейським банком реконструкції та розвитку, Фондом міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL) розглядали проблеми функціонування та перспектив розвитку ринку праці в умовах війни, визначили ризики і загрози, що виникають у сучасних умовах, а також проблеми оцінювання сучасного стану й перспективи змін потреб у працівниках і навичках в умовах повоєнного розвитку України (Близнюк, & Яценко, 2018). Вплив глобалізації на систему обліку та контролю розглядаються в працях (Волошина-Сідей, Новак, & Яковенко, 2020; Засадний, 2023; Пальчук та ін., 2017; Гаркуша,

2022; Kurianov, 2020; Шестерняк, 2020; Вплив глобалізаційних процесів..., 2019). Віддаючи належне проведенню дослідженням, потребує подальшого вивчення впливу глобалізації на обліково-контрольне забезпечення управління персоналом підприємства.

Методи

В основу дослідження глобалізації та її впливу на обліково-контрольне забезпечення управління персоналом покладено принципи Глобального договору ООН (The Ten Principles of the UN Global Compact¹), Глобальні принципи управлінського обліку (Сміт, Тіллі, & Тегоу, 2015), Глобальні ініціативи зі звітності (The global standards for sustainability impacts, GRI²). Автори використали методи логічного узагальнення (систематизація глобальних міжнародних та вітчизняних інституцій як суб'єктів управління, а також щодо розвитку системи обліку і контролю, глобальних ризиків), аналізу (аналіз ринку праці), порівняння, групування та табличні методи (візуалізація та виокремлення глобальних ризиків для підприємств у перспективі, розвиток глобального обліку і звітності), що визначають проблему й об'єднують результати дослідження в єдину цілісну систему.

Результати

Глобалізація є процесом зростаючої взаємозалежності та обміну між народами, зокрема, в економічній, соціальній і культурній сферах, тобто процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. Основними факторами глобалізації виступають: науково-технологічний прогрес; поширення форм економічної лібералізації; глобальна ідеологія, природна ресурсна база, географічне розташування, міцність світової політичної позиції, внутрішні соціокультурні явища, демографічні аспекти, екологічна ситуація тощо. Отже, глобалізація є багаторівневим, багатомірним, нерівномірним, складним і суперечливим процесом, який має як позитивні, так і негативні наслідки.

У процесах глобалізації важливу роль відіграють міжнародні інституції, які виконують певні функції управління: регулюючі, координуючі, контрольні та оперативні – Організація Об'єднаних Націй (ООН); Міжнародний валютний фонд (МВФ); Світовий банк; Міжнародна організація праці (МОП); Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР); Social Accountability International, SAІ: <https://sa-intl.org/> тощо (Кравченко, С.О., & Кравченко, В.В., 2017). Поряд з офіційними інститутами глобального управління у світі відбувається становлення неформальних механізмів – форуми і саміти лідерів та впливових представників груп країн (Всесвітній економічний форум у Давосі, форуми АТЕС, саміти G7, G8 і G20 тощо).

Корпоративна стійкість починається із системи цінностей підприємства та принципового підходу до ведення бізнесу. Це означає діяти таким чином, щоб, як мінімум, відповідати основним обов'язкам у сферах прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Відповідальний бізнес дотримується тих самих цінностей і принципів, де б вони не були, і знає, що ефективні практики в одній сфері не компенсують шкоду в іншій. Впроваджуючи десять принципів Глобального договору ООН (The Ten Principles of the UN Global Compact) у стратегії, політику та процедури, а також створюючи культуру доброчесності, підприємства не лише дотримуються своїх основних обов'язків перед людьми та планетою, але й готують основу для довгострокового успіху.

¹ www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html

² <https://www.globalreporting.org/standards/>

Війна в Україні та в інших країнах і економічна нестабільність у світі вивели на перший план багато соціальних питань, серед яких психологічне здоров'я працівників, інклюзивність та різноманітність, рівні права, соціальна та гендерна рівність. За даними Global Risks Perception Survey, визначено глобальні ризики за ступенем

тяжкості (серед них соціальні) на найближчі 2 роки та у перспективі на 10 років (табл. 1) із виокремлених 32 ризиків, за якими країнам, компаніям потрібно буде приймати відповідні управлінські рішення в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Таблиця 1

Глобальні ризики за ступенем тяжкості					
2 роки			10 років		
1	Криза вартості життя (Cost-of-living crisis) ⁴		1	Неспроможність пом'якшити зміни клімату (Failure to mitigate climate change) ²	
2	Стихійні лиха та екстремальна погода події (Natural disasters and extreme weather Events) ²		2	Нездатність адаптації до зміни клімату (Failure of climate-change adaptation) ²	
3	Геоелекономічне протистояння (Geoeconomic confrontation) ³		3	Стихійні лиха та екстремальна погода події (Natural disasters and extreme weather Events) ²	
4	Неспроможність пом'якшити зміни клімату (Failure to mitigate climate change) ²		4	Втрата біорізноманіття та колапс екосистеми (Biodiversity loss and ecosystem collapse) ²	
5	Розмивання соціальної єдності та суспільства, поляризація (Erosion of social cohesion and societal Polarization) ⁴		5	Масштабна вимушена міграція (Large-scale involuntary migration) ⁴	
6	Масштабна екологічна шкода Інциденти (Large-scale environmental damage Incidents) ²		6	Криза природних ресурсів (Natural resource crises) ²	
7	Нездатність адаптації до зміни клімату (Failure of climate change adaptation) ²		7	Розмивання соціальної єдності та суспільства, поляризація (Erosion of social cohesion and societal Polarization) ⁴	
8	Поширена кіберзлочинність і відсутність кібербезпеки (Widespread cybercrime and cyber insecurity) ⁵		8	Поширена кіберзлочинність і відсутність кібербезпеки (Widespread cybercrime and cyber insecurity) ⁵	
9	Криза природних ресурсів (Natural resource crises) ²		9	Геоелекономічне протистояння (Geoeconomic confrontation) ³	
10	Масштабна вимушена міграція (Large-scale involuntary migration) ⁴		10	Масштабна екологічна шкода, інциденти (Large-scale environmental damage, incidents) ²	
Категорія ризику (Risk categories): ¹ Економічний (Economic) ² Екологічний (Environmental) ³ Геополітичний (Geopolitical) ⁴ Соціальний (Societal) ⁵ Технологічний (Technological)					

Джерело: узагальнено авторами за (World Economic Forum, 2023).

Сучасний український бізнес також розглядає необхідність впровадження глобальних принципів IDE (Inclusion, Diversity and Equity – інклюзивність, різноманітність, рівність), які означають прийняття рішень та організацію бізнес-процесів таким чином, щоб виключити будь-яку дискримінацію за різними ознаками, а саме: статтю, вік, освіту, походження, расу, релігійну приналежність, сімейний стан, сексуальна орієнтація, місце проживання, наявність інвалідності тощо, не повинні впливати на забезпечення рівних можливостей та доступ до навчання, професійного розвитку, кар'єрних ролей, справедливої оплати праці.

Економічна глобалізація тісно переплітається з демографічним розвитком людства, а її негативні риси і наслідки пов'язані з глобальною демографічною проблемою, яка полягає в несприятливій для економічного розвитку динаміці населення і зрушеннях у його віковій структурі. Формування міжнародного ринку праці відбувається через міграцію трудових ресурсів і капіталу та шляхом поступового злиття національних ринків праці, унаслідок чого усуваються юридичні, національно-етнічні, культурні та інші перешкоди між ними. Це є свідченням того, що процеси світової інтеграції відбуваються не

тільки в економічній та технологічній сферах, а й охоплюють сфери соціальних та трудових відносин, які на сьогодні глобальні. Основними показниками ефективності дій світової спільноти й урядів країн у цьому напрямі є поліпшення позицій країн в індексі людського капіталу (табл. 2) (Human Capital Index 2020 – **0,64 Україна**) (Human Capital, 2021), а також збільшення трудових доходів населення як віддачі від його використання, зменшення бідності, підвищення рівня життя населення та досягнення Глобальних цілей сталого розвитку, зокрема *Ціль 8. Сприяння поступальному, всеохопному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх*: 8.3 "...створення гідних робочих місць..."; 8.5 "До 2030 року забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідну працю для всіх жінок і чоловіків, у тому числі молодих людей та інвалідів, і рівну оплату за працю рівної цінності"; 8.8 "Захищати трудові права і сприяти забезпеченню надійних і безпечних умов праці для всіх трудящих, включаючи трудящих-мігрантів, особливо жінок-мігрантів, та осіб, які не мають стабільної зайнятості" (Цілі сталого розвитку в Україні¹).

Таблиця 2

Індекс людського капіталу						
Роки/Країна	Україна	Польща	Словаччина	Іспанія	Туреччина	Сінгапур
2020	0,64	0,75	0,67	0,73	0,63	0,88
2010	0,63	0,71	0,67	0,71	0,62	0,84

Джерело: (Kozhyna et al., 2022).

¹ <https://business.diaa.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku>

Згідно з дослідженнями індекс людського капіталу в Україні вище середнього і займає 50-ту позицію серед країн світу (Kozhyna et al., 2022). Проте для зрозуміння динаміки та структури індексу слід аналізувати за додатковими показниками. У 2015 р. у межах 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку, де було затверджено 17 цілей сталого розвитку та 169 завдань. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку.

Сталий розвиток за умов сьогодення передбачає дбайливе ставлення до навколишнього середовища та підвищення корпоративної соціальної відповідальності (ESG). Постійні зміни в глобальній політиці, динаміці торгівлі та в міжнародних відносинах вимагають від керівників підприємств нового рівня стійкості. Вони переосмислюють свої стратегічні пріоритети, зосереджуючись на розвитку генеративного штучного інтелекту (ШІ), на управлінні талантами та високих очікуваннях зацікавлених щодо ESG – екологічних і соціальних питань та корпоративного управління.

Сьогодні керівники прагнуть забезпечувати прибутки, яких очікують інвестори, і допомагати будувати краще майбутнє для суспільства. За опитуванням KPMG, 74 % респондентів визнають, що "великі корпорації мають ресурси – як фінансові, так і людські – для того, щоб допомогти урядам знаходити рішення нагальних глобальних проблем" (KPMG, 2021).

На тлі довготривалої кризи після пандемії і під час повномасштабної війни в Україні, за опитуваннями

керівників бізнесу в Україні в 2022 р., 19 % українських лідерів зазначають відсутність бюджету для інвестицій у трансформацію ESG. Ще 19 % визнали, що неспроможність створити цінність за рахунок інвестицій в ESG є перешкодою на шляху до успішної імплементації стратегії ESG. Для глобальних лідерів вагомими факторами, що спричиняють стримування прогресу у сфері ESG, залишаються регулярні зміни законодавчих норм (16 %), відсутність технології оцінювання та відстеження впровадження принципів ESG (14 %) (Цимбал, 2022).

Підприємства, що ведуть активну діяльність із залучення фінансування та просування своєї продукції на міжнародних фінансових та товарних ринках, стикаються зі зростаючими очікуваннями інвесторів, контрагентів, кредиторів та регуляторів до питань сталого розвитку. Сьогодні від компаній очікуються формування стратегічного бачення в галузі ESG (environmental, social, governance) та реалізація проєктів у галузі захисту навколишнього середовища, запобігання кліматичним змінам, безаварійної роботи, дотримання принципів корпоративного управління та прав людини. Серед інвесторів зростає зацікавленість у стійких бізнесах і, відповідно, інструментах, що дозволяють це визначити – ESG-рейтинги та індекси, які містять систематизовану і порівнювальну інформацію про управління ESG-аспектами різними підприємствами. Глобальне дослідження звітності про сталий розвиток KPMG за 2022 рік показує, що 79 % групи № 100 (100 компаній у кожній країні) звітують про стійкість (рис. 1).

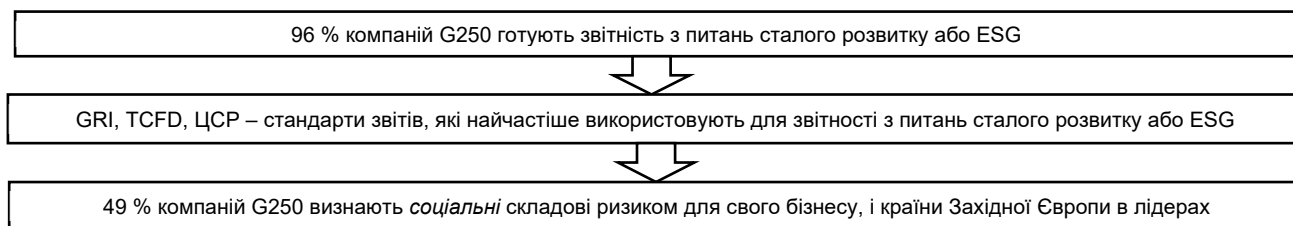


Рис. 1. Дослідження щодо звітності з питань сталого розвитку та ESG 2022

Джерело: складено авторами за (KPMG, 2022).

У грудні 2023 року ЄС опублікував Делегований регламент Комісії (ЄС) 2023/2772 від 31 липня 2023 року, що доповнює Директиву 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради стандартів звітності щодо сталого розвитку (Commission delegated regulation (EU) 2023/2772, 2023). Регламент містить 12 нових європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS). Зазначені стандарти мають на меті практичну реалізацію настанов Директиви з корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD). Регламент застосовується з 1 січня 2024 року для фінансових років, що починаються з або після цієї дати.

Враховуючи ключові вимоги європейських стандартів звітності зі сталого розвитку відповідно до част. 7 ст. 11 Закону (Про бухгалтерський облік, 1999), *звіт про управління* (обов'язкове подання в Україні з 2019 року для середніх і великих підприємств) подається разом із фінансовою звітністю та консолідованою фінансовою звітністю в порядку та строки, встановлені законом. Також ст. 14 вимагає оприлюднення підприємством звітності на своїй вебсторінці або своєму вебсайті разом з відповідними аудиторськими звітами.

Зважаючи на надзвичайну важливість соціальної складової ведення бізнесу, а також, беручи за основу ключові вимоги європейських стандартів звітності зі сталого розвитку, Комітет з практики бухгалтерського обліку

та звітування ФПБАУ звертає увагу керівників підприємств на показники, що характеризують використання підприємством персоналу та можуть наводитись у звіті про управління (рис. 2).

У регулюванні світового ринку праці провідну роль відіграє МОП, яка є спеціалізованим закладом ООН, прийнявши в 1998 р. Декларацію МОП основних принципів і прав у світі праці, у якій було визначено чотири принципи фундаментальних прав (До 100-річчя Міжнародної організації праці) (Профспілка працівників освіти..., 2019):

- 1) свобода об'єднання і право на укладення колективних договорів;
- 2) ліквідація всіх форм примусової або обов'язкової праці;
- 3) викорінення дитячої праці;
- 4) усунення дискримінації при працевлаштуванні та виборі професії.

МОП об'єднала основоположні трудові стандарти разом з іншими трудовими правами і зробила їх одним з чотирьох головних елементів своєї Програми гідної праці. Іншими такими елементами є створення робочих місць і розвиток підприємств, соціальний захист і управління, соціальний діалог. Програма гідної праці ґрунтується на переконанні, що всі ці чотири елементи потрібні для створення якнайкращих умов для соціального розвитку.



Рис. 2. Показники, що характеризують використання підприємством персоналу для звіту про управління

Джерело: складено авторами за (Комітет ФПБАУ з практики..., 2024).

Програма гідної праці влаштовує майже всіх, проте її виконання на практиці є проблематичним та сповненим протиріч. Програмою гідної праці передбачена участь національних та міжнародних інституцій у створенні якісних робочих місць в усьому світі та віднаходження спільних рішень. Однак урядам складно пояснити своїм громадянам, що створення та модернізація робочих місць за кордоном важливе для гарантій зайнятості та зростання добробуту всередині країни.

Із метою стати глобальним бізнесом у своїй галузі і вийти на світовий ринок компанії стають все більш уважними до соціальної відповідальності та ризику щодо їхньої репутації. Сьогодні можна побачити збільшення кількості підприємств, що розробляють кодекс корпоративної етики (корпоративний кодекс), основними положеннями якого є: взаємовідносини всередині компанії; *права людини*; *охорона праці та техніка безпеки на робочому місці*; *довкілля*; використання ресурсів компанії; збереження та захист інформації; *облік та достовірність звітності*; конфлікт інтересів; подарунки, розважальні заходи та інші послуги; відносини з контрагентами, з клієнтами, з ринками, з державними органами, зі ЗМІ; політична діяльність; комунікація з громадськістю; соціальні медіа. Основні цінності, які виділяє сьогодні бізнес в Україні:

- клієнт, технології, *персонал*, ефективність – Кодекс корпоративної етики (ТОВ "Нова пошта", б. д.¹);
- фінансова стабільність (стратегічний системний менеджмент, синергія бізнес-інтеграції, ефективне управління активами і ресурсами, зміни та інновації); стійка ділова репутація (прозорість і чесність, відповідальне лідерство, дотримання законів і правил, сталий розвиток і соціальна відповідальність); *професійна команда лідерів* (партнерство та єдність цілей, залученість як внутрішнє підприємництво, взаємоповага та довіра, розвиток потенціалу людей) – компанія KERNEL (Корпоративний кодекс) (Вереvський, 2017).

- клієнти і споживачі в пріоритеті, *цілі та заохочення співробітників*, стійка фінансова діяльність, стійкий розвиток, принципи сімейного бізнесу – компанія Henkel (Корпоративна культура²). Тобто впровадження корпоративної культури покращує клімат усередині компанії та створює відчуття безпеки для персоналу.

Інвестори, регулятори та загалом суспільство очікують від компанії більшої прозорості також у нефінансовій діяльності, щоб оцінити, яку користь вони приносять у довгостроковій перспективі. У відповідь компанії випускають нові звіти (Звіт про управління; Звіт із прогресу щодо виконання принципів Глобального договору ООН;

Звіт за GRI стандартом; Інтегрований звіт, Звіт зі сталого розвитку тощо) та шукають інші способи інформування зацікавлених сторін про свою нефінансову діяльність. Одним з обов'язкових показників нефінансових звітів є – *Трудові практики і гідна праця*. Підприємства можуть використовувати міжнародні, європейські чи національні рекомендації для створення своїх звітів. Європейська Комісія в 2017 р. на виконання вимог Директиви ЄС щодо розкриття нефінансової інформації та інформації про різноманітність (Директива 2014/95/EU – обов'язковість застосування з 2018 року великими компаніями ЄС) оприлюднила власне керівництво з нефінансової звітності (The Guidelines on non-financial reporting). Директива 2014/95/ЄС встановлює правила розкриття нефінансових показників, які досить гнучкі, а саме: можна покладатися на Глобальний договір ООН; принципи ОЕСР для багатонаціональних компаній; Глобальні ініціативи зі звітності (GRI); систему міжнародної інтегрованої звітності (IFR) Ради з міжнародної інтегрованої звітності (IIRC); стандарти Ради стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (SASB); *Міжнародну соціальну підзвітність*: Стандарти SA8000 зосереджені на аспекті соціального розвитку (S), охоплюють дитячу працю; примусову чи обов'язкову працю; свободу об'єднань і право на ведення колективних переговорів; проблеми дискримінації; практики дисциплінарних стягнень; робочий час і винагороду; а також системи управління тощо. Для працівників підприємства (компанії) соціальна звітність є значним стимулом і доказом статусності роботи, роз'яснюючи соціальну вагу їхньої роботи.

Глобальні вимоги до звітності щодо сталого розвитку розробляє Рада зі стандартів сталого розвитку (ISSB), яка створена Фондацією МСФЗ. Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (Угода про асоціацію, 2014) передбачено поступове наближення нормативно-правового регулювання в нашій країні до законодавства ЄС, зокрема і у сфері бухгалтерського обліку, звітності та аудиту. Вимоги щодо ESG-показників на рівні держави впливають також і зі Стратегії сталого розвитку України. Запровадження та застосування норм європейського законодавства є важливим кроком у напрямі досягнення прозорих та відповідальних стандартів ведення бізнесу.

Серед трьох складових бізнесу: місія, персонал і продукти (рис. 3), персонал є об'єктом управління, стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі.

¹ https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics

² <https://www.henkel.ua/company/corporate-culture>

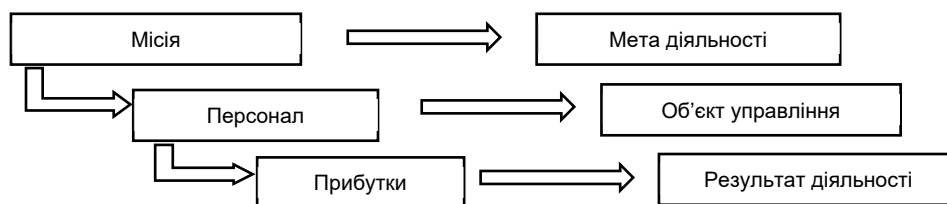


Рис. 3. Місце персоналу в діяльності підприємства

Джерело: складено авторами.

Управлінням персоналом підприємства розглядається як цілеспрямована діяльність керівництва підприємства і відповідних підрозділів, що передбачає розробку ефективної кадрової політики й управлінських

рішень щодо управління людьми на підприємстві, а також є складовою в цілому функцій управління, які між собою перебувають у тісному взаємозв'язку (рис. 4).



Рис. 4. Взаємозв'язок функцій управління і персоналу підприємства як об'єкта управління

Джерело: складено авторами.

Отже, в управлінні підприємства в цілому є цикл управління конкретними об'єктами зокрема персоналом, що здійснюється для досягнення бізнес-цілей підприємством через ефективне управління персоналом. Управління персоналом є багатогранним організаційно-управлінським процесом, основу якого становлять саме трудові правовідносини. Щоб здійснювати управління персоналом, роботодавець повинен мати стратегію управління персоналом, правила рекрутингу, адаптації, розвитку, мотивації персоналу тощо, які є формалізацією певних управлінських рішень, але, щоб вони набули юридичної сили, ці рішення мають бути оформлені як локальні акти роботодавця. Сьогодні стратегічне завдання підприємства як роботодавця – впровадження глобальних принципів IDE (Inclusion, Diversity and Equity – інклюзивність, різноманітність, рівність).

Можна констатувати, основою концепції управління персоналом підприємства на сьогодні є зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

Цифрові технології, зміни в демографічному складі персоналу і стрімкий інноваційний розвиток змушують підприємства переглядати організаційну структуру, розвивати моделі управління та стимулювати створення культури, орієнтованої на працівників.

У часи полікриз та війни, якими наповнені останні роки (2021–2024), багато підприємств змушені працювати в умовах невизначеності і непрогнозованості майбутнього, швидких змін, нестандартних факторів, які потрібно враховувати, та неоднозначності трактування сигналів ринку. Такий режим планування й управління отримав назву VUCA (volatility – нестабільність, uncertainty – невизначеність, complexity – складність, ambiguity – неоднозначність). За даними опитування (KPMG, 2023), 80 % жінок-лідерок в Україні вважають, що за останні роки нестабільність, невизначеність щодо прийняття стратегічних рішень та прогнозів зросли. Майже аналогічна тенденція (78 %) спостерігається в усьому світі.

У XXI ст. стиль управління персоналом у світі впевнено трансформується. На зміну жорсткому менеджменту приходять партнерство, співпраця і віра в людський потенціал. Саме завдяки основній рушійній силі економіки – підросло покоління міленіалів, які хочуть самореалізації та щоб їхня робота цінувалася, мала сенс і ціль – сучасні підприємства стають локальними та світовими лідерами. Але чи мало власників та керівників підприємств не приділяють достатньої уваги розвитку своїх менеджерів, залишаючи таким чином (свідомо чи несвідомо) жорсткий стиль управління, за яким морально страждають як працівники, так і їхні сім'ї. І першою ознакою такого стилю управління є плінність кадрів. (Управління персоналом¹).

¹ https://www.olza.com.ua/management_hr_policy

Пандемія COVID-19 кардинально змінила підходи і шляхи до того, де люди живуть, працюють і як взаємодіють, зокрема, посилилася глобальна гонка за талантами. Значні геополітичні та економічні невизначеності спонукають певні країни приймати більш орієнтовану політику з метою захисту своєї робочої сили, тоді як інші запустили більш відкриті ініціативи для боротьби за глобальні таланти. Нестача талантів також призвела до того, що підприємства мають труднощі з наймом і підбором потрібних людей на роботу. Компанія PwC у березні 2022 р. провела опитування 52 000 респондентів із

44 країн. Дослідження показали, що кожен п'ятий співробітник у світі планував звільнитися протягом 2022 року, причому 71 % із них назвали оплату праці основною причиною для звільнення (Lanvin, & Monteiro, 2022).

У своєму прагненні забезпечувати зростання підприємства, враховуючи погляди на майбутнє керівників бізнесу з 11 великих ринків світу, за щорічними опитуваннями компанії KPMG, керівники стикаються із серйозними викликами та ризиками, серед яких і ризик нестачі кваліфікованих кадрів / кадровий ризик (табл. 3).

Таблиця 3

Ризики для зростання підприємств у світі

Ризик	2020	2021	2022		2023	
			Україна	Світ	Україна	Світ
Геополітична невизначеність	–	–	1	4	2	–
Операційний ризик	–	2	2	2	3	3
Регуляторний ризик	–	2	3	2	–	3
Ризик ланцюга поставок	2	1	3	–	–	–
Екологічний / кліматичний ризик	–	–	–	2	–	–
Репутаційний ризик	–	–	–	2	–	–
Ризик внутрішньої неетичної культури	–	–	–	3	–	–
Ризик, пов'язаний з новими технологіями / кіберризик	6/4	2/1	–	1	–	/3
Ризик нестачі кваліфікованих кадрів / кадровий ризик	1	–	4	–	/1	/2
Політична невизначеність	–	–	–	–	1	3
Ризик впливу економічних факторів (рецесія, інфляція)	–	–	–	–	–	1
Проблеми довкілля / кліматичні зміни	4	2	–	–	–	–
Повернення до територіалізму	3	–	–	–	–	–

Джерело: узагальнено авторами за (KPMG, 2021; KPMG, 2023).

Дев'ять видання KPMG CEO Outlook, у якому взяли участь 1325 генеральних директорів у період з 15 серпня по 15 вересня 2023 року, надає унікальне розуміння мислення, стратегій і тактик планування генеральних директорів. Усі респонденти керують компаніями, що мають річний дохід понад 500 млн дол. США, а третина опитаних компаній мають річний дохід понад 10 млрд дол. США. До опитування були залучені лідери з 11 ринків (Австралія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Індія, Італія, Японія, Іспанія, Велика Британія та США) та 11 основних галузей (управління активами, автомобільна промисловість, банківська справа, споживчі товари та роздрібна торгівля, енергетика, інфраструктура, страхування, медичні та біологічні науки, виробництво, технології та телекомунікації). 64 % генеральних директорів очікують повного повернення персоналу до офісів упродовж трьох років, 87 % – імовірно, що керівники будуть винагороджувати співробітників, готових повернутися до офісу сприятливими завданнями, підвищенням оплати праці або просуванням по службі (Bill, 2023).

Сучасний світ переживає четверту промислову революцію "Industry 4.0", характерними рисами якої є побудова глобального цифрового світу (розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація процесів). Експерти виділяють чотири базових технології, у результаті впровадження яких очікуються революційні зміни щодо ринку праці, системи обліку та контролю як функцій управління персоналом тощо:

- *інтернет речей* (Internet of Things, IoT);
- *цифрові екосистеми* (моніторинг і управління процесами здійснюються з використанням технологій Industrial Internet of Things, IIoT як різновид IoT) – роль персоналу при цьому зводиться до контролю роботи машин і реагування лише на екстрені ситуації;
- *аналітика великих даних* (Data Driven Decision) або *великі дані* (Big data) – персонал отримує оброблені дані, максимально зручні для сприйняття, аналізу та ухвалення рішення;

• *складні інформаційні системи*, відкриті для використання клієнтами і партнерами (цифрові платформи) – цифрові платформи і системи для управління бізнес-процесами тощо.

Запровадження "Industry 4.0" принесло і продовжуватиме приносити глибокі зміни в глобальну економіку щодо інвестицій, споживання, зростання, зайнятості, торгівлі, безпеки тощо. У результаті "Industry 4.0" новими стають усі складові світу праці та зайнятості, трансформуються профіль працівника, змінюються вимоги до останнього. В умовах переоцінювання бачення подальшого шляху глобального розвитку, з урахуванням невід'ємності його поєднання зі сталим розвитком та циркулярною економікою, серед дослідників, усе частіше лунає термін "Індустрія 5.0" – орієнтація на майбутнє, гармонійний розвиток та людиноцентризм (Зубкова, Майгурова, & Місюня, 2023). За даними опитування (Bill, 2023), керівники підприємств визнали, що сфера праці майбутнього – це більше, ніж просто робочий простір для людей, тобто здатність підвищувати кваліфікацію своїх працівників. Це означає наявність мотивованої і висококваліфікованої робочої сили, яка володіє знаннями у сфері цифрових технологій і може працювати швидко та гнучко.

Найважливішими негативними процесами, які розвиваються на національному ринку праці під впливом глобалізації є: вплив найбільш кваліфікованої робочої сили за межі країни, тобто міжнародна міграція робочої сили; погіршення структури робочих місць унаслідок скорочення високотехнологічного виробництва; зниження попиту на робочу силу через надмірний імпорт зростання безробіття; недовикористання людського капіталу; вигорання та втома працівників; негативні тенденції щодо оплати праці; упередження до працівників певного віку.

Сучасний глобальний та національні ринки праці відтворюють полярні тенденції як дефіциту, так і профіциту представників різних професій та носіїв різноманітних компетентностей. За результатами опитування

"Прогнози бізнесу 2024" Європейської бізнес асоціації 58 % опитаних (91 топменеджер компаній-членів Європейської Бізнес Асоціації) прогнозували зростання свого бізнесу в 2024 р., 29 % без змін, 19 % – негативна динаміка. Щодо персоналу: 40 % – збільшення штату; 48 % без змін, і 12 % – скорочення персоналу (ЕВА, 2023).

Кадровий портал grc.ua опублікував результати дослідження (Маковій, & Онипко, 2023) на основі онлайн-опитування, проведеного в серпні–жовтні 2023 року. У дослідженні взяли участь представники різних галузей, охоплено всю географію України, окрім окупованих територій: 377 компаній із 15 галузей та 2 400 респондентів пошукачів / працівників. Протягом 2023 року підприємства активно наймали персонал (88 %), така тенденція зберігалася і в 2024-му (93 %). Також визначено п'ять пріоритетів бізнесу: пошук нових ринків збуту / клієнтів (54 % компаній); збереження команди у повному складі (44 %); збереження поточних ринків збуту / клієнтів (36 %); розширення команди (28 %); збереження оплати праці (24 %). Узагальнено виклики для роботодавців: утримання та залучення молодих талантів – 44 %; повернення працівників в Україну та в офіси – 43 %; підвищення продуктивності працівників в умовах постійного стресу – 42 %; керування ризиками, пов'язаними з людьми – 41 %; формування інклюзивного та різноманітного робочого середовища; реінтеграція ветеранів до професійного життя (31 %) ((Маковій, & Онипко, 2023). Для забезпечення кадрового балансу все більше й більше роботодавців орієнтовані на перспективу оптимального поєднання трудових зусиль внутрішніх працівників та зовнішніх виконавців робіт з використанням форм стандартної та нестандартної зайнятості, традиційних та гнучких робочих місць, що не може не привертати увагу наявних та потенційних співробітників.

Глобалізація економічних відносин, що характеризує економічне і соціальне середовище сьогодення, зумовлює зростання потреби в належному інформаційному забезпеченні для планування, контролю і прийняття

ефективних управлінських рішень щодо персоналу як на мікро- так і на макрорівнях. У сучасних умовах господарювання, задля прийняття своєчасних оперативних і тактичних рішень щодо управління персоналом в умовах невизначеності, необхідна своєчасна, достовірна й аналітична інформація щодо руху персоналу підприємства, яка забезпечується насамперед ефективною організацією обліково-контрольного забезпечення. Базовою в обліково-контрольному забезпеченні є облікова підсистема, оскільки саме вона забезпечує постійне формування, накопичення, систематизацію та узагальнення необхідної інформації щодо персоналу підприємства, здійснюється відповідно до розробленої методології та технології обліку, що ведеться на підприємстві.

Пріоритетним напрямом є отримання даних для визначення ефективності використання персоналу та обґрунтування потреби щодо вкладень у розвиток та відтворення персоналу при розподілі інвестиційних ресурсів у межах підприємства. Розвиток світових відносин у процесі глобалізації є однією з об'єктивних умов суттєвих змін як в українській системі бухгалтерського обліку і звітності, так і в облікових системах інших країн (Гаркуша, 2022).

Глобалізація світових економічних ринків, широкомасштабний розвиток підприємництва, банківських та інших фінансових установ, динамічна зміна податкового законодавства України поставили на сьогодні особливо актуальним питання про входження нашої країни до європейського та світового економічного простору та застосування концептуальної основи фінансової звітності. Починаючи з 90-х років минулого століття і по теперішній час, глобальні процеси у світовій економіці та політиці збільшили кількість та якість інститутів, які зацікавлені в розвитку міжнародної системи бухгалтерського обліку і контролю (аудиту).

Розширення міжнародних бухгалтерських інститутів відбулося відповідно до змін у глобальному економіко-соціальному просторі з урахуванням зростаючої кількості запитів з боку різних груп стейкхолдерів (рис. 5):

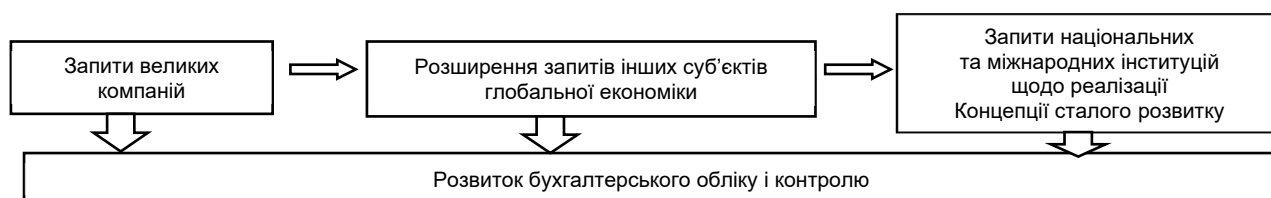


Рис. 5. Розвиток системи бухгалтерського обліку і контролю з урахуванням запитів стейкхолдерів

Джерело: складено авторами.

Облік забезпечує важливе інформаційне наповнення в національних і глобальних соціально-економічних просторах. На сьогодні політику в питанні стандартизації бухгалтерського обліку у світі визначають: Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ); GAAP US (Generally Accepted Accounting Principles) – облікові принципи США. Із метою адаптації законодавства України до законодавства ЄС було внесено зміни до Закону (Про бухгалтерський облік, 1999) у 2017 р. щодо обов'язкового застосування МСФЗ для ведення бухгалтерського обліку і складення звітності підприємствами. МСФЗ здійснюють забезпечення порівнянності та зрозумілості для міжнародних інвесторів звітів суб'єктів господарювання, які звітують, різних країн світу. Їх можна розглядати як інструмент глобалізації економіки та світових господарських зв'язків. Стандарти мають певну гнучкість, що дозволяє враховувати особливості національних економік,

вони містять не чітко прописані форми і правила, а лише загальні принципи і підходи до відображення операцій і розкриття інформації. При цьому стандарти постійно допрацьовуються і доповнюються, виходячи зі зміни ситуації на світових ринках.

Для цілей обліку виплат персоналу та узагальнення інформації у фінансовій звітності підприємства призначені МСБО 1 "Подання фінансової звітності", МСБО 19 "Виплати працівникам", НПСБО 1 "Вимоги до фінансової звітності", НПСБО 26 "Виплати працівникам". Стандарти виступають ефективним інструментом підвищення зрозумілості інформації, яка розкриває діяльність підприємства як самостійного господарюючого суб'єкта, створює достовірну базу для оцінювання активів і зобов'язань, надають можливість об'єктивно розкривати і віддзеркалювати наявні фінансові ризики у суб'єкті звітування, а також забезпечують оцінювання потенціалу підприємств та прийняття управлінських рішень. Стандарти, котрі

допомагають спеціалістам з управлінського обліку приймати рішення, підвищувати ефективність роботи і досягати сталого успіху, – це Глобальні принципи управлінського обліку (Global Management Accounting Principles), які надають підприємствам інструмент для

відпрацювання власних стандартів управлінського обліку: "Комунікація породжує інформацію, що має вплив", "Інформація є релевантною", "Аналізується вплив на вартість" і "Розумне керування вибудовує довіру" (рис. 6).



Рис. 6. Безперервність і послідовність застосування глобальних принципів управлінського обліку
Джерело: складено авторами за (Сміт, Тіллі, & Тегу, 2015).

Глобальні принципи управлінського обліку описують основоположні цінності, якості, норми і поняття, яких мають дотримуватися фахівці з управлінського обліку, визначають передову практику бухгалтерського обліку, що сприяє прийняттю складних рішень, які покликані забезпечити сталу цінність підприємства. Основними аспектами адаптації українського трудового законодавства до законодавства Європейського Союзу є зближення із сучасною європейською системою права. В Україні активно проводяться реформи трудового законодавства з метою наближення його норм до європейських стандартів. Сьогодні розроблено та обговорюються проєкт нового Трудового кодексу, проєкт нового Закону "Про колективні договори та угоди", проєкт Закону про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю на працю, Закону про внесення

змін до Кодексу законів про працю України щодо правонаступництва у трудових відносинах, які виступають основним законодавчими актами України, що регулюють визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей з питань формування та реалізації соціально-трудових відносин.

Окрім системи бухгалтерського обліку і звітності, невід'ємною частиною ефективного управління персоналом у будь-якого підприємства є впровадження доступної та прозорої системи обліку персоналу, тобто кадровий облік: кількісний; якісний облік; облік руху кадрів; облік використання робочого часу; облік навчання та розвитку персоналу (табл. 4). Це комплексний процес, який охоплює всі аспекти взаємодії між роботодавцем та працівником, починаючи з моменту прийняття на роботу і закінчуючи звільненням.

Таблиця 4

Аспекти кадрового обліку персоналу підприємства

№ з/п	Аспекти обліку	Характеристика	Цілі обліку персоналу
1	Кількісний облік	Загальна кількість працівників підприємства, аналіз структури персоналу за категоріями та фахом	Моніторинг персоналу
2	Якісний облік	Освіта, кваліфікація, досвід роботи	Облік та аналіз освіти, кваліфікації
3	Облік руху кадрів	Прийом, переведення, звільнення	Моніторинг плинності кадрів та її причин
4	Облік використання робочого часу	Відпрацьований, невідпрацьований робочий час (відпустки, тимчасова непрацездатність, відрядження, прогули тощо)	Контроль виплат персоналу, аналіз причин та частоти відсутності працівників
5	Облік навчання та розвитку	Стажування та підвищення кваліфікації, атестація персоналу	Контроль стажування та підвищення кваліфікації, тренінгів

Джерело: складено авторами.

Належним чином організований облік персоналу підприємством дозволяє оптимізувати структуру персоналу, підвищити ефективність використання персоналу, забезпечити відповідність кваліфікації персоналу потребам підприємства, планувати кадрову політику, зменшити ризики. Облік персоналу є основою для прийняття

стратегічних рішень щодо розвитку персоналу та підприємства в цілому і є складовою внутрішнього контролю – процес, який реалізовується як керівництвом підприємства, так і персоналом (базується на міжнародній моделі – COSO і передбачає внутрішній аудит). Наприкінці 2023 року Рада з міжнародних стандартів внутрішнього аудиту

затвердила Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (Global Internal Audit Standards¹), які керують міжнародною професійною практикою внутрішнього аудиту та служать основою для оцінювання та підвищення якості функції внутрішнього аудиту на конкретному підприємстві.

Система зовнішнього контролю передбачає нагляд (моніторинг ключових ризиків, пов'язаних із фінансовими санкціями та кримінальною відповідальністю за невиконання трудового законодавства) і незалежний аудит за МСА (дотримання правил і вимог бухгалтерського обліку та звітності за операціями по розрахунках з персоналом, що здійснює підприємство; стан внутрішнього контролю на підприємстві та його оцінювання; дотримання підприємством положень законодавчих та нормативних актів України щодо трудових відносин; виконання завдань персоналом, встановлених керівником підприємства та/або структурного підрозділу тощо).

Отже, глобалізаційні процеси загалом і процеси євроінтеграції зокрема є важливими чинниками, що впливають на розвиток вимог до формування і надання інформації системою бухгалтерського обліку та контролю щодо управління персоналом (Вплив глобалізаційних процесів..., 2019).

Розвиток інформаційних технологій і діджиталізація суспільства вимагають використання сучасного інструментарію програмних продуктів для представлення інформації системою бухгалтерського обліку і контролю в прийнятному електронному форматі. Таке представлення інформації особливо стосується звітності як способу одержання зведених показників (фінансової, податкової, статистичної, нефінансової) діяльності підприємства за звітний період, на підставі яких і ухвалюватимуть управлінські рішення. Зокрема, це стосується вдосконалення порядку подання й оприлюднення фінансової звітності, яку необхідно подавати в уніфікованому електронному форматі iXBRL (загальновизнаний міжнародний стандарт, що дозволяє опрацьовувати великі обсяги якісних і кількісних показників) підготовленої відповідно до таксономії UA XBRL МСФЗ (для підприємств, які звітують за МСФЗ) та оприлюднювати на власному сайті. При цьому оприлюднена фінансова звітність має бути підтверджена звітом незалежного аудитора, що також підлягає публікації.

Дискусія і висновки

У результаті дослідження доходимо висновку, що геополітична напруженість залишається головним ризиком для світової економіки у 2024 р., як зазначає JPMorgan, існує ряд факторів, які можуть призвести до глобальної кризи: тривала війна в Україні; посилення грошово-кредитної політики центральними банками у світі; зростання інфляції тощо (Амелін, 2023). Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. На період до 2030 року на засадах принципу "Нікого не залишити осторонь" було започатковано інклюзивний процес адаптації цілей сталого розвитку. Кожну глобальну ціль було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку.

Факторами, характерними для сучасної реальності, є нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність. В умовах невизначеності звичайна модель діяльності підприємства не ефективна, адже необхідно вміти виділяти основні фактори невизначеності, що можуть впливати на майбутнє підприємства, прогнозувати альтернативні варіанти розвитку подій і формувати план дій у кожному з розроблених сценаріїв.

Окрім проблем, пов'язаних із COVID-19, на майбутнє ринку праці сильно впливають широкомасштабне вторгнення росії на територію України в 2022 р., демографічні зміни, прискорена автоматизація всіх процесів, розвиток існуючих і поява абсолютно нових секторів, виникнення нових професій, переорієнтація попиту на нові вміння та навички, а також ряд нових етичних міркувань. Це вимагає наявності мотивованої і висококваліфікованої робочої сили, яка володіє знаннями у сфері цифрових технологій та може працювати швидко, що передбачає застосування нових підходів і до управління персоналом підприємства.

Криза призводить до інтелектуального адреналіну, який можна використати не тільки в режимі захисту, але й пошуку неочікуваних шляхів, навіть у найнесприятливіших умовах. У таких ситуаціях надзвичайно важливо розвивати навички персоналу для швидкого вирішення проблем, що дозволяють вибудовувати ланцюжок по типу "проблема – рішення – дії".

Формування дієвої моделі менеджменту неможливе без реалізації системи управління та стратегії розвитку персоналу (підбір кадрів, високий рівень професіоналізму, моральність, культура тощо). Головним є поступове формування свідомої, активної та відповідальної особистості та цілісної системи управління підприємством, що передбачає залучення широкої ініціативи і творчий пошук на кожному робочому місці.

Управління персоналом на підприємстві в різних країнах світу має свої специфічні особливості, моделі управління персоналом різних країн суттєво відрізняються, що пояснюється культурними особливостями, менталітетом, рівнем розвитку суспільства і країни в цілому. Без дослідження таких особливостей неможливо сформувати досконалі підходи для удосконалення вітчизняної системи управління персоналом.

Україна взяла курс на впровадження принципів сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу, інтеграція стандартів GRI в українське законодавство є важливим кроком на шляху до досягнення цих цілей.

Глобалізаційні процеси та економічні наслідки війни також впливають на обліково-контрольне забезпечення (ОКЗ) управління персоналом, тобто процеси, які спрямовані на забезпечення інформаційних потреб зовнішніх і внутрішніх користувачів для досягнення відповідних цілей управління. ОКЗ об'єднує на підприємстві операції, що здійснюються для забезпечення достовірності даних, які формуються в межах бухгалтерського обліку (фінансового та управлінського), а також узагальнюються у формах статистичних спостережень, фінансової, податкової звітності та у звітності зі сталого розвитку, що в умовах євроінтеграції вимагає трансформації. Однією з вагомих складових всіх витрат, що визнаються, аналізуються підприємством, є витрати, пов'язані з виплатами (поточними, довгостроковими) персоналу. Тому для кожного підприємства необхідно належним чином організувати облік та контроль управління персоналом, які є основними функціями системи управління діяльністю підприємства.

Кожен новий рік приносить із собою виклики, але сучасна реальність вимагає від міжнародного й українського бізнесу не лише реакції на обставини, але й активного пошуку стратегічних рішень, які дозволять зберегти стабільність і просуватися вперед у напрямі успішного майбутнього.

Соціальні ініціативи сьогодні розглядаються як соціальні інвестиції в репутацію підприємства. Добровільне взяття на себе підвищених зобов'язань перед

¹ <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>

суспільством, перед персоналом, не нав'язаних державою, сприяє тому, що бізнес розділяє із суспільством, з працівниками турботу про їхнє майбутнє. Така готовність співпрацювати в різних питаннях суспільного життя, яку ініціює бізнес, для зацікавлених сторін стає вагомим аргументом щодо співпраці, інвестування тощо.

Технології сьогодні відіграють важливу роль у вирішенні глобальних викликів. Ринки праці, бізнес-моделі та механізми соціального захисту зазнають корінних змін, зумовлених демографічними зрушеннями, розвитком новітніх технологій, поширенням цифрових робочих платформ та проблемами у сфері екології. Нові технології, включно зі штучним інтелектом (ШІ), інтернетом речей (IoT), автоматизацією і цифровим зв'язком, прискорюють зміну професійних кваліфікацій, умінь та навичок персоналу. Цей тренд вимагає подальшого вдосконалення протоколів взаємодії людини з обладнанням, а також посиленої уваги до питань етики, зокрема професійних бухгалтерів та аудиторів, сприяти розвитку інклюзивності ринків праці. І роботодавці, і працівники повинні мати мотивацію вчитися, розвиватися, рости й адаптуватися до нової реальності, яку спричиняють зміни у характері праці, які викликані глобальними та національними проблемами країн. Програми штучного інтелекту (ШІ), які використовуються в усьому світі, також можуть створювати проблеми, пов'язані, зокрема, з людськими цінностями, конфіденційністю, безпекою та підзвітністю.

Розвиток і впровадження інформаційних технологій вимагають використання потужного інструментарію сучасних програмних продуктів для представлення інформації системою бухгалтерського обліку і контролю в прийнятному електронному форматі, що передбачає додаткові фінансові витрати на навчання персоналу. Постійне оновлення стандартів обліку і звітності (міжнародних і національних), міжнародних стандартів аудиту, глобальних стандартів внутрішнього аудиту, запровадження обов'язкової звітності зі сталого розвитку потребують подальшого ретельного вивчення вимог застосування міжнародних практик і адаптації їх на національному рівні.

Внесок авторів: Тетяна Мельник – концептуалізація, методологія, написання (перегляд і редагування); Ольга Кирильчук – методологія, формальний аналіз, написання (оригінальна чернетка).

Список використаних джерел

- Амелін, А. (2023, 12 грудня). *Краще не стане: що прогнозують найбільші світові компанії на 2024 рік*. https://24tv.ua/prognozi-naybilsih-svitovih-kompaniy-2024-rik_n2451017
- Близнюк, В.В., & Яценко, Л.Д. (2018). Вітчизняний ринок праці у глобальному вимірі. *Ринок праці та зайнятість населення*, 3, 33–38. http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15155/Blyzniuk_Hlo_balniyi_vymir_ukrainskoho_rynku_pratsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Борзенко, О.О. (Ред.). (2022). *Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України*. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Globalizaciyni-procesy-u-svitoviy-economiici.pdf>
- Вереvський, А. (2017). *Корпоративний кодекс*. <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/11/Korporativnij-Kodeks.pdf>
- Волошина-Сідей, В.В., Новак, К.С., & Яковенко, А.В. (2020). Вплив глобалізаційних процесів на розвиток бухгалтерського обліку в Україні. *Науковий огляд*, 8(71). <https://oaji.net/articles/2020/797-1609433312.pdf>
- Вплив глобалізаційних процесів на систему обліку та звітності. (2019). Ст. від 29.08.2019 № 37-38. <https://ips.ligazakon.net/document/reader/BZ011881>
- Гаркуша, С. (2022). Розвиток бухгалтерського обліку як інформаційної системи в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-29>
- Горбач, Л.М., & Плотноков, О.В. (2020). *Глобалізація: світова економіка та українські реалії*. Видавничий дім "Кондор".
- Житар, М.О., & Сосновська, О.О. (2019). Вплив фінансової глобалізації на формування фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*, 3(35), 39–50.
- Засадний, Б.А. (Ред.). (2023). *Модернізація національної системи бухгалтерського обліку і звітності в умовах глобалізації*. Видавничий дім "Кондор".

- Зубкова, А., Майгурова, Д., & Місюня, Р. (2023). Управління проектами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності індустрії 4.0 та 5.0. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 120–130. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16>
- Комітет ФПБАУ з практики бухгалтерського обліку та звітності. (2024). *Рекомендації щодо надання інформації про роботу сил підприємства у звіті про управління від 11 січня 2024 року*. <https://drive.google.com/file/d/1tjo8pPEJw-SP6DWDEpj40hO-YLh- ipJ/view>
- Кравченко, С.О., & Кравченко, В.В. (2017). Міжнародні організації як суб'єкти глобального управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія "Державне управління"*, 28(67), 1, 1–6.
- Летяк, В. (2024, 6 лютого). *Що відбувається на ринку праці в Україні: основні тенденції та прогнози на 2024 рік*. Факти. [https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20240206-shho-vidbuyayetsya-na-rynk-paczi-v-ukrayini-osnovni-tendenciyi-ta-prognozy-na-2024-rik/](https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20240206-shho-vidbuyayetsya-na-rynku-praczi-v-ukrayini-osnovni-tendenciyi-ta-prognozy-na-2024-rik/)
- Маковій, М., & Онипко, Л. (2023). *Барометр ринку праці України 2023. Прогнози на 2024*. <https://eba.com.ua/kadrovij-portal-grc-ua-opublikuvav-rezultaty-doslizhennya-barometr-rynku-pratsi-ukrayiny-2023-prognozy-na-2024/>
- Пальчук, О.В., Савченко, В.М., & Рузмайкіна, І.В. та ін. (2017). *Розвиток бухгалтерського обліку в умовах глобалізації та інформатизації суспільства* (Г.М. Давидов, Ред.). Експресс-Систем.
- Посібник з освіти в області прав людини за участі молоді. (2012). Компас. <https://www.coe.int/uk/web/compass/globalisation>
- Прийтецьчук, О.А. (2020). Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 1(24), 30–37. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-5>
- Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. (1999). Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами № 3257-IX від 14.07.2023)). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
- Профспілка працівників освіти і науки України. (2019). *До 100-річчя Міжнародної організації праці*. <https://pon.org.ua/novyny/6636-do-100-rchchya-mzhnarodnoyi-organizaciyi-prac.html>
- Сміт, Н., Тіллі, Ч., & Тейроу, Н. (2015). *Глобальні принципи управлінського обліку. Ефективний управлінський облік: оптимізація рішень та створення успішних організацій*. <https://surl.li/rbpfk>
- Судаков, М., & Лісогор, Л. (2023). *Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи*. https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf
- ТОВ "Нова пошта". (б.д.). *Кодекс корпоративної етики*. https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics
- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (2014). Закон України № 1678-VII від 16.09.2014 (зі змінами від 30.11.2023 № 984_11)). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2545
- Шестерняк, М.М. (2020). Глобалізаційні процеси як фактор впливу на систему обліку в Україні. *Інтелект XXI*, 5, 80–84. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.15>
- Цимбал, Андрій. (2022). *Погляд керівників бізнесу в Україні 2022. Звіт за результатами опитування*. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/11/ukrainian-business-leaders-outlook-2022.html>
- Bill, Thomas. (2023, September). *KPMG 2023 CEO Outlook*. <https://kpmg.com/bm/en/home/insights/2023/09/kpmg-global-ceo-outlook-survey.html>
- Chalmali Guttal. (2007). *Globalisation Development in Practice*, 17(4/5), 523–531. www.jstor.org/stable/25548249
- Commission delegated regulation (EU) 2023/2772. (2023, 31 July). Supplementing directive 2013/34/EU of the European parliament and of the council as regards sustainability reporting standards. *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772
- EBA. (2023, September 11). *Бізнес покращує прогнози фінансових показників на 2024 рік*. <https://eba.com.ua/biznes-pokrashhuye-prognozy-finsansovih-pokaznykiv-na-2024-rik/>
- Human Capital. (2021). *World Bank*. Retrieved 2021-04-20. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital#Index>
- Kozhyna, A., Razina, T., Kravchenko, A., Kuprii, T., & Melnyk, T. (2022). Human Capital Development in the Context of Globalization Processes: Regulatory Aspect. *Economic Affairs*, 67(04s), 887–895.
- KPMG. (2021). *CEO Outlook. Опитування керівників бізнесу*. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2021/10/kpmg-2021-ceo-outlook.html/>
- KPMG. (2022). *Big shifts, small steps Survey of Sustainability Reporting 2022*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf> Get ready for the next wave of ESG reporting. kpmg.com/CSR
- KPMG. (2023). *Погляд бізнес-лідерів у світі та Україні 2023. Лідерство у часи полікризи*. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/09/female-leaders-outlook-2023.html>
- Kurianov, V. (2020). Unification of the state financial control system in the context of globalization. *Social Economics*, 59, 72–83. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-59-09>
- Lanvin, Bruno, & Monteiro, Felipe. (Eds.). (2022). *The Global Talent Competitiveness Index 2022: The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Increased Talent Inequalities?* <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf>
- World Economic Forum. (2023, January 11). *Global Risks Report*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

References

- Amelin, Anatoly (2023, December 12) *It won't get better: what the world's largest companies predict for 2024* [in Ukrainian]. https://24tv.ua/prognozi-naybilshih-svitovih-kompaniy-2024-rik_n2451017
- Association agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand. (2014). Law of Ukraine No. 1678-VII dated 16.09.2014 (with amendments No. 984_11 dated 30.11.2023) [in Ukrainian]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2545
- Bill, Thomas. (2023, September). *KPMG 2023 CEO Outlook*. <https://kpmg.com/bm/en/home/insights/2023/09/kpmg-global-ceo-outlook-survey.html>
- Blyzniuk, V.V., & Yatsenko, L.D. (2018). The domestic labor market in a global dimension. *Labor market and population employment*, 3, 33–38 [in Ukrainian]. http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15155/Blyzniuk_Hlobalnyi_vymir_ukrainskoho_rynku_pratsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Borzenko, O.O. (Ed.). (2022). *Globalization processes in the world economy: challenges and opportunities for Ukraine* [in Ukrainian]. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Globalizaciyni-procesy-u-svitoviy-economici.pdf>
- Chalmali, Guttal. (2007). Globalisation. *Development in Practice*, 17, 4(5), 523–531. www.jstor.org/stable/25548249
- Commission delegated regulation (EU) 2023/2772. (2023, 31 July). Supplementing directive 2013/34/EU of the European parliament and of the council as regards sustainability reporting standards. *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772
- Committee of FPBAU on accounting practice and reporting. (2024). *Recommendations for providing information about the workforce of the enterprise in the management report dated January 11, 2024* [in Ukrainian]. https://drive.google.com/file/d/1tjo8pPEjw-SP6DWDEpJ40hO-YLh_ipJ/view
- EBA. (2023, September 11). *Business improves forecasts of financial indicators for 2024* [in Ukrainian]. <https://eba.com.ua/biznes-pokrashhuje-prognozy-finansoviyh-pokaznykiv-na-2024-rik/>
- Guide to education in the field of human rights with the participation of young people. (2012). Compass. <https://www.coe.int/uk/web/compass/globalisation>
- Harkusha, S. (2022). Development of accounting as an information system in the conditions of globalization. *Economy and Society*, 36 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-29>
- Horbach, L.M., & Plotnikov, O.V. (2020). *Globalization: world economy and Ukrainian realities*. Publishing house "Kondor" [in Ukrainian].
- Human Capital. (2021). *World Bank*. Retrieved 2021-04-20. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital#Index>
- Impact of globalization processes on the accounting and reporting system. (2019). Art. from 29.08.2019 № 37-38 [in Ukrainian]. <https://ips.liga-zakon.net/document/reader/BZ011881>
- Kozhyna, A., Razina, T., Kravchenko, A., Kuprii, T. & Melnyk, T. (2022). Human Capital Development in the Context of Globalization Processes: Regulatory Aspect. *Economic Affairs*, 67(04s), 887–895.
- KPMG. (2021). *CEO Outlook. Опитування керівників бізнесу*. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2021/10/kpmg-2021-ceo-outlook.html>
- KPMG. (2022). *Big shifts, small steps Survey of Sustainability Reporting 2022*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf> Get ready for the next wave of ESG reporting. kpmg.com/CSR
- KPMG. (2023). *The view of business leaders in the world and Ukraine 2023. Leadership in times of polycrisis*. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/09/female-leaders-outlook-2023.html>
- Kravchenko, S.O., & Kravchenko, V.V. (2017). International organizations as subjects of global management. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series "Public administration"*, 28(67), 1,1–6 [in Ukrainian].
- Kurianov, V. (2020). Unification of the state financial control system in the context of globalization. *Social Economics*, 59, 72–83 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-59-09>
- Lanvin, Bruno, & Monteiro, Felipe. (Eds.). (2022). *The Global Talent Competitiveness Index 2022: The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Increased Talent Inequalities?* <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf>
- Letyak, V. (2024, February 6). *What is happening in the labor market in Ukraine: main trends and forecasts for 2024*. Facts [in Ukrainian]. <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20240206-shho-vidbuvayetsya-na-rynku-praczi-v-ukrayini-osnovni-tendenciyi-ta-prognozy-na-2024-rik/>
- LLC "Nova Poshta". (n. d.). *Code of corporate ethics* [in Ukrainian]. https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics
- Makovii, M. & Onipko, L. (2023). *Labor market barometer of Ukraine 2023. Forecasts for 2024* [in Ukrainian]. <https://eba.com.ua/kadrovij-portal-grc-ua-opublikuvav-rezultaty-doslidzhennya-barometr-rynku-pratsi-ukrayiny-2023-prognozy-na-2024/>
- On accounting and financial reporting in Ukraine. (1999). Law of Ukraine dated July 16, 1999 No. 996-XIV (with amendments No. 3257-IX dated 07.14.2023) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
- Palchuk, O.V., Savchenko, V.M., Ruzmaikina I.V. et al. (2017). *Development of accounting in the conditions of globalization and informatization of society* (H. M. Davydov, Ed.). Ekskluziv-System [in Ukrainian].
- Pryatelchuk, O.A. (2020). The impact of globalization on hr management in Ukraine. *Eastern Europe: economy, business and management*, 1(24), 30–37 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-5>
- Smit, N., Tilli, C., & Tehou, N. (2015). *Global principles of management accounting. Effective management accounting: optimizing decisions and creating successful organizations*. <http://surl.li/rbpfk>
- Shesternyak, M.M. (2020). Globalization processes as a factor of influence on the accounting system in Ukraine. *Intellect XXI*, 5, 80–84 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.15>
- Sudakov, M., & Lisohor, L. (2023) *The labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects* [in Ukrainian]. https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf
- Trade Union of Education and Science Workers of Ukraine. (2019). *To the 100th anniversary of the International Labor Organization*. <https://pon.org.ua/novyny/6636-do-100-rychchya-mzhnarodnoyi-organzacyi-prac.html>
- Tsymbal, Andriy. (2022). *View of business leaders in Ukraine 2022. Report based on survey results* [in Ukrainian]. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/11/ukrainian-business-leaders-outlook-2022.html>
- Verevskiy, A. (2017). *Corporate Code* [in Ukrainian]. <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/11/Korporativnij-Kodeks.pdf>
- Voloshina-Sidey, V.V., Novak, K.S., & Yakovenko, A.V. (2020). The impact of globalization processes on the development of accounting in Ukraine. *Scientific review*, 8(71) [in Ukrainian]. <https://oaji.net/articles/2020/797-1609433312.pdf>
- World Economic Forum. (2023, January 11). *Global Risks Report*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
- Zasadnyi, B.A. (2023). *Modernization of the national system of accounting and reporting in the conditions of globalization*. Publishing house "Kondor" [in Ukrainian].
- Zhytar, M.O., & Sosnovska, O.A. (2019). Influence of financial globalization on the formation of financial architecture. *Economics and organization of management*, 3(35), 39–50 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.4>
- Zubkova, A., Maihurova, D., & Misiunia, R. (2023) Management of digital transformation projects of international enterprises: key differences of industry 4.0 and 5.0. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 120–130 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16>

Отримано редакцією журналу / Received: 05.07.24
Прорецензовано / Revised: 17.08.24
Схвалено до друку / Accepted: 05.10.24

Tetiana MELNYK, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID: 0000-0002-3617-6927
e-mail: t.melnyk@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Oliha KYRYLCHUK, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0003-1463-3952
e-mail: kyrylchukolha@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

GLOBALIZATION AND ITS IMPACT ON THE ACCOUNTING AND CONTROL SYSTEMS IN PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES

Background. Globalization processes actualize the task of harmonizing and harmonizing national legislation with international, in particular EU legislation, leads to changes in the field of activity aimed at achieving the most effective use of skills and motivation of personnel to achieve the company's goals, are influential factors in the formation of accounting and control management support staff. The development and application of information technologies require the use of a powerful toolkit of modern software products to present information in the accounting and control system in an acceptable electronic format.

Methods. The basis of the research is the use of the following methods: logical generalization, systematization, analysis (labor market analysis), comparison, grouping, and tabular methods (visualization and identification of global risks for enterprises in the future, development of global accounting and control), which define the problem and combine research results into a single integrated system.

Results. *The study proved that geopolitical tensions remain a key risk for the world economy and Ukraine. To achieve Sustainable Development Goals, companies can open up new opportunities and reduce the level of acceptable risks, increasing the growth of the financial value of corporate sustainability (ESG). The processes of global integration also cover the spheres of social and labor relations, in particular personnel management – the growing role of the employee's personality, the implementation of global principles – Inclusivity, Diversity, and Equality. In conditions of uncertainty, reliable and analytical information about the movement of the company's personnel through the organization of accounting and control support is necessary.*

Conclusions. *The main factors of modern reality are instability, uncertainty, complexity and ambiguity. The future of the labor market is affected by demographic changes, accelerated automation of all processes, development of existing and emergence of new sectors, emergence of new professions, and reorientation of demand for new skills and abilities. This requires the motivation and high qualifications of the staff, the application of new approaches to the management of the company's personnel, and its accounting and control support. Information technologies and constant updating of accounting and reporting standards, ISAs, and global internal audit standards require further careful study of the requirements for the application of international practices and their adaptation at the national level.*

Keywords: *globalization, labor market, personnel, personnel management, accounting, control, enterprise.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 330.361(477)
JEL classification: F01
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/5>

Валерій ОСЕЦЬКИЙ, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0001-5104-1070
e-mail: osetski@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Андрій КАМІНСЬКИЙ, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-6574-8138
e-mail: akaminsky@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Вікторія КУЛІШ, д-р філософії
ORCID ID: 0000-0002-5919-2823
e-mail: kulish_v@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

СИСТЕМНИЙ ХАРАКТЕР ІНСТИТУЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ СТРУКТУРНОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Вступ. Питання структурної політики і системної відбудови національної економіки, її інноваційної модернізації – це питання майбутнього України, сильної європейської держави. Сучасна практика структурних перетворень в Україні свідчить про значне відставання якісних характеристик структурної політики від загальноєвропейських стандартів у цій сфері. Метою статті був системний аналіз характеристик структурної політики і визначення та надання інституційних рекомендацій щодо участі держави в інноваційному розвитку економіки в умовах війни і в період післявоєнної відбудови економіки України.

Методи. Використано сукупність методів емпіричного та теоретичного дослідження: методи аналізу, синтезу та узагальнення, що на діалектичному рівні дозволяють науково обґрунтувати популярні моделі інноваційного розвитку. Здійснено методологічний аналіз теоретичних доктрин у процесі розкриття політико-економічних основ дослідження структурних трансформацій та структурної політики.

Результати. Розкрито особливості системного підходу в дослідженні закономірностей інноваційного розвитку, системної відбудови національної економіки загалом. Такий підхід дає можливість внести принципові уточнення інституційних перетворень структурної політики в період кардинальних змін у національній економіці. З'ясовано, що інноваційний розвиток на основі знання є визначальним імперативом структурної політики та визначає створення "нових" інститутів розвитку. Досвід економічно розвинених країн показує, що інноваційний розвиток – це пріоритетний напрям структурної політики. Проаналізовано концептуальні взаємозв'язки складових цілей структурної політики, системний характер структурної політики інноваційної модернізації, інституційні обмеження структурних змін української економіки та необхідності подолання інституційної "неефективної" структурної політики. Досліджено особливості інституту структурної політики як чинника оптимізації участі держави в інноваційному розвитку економіки. Встановлено, що інституційна теорія постає однією з найважливіших складових структурної політики інноваційного розвитку сучасної економіки. Визначено, що цифрові платформи можуть стати ключовим фактором структурних змін, які забезпечать інноваційний розвиток економіки України.

Висновки. Результати досліджень свідчать про зростаючий вплив системних тенденцій структурної політики інноваційного розвитку і можуть бути використані для розробки специфічних понять, спеціального категоріального апарату, високоякісного інституційного середовища, форм та інструментів посилення інституційного концепту інноваційної модернізації.

Ключові слова: системний аналіз, структурна політика, структурні зміни, інноваційна модернізація, інновації, інноваційний розвиток, інституційний концепт, інституційна стратегія.

Вступ

Питання структурної політики і системної відбудови національної економіки, її інноваційної модернізації – це питання майбутнього України, сильної європейської держави. Сучасна практика структурних перетворень в Україні свідчить про значне відставання якісних характеристик структурної політики від загальноєвропейських стандартів у цій сфері. Загальний стан структурних перетворень економіки України не можна вважати задовільним, оскільки його поділ на трансформаційний і трансакційний сектори опинився за межами структурної політики. Більше того, зміни цієї фундаментальної економічної структури відбуваються спонтанно, тому що їх не вважають усвідомленим завданням реалізації інституційного статусу держави. Це можна пояснити тим, що успадкована від попередньої економічної системи нерациональна структура економіки України за роки зміни інституційного статусу держави ще більше деформувалася і характеризується на сучасному етапі глибокою диспропорційністю розвитку окремих секторів.

Відсутність структурних трансформацій у напрямі рішучого інноваційного розвитку означає не що інше, як

визначення ролі нашої країни як "світової периферії" та постачальника на міжнародний ринок сировини і напівфабрикатів. На сьогодні Україна належить до країн, які визнають важливість інновацій для індустріальної модернізації національної економіки. Саме вплив інновацій на модернізаційний розвиток може привести до радикальних структурно-технологічних змін в економіці та суспільстві.

Згідно з Глобальним індексом інновацій існуючий інноваційний розвиток України сьогодні не високий. Зокрема, у 2023 р. вона посіла 55 позицію із 132. Цей індекс визначається на основі підіндексів: факторів (або передумов) інноваційного розвитку та результатів інноваційного розвитку. Найкращі позиції в 2023 р. Україна мала за індикаторами "творчі результати" – 37 місце в рейтингу, "результати знань і технологій" – 46 місце в рейтингу, "людський капітал та дослідження" – 47 місце. Однак низькорозвиненими є інституційне забезпечення та загальна інфраструктура інноваційного розвитку (індикатор "інституційне середовище"; "рівень розвитку ринку", "інфраструктура") (табл. 1).

© Осецький Валерій, Камінський Андрій, Куліш Вікторія, 2024

Таблиця 1

Глобальний індекс інновацій у 2015–2023 роках

Період	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ГП ранг	64 (з 141)	56 (з 128)	50 (з 127)	43 (з 126)	47 (з 129)	45 (з 131)	49 (з 132)	57 (з 132)	55 (з 132)
Значення	36,5	35,7	37,6	38,5	37,4	36,3	35,6	31,0	32,8
ГП ранг									
1. ІНСТИТУЦІЇ	98	101	101	107	96	93	91	97	100
1.1. Інституційне (політичне) середовище	112	123	122	122	110	105	101	107	128
1.2. Нормативно-правове середовище	89	84	82	78	78	76	78	75	77
1.3. Бізнес-середовище	92	79	78	100	99	104	104	99	88
2. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ	35	40	41	43	51	39	44	49	47
2.1. Освіта	25	20	30	34	43	23	23	26	31
2.2. Вища освіта	31	24	26	26	37	32	33	40	37
2.3. Дослідження та розробки (R&D)	45	50	51	50	54	44	58	59	68
3. ІНФРАСТРУКТУРА	112	99	90	89	97	94	94	82	77
3.1. Інформаційно-комунікаційні технології	89	87	68	69	81	82	69	63	69
3.2. Загальна інфраструктура	127	110	108	89	95	95	124	111	105
3.3. Екологічна стабільність	121	100	95	115	120	99	108	86	74
4. РІВЕНЬ РОЗВИТКУ РИНКУ	85	75	81	89	90	99	88	102	104
4.1. Кредит	60	58	71	84	91	86	90	124	124
4.2. Інвестиції	136	113	107	115	115	121	120	107	107
4.3. Торгівля, конкуренція та ринковий масштаб	66	46	48	45	42	45	44	37	40
5. РІВЕНЬ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	78	73	51	46	47	54	53	48	48
5.1. Працівники знань	52	48	41	41	45	47	45	42	42
5.2. Інноваційні зв'язки	105	88	72	63	55	81	84	78	77
5.3. Засвоювання знань	88	82	63	75	73	59	59	63	66
6. РЕЗУЛЬТАТИ ЗНАНЬ І ТЕХНОЛОГІЙ	34	33	32	27	28	25	33	36	46
6.1. Створення знань	14	16	16	15	17	23	27	29	28
6.2. Вплив знань	98	90	77	40	47	45	61	48	71
6.3. Поширення знань	65	61	54	53	47	32	35	42	48
7. ТВОРЧІ РЕЗУЛЬТАТИ	75	58	49	45	42	44	48	63	37
7.1. Нематеріальні активи	82	42	26	13	17	23	29	62	19
7.2. Творчі товари та послуги	87	87	92	86	91	95	93	87	82
7.3. Онлайн-творчість	51	51	47	43	43	39	45	42	44

Джерело: розроблено авторами на основі (Dutta, Lanvin, & Wunsch-Vincent, 2015; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; Dutta et al., 2021; 2022; 2023).

Хід інноваційного розвитку в Україні зумовлює необхідність системних інституційних перетворень структурної політики формування сприятливого інноваційного клімату, рішучого прориву у сфері використання цифрових технологій, виникнення та активізації цифрових платформ з погляду інтересів загальної структурної реорганізації і модернізації воєнної економіки країни. Розвиток цифрових технологій і поширення цифрових платформ може надати багато нових можливостей для теоретичного осмислення актуальних проблем структурної політики.

Розроблений Міністерством цифрової трансформації України Індекс цифрової трансформації регіонів України є одним з інструментів оцінювання процесів інформатизації та цифровізації регіонів України. Цей індекс визначає рівень цифрової культури громадян і дає можливість оцінити спроможність органів влади вести цифрову трансформаційну політику. Індекс містить 8 блоків (Індекс цифрової трансформації регіонів України, 2023):

- інституційна спроможність;
- розвиток інтернету;
- розвиток Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП);
- впровадження режиму "без паперів";
- цифрова освіта;
- візитівка області;
- проникнення базових електронних послуг;
- галузева цифрова трансформація.

За результатами дослідження 2023 року, середній показник Індeksu становить 0,632 бала з 1 можливого. Найвищі показники виявлено в таких субіндексах, як "Режим

без паперів" [0,697], "Інституційна спроможність" [0,678] та "Проникнення базових епослуг" [0,666]. Найнижчий показник у субіндексі "Галузева ЦТ" [0,560], що вказує на потребу посилення роботи у сферах кібербезпеки, охорони здоров'я та цивільного захисту. Серед регіонів найвищий показник мають Дніпропетровська та Львівська області (Індекс цифрової трансформації регіонів України, 2023).

За останнє десятиліття у світі виникло безліч цифрових платформ, які використовують бізнес-моделі й докорінно змінюють ринковий механізм формування структури економіки. Інфраструктура, яку надають ці платформи, може забезпечити підвищення ефективності зв'язку, операцій, обміну інформацією для структурної координації національної економіки. Рейтинг цифрової конкурентоспроможності IMD (рис. 1), підготовлений Світовим центром конкурентоспроможності IMD, оцінює здатність і готовність 64 країн впроваджувати та досліджувати цифрові технології, що є головним чинником економічних змін у бізнесі, державному секторі та суспільстві. На основі поєднання надійних статистичних даних та результатів опитувань бізнес-лідерів і представників уряду цей рейтинг допомагає державам та організаціям визначити, на що спрямувати свої ресурси й які практики можуть бути найефективнішими на етапі цифрової трансформації.

Бізнес-платформи зумовлюють якісні зрушення у структурі сучасної економічної діяльності, у системі факторів економічного зростання і національного багатства, однак науковці досі не досягли консенсусу щодо визначення сутності цього поняття. У науковій літературі

запропоновано навіть різні терміни такого явища, зокрема, "цифрова платформа", "онлайн-платформа", "бізнес-платформа", "багатостороння платформа" тощо. Усі ці "бізнес-платформи" мають загальну смислову базу – вони формують інноваційні бізнес-моделі та постійно

вдосконалюються, упроваджуючи хмарні технології, штучний інтелект, накопичують величезні обсяги даних (BigData), які за мережевої взаємодії стають важливим інноваційним ядром економічного розвитку.

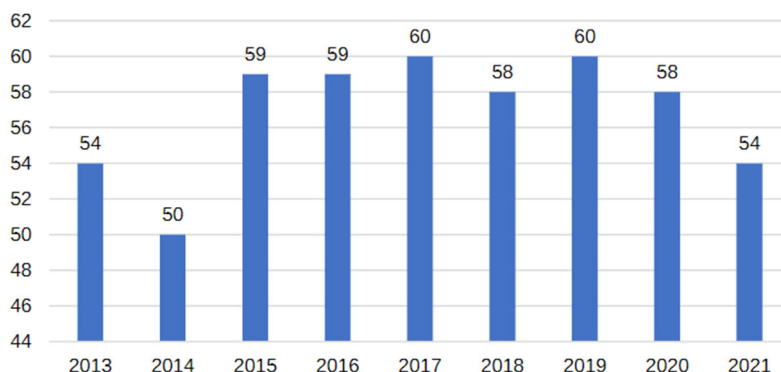


Рис. 1. Рейтинг цифрової конкурентоспроможності економіки України, 2013–2021 (2023¹) рр.

Джерело: розроблено авторами на основі (Шлайфер, & Тодощук, 2022) (IMD, 2023).

Розвиток, як і інновації, – це складний процес взаємопов'язаних цілісних змін як у системах різного рівня, так і в національній системі, що інтегрує перші відображення системної сутності інноваційного розвитку та дозволяє збагатити методологію системного підходу з метою адекватного теоретичного відображення дійсності. Відображення в теорії системної динаміки, а не тільки системно-структурної статистики, за допомогою широкого використання категорії розвитку як тимчасової характеристики руху систем, – це гідна відповідь вчених-теоретиків на зростаючу стрімкість інноваційних змін.

Починаючи системний розгляд наукових аспектів структурної політики, слід зазначити, що структурно-динамічні практики є потребою постановки й вирішення проблем не просто розвитку, а вже якості розвитку та інноваційного виміру розвитку, включаючи його інституційний аспект. У наукових публікаціях, присвячених дослідженню інституційних перетворень структурної політики інноваційного розвитку та феномену модернізації як багатогранного інноваційного явища, не знайшов, на наш погляд, достатнього відображення вплив на ці процеси інституційної теорії та структурної політики. Але єдність структурної політики та інституційних домінант в інноваційному розвитку економіки є наслідком системного, науково підтвердженого процесу взаємодії структурних змін і посилення інституційного концепту інноваційної модернізації економіки, нерозривно пов'язаних між собою як модель системного розвитку, так і самоствердження держави, яка має проводити політику реіндустріалізації, підтримки високотехнологічних галузей, стимулювання інновацій в основних галузях виробництва, тобто визначити провідні вектори модернізаційного розвитку, розглядається з ігноруванням необхідності забезпечення прогресу взаємодії. У зв'язку з цим, для розширення методологічного простору досліджень інституційних перетворень структурної політики актуальним є системний аналіз виявлення інституційної єдності структурної політики та політики модернізації з опорою на формування інноваційної економіки.

Метою статті є системний аналіз характеристик структурної політики й визначення та надання інституційних рекомендацій щодо участі держави в інноваційному розвитку економіки в умовах війни і в період післявоєнної відбудови економіки України.

Огляд літератури. Структурна політика, інституційний контент, місія держави в інноваційному розвитку – це надзвичайно широке поле для теоретичних і прикладних досліджень: політико-економічних, економіко-інституційних, економіко-соціологічних, економіко-математичних, порівняльно-статистичних, економіко-прогностичних, і навіть, філософських. Це пояснюється такими факторами: *по-перше*, фундаментальним характером поняття "структурна політика", яке відображає поступову модифікацію управлінських впливів, побудову макроекономічних механізмів забезпечення системних структурних зрушень і поширення їх позитивного соціально-економічного ефекту; *по-друге*, посиленням впливу економічних, політичних і соціальних інститутів на формування та реалізацію структурної політики, що підвищує актуальність цього напрямку економічної теорії, значення систематизації, узагальнення і проведення фундаментальних і прикладних досліджень; *по-третє*, обґрунтуванням та визначенням найкращих "маршрутів" структурної політики з урахуванням чинників повоєнного відновлення, включення інноваційних критеріїв до переліку суттєвих при розробці основних засад стратегії і тактики структурної політики в напрямі формування інноваційної моделі розвитку економіки України.

Проблеми вивчення структурної політики держави та її інституційних перетворень в економіці висвітлені у багатьох працях зарубіжних учених. Значну увагу приділено питанню, що таке економічна свобода і чому одним суспільствам вдається її інституційно досягти, а іншим ні, у чому полягає причина – це культура чи неправильна політика (Аджемоглу, & Робінсон, 2016). У політекономічному контексті – це інституційні зміни в структурі економічної діяльності (Шумпетер, 2011); у досліджуваному аспекті – структурні зміни, структурні трансформації, структурна політика – невідомі складові інноваційного розвитку в умовах інституційних реформ, роботи, котрі вже стали класичними (Fisher, 1939; Clark, 1957; Smith, 1904) та ін. У результаті концептуальних змін в економічній теорії процеси інноваційного розвитку, спираючись на інституційну й інституційно-еволюційну теорії та під впливом структурних трансформацій, поглиблено вивчали такі вчені-фундатори (Galbraith, 2007; Freeman et al., 1982); генез інститутів інноваційного розвитку,

¹ У 2022-2023 рр. Україна і рф виключені з рейтингу.

інституційно-еволюційний контекст досліджували (Nelson, & Winter, 1982; North, 1990) та інші. Системний характер впливу інститутів та інституційних змін на інноваційний розвиток економіки знайшли відображення у працях провідних українських учених (Базилевич, & Гражевська, 2022). Виділимо також роботи (Khodzhaian et al., 2021; Кіндзерський, 2013), у яких запропоновані критерії визначення пріоритетів структурних змін в економіці та проаналізовано зміст категорії "модернізація". Розкриттю теоретико-методологічних засад становлення інноваційної економіки та її інституційних одиниць присвячено роботу (Краус, 2015); стосовно систематичного характеру структурної політики економічної координації аналізуються інституційні середовища, їхня типологія, якість та перспективи розвитку (Гасанов, 2012; Маслов, 2021).

Незважаючи на значні теоретичні надбання, науковці й досі виявляють активний інтерес до пошуку оптимальної моделі інноваційного розвитку, вивчення в ній місця держави, враховуючи інституційні детермінанти, рушійні сили інноваційного розвитку, системний характер структурної політики, економічної координації, напрями структурно-адаптаційних змін з урахуванням повоєнного економічного розвитку України. Однак обґрунтування принципово нових явищ інноваційного розвитку, притаманних другій половині XX та початку XXI ст., за допомогою канонічних (усталених) основ економічної методології, успадкованої від старих часів, зумовило засилля нормативних, заідеологізованих підходів, які поглибили небезпечний розрив між практикою та її теоретичним обґрунтуванням. Виявилось, що традиційна економічна теорія, переобтяжена інерційністю наукового мислення, сформованого в межах неокласичної методології, не придатна для пояснення нових реалій структурної політики, зважаючи на національні особливості перебігу трансформаційних процесів.

Ідеться про особливу значимість структурних змін у забезпеченні збалансованого розвитку базових і нових інститутів, що підвищують стійкість національної економіки та створюють необхідні передумови інноваційного розвитку. Дедалі більша кількість дослідників не заперечує і той факт, що в сучасних умовах країни конкурують не лише в галузі чинників інноваційно-економічного розвитку, але й у виборі інститутів або цілісних інституційних стратегій для нарощування темпів економічного зростання і підвищення життєвого рівня населення (Решетило та ін., 2013). Також не розроблено ряд теоретичних і практичних положень щодо унікального інституційного статусу держави, оцінювання впливу економічної влади на науково-технічний та інноваційний розвиток, обґрунтування перспективних напрямів структурної політики держави з урахуванням системи чинників повоєнного відновлення. Зважаючи на сучасний стан економіки України, постає необхідність наукового переосмислення загальних теоретичних засад і підходів формування та реалізації політики структурних трансформацій економіки, які відбуваються і мають відбуватися згідно зі стратегією інноваційного розвитку.

Методи

Для досягнення поставленої мети та розв'язання окремих завдань щодо зміни інституційного концепту оновлення структурної політики використано сукупність методів емпіричного та теоретичного дослідження, а саме: методи аналізу, синтезу й узагальнення, що на діалектичному рівні дозволяють науково обґрунтувати популярні моделі інноваційного розвитку. Здійснено методологічний аналіз теоретичних доктрин у процесі

розкриття політико-економічних основ дослідження структурних трансформацій та структурної політики.

Метод інституційного трактування структурної політики економічних трансформацій залучено для окреслення процесів динаміки інноваційного розвитку економіки та виявлення інституційних обмежень і ресурсів у формуванні національної концепції державного регулювання інноваційного розвитку. Метод статистичного аналізу використано для розгляду стану та тенденцій інноваційного розвитку національної економіки в динаміці, змінах і логічній послідовності. Для аналізу взаємозв'язків, взаємодій між "старими" і "новими" інститутами інноваційного розвитку використано структурно-логічне моделювання, що дало змогу здійснити розробку системного підходу до оцінювання інституційної якості структурної політики. Метод теоретичних узагальнень застосовано для формулювання висновків і розроблення пропозицій. Алгоритм структурної політики, який формується на науковій базі, передбачає розробку послідовності застосування інструментів та формування інституційного механізму структурної політики, що дає змогу забезпечити рух всієї економічної системи в передбачуваному напрямі.

Результати

Особливостями інноваційного розвитку в XXI ст. є його системна сутність, що проявляється як взаємопов'язана цілісність складових цілей структурної політики, а також збереження національного ціннісно-інституційного багатства як особливого ресурсу інноваційного розвитку. Будь-який розвиток як форма існування економічної системи повинен мати зворотні зв'язки, величина та зміни яких із часом визначають стійкість зазначеного розвитку. Таку стійкість можна розуміти і як здатність взагалі до розвитку, тобто якісних змін, і як здатність розвиватися не спонтанно й дискретно (еволюційний підхід). На основі принципу зворотного зв'язку щодо інтерпретації теоретичного знання в економічній науці відкривається методологічний простір для перегляду та переосмислення теорії інноваційного розвитку, оновлення її основних положень в інформаційно-знаннєвій економіці та їх практичного застосування.

Варто зазначити, що в теорії економічного розвитку всесвітньовідомий учений Й. Шумпетер також виділяє два різні стани економіки. Економіка, яка орієнтується на відтворення і розвиток традиційної структури виробництва (тип розвитку "статика"), не може суттєво збільшувати своє багатство і суспільний добробут, оскільки розвиток традиційних конкурентних ринків із часом обмежує створення нової доданої вартості в масштабах країни. Зростання національної (валової) доданої вартості може забезпечити тільки інноваційний розвиток, що, власне, і зумовлює тип розвитку економіки, який Шумпетер назвав "динаміка" (Шумпетер, 2011). Такий підхід дає необхідне бачення рушійних сил сучасного економічного розвитку, де пріоритетна роль відводиться інноваціям і змінам, що формують передумови утворення нових технологічних структур та бізнес-платформ. Отже, вчений виявив рушійні сили економічної динаміки. Як стверджує Й. Шумпетер, економіку треба уявляти як еволюційний процес безперервної зміни хвиль інновацій, який він назвав "процесом творчого руйнування" (Creative destruction). На його думку, успіх економічної системи полягає не в ефективному досягненні статичної оптимальної рівноваги, а в спроможності здійснювати динамічні зміни в технології і досягати динамічного економічного розвитку за допомогою таких змін.

У методологічному аспекті праця Й. Шумпетера "Теорія економічного розвитку" (2011 р.) містить ключову ідею про розвиток, що спирається на факт постійних змін історичних умов та неповторності господарського кругообігу і на появу кожного наступного економічного стану з попереднього, що стало основною ідеєю еволюційної концепції (path dependence, lock in effect) (Москаленко, 2014). Водночас у теорії Шумпетера йдеться не про чинники, а про механізми змін, утіленням якого є підприємець. Своєю чергою, зростання економіки, що супроводжується збільшенням населення і багатства, Шумпетер не розглядав як розвиток, оскільки зростання не породжувало нових якісних явищ, а слугувало поштовхом для процесів їх пристосування. Тобто вчений чітко розмежовував зміст процесів розвитку і зростання (Шумпетер, 2011).

Переосмислення теорії Й. Шумпетера, реальне її використання в економічному аналізі, застосування математичних моделей для вивчення економічних процесів, зокрема економічних умов, дозволяє по-іншому сприймати структурні трансформації економіки, виявити інституційні та інвестиційні обмеження інноваційного розвитку. Теорія інноваційного розвитку має набути статусу верифікованої через підтвердження своєї зовнішньої верифікації (вихідні передумови і висновки, прогнози, рекомендації, виведені закономірності) і внутрішньої верифікації (установки та аналітичний апарат) (Москаленко, 2014).

Як вже згадувалося, інноваційний розвиток характеризується наявністю сильних позитивних зворотних зв'язків інформаційно-знаннєвої економіки в результаті дії екстернального ефекту. Останній припускає, що знання як ресурсне забезпечення інноваційного розвитку можуть бути використані багатьма виробниками, а це породжує інноваційні процеси і, природно, дуже відчутно інтенсифікує ендегенний вплив наукоємних інновацій на динаміку економічного розвитку.

Дослідники із Великої Британії та Канади Ф. Агійона і П. Ховітта запропонували модель економічного розвитку з ендегенним технологічним прогресом, основою якого є ідея Й. Шумпетера про механізми "творчого руйнування" (creative destruction). За цією моделлю, економічний розвиток обумовлений технологічним прогресом, що забезпечується за рахунок конкуренції між фірмами, які генерують і ведуть фундаментальні та прикладні дослідження для набуття нових знань, спрямованих безпосередньо на конкретні винаходи або модифікування вже існуючих технічних прийомів.

Кожна фірма може розробляти концепції нових продуктів чи процесів або різноманітні нові методи оцінювання їхньої придатності та життєздатності. Зауважимо, що на різних стадіях це можуть бути: а) розробки та випробування, б) подальші дослідження, спрямовані на зміну конструкції або технічної функції. Фірма може займатися багатьма видами діяльності, які не належать до досліджень і розробок, хоча беруть участь у створенні інновацій. Ця активність може підвищувати здатність фірми створювати інновації або ж успішно освоювати інновації, розроблені іншими фірмами чи організаціями (OECD/EC, 2005). Цінність інновації визначається тривалістю її існування, яка також залежить від кількості спеціалістів, що працюють у секторі НДДКР над реалізацією наступної інновації. Тривалість періоду між двома послідовними успішними нововведеннями є величина виняткова, зважаючи на стохастичну природу інноваційного процесу.

Здатність критично аналізувати інновації та знання (верифікація) є важливою властивістю сучасної

економічної методології. Цікаві методологічні узагальнення цих понять зробив американський економіст Е. Денісон, який запропонував концепцію прогресу знань як джерела економічного розвитку. Він дослідив виняткову роль нових знань в економічному розвитку провідних країн світу. У своїй відомій праці "Дослідження відмінностей в темпах економічного росту" (Denison, 1967) він обґрунтовує положення про те, що отримання нових знань потребує інноваційних зусиль, які спрямовані безпосередньо на конкретні винаходи або модифікування вже існуючих технічних прийомів.

Наведені теоретичні положення надто важливі, оскільки йдеться про розуміння того, що за еволюційних підходів (Nelson, & Winter, 1982) інновація розглядається як процес, що залежить від напрямів, якими розвиваються знання і технології під час взаємодії між різними фірмами і різноманітними факторами. Структура таких взаємодій впливає на перспективи економічного розвитку. У цьому контексті слід враховувати й те, що, незважаючи на певні теоретичні неузгодженості в ендегенних моделях економічного розвитку, можна стверджувати, що поняття "нового знання" як важливого ресурсу для отримання наукоємних інновацій формують нову парадигму економічного розвитку, яка стала домінуючою на початку XXI ст. (Маслов, 2021).

Зазначимо, що отримання нових знань і технологій, їх ефективне застосування в економічному розвитку значною мірою визначають роль і місце країни у світовому співтоваристві, рівень життя населення та забезпечення національної безпеки. Економічний розвиток дедалі більше обумовлюється мірою застосування нових знань у вигляді інновацій. Економіка України (яка своє економічне зростання мала в основному за рахунок видобутку та продажу сировини і завдяки сприятливій ринковій кон'юктурі на її світових ринках), ефективність традиційних її секторів, багато в чому завдячує застосуванню нових технологій і техніки, при розробці й первинній переробці ресурсів (сировини) (Краус, 2015).

Таким чином, дифузія нових знань і технологій є центральним елементом інноваційного процесу і розвитку. Під процесом дифузії часто розуміють спосіб, яким інновації поширюються ринковими або неринковими каналами від місця їх першого виникнення до різних споживачів – по країнах, регіонах, галузях, ринках і фірмах. Без дифузії інновація не має жодного економічного значення. Економічні погляди на дифузію в основному зосереджені на вартості та вигодах від освоєння нових технологій. Ці потенційні вигоди часто можуть бути стратегічними і такими, що дозволяють утримати або одержати перевагу над конкурентами (OECD/EC, 2005). Розглядаючи теоретичні основи цієї проблеми, слід виходити з найбільш значущого твердження, а саме, з того, що розвиток на основі знання й інновацій є визначальним імперативом структурної політики і вимагає створення відповідних інститутів інноваційного розвитку та знання. Тим часом категорія розвитку (інноваційного розвитку) ще практично не отримала належного відображення у системній економічній теорії, для якої характерні переважно статика, ніж динаміка, і сумативність, ніж системність викладу. У цьому випадку можна переконалися, що теорія не встигає за практикою, оскільки поняття розвитку вже досить давно використовується у сфері структурної політики. Розвиток, як і інновації, це складний процес взаємопов'язаних цілісних змін як у системах різного рівня, так і в національній системі, що інтегрує перші.

Відображення системної сутності інноваційного розвитку дозволяє також збагатити методологію системного підходу з метою адекватного теоретичного відображення дійсності. Відображення в теорії системної динаміки, а не тільки системно-структурної статистики, за допомогою широкого використання категорії розвитку як тимчасової характеристики руху систем – це гідна відповідь учених-теоретиків на зростаючу стрімкість інноваційних змін. Зокрема, структурно-динамічні практики є потребою постановки та вирішення проблеми не просто розвитку, а вже якості розвитку й інноваційного виміру розвитку, включаючи його інституційний аспект. Актуальність і гострота їх обговорення відчутно зростають у періоди кардинальних системних змін у національній економіці та реалізації " нової структурної політики". Аналіз інституційних змін та структурної політики – основні напрями формування загальної теорії економічної еволюції і трансформації. Головною особливістю інституційних перетворень є поєднання механізмів системної модернізації суспільства з механізмами структурної політики. Розглядаючи методологічні основи цієї проблеми, слід зазначити, що питання зміни економічних систем та їх розвитку відображені в працях багатьох представників різних шкіл та напрямів економічної науки. У вступі до "Багатства народів" А. Сміт зазначав, що головна тема його роботи – "економічний розвиток", фактори, які в довгостроковому періоді впливають на багатство народів. Методологія системних зв'язків та відносин між суб'єктами економічної діяльності, які утворюють зрілі, структурно-цілісні системи, також належить йому. Типовим тут є процес формування структурної цілісності економічної системи. Вона за своєю суттю базується на вертикальних зв'язках між суб'єктами економічної діяльності, яких поєднує схильність до обміну. Як слушно зауважував А. Сміт, "ця схильність до обміну не тільки створює відмінність здібностей, що настільки помітна в людей різних професій, вона також робить її корисною" (Smith, 1904).

А. Сміт продемонстрував і глибоке розуміння впливу інституційних чинників на структурні зміни економічних систем. Інституціоналізм виник у другій половині XIX ст. під час спроб виявити загальні закономірності суспільного розвитку. Певною мірою інституціоналізм можна вважати однією з перших спроб застосувати методи системного аналізу до вивчення суспільних явищ і процесів. Поставши перед таким явищем, як великий різновид факторів, що визначають суспільні процеси, багатьох дослідників того часу гостро відчували необхідність виявити основні рушійні сили суспільного розвитку, зрозуміти, чим визначається структурна політика економічних трансформацій. Водночас вони прагнули привернути належну увагу до взаємозв'язків, взаємодій і взаємозалежностей різних сфер життя (господарства, політики, культури, ідеології тощо). По-різному це відобразилось у працях тогочасних класиків соціології, політекономії, історії.

Інституційний підхід від початку постав перед різними ступенями формалізації досліджуваних явищ. Одна справа – закони та політико-адміністративні організації, що склалися в суспільстві (до чого спочатку зводилося трактування інститутів більшістю інституціоналістів). Інша справа, – звичаї, традиції, культура, ідеологія, які також суттєво визначають поведінку людей, мотивують їхні дії, визначають світовідчуття, але формуються більш стихійно й менш очевидно. Звідси від самого початку виникли надто відчутні розпливчастість та суперечливість різних підходів до проблематики суспільних інститутів. Це

виявилось особливо важливим під час дослідження складних взаємодій та взаємозалежностей між різнорідними і швидкозмінливими компонентами ("інститутами") суспільного життя. Значною мірою завдяки інституційним підходам сьогодні стрімко розширюються межі вивчення взаємодій та взаємозалежностей між різнорідними громадянськими інститутами – економічними та ідеологічними, політичними та культурними, морально-етичними нормами та господарськими імперативами тощо.

Інститути стали невід'ємним компонентом сучасних досліджень як організаційно-управлінських аспектів у суспільному розвитку, так і більшості підходів до проблем суспільних перетворень та трансформацій. Більше того, суспільні інститути дедалі частіше розглядаються як найважливіші елементи, компоненти (навіть інструменти) організації та управління суспільством та господарством (DiMaggio, & Powell, 1991). Відповідно, в інституціоналізмі надто швидко розвиваються ті напрями, які відповідають завданням і цілям, що постають перед суспільством. Водночас помітно зростає інтерес до ідеолого-світоглядного чинника як з погляду його ролі у формуванні інститутів (визначення їх конкретного характеру, цілей та функцій), так і з погляду можливостей його використання для перетворень окремих суспільних інститутів (а через них і структурної політики економічної трансформації).

Зауважимо, що інститути розвиваються у тісній взаємодії не тільки з іншими інститутами, але й самостійно, з урахуванням своїх внутрішніх закономірностей. Виникає складна проблема оцінювання взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів їхнього розвитку, їх співвідношення та визначення напрямів структурних трансформацій економіки у вигляді чітко сформульованого "порядкового" набору цілей, насамперед функцій, які при цьому повинна виконувати держава (Гасанов, 2012).

Слід наголосити, що вплив держави на соціально-економічний розвиток випливає із самої суті держави. Сучасні теоретичні концепції держави в економіці спрямовані на гармонійне поєднання найкращих елементів ринкового саморегулювання з коригуючим втручанням державних інституцій. Важливо і те, що у XX ст. стало очевидним, що модель економічного розвитку країни визначається не лише за рахунок наявності базових інститутів – державних і приватних, формальних і неформальних, економічних, соціальних та політичних, але залежить і від рівня їх відповідності наявній структурі економіки й ефективної взаємодії державного та ринкового секторів. Саме ефективна взаємодія державних секторів є комбінацією різних інструментів, розміщення обмежених ресурсів між конкуруючими (альтернативними) цілями або напрямками їх використання (Кульчицький, 2011). Але при цьому роль держави як безпосереднього учасника ринку має зменшуватися, тоді як роль держави як регулятора – зростати.

Тим часом переваги ринкової економіки можуть бути задіяні в основному через інститути розвитку підприємництва, ефективних і захищених контрактних відносин, розвиненого ліквідного ринку капіталів, чітких правил формування та діяльності суб'єктів економіки, нормального конкурентного порядку з відповідними правилами входу на ринки та виходу з них. Інституційні передумови ринкової економіки розраховані на приватний сектор як такий незалежно від того, як виникають приватні підприємства – шляхом приватизації державної власності або за рахунок нового приватного капіталу. Причому гарантом захисту права приватної власності та використання контрактів має бути держава. Формування основних інститутів ринкової економіки та структури їхньої взаємодії стали основною причиною незадовільних результатів на

початку інституційних перетворень та зумовили складнощі у період економічної кризи в Україні. Більше того, структурна політика не коригувала ці негативні явища, а також сприяла їхньому зростанню.

Інституційна структура ринкової економіки привертає пильну увагу вчених. Будь-який інститут (якщо сприймати цю категорію в нортівському розумінні, зазвичай взаємодія агентів економічних відносин) має вирішувати проблему зниження сукупних трансакційних витрат. В основі радикальних інституційних реформ лежить переконання, що лише старі, віджилі економічні інститути здатні підвищувати трансакційні витрати, однак досвід економічних перетворень у більшості країн світу свідчить про помилковість такої думки. Часто нові, ледь сформовані інститути наділялися функціями, що суперечили основним цілям їх функціонування, і внаслідок цього підвищували сукупні трансакційні витрати. Проводячи структурну політику, необхідно розуміти, що інституційні перетворення відбуваються повільно, оскільки є результатом еволюційних змін, які сформують ринкову поведінку економічних суб'єктів. Чим вища інституційна

невизначеність, тим вищими є сукупні трансакційні витрати, тим нижчий рівень ефективності інновацій і знань у розвитку інституційного статусу держави.

Однією з найважливіших умов неефективності структурної політики в Україні слід назвати розмивання точки відліку процесу реформування, коли губляться цілі, функціональне наповнення, зростають сукупні трансакційні витрати. Майже єдиний спосіб подолання подібної інституційної "неефективності" структурної політики полягає в тому, що економіка має розвиватися за правилами, які в основному спрощують перебіг трансакцій, скорочують їх витрати або призводять до неможливості продовження дій за колишніми, самостійно встановленими правилами.

Таким чином, для ведення дієвої структурної політики в Україні потрібна нова теорія такої політики, яка по суті означає масштабні технологічні, інституційні та структурні зміни української економіки. Структурна політика має проводитися на користь інноваційного розвитку, тобто спрямована на підвищення ефективності промислового виробництва, отримання нових знань і технологій, зростання інвестицій у людський капітал (табл. 2).

Таблиця 2

Системний характер інституційних перетворень структурної політики інноваційного розвитку

Складові системної політики	Основні елементи	Взаємозв'язок
Інноваційний розвиток	- впровадження інноваційних технологій - розвиток цифрових платформ	Впливає на модернізацію економіки та підвищення конкурентоспроможності. Забезпечує ефективність інформаційного обміну та доступ до ринків
Державне регулювання та підтримка	- фінансування програм інноваційного розвитку - гранти, пільги, інфраструктура для стартапів	Держава створює сприятливі умови для інновацій та розвитку бізнесу. Підтримка підприємництва та стимулювання інноваційної діяльності
Розвиток людського капіталу	- інвестиції в освіту та підготовку кадрів - наукові дослідження та підвищення кваліфікації	Забезпечує наявність кваліфікованої робочої сили для інноваційних галузей. Підтримує розвиток нових знань та технологій
Інституційна модернізація	- реформи інституційної структури - створення нових та модернізація існуючих інституцій	Створює ефективне середовище для впровадження інновацій. Підвищує ефективність економічної системи
Структурно-динамічні зміни	- перехід від статичної до динамічної моделі розвитку - впровадження нових підходів до управління	Сприяє адаптації до сучасних економічних викликів. Забезпечує стабільність та ефективність економічних процесів
Формування економіки знань	- використання інформаційних технологій - розвиток інноваційних бізнес-моделей	Підвищує продуктивність та конкурентоспроможність економіки. Сприяє створенню нових ринків та можливостей для розвитку

Джерело: розроблено авторами.

Структурна політика має залишатися своєрідним синтезом теоретичної, господарської та політичної культури. Якщо структурна політика формується та проводиться без урахування теоретичних узагальнень або базується на неадекватних установках, які демонструють на великому емпіричному матеріалі свою практичну непридатність, то це вказує на відсутність дотримання зазначених елементарних вимог у межах державної системи структурної політики. У процесі реалізації структурної політики дуже важливими є орієнтири, особливо усвідомлення інструментального призначення цієї політики. Копіювати чийсь підходи в галузі структурної політики чи імпортувати інститути – це рівнозначно несанкціонованому запозиченню досягнень в інноваціях та технології. Швидкість появи нових інститутів та організацій не повинна бути стрімкою, інакше вони виявляться поза межами інституційного діапазону, зазнають випадкових модифікацій, утворюючи підсистеми низької ефективності, які стануть загрозливою основою для

девіантних моделей економіки, знизять потенціал адаптації економічної системи в особі її агентів.

Повільний розвиток вітчизняних інститутів "нової структурної політики" ускладнює для української економічної науки вироблення рекомендацій щодо ефективності руху до інституційного забезпечення оптимізації участі держави в інноваційному розвитку економіки, теоретико-методологічного обґрунтування становлення "нових" інститутів інноваційного розвитку внаслідок модифікації формальних і неформальних інституцій з опорою на формування економіки знань. Із позицій ретроспективного аналізу світового досвіду слабка інтенція до використання інституційної єдності економічної теорії та структурної політики має наслідком додаткову економічну суперечність у суспільстві та не сприяє реалізації державної стратегії інноваційного розвитку.

Структурні трансформації в умовах війни вплинули на кожну складову економіки України. У перші місяці повномасштабного вторгнення понад 80 % підприємств

були змушені призупинити свою діяльність чи зменшити обсяги виробництва (Європейська Бізнес Асоціація, 2024). Індекс активності бізнесу UBI (Дослідження стану та потреб бізнесу..., 2024) на початку розгортання повномасштабних воєнних дій сягнув найнижчого рівня, і навіть станом на початок 2024 року він становить 37,3 (із 100 можливих), що відповідає зоні негативних очікувань бізнесу. Сукупні втрати економіки країни та населення ще необхідно буде оцінювати, але те, що це колосальний негативний вплив – факт, що не потребує доведення. Однак саме бізнес здатний "підтримувати" економіку та армію. Орієнтація на підтримку бізнесу і залучення додаткового фінансування задля розвитку підприємництва є важливим елементом існування економіки в умовах війни. Відбувається активне зовнішнє фінансування, зокрема спрямоване й на підтримку бізнесу. Україна в 2023 р. отримала 42,5 млрд дол. США як зовнішнє фінансування, із яких 27 % (11,6 млрд дол. США) у вигляді безповоротної грантової допомоги.

Дискусія і висновки

Отже, саме системний характер інституційних перетворень структурної політики оцінює визначальну роль знань, інновацій і технологій в інноваційному розвитку економіки, тому він є найбільш прийнятним інструментом наукового пізнання інноваційного розвитку сучасної економіки України. Встановлено, що інституційна теорія стає однією з найважливіших складових структурної політики інноваційного розвитку, яка має розкрити особливості інституційних змін у національній економіці. При цьому розвиток розглядається як системне явище, як основна мета суб'єктів до інноваційного процесу розвитку та основа оптимізації участі держави в побудові суспільства й економіки, заснованих на знаннях та інноваціях. Зрозуміло, що якість системного розвитку великою мірою визначатиметься здатністю держави провадити структурну політику інноваційного розвитку економіки, заснованого на знаннях. Здійснення поступальної структурної політики реформування інституційної структури економіки України та активної, орієнтованої на формування "економіки знань", забезпечуватиме системний, стійкий інноваційний розвиток економіки.

Феномен інноваційного розвитку надає якісної смислової визначеності цілеспрямованій структурній політиці відповідно до сучасних інституційних форм державного регулювання інноваційного розвитку, підпорядковує собі все, що відбувається в межах національної економічної системи.

Потребують подальшого наукового дослідження інституційний механізм оптимізації участі держави в інноваційному розвитку економіки та адаптивності його до особливостей повоєнного відновлення економіки України. Впровадження сучасної моделі інноваційного розвитку на макрорівні потребує дослідження інструментів реалізації структурної політики держави шляхом оптимізації ризиків реформування інституційного середовища вітчизняного внутрішнього ринку в умовах цифрової трансформації. Варто зазначити, що в Україні практично не ідентифікується парадигмальна природа Європейських стратегій соціально-економічного розвитку XXI ст.: "Лісабонська стратегія" та "Європа 2020", які концептуально побудовані на базі неошумпетерівських теорій технологічної парадигми, де фактор інноваційних змін виконує системотворчу пріоритетну функцію.

BTI 2024 Country Report є частиною Індексу трансформації (BTI) (The Transformation Index, 2024) фонду Bertelsmann Stiftung. Він охоплює період з 1 лютого 2021 р. по 31 січня 2023 р. BTI оцінює трансформацію до демократії та ринкової економіки, а також якість

управління в 137 країнах. За висновками 2024 р., незважаючи на повномасштабне вторгнення росії в лютому 2022 р. і жорстоку агресивну війну, Україна продовжує прогресувати в реформах демократії та верховенства права, а надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС у червні 2022 р. ще більше це прискорило.

У цілому системний підхід до інноваційного розвитку передбачає розробку специфічних понять, спеціального категоріального апарату, виявлення ринкових механізмів взаємодії суб'єктів процесу інноваційного розвитку, а також якісного інституційного середовища, форм та інструментів інноваційного розвитку. Ці та інші питання будуть розглянуті в наступних статтях.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оптимізацію інституційного механізму участі держави в інноваційному розвитку економіки та адаптацію структурної політики до умов цифрової трансформації й повоєнного відновлення. Перспективним є аналіз впливу цифрових платформ і застосування європейських стратегій розвитку для формування ефективної економіки знань.

Внесок авторів: Валерій Осецький – концептуалізація, методологія, аналіз джерел, підготування огляду літератури або теоретичних засад дослідження, збір емпіричних даних та їх валідація, емпіричне дослідження, написання – оригінальна чернетка; Андрій Камінський – методологія, аналіз джерел, підготування огляду літератури або теоретичних засад дослідження, збір емпіричних даних та їх валідація, емпіричне дослідження, написання – оригінальна чернетка; Вікторія Куліш – збирання емпіричних даних та їх валідація, емпіричне дослідження; формальний аналіз, програмне забезпечення, написання – перегляд і редагування.

Список використаних джерел

- Аджемоглу, Д., & Робінсон, Дж. (2016). *Чому нації занепадають. Походження влади, багатства і бідності* (О. Дем'ячук, Пер.). Наш формат.
- Базилевич, В. Д., & Гражевська, Н. І. (2022). *Економічний розвиток України: концептуальні засади та інституційний вимір*. Ліра К.
- Гасанов, С. С. (2012). *Структурні трансформації економіки і державні фінанси. Проблеми методології, теорії, економічної політики*. Державна навчально-наукова установа "Академія фінансового управління".
- Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 року*. (2024). ДіяБізнес. <https://business.dia.gov.ua/en/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvannya-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>
- Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2023 року*. (2023). Міністерство цифрової трансформації України. https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_2023_compressed.pdf
- Кіндзерський, Ю. В. (2013). *Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації*. Національна академія наук України, Інститут економіки та прогнозування.
- Краус, Н. М. (2015). *Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін*. Центр учбової літератури.
- Кульчицький, Я. В. (2011). *Сучасні економічні системи в умовах екологізації та глобалізації (теоретико-методологічні засади порівняння)*. Національний лісотехнічний університет України.
- Маслов, А. О. (2021). *Інформаційно-знаннява економіка*. ВПЦ "Київський університет".
- Москаленко, О. М. (2014). Теорія і модель випереджаючого економічного розвитку в системі суспільних стратегічних потреб. *Економіка України*, 8, 4–18. http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_8_2
- Підтримують команди та армію: Як працює бізнес в умовах війни*. (2022). Європейська Бізнес Асоціація. <https://eba.com.ua/pidtrymuut-komandy-ta-armiyu-yak-pratsyuje-biznes-v-umovah-vijny/>
- Решетіло, В. П. та ін. (2013). *Інституційні фактори стійкого розвитку регіональних соціально-економічних систем*. Харківська національна академія міського господарства.
- Шлайфер, М., & Тодошук, А. (2022). Діджиталізація економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-10>

- Шумпетер, Й. А. (2011). *Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу* (В. Старк, Пер.). Видавничий дім "Києво-Могилянська академія".
- Clark, C. (1957). *The conditions of economic progress*. Macmillan; St. Martin's Press.
- Denison, E.F. (1967). *Why growth rates differ: Postwar experience in nine Western countries*. Brookings Institution.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2015). *The global innovation index 2015: Effective innovation policies for development*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2016). *The global innovation index 2016: Winning with global innovation*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2017). *The global innovation index 2017: Innovation feeding the world*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2018). *The global innovation index 2018: Energizing the world with innovation*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2019). *The global innovation index 2019: Creating healthy lives – The future of medical innovation*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2020). *The global innovation index 2020: Who will finance innovation?* WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2021). *The global innovation index 2021: Tracking innovation through the COVID-19 crisis*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2022). *The global innovation index 2022: What is the future of innovation-driven growth?* WIPO. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2023). *The global innovation index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. WIPO. <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
- Fisher, A. G. B. (1939). Production, primary, secondary, and tertiary. *The Economic Record*, 15(1), 24–38.
- Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. (1982). *Unemployment and technical innovation: A study on long waves and economic development*. Frances Pinter.
- Galbraith, J. K. (2007). *The new industrial state*. Princeton University Press.
- IMD. (2023). *World digital competitiveness ranking 2023*. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>
- Khodzhaian, A. A., Ignatyuk, A. I., Korneev, V. V., & Khodzhaian, A. R. (2021). Modeling of the effect of structural shifts on the economic dynamics in Ukraine. *Науковий вісник Національного університету*, 2, 170–177. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-2/170>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press of Harvard University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- OECD/EC. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). OECD Publishing.
- Smith, A. (1904). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (E. Cannan, Ed.). Methuen. <https://oll.libertyfund.org/titles/237>
- The Transformation Index. (2024). *BTI*. <https://www.bti-project.org>
- References**
- Adzhemoglu, D., & Robinson, J. (2016). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty* (O. Dem'ianchuk, Trans.). Nash Format [in Ukrainian].
- Bazylevych, V.D., & Hrazhevska, N.I. (2022). *Economic development of Ukraine: Conceptual principles and institutional dimension*. Lira K [in Ukrainian].
- Hasanov, S.S. (2012). *Structural transformations of the economy and public finances. Problems of methodology, theory, economic policy*. State educational and scientific institution "Academy of Financial Management" [in Ukrainian].
- Research on the state and needs of business in wartime: survey results in December 2023 – January 2024. (2024). DiyaBusiness. [in Ukrainian]. <https://business.diaa.gov.ua/en/cases/novini/doslizhenna-stanu-ta-potrebbiznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvannya-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>
- Digital Transformation Index of Regions of Ukraine: Results of 2023. (2023). Ministry of Digital Transformation of Ukraine [in Ukrainian]. https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_2023_compressed.pdf
- Kindzerskiy, Yu.V. (2013). *Industry of Ukraine: Strategy and Policy of Structural and Technological Modernization*. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Economics and Forecasting. [in Ukrainian].
- Kraus, N. M. (2015). *The formation of an innovative economy in the context of institutional changes*. Center for Educational Literature [in Ukrainian].
- Kulchytskyi, Ya.V. (2011). *Modern economic systems in the conditions of environmentalization and globalization (theoretical and methodological principles of comparison)*. National Forestry University of Ukraine [in Ukrainian].
- Maslov, A. O. (2021). *Information and knowledge economy*. PPC "Kyiv University" [in Ukrainian].
- Moskalenko, O.M. (2014). Theory and model of advanced economic development in the system of social strategic needs. *Economy of Ukraine*, 8, 4–18. [in Ukrainian]
- Supporting the Teams and the Army: How Business Works in Wartime. (2022). European Business Association. [in Ukrainian]. <https://eba.com.ua/pidtrymuyut-komandy-ta-armiyu-yak-pratsyuye-biznes-v-umovah-vijny/>
- Reshetlyo, V. P. et al. (2013). *Institutional factors of sustainable development of regional socio-economic systems*. Kharkiv National Academy of Urban Economy [in Ukrainian].
- Shlaifer, M., & Todoschuk, A. (2022). Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration. *Economy and Society*, 45 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-10>
- Shumpeter, Yo. A. (2011). *Theory of Economic Development: A Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (W. Stark, Trans.). Kyiv-Mohyla Academy Publishing House. [in Ukrainian]
- Clark, C. (1957). *The conditions of economic progress*. Macmillan; St. Martin's Press.
- Denison, E. F. (1967). *Why growth rates differ: Postwar experience in nine Western countries*. Brookings Institution.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2015). *The global innovation index 2015: Effective innovation policies for development*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2016). *The global innovation index 2016: Winning with global innovation*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2017). *The global innovation index 2017: Innovation feeding the world*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2018). *The global innovation index 2018: Energizing the world with innovation*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2019). *The global innovation index 2019: Creating healthy lives – The future of medical innovation*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2020). *The global innovation index 2020: Who will finance innovation?* WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2021). *The global innovation index 2021: Tracking innovation through the COVID-19 crisis*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2022). *The global innovation index 2022: What is the future of innovation-driven growth?* WIPO. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2023). *The global innovation index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. WIPO. <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
- Fisher, A. G. B. (1939). Production, primary, secondary, and tertiary. *The Economic Record*, 15(1), 24–38.
- Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. (1982). *Unemployment and technical innovation: A study on long waves and economic development*. Frances Pinter.
- Galbraith, J. K. (2007). *The new industrial state*. Princeton University Press.
- IMD. (2023). *World digital competitiveness ranking 2023*. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>
- Khodzhaian, A. A., Ignatyuk, A. I., Korneev, V. V., & Khodzhaian, A. R. (2021). Modeling of the effect of structural shifts on the economic dynamics in Ukraine. *Scientific Bulletin of the National Mining University*, 2, 170–177 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-2/170>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press of Harvard University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- OECD/EC. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). OECD Publishing.
- Smith, A. (1904). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (E. Cannan, Ed.). Methuen. <https://oll.libertyfund.org/titles/237>
- The Transformation Index. (2024). *BTI*. <https://www.bti-project.org>

Отримано редакцією журналу / Received: 01.10.24
 Прорецензовано / Revised: 17.11.24
 Схвалено до друку / Accepted: 05.12.24

Valerii OSETSKYI, DSc (Econ), Prof.
ORCID ID: 0000-0001-5104-1070
e-mail: osetski@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Andrii KAMINSKYI, DSc (Econ), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-6574-8138
e-mail: akaminsky@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Viktoriia KULISH, PhD
ORCID ID: 0000-0002-5919-2823
e-mail: kulish_v@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

THE SYSTEMIC NATURE OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS IN THE STRUCTURAL POLICY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY

Background. *The issues of structural policy and systemic restructuring of the national economy, its innovative modernization are the issues of the future of Ukraine, a strong European state. The current practice of structural reforms in Ukraine shows that the qualitative characteristics of structural policy lag far behind European standards in this area. The purpose of the article was to systematically analyze the characteristics of structural policy and to identify and provide institutional recommendations for state participation in innovative economic development during the war and the period of post-war economic reconstruction in Ukraine.*

Methods. *A set of empirical and theoretical research methods was used: methods of analysis, synthesis and generalization, which at the dialectical level allow to scientifically substantiate popular models of innovative development. A methodological analysis of theoretical doctrines was carried out to reveal the political and economic foundations of the study of structural transformations and structural policy.*

Results. *The features of the systematic approach to the study of patterns of innovative development and systemic restructuring of the national economy as a whole are revealed. This approach makes it possible to make fundamental clarifications of the institutional transformations of structural policy in the period of fundamental changes in the national economy. It is found that innovative development based on knowledge is the defining imperative of structural policy and determines the creation of "new" development institutions. The experience of economically developed countries shows that innovative development is a priority direction of structural policy. The author analyzes the conceptual interrelationships of the structural policy objectives, the systemic nature of the structural policy of innovative modernization, the institutional limitations of structural changes in the Ukrainian economy and the need to overcome the institutional "ineffective" structural policy. The features of the institution of structural policy as a factor in optimizing the state's participation in the innovative development of the economy are investigated. It is established that institutional theory is one of the most important components of the structural policy of innovative development of the modern economy. It is determined that digital platforms can become a key factor in structural changes that will ensure the innovative development of Ukraine's economy.*

Conclusions. *The research results indicate the growing influence of systemic trends in the structural policy of innovative development and can be used to develop specific concepts, a special categorical apparatus, a high-quality institutional environment, forms and tools for strengthening the institutional concept of innovative modernization.*

Keywords: *system analysis, structural policy, structural changes, innovative modernization, innovations, innovative development, institutional concept, institutional strategy.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 005.35; 336.01:336.7; 658.3
JEL classification: D21, G20, M14
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/6>

Наталія ПРИКАЗЮК, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-7813-8590
e-mail: prykaziuk@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Руслана ПІКУС, канд. екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-1951-148X
e-mail: pikusruslana@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Людмила ЛОМОНОСОВА, PhD (Econ.)
ORCID ID: 0000-0002-2803-913X
e-mail: lomonosovaludmila36@gmail.com
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ESG-ОРІЄНТОВАНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

Вступ. Одним із стратегічних напрямів досягнення цілей сталого розвитку та ефективного управління актуальними ризиками є інтеграція ESG-концепцій у діяльність економічних суб'єктів. У світовій практиці формування ESG-стратегій фінансових установ здійснюється комплексно, оскільки враховує впровадження ключових засад в усі аспекти бізнес-діяльності, у тому числі в корпоративну культуру. Незважаючи на те, що вітчизняні фінансові установи вже розпочали використовувати ESG-принципи, здебільшого такі ініціативи є формальними та недотичними до корпоративної культури.

Методи. У процесі дослідження було використано загальнонаукові методи для формування ключових ідей роботи, а саме: метод формалізації – для наочного зображення основ ESG-орієнтованої корпоративної культури; метод аргументування – для визначення перепон трансформації корпоративної культури та шляхів їх подолання; метод альтернатив – для зіставлення можливих перспектив розвитку ESG-підходів у фінансових установах України.

Результати. Розроблено базис формування ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України та запропоновано поетапну концепцію розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури, що враховує існуючі перепони. Визначено та систематизовано заходи для реалізації принципу залученості в ESG-орієнтованій корпоративній культурі за зовнішніми та внутрішніми факторами.

Висновки. Визначено, що принцип залученості є центральним елементом трансформаційного процесу корпоративної культури у фінансових установах України, оскільки забезпечує проактивну участь персоналу у впровадженні ESG-концепцій, підвищує ефективність співпраці між різними функціональними рівнями та сприяє усвідомленню кожного співробітника його ролі в досягненні сталого розвитку.

Ключові слова: фінансова установа, корпоративна культура, сталий розвиток, залученість персоналу, ESG-концепція, ESG-орієнтована корпоративна культура.

Вступ

Диференціація сучасних глобальних викликів значно посилюється протягом останнього десятиліття, зумовивши необхідність проактивного переосмислення та впровадження релевантних підходів до ведення бізнесу, що покликані не лише реагувати на нові ризики, а й забезпечувати сталий розвиток. У глобальному рейтингу World Economic Forum серед ризиків, що будуть актуальні у довгостроковій перспективі, виділено п'ять ключових груп: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні фактори (World Economic Forum, 2024). Водночас вказаний рейтинг очолюють такі групи, як екологічні, технологічні та соціальні ризики, що суттєво впливають на функціонування та розвиток бізнесу в усіх регіонах світу. Тому ESG-концепція (Environmental, Social, Governance) набуває особливого значення для сталого розвитку компаній, оскільки її використання забезпечує інтеграцію цих факторів у комплексну стратегію управління, обмежуючи ризики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Використання ESG-концепції є критично важливим для ефективного управління фінансовими установами в сучасних умовах, оскільки не лише оптимізує управління існуючими ризиками, але й сприяє покращенню репутації серед стейкхолдерів. Виходячи з того, що сьогодні інвестори надають перевагу компаніям із довгостроковою стратегією сталого розвитку та стандартам соціальної відповідальності, впровадження ESG-концепції також є

основною для підвищення інвестиційної привабливості установи, яка відповідає вказаним умовам. Додатковою перевагою введення засад ESG-концепції в бізнес-процеси є вдосконалення механізму управління компанією, оскільки підвищує прозорість та ефективність операцій, що в довгостроковій перспективі підвищує конкурентоздатність в ринкових умовах. Однак процес імплементації вказаної концепції в систему менеджменту фінансової установи є доволі складним та довготривалим.

Одним із векторів ефективного впровадження та використання ESG-концепції є створення корпоративної культури, що відповідає принципам сталого розвитку і засадам етичності, інклюзії та соціальної відповідальності в управлінських процесах фінансових установ. Незважаючи на активний розвиток інструментів використання та контролю виконання політик сталого розвитку, розроблених на основі засад ESG, дослідження тематики створення ESG-орієнтованої корпоративної культури є фрагментарними, що зумовлює нагальність і пріоритетність наукових пошуків за цим напрямом.

Серед фінансових установ України спостерігається зростаючий інтерес до впровадження принципів ESG в управлінські процеси та корпоративну культуру. Вказаний тренд свідчить про розширення фокусу вітчизняних управлінців з виключно економічних результатів на сталий розвиток, відповідальне ставлення до соціуму та довкілля. Однак, враховуючи специфіку функціонування фінансових установ та бізнес-середовища в Україні,

застосування виключно іноземних підходів до формування ESG-орієнтованої корпоративної культури недостатньо доцільне, тому вимагає додаткових наукових досліджень.

Метою дослідження є розробка концепції розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України задля підвищення їх стійкості до ризиків, забезпечення довгострокового сталого розвитку і оптимізації бізнес-процесів в умовах волатильності умов зовнішнього та/або внутрішнього середовища.

Огляд літератури. Аналіз існуючих наукових досліджень, присвячених проблематиці впровадження ESG-концепцій у діяльність організацій, свідчить про зростаючу доцільність інтеграції екологічних, соціальних і управлінських факторів у корпоративну культуру компаній, а також доводить позитивний вплив цього підходу на фінансові результати, репутацію та довгострокову стійкість бізнесу. Ряд вчених, аналітиків та консультантів під час досліджень впливу імплементації ESG-концепцій в управлінські процеси виявили такі позитивні наслідки: С. Кім та З. Лі (Kim, & Li, 2021) довели наявність взаємозв'язку між зростанням прибутковості і покращенням ESG-скорингу, одночасно з підвищенням кредитного рейтингу компанії (зокрема соціальні фактори мали найбільший позитивний вплив, у той час як екологічні фактори зумовили зворотний ефект); Е. Кацамакас та Д. М. Санчес-Картас (Katsamakak, & Sanchez-Cartas, 2023) вказали на переваги інвестування в розвиток ESG-стратегій, оскільки цей підхід підвищує привабливість для споживачів, може спровокувати скорочення витрат на виробництво та зростання вартості продукції, що в кінцевому результаті приводить до підвищення конкурентоздатності компанії; Х. Джин та Х. Лей (Jin, & Lei, 2023) розглянули механізм досягнення цілей сталого розвитку на основі імплементації ESG-факторів та виокремили їхній значний вплив на розвиток інновацій у недержавних підприємствах; С. Шарма (Sharma, 2023) визначив перевагу застосування ESG-концепцій, що полягає в оптимізації ризик-менеджменту організацій та швидкій адаптації до нових викликів у періоди криз (на прикладі пандемії COVID-19). Відмінною є думка А. Едманса (Edmans, 2022), який вказує на рівнозначність інвестування організацій у розвиток стратегій на основі ESG та інших напрямів, оскільки сьогодні підвищення інтересу інвесторів до факторів ESG є нішевим, а в довгостроковій перспективі варто зосереджуватись на співпраці з компаніями, що демонструють перманентну готовність до покращення фінансових, соціальних та інноваційних результатів. Також Д. Джуніус, А. Адісурджо, Ю. Ріджанто та Ю. Аделіна (Junius et al., 2020) на основі множинного регресійного аналізу фінансових показників не виявили суттєвого впливу компонентів ESG на ринкову вартість компаній у країнах, що розвиваються.

Водночас питання розвитку корпоративної культури, що базується на засадах ESG-концепції, досі залишається маловисвітленим у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, оскільки розглядається з точки зору його переваг і регіональних та/або галузевих особливостей. На думку науковців Х. Бао, Б. Сун, М. Хан, К. Май та Х. Лі (Бао et al., 2023), використання принципів ESG у корпоративній культурі приводить до розвитку екологічних інновацій завдяки розвитку у внутрішніх стейкхолдерів зацікавленості та доброчесності через контроль супервайзерів організації. У своїй праці Ф. Бай, М. Шан та Ю. Хуанг (Bai, Shang, & Huang, 2024) висвітлюють різницю впливів корпоративних культур різного типу на результативність впровадження ESG-концепції, доводячи ефективність базових принципів інноваційності та якості, як ключових засад максимізації користі для всіх стейкхолдерів компанії.

Серед науковців, що досліджували особливості використання ESG-концепцій саме у фінансових установах України, варто вказати на: О. С. Вовченко (Вовченко, 2023), праця якої присвячена вивченню ESG-стратегії як основи розвитку ризик-менеджменту українських банків з метою досягнення сталого розвитку; Н. І. Шульгу та В. Омеленчука (Шульга, & Омеленчук, 2024), які дослідили вплив ESG-факторів на діяльність європейських банків та окреслили перспективи впровадження зарубіжного досвіду на вітчизняному банківському ринку; Н. В. Приказюк, А. С. Шолойко та Т. П. Моташко (Prykaziuk, Sholoiko, & Motashko, 2024; Приказюк, 2024), результати досліджень яких відображають визначення ESG-ризиків та перспективи впровадження принципів ESG для установ небанківського фінансового сектору України.

Методи

У процесі наукових пошуків за обраною тематикою було використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового дослідження. Зокрема такі загальнонаукові методи, як системний підхід, аналіз та синтез, порівняння та абстрагування, індукція та дедукція, стали основними під час формування ключових ідей роботи. До переліку спеціальних методів наукового дослідження, що використані в процесі підготовки роботи, було застосовано: метод формалізації – для наочного зображення базису формування та концепції ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України у вигляді схем; метод аргументування – для визначення перепон трансформації корпоративної культури у фінансових установах України та доцільних шляхів їх подолання; метод альтернатив – для зіставлення підходів щодо перспектив розвитку ESG-підходів у фінансових установах України в сучасній науковій думці.

Результати

У 2021 р. Національний банк України (НБУ) опублікував "Політику щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року" (Національний банк України, 2021), у якій окреслено взаємозв'язок компонентів сталого розвитку та сталого фінансування, будуючись на передових практиках імплементації ESG-факторів у діяльність компаній. Також у документі було визначено Дорожню карту з розвитку сталого фінансування для банківської системи та небанківських фінансових установ з можливістю коригування чи уточнення залежно від нових викликів та умов. Однак через початок повномасштабного вторгнення шкалу часу більшості напрямів було зміщено. Сьогодні в межах євроінтеграційних процесів для багатьох вітчизняних фінансових установ розширились можливості для участі в міжнародних проектах, у яких використання ESG-концепцій та наявність відповідної звітності є вагомим конкурентною перевагою. Тому багато учасників банківського та небанківського фінансового ринку України добровільно впроваджують ESG-принципи у свою діяльність, що також сприяє залученню інвестицій та задоволення потреби іноземних інвесторів і кредиторів, які зосереджують увагу на сталому розвитку та відповідальності бізнесу. У зв'язку з цим, розвиток ESG-орієнтованої корпоративної культури стає не лише важливою умовою для успішного посилення міжнародної співпраці, але й критичною складовою довгострокової стратегії фінансових установ, спрямованої на підвищення їхньої стійкості, прозорості та відповідальності перед усіма стейкхолдерами.

На думку Дж. Молейро Мартінс, А. Абреу та Дж. Каладо (Moleiro Martins, Abreu, & Calado, 2018), в умовах глобалізації основною засадою підтримки конкурентоспроможності організацій є розвиток "здорового" внутрішнього середовища, тобто корпоративної культури, що спрямована на стимулювання інновацій та підприємницьких ініціатив.

Також вчені зазначають, що трансформація корпоративної культури можлива за наявності мотивації персоналу на всіх функціональних рівнях та з чітко визначеними цілями в довгостроковій перспективі. З іншого боку, розглядають видозміну корпоративної культури М. Джин та Б. Кім (Jin, & Kim, 2022), визначаючи результатом підвищення ефективності праці завдяки впровадженню політик інновацій та змін, що залучають персонал у сам процес формування нової стратегії організації. З огляду на вищезазначене, процес формування ESG-орієнтованої корпоративної культури у

фінансових установах України має ґрунтуватися на синергетичному підході, за якого кінцева мета трансформації внутрішнього середовища організації узгоджується з основоположними принципами та концептуальними засадами ESG (рис. 1). Окрім того, персонал на всіх функціональних рівнях повинен бути зацікавлений у досягненні кінцевої мети, що реалізовується завдяки принципу залученості, тобто фактичній участі не лише у виконанні визначених заходів, але й у їх розробці.



Рис. 1. Базис формування ESG-орієнтованої корпоративної культури (КК) у фінансових установах України

Джерело: власна розробка авторів.

Запропонований базис є основою для окреслення поняття ESG-орієнтованої корпоративної культури, що визначає систему цінностей, принципів і практик, яка інтегрує екологічні, соціальні й управлінські аспекти на всіх функціональних рівнях і в усіх сферах діяльності організації та спрямована на забезпечення сталого розвитку, соціальної відповідальності, етичного управління та прозорості з метою ефективного управління ризиками і підвищення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Також зазначимо, що принцип залученості відіграє важливу роль в успішності адаптації ESG-орієнтованої корпоративної культури. У своїй праці О. В. Войтенко (Войтенко, 2021) наголошує на тому, що досягнення залученості персоналу можливе за умови чіткого усвідомлення ним кінцевої мети діяльності організації, однак зі збереженням певної автономності у шляхах її досягнення. У зарубіжній практиці принцип залученості (позначають терміном "engagement") широко використовується під час досліджень розвитку "engagement culture", тобто культури залученості. Вчені виділяють зовнішні (адміністративні аспекти, безпека праці, підтримка здоров'я працівників, міжособистісні стосунки з колегами та керівниками) та внутрішні (зацікавленість у роботі, визнання та винагороди, можливості для зростання і просування) фактори, що є основою для реалізації вказаного принципу (Evangeline, & Gopal Ragavan, 2016). У табл. 1 запропоновано заходи для реалізації принципу залученості в ESG-орієнтованій корпоративній культурі у фінансових установах України, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Додатковою перевагою використання принципу залученості до корпоративної культури є зростання продуктивності праці з відповідним покращенням економічного розвитку підприємства, що підтверджується дослідженнями цього аспекту малого та середнього бізнесу (Lorincová, Miklošik, & Hitka, 2021). Також вказаний принцип відіграє роль механізму самоусвідомлення працівником власної значущості для компанії, оскільки поєднує участь у формуванні цілей сталого розвитку та їх досягненні (Ishiyama, 2021). На думку М. Е. Морозової, в умовах змін стратегічних напрямів розвитку вітчизняних компаній управлінням варто змінювати підходи до роботи з персоналом, додаючи до "класичної" мотивації відчуття залученості, що забезпечить конкурентоспроможність та якісно новий рівень корпоративної культури (Морозова, 2022).

Зазначені особливості реалізації принципу залученості до ESG-орієнтованої корпоративної культури свідчать про доцільність активізації розвитку зазначеної концепції у фінансових установах України. Водночас варто розглянути існуючі перепони, що можуть сповільнити трансформаційний процес корпоративної культури, і шляхи їх подолання.

1. Недостатня обізнаність та розуміння ESG-принципів. Якщо для фінансових установ, які є дочірніми підприємствами, філіями чи представництвами іноземних компаній, існує практика проведення освітніх заходів за тематикою ESG, то для українських установ ознайомлення з цією концепцією сьогодні має другорядний пріоритет. Окрім

того, в умовах війни в Україні, що продовжується, виконання базових принципів ESG є доволі складним через труднощі в енергетичній, логістичній, паливній та інших сферах. Заходами, що можуть покращити рівень обізнаності, є організація тренінгів, семінарів та освітніх програм

для працівників на всіх функціональних рівнях; створення доступних та зрозумілих інформаційних ресурсів, що пояснюють сутність і значення ESG, зокрема для конкретних фінансових установ.

Таблиця 1

Заходи для реалізації принципу залученості в ESG-орієнтованій корпоративній культурі (КК) у фінансових установах України

Фактори реалізації	Види факторів	Заходи для персоналу	Вектор КК
Внутрішні	Мотивація працювати	Підкреслення значущості роботи співробітника для досягнення сталого розвитку компанії та суспільства; визначення ролі співробітника в досягненні ESG-цілей; проведення освітніх заходів щодо ESG-ризиків конкретної установи та можливих убезпеченням від них завдяки проактивній діяльності кожного	S; G
	Визнання та винагороди	Ведення системи винагород за участь, досягнення обраних цілей в ESG-ініціативах; мотиваційні подарунки та нагороди за реалізовані ідеї покращення ESG-складових фінансової установи; внутрішні та публічні заходи з визнанням найактивніших учасників ESG-ініціатив	E; S; G
	Перспективи розвитку	Пропозиції участі в міжнародних проєктах, спрямованих на досягнення сталого розвитку; горизонтальне і вертикальне зростання в межах фінансової установи завдяки навичкам, отриманих у межах ESG-ініціатив; кар'єрні консультації та програми для учасників ESG-ініціатив	S; G
	Рівень задоволення	Проведення опитувань задоволеністю умовами праці та їх відповідність засадам ESG; публікація результатів опитування з конкретними планами щодо виправлення недоліків	G
	Готовність просувати роботодавця	Створення комфортних умов праці, що відповідають принципам ESG; регулярна звітність управління про реалізовані екологічні, соціальні та управлінські ініціативи; створення індивідуальних наборів для співробітників, що можуть бути використанні для проведення заходів на основі ESG-концепції	E; S; G
Зовнішні	Адміністративні аспекти	Забезпечення екологічного, чистого, комфортного місця роботи, достатності робочих приладів та матеріалів; введення мотивації за використання екологічного транспорту	E; G
	Безпека та здоров'я працівника	Організація програм страхування, підтримки здоров'я, включаючи тренінги з охорони праці та психологічної допомоги; проведення регулярних медичних оглядів та забезпечення безпечних умов праці	E; S; G
	Міжособистісні стосунки в компанії	Ініціативи з покращення корпоративної культури через командні заходи та робочі майстер-класи; програми наставництва та розвитку навичок співпраці між працівниками	S; G
	Вплив на бізнес-процеси	Залучення працівників у процес прийняття рішень, що стосуються ESG-стратегії; організація круглих столів для обговорення впливу ESG на діяльність компанії	E; S; G
	Контакт з кінцевим споживачем	Залучення працівників до опитувань і досліджень з метою покращення клієнтського досвіду; тренінги з розуміння потреб клієнтів і способів покращення обслуговування відповідно до ESG-принципів	E; S; G
	Відповідність компанії ESG-принципам	Програми навчання працівників щодо ESG-принципів та їх впливу на репутацію компанії; залучення працівників до розробки та реалізації ESG-звітності	S; G

Джерело: складено та доповнено авторами на основі (Evangeline, & Gopal Ragavan, 2016).

2. Відсутність інституційно-правової бази та регуляторних вимог. Цей фактор значно ускладнює впровадження ESG-принципів у фінансових установах, оскільки державні органи не надають достатньо чітких інструкцій та форм для їх реалізації і звітування. Поточна ситуація створює ризики для компаній, зокрема через втрачені можливості доступу до міжнародних ринків та інвестицій, де ESG-принципи є важливою базовою умовою. Відповідно, фінансові установи змушені самостійно ініціювати розробку та впровадження внутрішніх стандартів ESG, що часто вимагає додаткових ресурсів і може сповільнити загальний темп їх розвитку. У вітчизняній науковій думці представлено варіанти розробки ESG-звітності для українських підприємств на основі існуючих міжнародних форматів (Олійник, & Поліщук, 2024; Шостак, & Плисенко, 2024). На нашу думку, позитивний результат розробки та запровадження ESG-звітності для фінансових установ можливий лише за умови регуляторного нагляду з боку НБУ, оскільки це забезпечить стандартизацію та прозорість, а тому рівні умови для усіх учасників ринку. З іншого боку, такий підхід унеможливить маніпуляції та сприятиме прискоренню інтеграції

України на світових фінансових ринках, на яких ESG-звітність уже є обов'язковою.

3. Обмеженість фінансових та людських ресурсів. Впровадження ESG-ініціатив зазвичай потребує додаткових ресурсів, що можуть бути обмеженими у більшості українських фінансових установах через війну. Інвестиції в навчання персоналу, розробку нової інфраструктури, впровадження екологічних технологій та посилення внутрішнього контролю можуть бути значними залежно від планового результату трансформації, тому не всі компанії готові або здатні їх виділяти в умовах невизначеності. Окрім того, брак спеціалістів саме у сфері ESG також вимагає або залучення іноземних експертів, або навчання персоналу на відповідних курсах, що також збільшує витрати. З огляду на специфіку українського фінансового ринку, фінансування таких проєктів доцільно здійснювати: на основі міжнародних грантів, інвестицій; через оптимізацію внутрішніх ресурсів або пріоритизацію поточних проєктів. Водночас використання інвестицій має відповідати визначеним потребам ESG-проєктів, які відображатимуться у відповідних формах звітності чи моніторингу.

4. Економічна доцільність ESG-ініціатив. Глобальний попит на ESG-орієнтованість поки не знайшов належного місця у фінансових установах України через недостатнє розуміння довгострокових переваг від впровадження в діяльність ESG-принципів. Збільшення розмаїття зовнішніх ризиків формує в управлінців адаптивність до нових викликів разом з необхідністю створення резервних фондів. Оскільки питання окупності інвестицій у ESG-ініціативи в короткостроковій перспективі має дискусійний характер (Patel, Pearce, & Oghazi, 2020; Cauthorn et al., 2023), то менеджменту фінансових установ варто чітко розрізняти проекти, що матимуть значущий позитивний ефект у довгостроковій перспективі, і проекти основного потоку, актуальність яких продиктована глобальними трендами. Для вирішення цього питання в межах компанії доцільно створити робочу групу, що відповідатиме за аналіз ESG-ініціатив для конкретної сфери чи регіону.

5. Неприйняття змін персоналом фінансових установ. Інтеграція нових принципів, включаючи ESG, у корпоративну культуру часто супроводжується суттєвими змінами в управлінні та операційних процесах, що може викликати опір з боку персоналу. Працівники, що звикли до класичних підходів ведення бізнесу, можуть сприймати ESG як зайве ускладнення або навіть загрозу їх звичному робочому розпорядку. Відсутність розуміння, як ESG-ініціативи впливають на особистий добробут,

кар'єрні перспективи та користь для компанії і середовища, може призводити до пасивного або активного опору змін. Для подолання цього бар'єра доцільно залучати персонал до процесу розробки та впровадження ESG-ініціатив через опитування, робочі групи та майстер-класи; створювати мотиваційні програми для співробітників, які активно підтримують та впроваджують ESG-принципи у свою повсякденну роботу. Саме використання принципу залученості спрямоване на покращення мотивації персоналу та усвідомлення переваг від трансформації корпоративної культури.

Наявність окреслених перепон зумовлює доцільність розробки поетапної концепції розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України (рис. 2). Загалом фазова або поетапна інфраструктура програмних рішень трансформації корпоративної культури є найбільш оптимальною в умовах турбулентності зовнішнього середовища, оскільки враховує можливості конкретної компанії на різних етапах її функціонування, одночасно зі стимулюванням розвитку відповідного інноваційного середовища (Bendak et al., 2020). Запропонована концепція розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України, яка містить три етапи, враховує відмінний ступінь глибини проникнення ESG-принципів у різних компаній, що відображає поточну ситуацію на фінансовому ринку України.

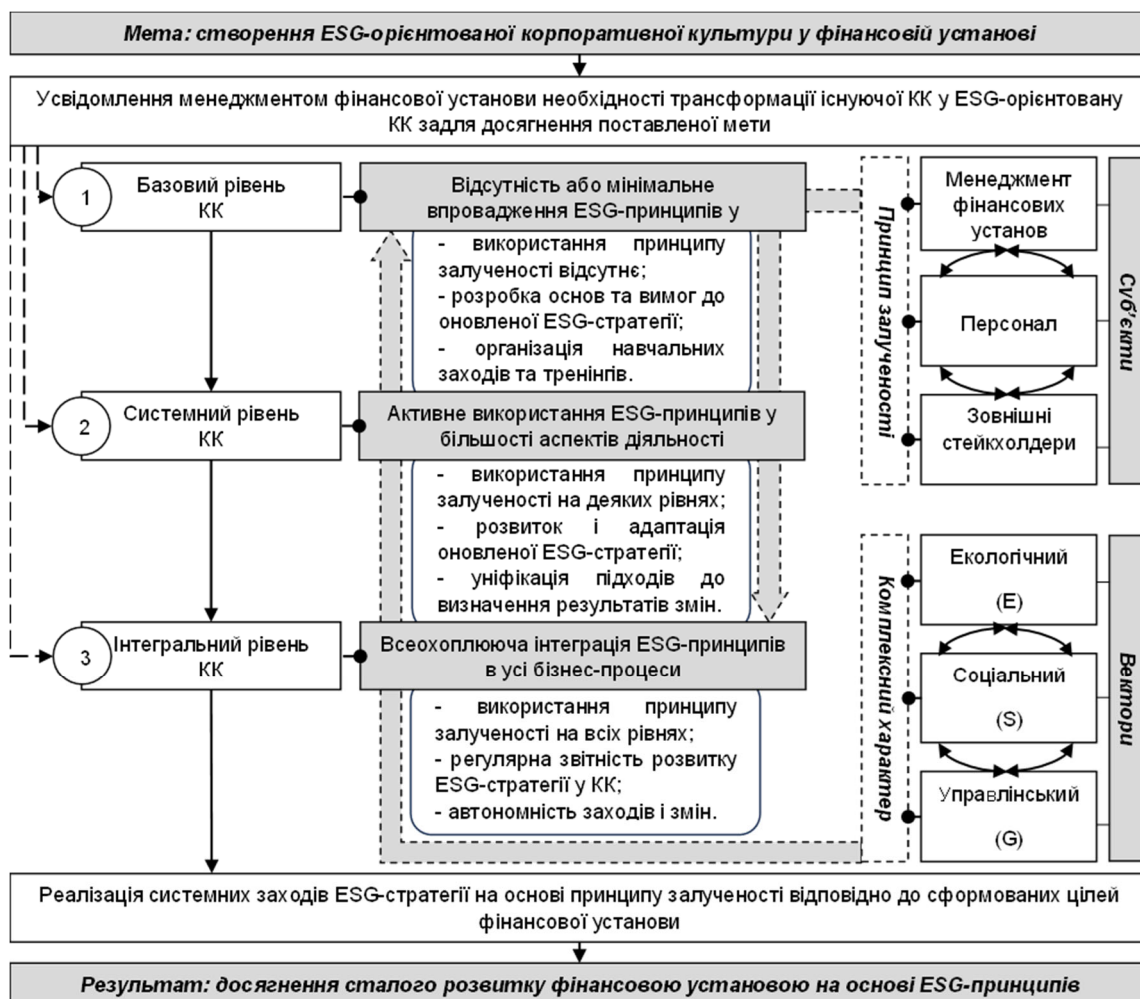


Рис. 2. Концепція розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури (КК) у фінансових установах України

Джерело: власна розробка авторів.

Базовий рівень ESG-орієнтованої корпоративної культури відображає етап, коли фінансова установа функціонує за традиційними бізнес-моделями, де ESG-принципи або не використовуються взагалі, або їх залучення номінальне. Більшість бізнес-процесів залишаються статичними, орієнтованими переважно на покращення фінансових показників, з мінімальною увагою до соціальних чи екологічних аспектів. ESG-стратегія не сформована, однак можлива реалізація окремих ініціатив або формальних заходів, що є реакцією на зовнішній тиск або вимоги ринку, які не є частиною довгострокової стратегії. Також відсутнє використання принципу залученості, відповідно працівники не мають належного розуміння засад ESG, а ініціативи розглядаються як вторинні або необов'язкові. Сьогодні базовий рівень корпоративної культури мають деякі банки, страхові компанії, фінансові компанії та кредитні спілки, проте інформація щодо використання вітчизняними ломбардами та лізингодавцями ESG-принципів відсутня.

Системний рівень ESG-орієнтованої корпоративної культури означає активне впровадження фінансовою установою ESG-принципів у ключові напрями діяльності, такі як екологічна стійкість та соціальна відповідальність. На цьому етапі починається розробка більш структурованої ESG-стратегії, що передбачає конкретні цілі, плани дій та індикатори для оцінювання прогресу. ESG-ініціативи інтегруються у стратегію розвитку, але їх виконання ще не є повністю скоординованим, а робочі процеси адаптуються до нових вимог затвердженої довгострокової стратегії. Також активізується процес навчання персоналу, щоб забезпечити краще розуміння ESG-принципів. Визнається важливість дотримання екологічних, управлінських і соціальних стандартів, проте культура ще не цілком спрямована на їх впровадження. Принцип залученості відіграє базову роль під час визначення та планування ESG-ініціатив. За даними Незалежної асоціації банків України та Світового банку, українські банки вже зайняли проактивну позицію для впровадження найкращих практик ESG у своїй діяльності (НАБУ, 2024). Відповідно сьогодні системний рівень корпоративної культури в Україні має більшість банків, які є дочірніми представництвами або філіями іноземних, та деякі страхові компанії.

Інтегральний рівень ESG-орієнтованої корпоративної культури означає організацію та повну адаптацію роботи фінансової установи до визначених стандартів ESG, що охоплюють не лише екологічні та соціальні аспекти, але й управлінські моделі. Усі бізнес-процеси побудовані з урахуванням ESG-ризиків і можливостей, що в результаті забезпечують сталий розвиток. Поставлені стратегічні цілі є довгостроковими та мають конкретні показники ESG для оцінювання ефективності роботи установи. Також компанія проактивно розвиває свою ESG-позицію на ринку та залучає зовнішніх партнерів для спільних ініціатив. На цьому етапі корпоративна культура стає ESG-орієнтованою, оскільки працівники усвідомлюють свою роль у досягненні сталого розвитку, активно підтримують ініціативи й пропонують власні рішення щодо подальшого вдосконалення ESG-практик. Окрім цього, фінансова установа впроваджує комплексну систему підзвітності, що відображає вплив її діяльності на всі три компоненти ESG (Environmental, Social, Governance). Поки вітчизняні фінансові установи не досягнули зазначеного рівня, оскільки відсутня всеохопна інтеграція ESG-принципів у корпоративну культуру та бізнес-процеси, що обмежує їх можливості щодо ефективного управління сучасними викликами та ризиками.

Для досягнення інтегрального рівня необхідне не лише вдосконалення внутрішніх процесів, але й залучення всіх стейкхолдерів до формування спільної стратегії сталого розвитку.

Дискусія і висновки

У результаті проведеного дослідження запропоновано поетапну концепцію розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури фінансових установ України, що враховує національні особливості та існуючі перепони впровадження ESG-принципів. Аналіз показав, що формування вказаної корпоративної культури стає стратегічно важливим для забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності, підвищення репутації та конкурентоспроможності фінансових установ у довгостроковій перспективі. Концепція передбачає три рівні розвитку – базовий, комплексний та інтегральний, кожен з яких характеризується прогресивним поглибленням інтеграції ESG-принципів у бізнес-процеси та міжфункціональну синергію. Базовою основою успішного розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури є принцип залученості, який передбачає проактивну участь всіх працівників фінансової установи у впровадженні екологічних, соціальних і управлінських ініціатив, що сприяє формуванню загального розуміння важливості сталого розвитку та підвищує ефективність внутрішніх процесів та взаємодії між стейкхолдерами. Використання принципу залученості також створює основу для побудови прозорої системи управління, у якій кожен працівник бачить свою роль у досягненні стратегічних цілей і впливає на довгострокову стійкість установи.

Основними викликами впровадження запропонованої концепції є недостатня обізнаність менеджменту та персоналу фінансових установ щодо переваг ESG, обмеженість ресурсів, а також відсутність інституційно-правової бази та регуляторних вимог, що створює значні перепони для системної реалізації змін. Однак потенціал розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури в Україні залишається високим і потребує активної підтримки з боку державних інституцій, зокрема через впровадження спеціальних законодавчих стимулів та регуляторних вимог. Окрім того, слід зазначити роль міжнародних партнерів, які можуть виступати джерелом фінансування та експертної підтримки на шляху впровадження ESG-стратегій.

Подальші напрями досліджень аналізованої тематики можуть бути спрямовані на адаптацію запропонованої концепції ESG-орієнтованої корпоративної культури для окремих видів фінансових установ (напр., окремо для страхових компаній, банків, інвестиційних компаній, кредитних спілок тощо) залежно від їхнього розміру та спеціалізації.

Внесок авторів: Наталія Приказюк – концептуалізація, методологія, супервізія, написання (перегляд і редагування); Руслана Пікус – концептуалізація, методологія, написання (перегляд і редагування); Людмила Ломоносова – формальний аналіз, валідація даних, написання (оригінальна чернетка).

Список використаних джерел

- Войтенко, О. (2021). Залученість персоналу організацій: Основні підходи, чинники формування та практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України*, 63(5), 27–34. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-27-34>
- Вовченко, О. (2023). ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
- Матос, П. (2020). *ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі*. Видавництво Львівської політехніки.
- Морозова, М. (2022). Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*, 32(3), 47–53. <https://doi.org/10.35774/econ2022.03.047>

Національний банк України. (2021). Політика Національного банку України щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finsuvannja_2025.pdf?v=7

НАБУ. (2024). Українські банки активно впроваджують принципи ESG: підсумки зустрічі НАБУ, НБУ та Світового банку. <https://nabu.ua/ua/ukrayinski-banki-aktivno-vprovadzhuut-printsipi-esg-pidsumki-zustrichi-nabu-nbu.html>

Олійник, О., & Поліщук, І. (2024). Облікове забезпечення формування показників ESG-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання. *Економіка та суспільство*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13>

Приказюк, Н. (2024). Впровадження принципів ESG небанківськими фінансовими інститутами: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>

Шостак, І., & Плисенко, Г. (2024). Інтегрована звітність в контексті принципів ESG. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2(19), 146–152. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13>

Шульга, Н., & Омеленчук, В. (2024). ESG-ризики банків. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 133(2), 101–119. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)

Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>

Bao, X., Sun, B., Han, M., Mai, Q., & Lin, H. (2023). Corporate integrity culture on environmental, social, and governance (ESG) performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1399–1417. <https://doi.org/10.1002/csr.2637>

Bendak, S., Shikhli, A. M., Abdel-Razek, R. H., & Ardito, L. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>

Cauthorn, T., Dumrose, M., Eckert, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Rating changes revisited: New evidence on short-term ESG momentum. *Finance Research Letters*, 54, 103703. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103703>

Edmans, A. (2022). The end of ESG. *Financial Management*, 51(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>

Evangeline, E.T., & Gopal Ragavan, V.P. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i2/86340>

Ishiyama, N. (2021). The impact of the talent management mechanism and self-perceived talent status on work engagement: The case of Japan. *Asia Pacific Business Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410>

Jin, M., & Kim, B. (2022). The effects of ESG activity recognition of corporate employees on job performance: The case of South Korea. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 316. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070316>

Jin, X., & Lei, X. (2023). A Study on the Mechanism of ESG's Impact on Corporate Value under the Concept of Sustainable Development. *Sustainability*, 15(11), 8442. <https://doi.org/10.3390/su15118442>

Junius, D., Adisurjo, A., Rijanto, Y. A., & Adelina, Y. E. (2020). The impact of ESG performance to firm performance and market value. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 5(1), 21–41. <https://doi.org/10.29303/jaa.v5i1.84>

Katsamakos, E., & Sanchez-Cartas, J. M. (2023). A computational model of the competitive effects of ESG. *Plos One*, 18(7), e0284237. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284237>

Kim, S., & Li, Z. (2021). Understanding the Impact of ESG Practices in Corporate Finance. *Sustainability*, 13(7), 3746. <https://doi.org/10.3390/su13073746>

Lorincová, S., Miklošik, A., & Hitka, M. (2021). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220–238. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.15983>

Moleiro Martins, J., Abreu, A., & Calado, J. (2018). The need to develop a corporate culture of innovation in a globalization context. In G. Yu. Wang (Ed.), *Globalization*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81266>

Patel, P. C., Pearce, J. A., & Oghazi, P. (2020). Not so myopic: Investors lowering short-term growth expectations under high industry ESG-sales-related dynamism and predictability. *Journal of Business Research*, 128, 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.013>

Przykaziuk, N., Sholoiko, A., & Motashko, T. (2024). ESG risks for non-banking financial institutions. *Sustainable development and circular economy: Trends, innovations, prospects*. Publishing House "Baltija Publishing". <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-11>

Sharma, S. (2023). Does ESG risk management ensure better risk management? Evidence from India. *Procedia Computer Science*, 221, 912–919. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.068>

World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. 19th Ed. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

References

Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>

Bao, X., Sun, B., Han, M., Mai, Q., & Lin, H. (2023). Corporate integrity culture on environmental, social, and governance (ESG) performance.

Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(2), 1399–1417. <https://doi.org/10.1002/csr.2637>

Bendak, S., Shikhli, A. M., Abdel-Razek, R. H., & Ardito, L. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>

Cauthorn, T., Dumrose, M., Eckert, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Rating changes revisited: New evidence on short-term ESG momentum. *Finance Research Letters*, 54, 103703. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103703>

Edmans, A. (2022). The end of ESG. *Financial Management*, 51(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>

Evangeline, E.T., & Gopal Ragavan, V.P. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i2/86340>

Ishiyama, N. (2021). The impact of the talent management mechanism and self-perceived talent status on work engagement: The case of Japan. *Asia Pacific Business Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410>

Jin, M., & Kim, B. (2022). The effects of ESG activity recognition of corporate employees on job performance: The case of South Korea. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 316. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070316>

Jin, X., & Lei, X. (2023). A Study on the Mechanism of ESG's Impact on Corporate Value under the Concept of Sustainable Development. *Sustainability*, 15(11), 8442. <https://doi.org/10.3390/su15118442>

Junius, D., Adisurjo, A., Rijanto, Y. A., & Adelina, Y. E. (2020). The impact of ESG performance to firm performance and market value. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 5(1), 21–41. <https://doi.org/10.29303/jaa.v5i1.84>

Katsamakos, E., & Sanchez-Cartas, J. M. (2023). A computational model of the competitive effects of ESG. *Plos One*, 18(7), e0284237. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284237>

Kim, S., & Li, Z. (2021). Understanding the Impact of ESG Practices in Corporate Finance. *Sustainability*, 13(7), 3746. <https://doi.org/10.3390/su13073746>

Lorincová, S., Miklošik, A., & Hitka, M. (2021). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220–238. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.15983>

Matos, P. (2020). *ESG principles and responsible institutional investing in the world*. Vydavnystvo Lvivskoi politehniky [in Ukrainian].

Moleiro Martins, J., Abreu, A., & Calado, J. (2018). The need to develop a corporate culture of innovation in a globalization context. In G. Yu. Wang (Ed.), *Globalization*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81266>

Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic Analysis*, 32(3), 47–53 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35774/econan.2022.03.047>

National Bank of Ukraine. (2021). *Policy of the National Bank of Ukraine regarding the development of sustainable financing for the period until 2025* [in Ukrainian]. https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finsuvannja_2025.pdf?v=7

NABU. (2024). *Ukrainian banks are actively implementing ESG principles: the results of the NABU, NBU and World Bank meeting*. [in Ukrainian]. <https://nabu.ua/ua/ukrayinski-banki-aktivno-vprovadzhuut-printsipi-esg-pidsumki-zustrichi-nabu-nbu.html>

Oliinyk, O., & Polishchuk, I. (2024). Accounting for the formation of ESG reporting indicators according to users' information requests: legislative regulation. *Economy and Society*, 65 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13>

Patel, P. C., Pearce, J. A., & Oghazi, P. (2020). Not so myopic: Investors lowering short-term growth expectations under high industry ESG-sales-related dynamism and predictability. *Journal of Business Research*, 128, 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.013>

Przykaziuk, N. (2024). Implementation of ESG principles by non-bank financial institutions: trends and perspectives. *Economy and Society*, 61 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>

Przykaziuk, N., Sholoiko, A., & Motashko, T. (2024). *ESG risks for non-banking financial institutions. Sustainable development and circular economy: Trends, innovations, prospects*. Publishing House "Baltija Publishing". <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-11>

Sharma, S. (2023). Does ESG risk management ensure better risk management? Evidence from India. *Procedia Computer Science*, 221, 912–919. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.068>

Shostak, I., & Plysenko, H. (2024). Integrated reporting in the context of ESG principles. *Journal of Strategic Economic Research*, 2(19), 146–152 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13>

Shulga, N., & Omelenchuk, V. (2024). ESG risks of banks. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 133(2), 101–119 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)

Voitenko, O. (2021). Employee engagement in organizations: main approaches, formation factors and practical significance. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 63(5), 27–34 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-27-34>

Vovchenko, O. (2023). ESG-strategy as a basis for sustainability risk management in banks. *Economy and Society*, 50 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>

World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. 19th Ed. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

Отримано редакцією журналу / Received: 30.09.24

Прорецензовано / Revised: 27.10.24

Схвалено до друку / Accepted: 05.12.24

Natalia PRYKAZYUK, DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-7813-8590
e-mail: nprykaziuk@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Ruslana PIKUS, PhD (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-1951-148X
e-mail: pikusruslana@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Lyudmila LOMONOSOVA, PhD (Econ.)
ORCID ID: 0000-0002-2803-913X
e-mail: lomonosovaludmila36@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

THE CONCEPT OF DEVELOPING AN ESG-ORIENTED CORPORATE CULTURE IN FINANCIAL INSTITUTIONS OF UKRAINE

Background. *One of the key strategies for achieving sustainable development goals and effectively managing contemporary risks is the integration of ESG-concepts into the activities of economic entities. In global practice, the development of ESG-strategies by financial institutions is undertaken comprehensively, ensuring the incorporation of key principles into all aspects of business operations, including corporate culture. While Ukrainian financial institutions have already started to adopt ESG-principles, these initiatives are largely formal and lack of integration into the corporate culture transformation process.*

Methods. *In this research, general scientific methods were utilized to formulate the study's core ideas, while the formalization method was applied to visually depict the foundations of an ESG-oriented corporate culture, the argumentation method was employed to determine obstacles to the transformation of corporate culture and ways to overcome them, and the method of alternatives was used to compare potential pathways for developing ESG-approaches within Ukrainian financial institutions.*

Results: *The foundation for developing an ESG-oriented corporate culture in Ukrainian financial institutions has been formulated, and a phased concept for its advancement, considering existing obstacles, has been proposed. Measures for implementing the principle of employee engagement in ESG-oriented corporate culture have been identified and systematized based on external and internal factors.*

Conclusions: *The principle of employee engagement has been identified as a pivotal element in the transformation of corporate culture within Ukrainian financial institutions, as it facilitates proactive participation of staff in the implementation of ESG-concepts, optimizes inter-functional collaboration and cultivates a deep awareness among employees regarding their essential role in the sustainable development.*

Keywords: *financial institution, corporate culture, sustainable development, ESG-concept, ESG-oriented. corporate culture.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 339.9
JEL classification: F42
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/7>

Валентина СЕРЕДА, канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0002-7697-4704
e-mail: valentinasereda10@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Тетяна НАГАЧЕВСЬКА, канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0002-5771-1925
e-mail: tetiananagachevska@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Анастасія ГРИГОРОВА, UI/UX дизайнер
ORCID ID: 0009-0002-4633-1094
e-mail: hryhorovanastasiia@gmail.com
Marketer UX GMBH, Німеччина

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЄС ТА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Вступ. В умовах посилення геополітичної та економічної нестабільності актуальною науковою та практичною проблемою є виявлення впливу цих процесів на сталий розвиток країн і розробка рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій сталого розвитку в нових умовах. Повномасштабна війна підвищила ризики досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) і призвела до необхідності трансформації підходів до сталого розвитку країнами ЄС та Україною. Зміна умов передбачає оновлення методів, реформування пріоритетів та механізмів фінансування в реалізації стратегій сталого розвитку для досягнення поставлених цілей. Особливо гостро питання трансформації стратегії сталого розвитку постає для України в умовах війни та повоєнної відбудови, а також в умовах руху до набуття членства в ЄС, що зумовлює актуальність проведеного дослідження. Метою статті є дослідження впливу, пріоритетів і механізмів трансформації стратегій сталого розвитку ЄС та України в умовах війни, виявлення проблем імплементації цілей сталого розвитку, розробка практичних рекомендацій щодо сталого розвитку України в умовах відбудови та на шляху набуття членства в ЄС.

Методи. Застосовано методи узагальнення, порівняння, критичного аналізу, синтезу, метод SWOT-аналізу, метод збору та обробки первинних даних.

Результати. Представлено результати дослідження впливу війни на сталий розвиток ЄС. Проведено аналіз відповідності плану відбудови України ЦСР. Розроблено авторську систему пріоритизації та включення ЦСР до стратегій і планів повоєнного відновлення України, враховуючи тривалість та етапність. В умовах обмеженості фінансових ресурсів необхідно застосовувати запропоновану систему пріоритизації ЦСР та поетапності в її реалізації. На шляху сталого розвитку України потрібно ефективно використати кандидатство в ЄС, участь в інтеграційних програмах, проєктах та фондах. Обґрунтовано напрями вдосконалення імплементації ЦСР у програми відновлення та розвитку України за такими модулями: інституційні зміни, фінанси, моніторинг, економіка.

Висновки. Для дієвого повоєнного відновлення України потрібно аби процеси відбудови відбувалися наскрізно за принципами сталості, модернізації та технологічного розвитку, що вимагає трансформації національних пріоритетів, стратегічних цілей і завдань, механізмів фінансування та реалізації. Значну роль має відігравати включення показників досягнення ЦСР у плани відновлення та бюджетування цих процесів, що дозволить зосередитися на використанні новітніх технологій.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегія сталого розвитку, трансформація економіки, пріоритети сталого розвитку ЄС, відновлення України.

Вступ

Повномасштабна війна РФ проти України вплинула на процеси реалізації країнами стратегій сталого розвитку та призвела до необхідності трансформації системних підходів до сталого розвитку (СР) як економік країн Європи та світу в цілому, так і розвитку цивілізаційних підходів. Під впливом геополітичної напруги світові інвестиції в сектори СР впали на 10 % у 2023 р., що викликало суттєву стурбованість світової спільноти, міжнародних організацій та національних урядів щодо перспектив просування на шляху досягнення ЦСР (WIR, 2024). У таких секторах, як агропродовольчі системи, водні ресурси та санітарія, у 2023 р. було зареєстровано менше міжнародних проєктів, що фінансуються, ніж у 2015 р., коли ЦСР було прийнято. Позитивним було незначне зростання обсягів емісії облігацій сталого розвитку, проте надходження нових коштів у фонди сталого інвестування скоротилося в 2023 р. на 60 %, що ставить під загрозу досягнення контрольних параметрів стратегій сталого розвитку.

Безальтернативність реалізації моделі сталого розвитку (МСР) в економіках країн світу в умовах вичерпності невідновлювальних ресурсів, екологічної та глобальної кризи, загострення демографічних та економічних проблем

як для світу, так і для національних економік окремих країн, зіштовхується з наростанням загроз у світі – безпекових (порушенням світового порядку), екологічних (кліматична криза, забруднення довкілля), соціальних (зростання бідності, загроза голоду в багатьох регіонах), економічних (порушення логістичних мереж, зміни в пріоритетах розвитку національних економік країн). Це вимагає, з одного боку, розуміння пріоритетності завдань для вирішення, а з іншого, трансформації підходів у реалізації стратегій сталого розвитку (ССР). Особливо актуальним це завдання є для Європи, яка досягла значних результатів у реалізації цієї стратегії, але зіштовхується із значними викликами щодо можливостей у використанні тих підходів, які застосовувалися до 2022 р., поглиблюючи дисбаланс у недосконало працюючому механізмі впровадження принципів сталості.

Повномасштабна війна в Україні, що впливає на всі світові процеси, максимізує ризики зведення нанівещь попередніх зусиль щодо переходу країн до сталого розвитку та сповільнює досягнення поставлених ЦСР у всіх сферах. Зміна умов передбачає оновлення методів та реформування пріоритетів реалізації ССР для досягнення поставлених цілей. Особливо гостро питання трансформації ССР

постає для України в умовах війни та повоєнної відбудови, а також в умовах руху до набуття членства в ЄС. Це зумовлює актуальність нашого дослідження.

Метою статті є дослідження впливу, пріоритетів і механізмів трансформації стратегій сталого розвитку ЄС та України в умовах повномасштабної війни, виявлення проблем імплементації цілей сталого розвитку, розробка практичних рекомендацій щодо сталого розвитку України в умовах відбудови та на шляху набуття членства в ЄС.

Огляд літератури. Сутність стратегії сталого розвитку (ССР) полягає у прагненні до довгострокового економічного зростання, захисту довкілля та соціальної інтеграції, забезпечуючи при цьому справедливість між поколіннями та гарантуючи задоволення потреб нинішнього і майбутніх поколінь (World Commission on..., 1987, р. 16). Вона передбачає комплексний підхід, який збалансовує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку для "задоволення потреб сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби" (Caring for the Earth..., 1991, р. 12).

Із проблематики СР проводиться значна кількість досліджень. Останнє десятиліття все більше уваги приділяється розгляду питань, які потребують зміни підходів до реалізації СР. Зростаючі виклики глобалізації та економічної нерівномірності призвели до висновків у необхідності впровадження нових моделей, які не орієнтуються тільки на економічне зростання (Stevens et al., 2015), наприклад, модель циркулярної економіки (Ellen MacArthur Foundation, 2013; Wilson et al., 2023), формування зв'язку між економічним зростанням та покращенням якості життя і проведенням відповідних політик (Stiglitz, 2012). Питанням залученості місцевих спільнот до процесів прийняття рішень для розширення можливостей людей і ліквідацію соціальної нерівності присвячені дослідження Світового банку (World Bank, 2018; Smith et al., 2023) наголошено на необхідності інтеграції процесів розвитку / реорганізації освіти, охорони здоров'я та соціального захисту в ССР для досягнення комплексних результатів (Dasgupta, 2021). Значну увагу в дослідженнях також приділено участі громадських організацій та приватного сектору в реалізації ССР, які можуть забезпечити інновації та гнучкість для адаптації до швидких змін у глобальному середовищі (Biermann et al., 2012; Brown et al., 2024; United Nations, 2015). Окрім того, наголошується на необхідності інтеграції принципів сталого розвитку в економічну політику країн (*Integrating sustainability into economic policy: A pathway for long-term growth*, OECD, 2022).

Після 2022 р. акценти в дослідженнях робляться як на традиційних питаннях СР, так і проблемах, викликаних повномасштабною війною в Україні. Пропонується питання зміни клімату та загрози біорізноманіттю вирішувати не тільки через традиційні екологічні підходи, які не здатні ефективно реагувати на сучасні виклики, а й через розробку інтегрованих стратегій, які враховують взаємозв'язок між економічною діяльністю та екологічними наслідками (Johnson et al., 2022). Інші дослідники вимагають негайної адаптації до кліматичних змін через інвестування у відновлювані джерела енергії та розвиток інноваційних технологій для зниження викидів парникових газів (IPCC, 2023). У звіті United Nations (2023) зазначено, що інтеграція ССР на міжнародному рівні залишається складним завданням через різні інтереси та пріоритети країн, тому рекомендовано створення нових глобальних платформ для координації дій та обміну знаннями між країнами для ефективної реалізації цілей сталого розвитку.

Окремі наукові джерела присвячені дослідженню впливу повномасштабної війни на аспекти СР. Дослідження (Grimm et al., 2023) аналізує необхідність зосередженості країн на стійкості до зовнішніх шоків і забезпечення енергетичної безпеки як результат війни в Україні. У звіті KPMG (*The Energy Transition in Europe: Impacts of the Ukraine Conflict on Renewable Energy Deployment*, 2022) наголошується, що війна в Україні змусила багато європейських країн прискорити перехід до відновлюваних джерел енергії, щоб зменшити залежність від російського газу. Це не тільки економічно виправдано, але й відповідає цілям сталого розвитку, оскільки зменшує викиди парникових газів і сприяє розвитку зеленої економіки. Робота (Brown et al. 2023) показує, що військові дії спричиняють масове забруднення навколишнього середовища, зокрема ґрунтів і водних ресурсів, що вимагає термінових заходів щодо їхнього відновлення. Дослідження (O'Neill et al. 2024) показало, що масова міграція українських громадян призвела до соціальних викликів у сусідніх країнах, таких як Польща та Румунія, що вимагає від цих країн адаптації своїх соціальних політик, включаючи інтеграцію біженців та забезпечення їх доступу до базових послуг. У звіті European Commission (2023b) наголошено, що війна посилює необхідність забезпечення соціальної справедливості та підтримки вразливих верств населення в Європі, що обумовлює необхідність інвестування в соціальні програми, які сприятимуть зменшенню нерівності та соціальної напруженості. У роботі (Goodman et al. 2023) акцентується, що цей військовий конфлікт продемонстрував слабкі місця існуючих інституційних механізмів на міжнародному рівні (ООН, ЄС) у сфері забезпечення СР, що потребує їхнього реформування для підвищення ефективності реагування на подібні кризи. Цікавим також є звіт NATO (2023), де розглядається роль військових союзів у забезпеченні стійкості та захисту критичної інфраструктури і рекомендується створення нових інституційних механізмів на основі взаємодії між військовими та цивільними структурами для зменшення негативного впливу на СР.

Методи

У процесі дослідження застосовано методи узагальнення, порівняння, критичного аналізу, синтезу, SWOT-аналіз, метод збирання та обробки первинних даних, метод розробки анкети для опитування експертів, методи обробки та аналізу даних за результатами анкетування.

Результати

Цілі сталого розвитку (ЦСР) визначені ООН у 2015 р. та є достатньо дієвими орієнтирами щодо реалізації ССР. Реалізація ССР та досягнення ЦСР в ЄС мають здійснюватися на основі певних принципів (European Parliament, 2019, р. 12):

- взаємопов'язаність і неподільність. Всі 17 цілей необхідно розглядати в комплексі, за високого рівня політичної інтеграції, узгодженості та координації;
- універсальність. Взаємопов'язаність внутрішньої та зовнішньої політики, спрямованої на реалізацію ЦСР;
- інклюзивність. Участь всіх верств суспільства;
- партнерство. Створення багатосторонніх партнерств, мобілізації та обміну знаннями, технологіями тощо для досягнення ЦСР. Необхідний багаторівневий організаційний механізм процесу впровадження – глобальний (High-Level Political Forum (HLPF); міжнародні організації), регіональний (регіональні комісії ООН), національний (національні уряди, національні агенції розвитку, добровільні національні огляди) та місцевий (місцеві

органи влади, інститути громадянського суспільства, приватний сектор, науково-дослідні установи) рівні (United Nation, 2015; 2023).

Зважаючи на багаторічний досвід із впровадження МСР вирішальними, на наш погляд, є національний і місцевий рівні. На національному рівні основну відповідальність за реалізацію ЦСР несуть уряди. Вони інтегрують цілі та завдання в національні плани розвитку, політику та стратегії. Національні агенції або міністерства розвитку відповідають за координацію та нагляд за впровадженням ЦСР. Вони залучають зацікавлені сторони, розробляють механізми реалізації та здійснюють моніторинг прогресу (HLPF, 2023). Держави-члени добровільно представляють свій прогрес і досвід у впровадженні ЦСР через добровільні національні огляди, які забезпечують платформу для взаємного навчання, обміну кращими практиками та аналізу викликів. На місцевому рівні вирішальну роль у впровадженні ЦСР відіграють місцеві органи влади, включаючи міста, муніципалітети та регіони. Вони узгоджують свої плани та стратегії розвитку з національними цілями, адаптують їх до місцевого контексту та залучають місцеві зацікавлені сторони. Ключовим партнером у досягненні ЦСР визнається приватний сектор, разом із бізнесом, корпораціями та галузевими асоціаціями (United Nation, 2015). Підґрунтям і джерелом результативності досягнення ЦСР є відповідальне ведення бізнесу, інновації та інвестиції.

Країни ЄС досягли донедавна одні з найвищих результатів у світі у досягненні ЦСР та впровадженні принципів сталості в національні економіки. Більшість країн ЄС мали або мають ССР. Одні країни прийняли свою ССР у 2002-2003 рр. у результаті Всесвітнього саміту в Йоганнесбурзі у 2002 р. – Німеччина, Франція, Італія, Польща, Австрія, Словаччина, Литва та Нідерланди. Інші країни прийняли такі стратегії в 2004–2007 рр. – Фінляндія, Естонія, Чехія, Мальта, Португалія, Іспанія.

Після прийняття ЦСР у 2015 р. більшість країн переглянули плани або стратегії, щоб інтегрувати їх у національні політичні документи. Більшість країн інтегрують ЦСР або в оновлену версію своєї ССР, або у плани розвитку, тобто інтегрують ЦСР в існуючі стратегії, а не створюють нові. Зокрема, Хорватія пов'язала ЦСР з національними планами розвитку, Греція – з програмами "зеленого" зростання, які пов'язані зі стратегією ЄС-2030. Більшість країн використовують ЦСР для перегляду ССР (Німеччина, Фінляндія). Після прийняття ЦСР деякі країни розширили підходи до СР, який до цього був

дуже екологічно орієнтованим (UNECE, 2020), близько 20 країн переглянули або оновили свої стратегічні цілі та пріоритети СР. Також є практика серед країн переглядати свою політику міжнародного співробітництва та інтегрувати в неї ЦСР (Словенія) (European Environment Agency, 2020). Загалом близько 18 країн ЄС операціоналізували свої стратегії: мають план дій на додаток до стратегії або бачення; чіткі цілі та заходи; механізми реалізації цих заходів.

12 країн пов'язали стратегії, в які вони інтегрували ЦСР, зі своїм національним бюджетом або іншими фінансовими заходами. В інших країнах такі механізми все ще розробляються або тільки плануються. Наприклад, Данія створила фонд ЦСР, який поєднує державні та приватні ресурси; Словаччина планувала створити інвестиційний план для СР, а Швеція оголосила про план дій, зокрема щодо ЦСР 10 (зменшення нерівності доходів), у своєму бюджетному законопроекті ще на 2021 р. (European Environment Agency, 2020). Країни ЄС мають механізм щодо проведення інвестиційного аналізу для відстеження витрат національного бюджету, фондів ЄС, а також бюджетів місцевих органів влади для досягнення прогресу в реалізації національних планів розвитку. Також ранжуються річні бюджетні запити міністерств відповідно до впливу на цілі Національного плану розвитку та результати реалізації політики (UNECE, 2020).

Економічний механізм реалізації ССР та досягнення ЦСР передбачає: стратегії економічного розвитку (залучення ЦСР до процесу економічного планування); національні плани розвитку (адаптація ЦСР, складання національних оглядів, забезпечення моніторингу); узгодженість політик для сталого розвитку (національний інституційний механізм, створення національної комісії ЦСР); національне бюджетування та планування (забезпечення відповідності планування бюджету виконання ЦСР); державно-приватне партнерство (залучення приватного сектору до реалізації ЦСР, забезпечення державних гарантій фінансування) (General Assembly, 2015). За його допомогою забезпечується інтеграція ЦСР в економічний порядок денний країни.

На рівні ЄС Єврокомісія сформулювала шість орієнтирів для досягнення сталості, що спрямовані на боротьбу зі зміною клімату, інновації, економічне зростання та демократію (табл. 1). Орієнтири є комплексними, рух до яких забезпечує одночасного досягнення комплексу ЦСР.

Таблиця 1

Пріоритети політики ЄС та їх відповідність ЦСР

Пріоритети ЄС	ЦСР
Зелена угода	2, 3, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15 9
Економіка, що працює для людей	1, 3, 4, 5, 8, 9, 10
Європа готова до цифрової епохи	4, 9
Європейський спосіб життя	3, 4, 10, 16
Сильніша Європа у світі	17
Європейська демократія	5, 10, 06

Джерело: складено авторами за даними (European Peace Facility, 2024).

Визначені пріоритети чітко відображаються через бюджетні видатки. До початку повномасштабного вторгнення РФ пріоритети в бюджетуванні були спрямовані на розвиток ринку, інновації та цифрові технології, стійкість та цінності (табл. 2). Фінансування дотепер здійснюється з двох фондів – MFF (*Multiannual Financial Framework*), періодичний механізм, який функціонує на семирічній основі (Multiannual..., 2021; UNECE, 2020),

та NGEU (*Next Generation EU*), новий інструмент, пакет економічного відновлення для підтримки країн-членів ЄС у подоланні наслідків пандемії COVID-19 на 2021–2023 рр. (NextGenerationEU). У табл. 2 наведено витрати лише з багаторічної фінансової програми ЄС, що пов'язані з ЦСР.

Найменшу частку в структурі витрат на початок 2022 р. отримало фінансування безпеки та оборони –

0,7 %. Після 24 лютого 2022 р. на цілі безпеки та оборони було виділено 43,9 млрд євро, що майже втричі вище порівняно з попереднім семирічним бюджетним циклом (Statewatch, 2022). Найбільше зростання порівняно з попереднім бюджетним циклом спостерігається в Європейському оборонному фонді, який замінює свої попередні програми (Підготовчі дії з оборонних досліджень і Європейську програму оборонного промислового розвитку) з величезним збільшенням фінансування на

1256 %, до загальної суми майже 8 млрд євро. Ці гроші вперше будуть використані на дослідження і розробку високотехнологічних військових озброєнь. Європейський фонд миру збільшить свій бюджет на 119 % до 5,7 млрд євро, а 31 % загальних витрат піде на дослідження і розробку військових озброєнь та позабюджетні військові ініціативи (Annex..., 2023, p. 7). Тобто пріоритетної реалізації набуває ЦРТ 16 – мир і справедливість.

Таблиця 2

Категорії бюджетних видатків ЄС на сталий розвиток

Видатки	Multiannual Financial Framework (багаторічна фінансова програма)		Next Generation EU (ЄС наступного покоління)		Всього	
	млрд євро	%	млрд євро	%	млрд євро	%
Єдиний ринок, інновації та цифрові технології	149,5	12,3	11,5	1,4	161,0	8,0
Згуртованість, стійкість і цінності	426,7	35,3	776,5	96,3	1 203,2	59,6
Природні ресурси та навколишнє середовище	401	33,1	18,9	2,3	419,9	20,8
Міграція та управління кордонами	25,7	2,1	-	-	25,7	1,3
Безпека та оборона	14,9	1,2	-	-	14,9	0,7
Сусідство і світ	110,6	9,2	-	-	110,6	5,5
Європейське державне управління	82,5	6,8	-	-	82,5	4,1
Всього	1 210,9	100	806,9	100	2 017,8	100

Джерело: складено авторами за даними (European Commission, 2023a; Multiannual..., 2021; NextGenerationEU, 2021).

Спалах COVID-19 уже зменшив спроможність багатьох країн щодо досягнення ЦСР. Повномасштабна війна в Україні посилила це сповільнення та відкинула досягнення ЦСР назад, поставила під загрозу досягнення сталості у всьому світі, зважаючи на високий рівень взаємозалежності економік. Відповідно до звіту ООН стосовно глобального впливу війни в Україні наразі 69 країн із загальним населенням 1,2 млрд осіб зіштовхнулися з продовольчою, енергетичною та борговою кризами, що унеможливує досягнення ЦСР на глобальному рівні, а не тільки України (UN Global Crisis..., 2022, p. 12). Це стало доказом неможливості досягнення світової сталості без миру та безпеки.

Вплив повномасштабної війни по-різному впливає на окремі ЦСР. Відповідно до аналізу Стокгольмського центру стійкості локальним виміром впливу характеризуються ЦСР 3, 4, 5 (здоров'я, освіта, гендерна рівність); регіональним виміром впливу – ЦСР 6, 11, 13, 14, 15 (біосфера, сталий розвиток громад); глобальним виміром впливу – ЦСР 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 16 (чиста енергія, всі економічні, партнерство заради СР) (Stockholm, 2023). 2023 р. вже показав складну ситуацію в економіці ЄС: якщо в 2021 р. річні темпи зростання реального ВВП як відновлення після кризи COVID-19 становили 6 %, в 2022 р. – 3,4 %, то в 2023 р. – 0,4 %. Причому в дев'яти країнах ЄС вже помітно падіння реального ВВП у межах від –0,1 % (Чехія) до –5,5 % (Ірландія) (Eurostat, 2024a). Тому чітко пріоритети змінюються в бік безпеки, вирішення продовольчої, енергетичної (енергетичний перехід) та кліматичної криз.

Ситуація ускладнюється погіршенням стану економіки в ЄС. Дуже складна ситуація з інфляцією: індекс споживчих цін у 2022 р. становив 9,2 % (мін Ліхтенштейн – 5,7 %, макс Литва – 18,9 %), у 2023 – 6,4 % (мін Данія – 3,4 %, макс Угорщина – 17 %) (Eurostat, 2024b). Проте спостерігається її уповільнення на тлі зміни галузевої структури економік у зв'язку з нарощуванням виробництва в оборонних галузях та пов'язаних з ними, насамперед технологічних (виробництво дронів, енергетичний перехід). У табл. 3 представлено результати аналізу впливу повномасштабної війни в Україні на сталий розвиток ЄС.

Існує простір для вдосконалення в усіх сферах імплементації ЦСР: адаптація цілей, моніторинг, незалежний огляд, зовнішнє оцінювання, фінансування ЦСР, відображення в стратегічних документах. Оскільки на глобальному рівні не запропоновано конкретних механізмів щодо впровадження та контролю ЦСР, то міжнародне партнерство та обмін досвідом має вирішальне значення ще й тому, що багато проблем СР має транснаціональний характер (зміна клімату, втрата біорізноманіття та соціальна нерівність тощо) і потребує спільних зусиль. Головними напрямками міжнародної співпраці є: координація політики; фінансування та мобілізація ресурсів; технічна підтримка та розбудова, партнерства, спільні ініціативи та дипломатія (United Nations, 2016, p. 10).

Повномасштабна війна послабила міжнародну співпрацю між країнами з таких питань, як зміна клімату, відновлення біосфери, освіта та медицина. Вплив війни на боротьбу зі зміною клімату був неоднозначним: росія політизувала кліматичні питання і намагалася використати глобальні кліматичні потреби, щоб звільнитися від економічних санкцій і unikнути ізоляції. Наприклад, на Конференції ООН з питань зміни клімату (COP27) росія стверджувала, що їй слід надати доступ до технологій і фінансування для досягнення глобальних кліматичних показників (Gutmann, & Gorman, 2022). Війна також призвела до різкого зростання цін на енергоносії, що спонукало багато країн перейти на вугілля в найближчому майбутньому. Але в міру затягування війни все більше країн надають пріоритет відновлюваній енергетиці як імперативу національної безпеки. Тож глобальна міжнародна співпраця стає все складнішою через посилення конкуренції між великими державами, що загострюється війною в Україні.

Україна долучилась до реалізації ЦСР: у 2019 р. Указом президента України було імплементовано дотримання ЦСР та реалізацію Національної доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна" (Цілі сталого розвитку..., 2018), що встановлювало необхідність врахування ЦСР у процесі формування та реалізації державної політики України. Тобто це закріпило ЦСР як орієнтири для розроблення прогнозних і програмних документів.

Таблиця 3

SWOT-аналіз впливу війни на сталий розвиток ЄС

Переваги	Можливості
Єдина інтеграційна політика, спільні підходи в економічній та оборонній сфері Спільні стратегічні орієнтири щодо СР Збільшення інвестицій в оборонну промисловість (ЦСР 16) Диверсифікація паливно-енергетичного комплексу (ЦСР 7) Зниження залежності від російського ринку (ЦСР 8) Налагодження нових торговельно-економічних зв'язків (ЦСР 8)	Реформація міжнародних інституцій (ЦСР 16) Розвиток партнерства на світовому рівні (ЦСР 17) Посилення безпекової сфери (ЦСР 16) Омолодження населення та збільшення людського капіталу в ЄС (ЦСР 7) Подальше вдосконалення інституційних і фінансових механізмів формування та реалізації ССР, координація політик сталості країн-членів Прискорення переходу до ВДЕ Міжнародна координація національних політик сталості через формування глобальних платформ
Недоліки	Загрози
Дезінтеграційні процеси в ЄС Посилення нерівномірності всередині ЄС (ЦСР 10) Значні витрати на соціальні програми щодо мігрантів з України (ЦСР 1) Додаткові витрати у бюджеті країн та внесків до міжнародних організацій (ЦСР 8) Зростання інфляційних процесів (ЦСР 8) Відновлення вугільної та атомної генерації (ЦСР 7) Загроза зміни європейських принципів (ЦСР 16)	Збільшення мігрантів та соціальних викликів (ЦСР 1) Рецесія у світовій та європейській економіці (ЦСР 8) Загроза руйнації міжнародних інституцій та організацій (ЦСР 16, 17) Посилення світових інфляційних процесів (ЦСР 3) Зниження рівня добробуту в усіх країнах світу (ЦСР 3) Можливість поширення війни в Україні на треті країни (ЦСР 16) Загроза глобальних криз (ЦСР 8) Розширення зон військових конфліктів у світі (ЦСР 16) Загрози загострення екологічних проблем Деструктивні дії РФ на міжнародних майданчиках сталості

Джерело: розроблено авторами.

У Національній доповіді було відображено специфіку завдань України (національну систему становили 86 завдань), індикатори для моніторингу (172 індикатори) та цільові орієнтири до 2030 р., що може розглядатися як база для комплексного моніторингу і сьогодні. Уже в 2020 р. Україна оприлюднила перший Добровільний національний огляд стану досягнення ЦСР, а з 2021 р. було запроваджено постійний моніторинг індикаторів досягнення ЦСР. Цей моніторинг здійснює Державна служба статистики.

По суті Національна економічна стратегія до 2030 р. стала першою довгостроковою стратегією, яка суттєво врахувала зобов'язання України з досягнення ЦСР, але і в ній бракує відображення певних завдань та цільових індикаторів. Станом на 2022 р. виконання Україною ЦСР досягло таких результатів:

- лише ЦСР 5 та ЦСР 11 досягли запланованого прогресу;
- половина ЦСР економічного характеру регресували за показниками 2015 р.;
- ЦСР 16 має недостатню кількість даних для вимірювання прогресу;
- чотири ЦСР не мають більше 5 % прогресу щодо досягнення показника 2030 р.;
- ЦСР 10 має 25 % регресу з 2015 р.;
- ціль 12 має 12 % регресу з 2015 р.

Простежується взаємозв'язок між плануванням та досягненням ЦСР (Національна доповідь..., 2017; Цілі сталого розвитку..., 2024). Тому необхідним кроком для покращення інституційного й організаційного регулювання досягнення ЦСР є реальне впровадження механізму включення завдань та індикаторів ЦСР у програмні та планові документи.

Фінансування ЦСР в умовах повномасштабної війни вимагає суттєвих ресурсів та широкого залучення міжнародних партнерів. Ще у 2020 р. була розроблена Спільна програма ООН із фінансування ЦСР в Україні (СП) (Спільна програма..., 2020) (ПРООН спільно з ВООЗ, ЮНІСЕФ та ЄЕК ООН) із бюджетом у 999 701 дол. США на 2020-

2022 рр. Одразу постало питання про оптимізацію у використанні державних ресурсів одночасно з мобілізацією та ефективним використанням фінансування урядів інших країн, міжнародних організацій та приватного бізнесу.

Надзвичайно важливим, на наш погляд, був комплексний підхід, який одразу передбачав такі аспекти: рівень введення ЦСР до планування, фінансування та система бюджетування для ЦСР. Тобто СП ґрунтувалася на: 1) розробці Інтегрованої національної системи фінансування (Integrated National Financing Framework – INFF) та підтримці механізмів її управління та координації; 2) моніторингу та огляді – швидке інтегроване оцінювання введення ЦСР до планування на національному та субнаціональному рівнях, узгодження національних та субнаціональних систем моніторингу ЦСР; 3) огляді всіх поточних механізмів фінансування розвитку – складання бюджету ЦСР та залучення нових потоків фінансування; 4) оцінюванні та діагностиці – оцінювання систем стратегічного планування та бюджетування.

INFF був одразу орієнтований на національні та регіональні реформи і створення відповідної мультиплікативної моделі. Проте основні недоліки виявилися на рівні оцінювання введення ЦРТ до планування, оцінювання фінансування та бюджетування (Фінансування заходів..., 2022). Зокрема, ПРООН запропонувала швидке інтегроване оцінювання RIA (UNDP Ukraine, 2022) – інструмент для оцінювання рівня включення цілей і показників ЦСР у процеси стратегічного планування, який був потім уточнений на RIA+, що вже оцінював відповідність наявного фінансування завданням із досягнення ЦСР, які визначені у стратегічних і програмних документах. Уже на цьому етапі не було виявлено чіткого зв'язку між стратегічним плануванням і бюджетуванням, а ключові показники програм не були пов'язані із завданнями ЦСР (Development Finance..., 2022).

Більше питань виникло під час оцінювання джерел фінансування конкретних цілей та пріоритетів. Результати аналізу за 2021 р. показали фрагментарний, а не систематичний підхід до стратегічного планування для досягнення ЦСР, а також відсутність належної

комунікації та обізнаності про важливість досягнення ЦСР. І хоча більшість ЦСР фінансувалась за кошти державного і місцевих бюджетів, міжнародних фінансових організацій та приватних інвесторів, їхня кількість виявилась недостатньою. Шляхами мобілізації більшого обсягу фінансування було визначено реалізацію реформ щодо можливостей розвитку людського потенціалу в Україні, поліпшення доступу до державних послуг та формування сприятливішого бізнес-середовища.

Ще однією проблемою виявилась відсутність чіткого маркування в бюджеті витрат на ЦСР, що не дозволяло оцінити обсяги фінансування кожної цілі. Для цього ПРООН запропонувала відповідну методологію, яка встановлює зв'язки між бюджетними асигнуваннями на фінансування ЦСР на національному, регіональному та місцевому рівнях у контексті певних показників, необхідних для досягнення кожної ЦСР (Development Finance..., 2022, с. 92–105). Ще на кінець 2021 р. переважно пряме державне фінансування мали ЦСР 1, ЦСР 9 та ЦСР 12, тільки 8 із 17 ЦСР фінансувалися через міжнародну допомогу.

Вивчення досвіду України засвідчило, що невідповідність стратегічних документів ЦСР та їхнє ігнорування мало негативні наслідки для країни з точки зору досягнення сталості, що має бути пріоритетним напрямом

розвитку демократичної держави навіть у надскладних умовах. З огляду на це та проаналізований успішний досвід країн членів ЄС у врахуванні цілей сталості, процеси відбудови України необхідно здійснювати за принципами сталої трансформації, покращення, удосконалення та модернізації, зважаючи на такий підхід під час розроблення програм, нормативних та стратегічних документів.

Попри нищівні руйнації, яких зазнає Україна, вона має можливість реформувати економічну та фінансову системи, інфраструктуру, освіту так само, як і судову та політичну системи. ССР має стати фундаментом для розвитку країни як у післявоєнний період, так і під час війни, закласти підґрунтя для формування конкурентоспроможної країни та повноцінно інтегруватись в європейський простір, адже успіх України у цьому процесі гарантуватиме посилення міжнародної глобальної безпеки та формуватиме стабільне економічне, політичне та соціальне майбутнє ЄС. Наскільки впроваджений в Україні такий підхід свідчить відповідність Національних програм плану відбудови України, що були представлені в Лугану у 2022 р. (План відновлення України, 2022), ЦСР (табл. 4). Спочатку План містив 15 програм, станом на 2024 р. їхня кількість зросла до 17 (План відновлення України, 2024).

Таблиця 4

Відповідність плану відбудови України ЦСР

ЦСР	Національні програми Плану відбудови	Фінансування програми, 2023-2025, млрд дол.	Фактори розвитку сталості
1. Подолання бідності	7. Поліпшення бізнес-середовища	5	Сприятливі фактори
	17. Забезпечення ефективної соціальної політики	7	Рушії відновлення
2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства	10. Розвиток секторів економіки з доданою вартістю	50	Рушії відновлення
3. Міцне здоров'я і благополуччя	15. Модернізація системи охорони здоров'я	5	Рушії відновлення
	14. Розвиток систем культури та спорту	5	Рушії відновлення
	13. Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури	35	Рушії відновлення
4. Якісна освіта	14. Розвиток системи освіти	5	Рушії відновлення
6. Чиста вода та належні санітарні умови	5. Відбудова чистого та захищеного середовища	20	"Стратегічний імператив"
7. Доступна та чиста енергія	3. Відбудова чистого та захищеного середовища	20	"Стратегічний імператив"
	6. Енергетична незалежність та Зелений курс	130	"Стратегічний імператив"
8. Гідна праця та економічне зростання	7. Поліпшення бізнес-середовища	5	Сприятливі фактори
	8. Забезпечення конкурентного доступу до капіталу	75	Сприятливі фактори
	9. Забезпечення макрофінансової стабільності	60-80	Сприятливі фактори
	10. Розвиток секторів економіки з доданою вартістю	50	Рушії відновлення
9. Промисловість, інновації та інфраструктура	5. Відбудова чистого та захищеного середовища	20	"Стратегічний імператив"
	11. Розширення та інтеграція логістики з ЄС	120-160	Рушії відновлення
11. Сталий розвиток міст і громад	5. Відбудова чистого та захищеного середовища	20	"Стратегічний імператив"
	12. Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів	150-250	Рушії відновлення
	13. Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури	35	Рушії відновлення
13. Пом'якшення наслідків зміни клімату	5. Відбудова чистого та захищеного середовища	20	"Стратегічний імператив"
14. Збереження морських ресурсів	5. Відбудова чистого та захищеного середовища	20	"Стратегічний імператив"
15. Захист та відновлення екосистем суші	5. Відбудова чистого та захищеного середовища	20	"Стратегічний імператив"
16. Мир, справедливість та сильні інститути	3. Зміцнення оборони та безпеки	50	"Стратегічний імператив"
	1. Основи відновлення: зміцнення інституційної спроможності	0,1	Рушії відновлення
	2. Основи відновлення: Цифрова держава	0,1	Рушії відновлення
17. Партнерство заради сталого розвитку	4. Прагнення до інтеграції в ЄС	1	"Стратегічний імператив"

Джерело: складено авторами на основі (План відновлення України, 2024).

Поточний план найбільше покриває 3, 8 та 10 ЦСР, а стратегічними в короткостроковий період виявились 7, 9, 11–17. Проте, оскільки не закладено жодного планування для виконання 5, 10 та 12 цілей, то план потребує корегування відповідно до його стратегічного бачення розбудови сталої держави. Загалом план відновлення повинен мати у підґрунті ЦСР, а в довгостроковій перспективі має базуватися на прискоренні стійкого економічного зростання, що стануть орієнтирами у відбудові нової, соціально-відповідальної, демократичної, комфортної для життя України.

Іншим документом, який визначає напрями та принципи відбудови України є "Нарис про відбудову України"

(Бекер та ін., 2022). Його принципова відмінність від "Національні програми" полягає в розподілі процесу на стадії, але натомість у ній відсутні будь-які індикатори та показники, що обумовлюється лише формуванням загальної візії відбудови та принципів надання міжнародної допомоги. Проте вивчення цього документа важливе для подальшого аналізу ролі ССР у процесах відбудови, враховуючи поетапність та територіальні відмінності щодо масштабів руйнувань і, відповідно, потреб у відновленні та відбудові. Відповідно до "Нарису..." відбудова має бути розподілена на чотири етапи (рис. 1).



Рис. 1. Стадії відновлення України та відповідні програми

Джерело: систематизовано авторами на основі (Бекер та ін., 2022; План відновлення України, 2024).

Перший етап передбачає мінімізацію збитків і має бути запроваджений ще під час ведення бойових дій. Характерною особливістю цього етапу є розподілення на території відповідно до відстані від фактичних бойових дій, що допоможе акумулювати ресурси та запобігти утворенню збитків. Наступні етапи пропонуються як Відновлення 1 "Швидка відповідь" на термін 0–6 місяців, та Відновлення 2 "Швидке відновлення інфраструктури та економіки" на термін 3–24 місяці. Вони не мають територіального розподілу, адже передбачається їхня активізація після завершення бойових дій. Хоча доцільно було б запровадити розподілення планів для різних територій залежно від

того, чи велись там бойові дії, адже питання розмінувань і відновлення базової безпеки з точки зору подолання наслідків війни буде значно відрізнятися. 3-й етап передбачає побудову фундаменту для довгострокового зростання та акцентує увагу на реформах технологій, капіталу та інституцій, відбудови інфраструктури та заохочення інвестицій. Нарис не має чіткої кореляції з ЦСР України, він був сформований переважно на основі попереднього досвіду Німеччини та Плану Маршалла.

На основі зазначених документів запропоновано систему пріоритетизації (на базі піраміди Маслоу) та залучення ЦСР для вдосконалення стратегії та планів

повоєнного відновлення України, їхню тривалість та етапність на принципах взаємоузгодженості, безперервності відповідності та системності (рис. 2). Перший рівень – базовий, визначає мінімальні потреби країни для забезпечення функціонування. Визначені цілі зі сформульованими відповідними завданнями можуть досягатися і під час ведення військових дій, що підтверджується захищеними статтями Держбюджету України. До цього рівня можна віднести вісім ЦСР. Другий рівень містить п'ять цілей економічної та соціальної сфер. Третій – цілі, досягнення

яких можливе за забезпечення певного рівня стабільності та відновлення, складається переважно із ЦСР біосферної та частково соціальної сфер. Запропонований підхід передбачає можливість переходу на наступний рівень без покриття всіх цілей у межах одного рівня (на відміну від піраміди Маслоу). У межах кожної ЦСР має бути сформована ієрархія завдань, яка має бути достатньо гнучкою відповідно до потреб тієї чи іншої сфери, фінансового забезпечення та зовнішніх економічних, безпекових та соціальних чинників.



Рис. 2. Система пріоритетизації ЦСР для повоєнного відновлення України

Джерело: систематизовано авторами.

Для визначення можливих напрямів адаптації ЦСР України в умовах війни було проведено анкетування серед експертів ГС "Центр економічного відновлення". Важливими результатами опитування стали такі:

- цілі сталого розвитку з огляду на зміну зовнішніх і внутрішніх умов не мають бути переглянуті, змінена їх пріоритетність;
- найчастіше зустрічаються такі проблеми проведення моніторингу індикаторів ЦСР: відсутність відповідних нормативних актів, що визначають методики обчислення та недосконалість внутрішньої інформативної бази;
- 60 % опитаних спеціалістів, що беруть участь у моніторингу ЦСР, майже не залучені до міжнародної співпраці;
- найбільш вагомими для України є такі джерела фінансування ЦСР: податкові надходження, гранти та позики, прямі іноземні інвестиції.

Слід звернути увагу на питання, пов'язані з моніторингом досягнення цілей, тобто системою індикаторів. Визначені на національному рівні індикатори ЦСР мають різні рівні щодо чіткості показника, наявності методології обчислення та регулярності оновлення даних. Більшість показників (72 %) є чіткими, існує методологія і стандарти, дані регулярно виробляються і публікуються; друга група показників чіткі, існує методологія і стандарти, але дані нерегулярно виробляються чи публікуються (15 %), і третя – для індикатора ще не існує визначеної методології чи стандартів (13 %) (Цілі сталого розвитку..., 2018; Ковальська, 2021). В умовах повномасштабної війни вирішення цих питань ускладнилось, але потребує вирішення.

Напрями імплементації ЦСР у процес відбудови та подальший розвиток України можна розділити на чотири групи: інституційні, фінансові, моніторингові та економічні (рис. 3). Рекомендації щодо підвищення ефективності імплементації ЦСР через інституціональні та організаційні зміни, фінансування та моніторинг, економічну сферу спрямовані на покращення роботи щодо досягнення сталості в умовах ведення повномасштабної війни та подальшого повоєнного відновлення, досягнення прогресу у ЦСР та імплементації ССР в Україні.

Дискусія і висновки

Таким чином, в умовах повномасштабної війни в Україні реалізація ССР в ЄС та Україні і досягнення ЦСР зіштовхнулися зі значними викликами, пов'язаними з необхідністю зміни пріоритетів та фінансово-економічними проблемами. Досягнення ЦСР і розвиток на засадах сталості є безальтернативним шляхом для країн в умовах сучасних кліматичних, екологічних, економічних та соціальних викликів, а загострення безпекових питань у багатьох випадках відкинуло країни ЄС та Україну назад. За таких умов для всіх стала нагальною розробка механізмів пріоритизації та фінансування в досягненні ЦСР, координації зусиль, формування партнерств та обміну досвідом на цьому шляху.

Україна перебуває в надскладних умовах, але для дієвого відновлення економіки потрібно аби процеси відбудови в країні відбувалися наскрізно за принципами сталості, трансформації, покращення, удосконалення та модернізації. Необхідна обов'язкова імплементація

досягнення елементів сталості в усі напрями політики в Україні – відбудову, економічну в цілому, соціальну, регіональну тощо. Економічна політика постійно має враховувати екологічну складову (циркулярні моделі,

"зелений" перехід). Ефективним інструментом є введення індикаторів ЦСР у плани та бюджети реалізації програм розвитку в контексті національної ССР.

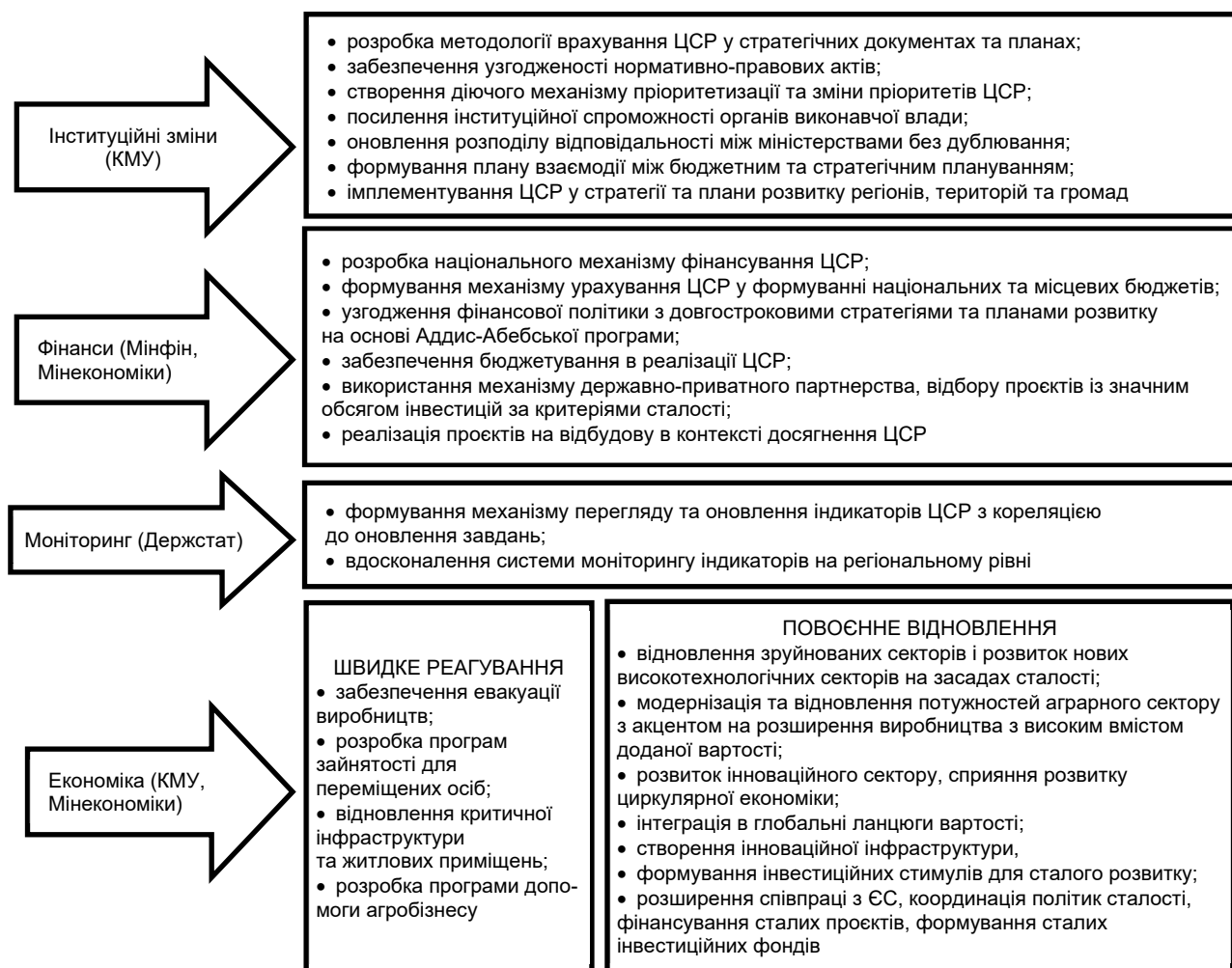


Рис. 3. Напрями вдосконалення імплементції ЦСР у програми відновлення та розвитку України

Джерело: розроблено авторами.

Важливим джерелом є використання незадіяного потенціалу співпраці з громадськими організаціями та приватним сектором, яка була на низькому рівні і до початку війни, і до сьогодні недостатньо активізована. Для збільшення можливостей фінансування сталого розвитку необхідно усунути проблему відмінності в поглядах та концептуальних підходах влади, бізнесу та громадськості на деякі пріоритети розвитку. На практиці ця проблема проявляється в існуванні паралельного фінансування різних сфер, а отже, розпорошення обмежених фінансових ресурсів. А в умовах обмеженого фінансування необхідна концентрація й об'єднання ресурсів, а також співпраця з програмами та фондами ЄС.

Вважаємо, що в умовах євроінтеграції потенціал розвитку сталості в Україні є через активізацію міжнародної співпраці з країнами ЄС у сфері СР, трансформацію підходів до розробки спільних програм з ЄС, програм допомоги та донорського фінансування, а саме включення сталості як пріоритету та критерію результативності, відповідно європейській практиці. Доцільно визначити та застосувати такий індикатор як мінімальний поріг частки сталого фінансування в загальних обсягах від ЄС Україні. Доцільним буде

створення країнами ЄС сталих інвестиційних фондів для відбудови України на засадах сталості.

Для забезпечення СР України необхідно на державному та недержавному рівнях трансформувати та розширити практику застосування вимог подавати звітність зі сталості відповідно до міжнародних стандартів. Це може вмотивувати суб'єктів на різних рівнях економічної системи до фінансування сталого розвитку та ESG-стратегій, долучення до субординованого фінансування сталих проєктів, розширення практики випуску "зелених", соціальних та сталих облігацій тощо.

Дієвим інструментом імплементції СР у процеси інвестування відбудови України може стати скринінг іноземних інвестицій на засадах сталості. Також пропонуємо ефективно задіяти такий інструмент, як застосування ESG-критеріїв та сталості до відбору і затвердження інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні, які отримують певне меню інвестиційних стимулів згідно із Законом України "Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні". Позитивним є доповнення 17.09.2023 цього Закону положенням про те, що оцінювання інвестиційного проєкту передбачає "аналіз фінансових, соціальних показників та

екологічних наслідків реалізації інвестиційного проекту зі значними інвестиціями" (Про державну підтримку..., 2020, ст. 8.1.2). Вважаємо доцільним, що перелік, глибина та тривалість застосування відповідних інвестиційних стимулів має корелюватися із критеріями ESG та сталості. Цей інструмент може бути застосований як на стадії відбору інвестиційних проектів, так і на стадії підготовки та підписання спеціальних інвестиційних договорів між державою та інвестором у межах реалізації положень цього закону, і може передбачати внесення в такі договори контрольних показників зобов'язань інвестора щодо сталості, запровадження їхнього моніторингу та штрафних санкцій за порушення зобов'язань. Аналогічні підходи рекомендується застосовувати в імplementації законодавства щодо державно-приватного партнерства, індустріальних та технологічних парків, угод про розподіл продукції, концесійних угод тощо.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому вивченні та розробці практичних рекомендацій щодо подальших напрямів практичної імplementації ЦСР в умовах повоєнного відновлення України в розрізі галузей і секторів, що найбільш значимі для досягнення сталості.

Внесок авторів: Валентина Середа – концептуалізація і структуризація матеріалу, методологія, дискусія, огляд наукових джерел, розкриття теоретичних засад дослідження, написання (перегляд і редагування тексту); Тетяна Нагачевська – методологія, формулювання мети і завдань, формальний аналіз, написання (перегляд і редагування тексту); Анастасія Григорова – збір первинної інформації та її узагальнення, огляд літератури, написання (оригінальна чернетка).

Список використаних джерел

- Бекер, Т. та ін. (2022). *Нарис про відбудову України*. https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2022/04/Reconstruction-of-Ukraine-2022-04-05-copy-edited_Ukr.pdf
- Ковальська С. (2021). Оцінка ЦСР на рівні областей. *Національний інститут стратегічних досліджень*. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-06/csr-regioni_17_06_21.pdf
- Національна доповідь "Цілі Сталого Розвитку: Україна" (2017). Кабінет Міністрів України. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/11/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
- ООН Україна. (2022). *Аналіз джерел та інструментів залучення фінансових ресурсів для фінансування Цілей сталого розвитку в Україні*. <https://url.li/tqnhdb>
- План відновлення України. (2022). *Національна рада з відновлення*. https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf
- План відновлення України. (2024). *Відновлення України*. <https://recovery.gov.ua/>
- Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні. (2020). Закон України від 17.12.2020р. №1116-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>
- Спільна програма Організації Об'єднаних Націй з фінансування Цілей сталого розвитку. (2020). Join SDG Fund. Спільний фонд ЦСР. ООН Україна. https://jointsdgfund.org/sites/default/files/2020-10/Brief%20SDG%20Financing_ukr.pdf
- Фінансування заходів, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку в Україні: чотири ключові фактори успіху. (2022). UNDP Україна. <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/finansuvannya-zakhodiv-spryamovanykh-na-dosyahnennya-tsiley-staloho-rozvytku-v-ukrayini-chotyry-klyuchovi-factory-uspihku>
- Цілі сталого розвитку: Україна (2018). Завдання та індикатори. *Національна доповідь. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDG-leaflet-ukr_F.pdf
- Цілі сталого розвитку: Україна. (2021). *Моніторинговий звіт*. https://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf
- Цілі сталого розвитку: Україна (2024). Поточний прогрес у розрізі цілей та завдань. *Державна служба статистики України*. https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2021/ukr/ukr4_BOM_final/index.html
- Annex of Commission Implementing Decision on the financing of the support measures in 2023 for crisis response actions undertaken under the Rapid Response Pillar of the Neighborhood, Development and International Cooperation Instrument (2023). *European Commission*. <https://fpi.ec.europa.eu/system/files/2023-04/Annex%20of%20Commission%20implementing%20decision%20on%20the%20financing%20of%20support%20measures%20for%20crisis%20response.pdf>
- Annual Recovery Result Report 2023. (2024). *United Nations: Ukraine*. https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_20240415_AnnualRecoveryResultsReport_2023.pdf
- Biermann, F. et al. (2012). Navigating the Anthropocene: Improving Earth System Governance. *Science*, 335(6074), 1306–1307.
- Brown, K. et al. (2023). Environmental Consequences of the Ukraine War: Challenges and Responses. *Environmental Management Journal*, 55(2), 231–248.
- Brown, K. et al. (2024). Institutional Innovations for Sustainable Development: Lessons from Recent Global Crises. *Journal of Global Governance*, 18(1), 1–20.
- Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living. (1991). *United Nations Environment Programme (UNEP)*. <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/30889>
- Dasgupta, P. (2021). *The economics of biodiversity: The Dasgupta review*. HM Treasury https://assets.publishing.service.gov.uk/media/602e92b2e90e07660f807b47/The_Economics_of_Biodiversity_The_Dasgupta_Review_Full_Report.pdf
- Development Finance Assessment: Ukraine, DFA. (2022). *Analytical report. Joint SDG Fund. UNDP Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/development-finance-assessment-ukraine>
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an>
- European Commission. (n. d.). *Next Generation EU*. https://next-generation.europa.eu/index_en
- European Commission. (2021). *2021–2027 long-term EU budget & NextGenerationEU*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_en
- European Commission. (2023a). *Budget spending categories*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending/headings_en
- European Commission. (2023b). *Key documents: EU solidarity with Ukraine*. https://commission.europa.eu/publications/key-documents-eu-solidarity-ukraine_en?utm_source=chatgpt.com
- European Environment Agency. (2020). *Slovenia country profile: SDGs and the environment*. <https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sustainable-development-goals-and-the/country-profiles/slovenia-country-profile-sdgs-and>
- European Parliament. (2019). *Europe's approach to implementing the Sustainable Development Goals: good practices and the way forward*. <https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/160360/DEVE%20study%20on%20EU%20SDG%20implementation%20formatted.pdf>
- European Peace Facility. (2024). *European Commission*. https://fpi.ec.europa.eu/what-we-do/european-peace-facility_en
- Eurostat. (2024a). *Real GDP growth rate*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>
- Eurostat. (2024b). *HICP – Inflation Rate*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>
- General Assembly. (2015). *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda)*. Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2015 69/313. https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_69_313.pdf
- Goodman, J. et al. (2023). Institutional Responses to the Ukraine Conflict: A Call for Reform in Global Governance. *Global Policy Journal*, 15(2), 172–189.
- Grimm, M. et al. (2023). Economic Impact of the Ukraine Conflict: Reshaping European Economic Strategies. *Journal of Economic Policy*, 27(4), 475–490.
- Gutmann Martin, G., & Gorman, D. (2022). *Before the UN Sustainable Development Goals: A historical companion*. Oxford University Press.
- HLPF. (2023). *Voluntary national reviews*. <https://hlpf.org/vnrs>
- IPCC. (2023). *AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023*. Intergovernmental Panel of Climate Change. <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>
- Johnson, M. et al. (2022). Climate Resilience and Biodiversity: New Strategies for a Changing World. *Environmental Science & Policy*, 134, 112–129.
- Multiannual Financial Framework 2021–2027. (2021). *European Commission*. https://commission.europa.eu/system/files/2021-01/mff_2021-2027_breakdown_current_prices.pdf
- NATO (2023). *Russian war against Ukraine: Lessons learned curriculum guide*. https://www.nato.int/nato_static_f2014/assets/pdf/2023/12/pdf/231208-RusWar-Ukraine-Lessons-Curriculum.pdf
- O'Neill, S. et al. (2024). Social Impact of the Ukraine War: Challenges for European Societies. *Social Policy Review*, 36(1), 89–105.
- Smith, A. et al. (2023). Addressing Social Inequality in Sustainable Development Strategies. *Social Policy & Society*, 22(2), 145–162.
- Statewatch. (2022). *At what cost? Funding the EU's security, defense, and border policies, 2021–2027*. <https://www.statewatch.org/publications/reports-and-books/at-what-cost-funding-the-eu-s-security-defence-and-border-policies-2021-2027/>
- Stevens, C. et al. (2015). *Sustainable development in the 21st century: The future we want*. United Nations.

Stiglitz, J.E. (2012). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. W.W. Norton & Company.

Stockholm Resilience Centre. (2023). *The SDGs wedding cake*. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>

UN Global Crisis Response Group on Food, Energy and Finance. (2022). *Global impact of the war in Ukraine: Billions of people face the greatest cost-of-living crisis in a generation* (Brief No. 2). https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-06/GCRG_2nd-Brief_Jun8_2022_FINAL.pdf

UNDP Ukraine. (2022). *Rapid integrated assessment: Example of government funding programs for regional development and environmental protection of Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/rapid-integrated-assessment-example-government-funding-programmes-regional-development-and-environmental-protection-ukraine>

UNECE. (2020). *Towards achieving the sustainable development goals in the UNECE region*. https://unece.org/sites/default/files/2021-07/SDG_report_for_web.pdf

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

United Nations. (2016). *Partnerships for SDGs: Supporting the sustainable development goals through multi-stakeholder partnerships – Ensuring that no one is left behind*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2329Partnership%20Report%202016%20web.pdf>

United Nations. (2023a). *High-Level Political Forum (HLPF) 2023*. <https://hlpf.un.org/2023>

United Nations. (2023b). *Institutional framework and international cooperation for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/topics/institutional-frameworks-and-international-cooperation-sustainable-development>

United Nations Development Program (UNDP) Ukraine. (2024). *What are the sustainable development goals?* <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Wilson, J. et al. (2023). Rethinking Economic Growth: The Case for a Circular Economy. *Journal of Sustainable Economics*, 14(1), 33–52.

World Bank. (2018). *Poverty and shared prosperity 2018: Piecing together the poverty puzzle*. <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity-2018>

World Investment Report (WIR). (2024). *Investment facilitation and digital government*. UNCTAD. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf

References

Annex of Commission Implementing Decision on the financing of the support measures in 2023 for crisis response actions undertaken under the Rapid Response Pillar of the Neighborhood, Development and International Cooperation Instrument (2023). *European Commission*. <https://fdi.ec.europa.eu/system/files/2023-04/Annex%20of%20Commission%20implementing%20decision%20on%20the%20financing%20of%20support%20measures%20for%20crisis%20response.pdf>

Annual Recovery Result Report 2023. (2024). *United Nations: Ukraine*. https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_20240415_AnnualRecoveryResultsReport_2023.pdf

Beker et al. (2022). *An essay on the reconstruction of Ukraine* [in Ukrainian]. https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2022/04/Reconstruction-of-Ukraine-2022-04-05-copy-edited_Ukr.pdf

Biermann, F. et al. (2012). Navigating the Anthropocene: Improving Earth System Governance. *Science*, 335(6074), 1306–1307.

Brown, K. et al. (2023). Environmental Consequences of the Ukraine War: Challenges and Responses. *Environmental Management Journal*, 55(2), 231–248.

Brown, K. et al. (2024). Institutional Innovations for Sustainable Development: Lessons from Recent Global Crises. *Journal of Global Governance*, 18(1), 1–20.

Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living. (1991). *United Nations Environment Programme (UNEP)*. <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/30889>

Dasgupta, P. (2021). *The economics of biodiversity: The Dasgupta review*. HM Treasury https://assets.publishing.service.gov.uk/media/602e92b2e90e07660f807b47/The_Economics_of_Biodiversity_The_Dasgupta_Review_Full_Report.pdf

Development Finance Assessment: Ukraine, DFA. (2022). *Analytical report. Joint SDG Fund. UNDP Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/development-finance-assessment-ukraine>

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an>

European Commission. (2023a). *Budget spending categories*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending/headings_en

European Commission. (2023b). *Key documents: EU solidarity with Ukraine*. https://commission.europa.eu/publications/key-documents-eu-solidarity-ukraine_en?utm_source=chatgpt.com

European Environment Agency. (2020). *Slovenia country profile: SDGs and the environment*. [https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-](https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sustainable-development-goals-and-the-country-profiles/slovenia-country-profile-sdgs-and)

[transitions/sustainable-development-goals-and-the-country-profiles/slovenia-country-profile-sdgs-and](https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sustainable-development-goals-and-the-country-profiles/slovenia-country-profile-sdgs-and)

European Parliament. (2019). *Europe's approach to implementing the Sustainable Development Goals: good practices and the way forward*. <https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/160360/DEVE%20study%20on%20EU%20SDG%20implementation%20formatted.pdf>

European Peace Facility. (2024). *European Commission*. https://fdi.ec.europa.eu/what-we-do/european-peace-facility_en

Eurostat. (2024a). *Real GDP growth rate*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>

Eurostat. (2024b). *HICP – Inflation Rate*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>

European Commission. (n.d.). *Next Generation EU*. https://next-generation-eu.europa.eu/index_en

European Commission. (2021). *2021–2027 long-term EU budget & NextGenerationEU*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_en

Financing activities aimed at achieving the Sustainable Development Goals in Ukraine: four key success factors. (2022). UNDP Ukraine [in Ukrainian]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/finansuvannya-zakhodiv-spryamovanykh-na-dosyahnennya-tsilyeh-staloho-rozvytku-u-ukrayini-chotyry-klyuchovi-factory-uspikhu>

General Assembly. (2015). *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda)*. Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2015 69/313. https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_69_313.pdf

Grimm, M. et al. (2023). Economic Impact of the Ukraine Conflict: Reshaping European Economic Strategies. *Journal of Economic Policy*, 27(4), 475–490.

Gutmann Martin, G., & Gorman, D. (2022). *Before the UN Sustainable Development Goals: A historical companion*. Oxford University Press.

Goodman, J. et al. (2023). Institutional Responses to the Ukraine Conflict: A Call for Reform in Global Governance. *Global Policy Journal*, 15(2), 172–189.

HLPF. (2023). *Voluntary national reviews*. <https://hlpf.un.org/vnrs>

IPCC. (2023). *AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023*. Intergovernmental Panel of Climate Change. <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>

Johnson, M. et al. (2022). Climate Resilience and Biodiversity: New Strategies for a Changing World. *Environmental Science & Policy*, 134, 112–129.

Joint United Nations Programme on Financing the Sustainable Development Goals. (2020). *Join SDG Fund. SDG Joint Fund. UN Ukraine* [in Ukrainian]. https://joinsdgifund.org/sites/default/files/2020-10/Brief%20SDG%20Financing_ukr.pdf

Kovalska, S. (2021). Assessment of the SDGs at the regional level. *National Institute for Strategic Studies* [in Ukrainian]. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-06/csr-regioni_17_06_21.pdf

Multiannual Financial Framework 2021–2027. (2021). *European Commission*. https://commission.europa.eu/system/files/2021-01/mff_2021-2027_breakdown_current_prices.pdf

National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine". (2017). Cabinet of Ministers of Ukraine [in Ukrainian]. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-ukrainy.pdf>

NATO. (2023). *Russian war against Ukraine: Lessons Learned Curriculum Guide*. https://www.nato.int/nato_static_f2014/assets/pdf/2023/12/pdf_231208-RusWar-Ukraine-Lessons-Curriculum.pdf

O'Neill, S. et al. (2024). Social Impact of the Ukraine War: Challenges for European Societies. *Social Policy Review*, 36(1), 89–105.

On state support for investment projects with significant investments in Ukraine. (2020). Law of Ukraine of December 17, 2020, № 1116-IX [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

Restoring Ukraine. (2024). *Ukraine's recovery plan* [in Ukrainian]. <https://recovery.gov.ua/>

Smith, A. et al. (2023). Addressing Social Inequality in Sustainable Development Strategies. *Social Policy & Society*, 22(2), 145–162.

Statewatch (2022). *At what cost? Funding the EU's security, defense, and border policies, 2021–2027*. <https://www.statewatch.org/publications/reports-and-books/at-what-cost-funding-the-eu-s-security-defence-and-border-policies-2021-2027/>

Stevens, C. et al. (2015). *Sustainable Development in the 21st century: The future we want*. United Nations.

Stiglitz, J.E. (2012). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. W.W. Norton & Company.

Stockholm Resilience Centre. (2023). *The SDGs wedding cake*. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>

Sustainable Development Goals: Ukraine (2018). *Targets and indicators. National report. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine* [in Ukrainian]. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDG-leaflet-ukr_F.pdf

Sustainable Development Goals: Ukraine (2021). *Monitoring Report* [in Ukrainian]. https://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozvl/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf

Sustainable Development Goals Ukraine (2024). Current progress by goals and targets. *State Statistics Service of Ukraine*. [in Ukrainian] https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2021/ukr/ukr4_BOM_final/index.html

UNECE. (2020). *Towards achieving the sustainable development goals in the UNECE region*. https://unece.org/sites/default/files/2021-07/SDG_report_for_web.pdf

United Nations. (2016). *Partnerships for SDGs: Supporting the sustainable development goals through multi-stakeholder partnerships – Ensuring that no one is left behind*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2329Partnership%20Report%202016%20web.pdf>

UNDP Ukraine. (2022). *Rapid integrated assessment: Example of government funding programs for regional development and environmental protection of Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/rapid-integrated-assessment-example-government-funding-programmes-regional-development-and-environmental-protection-ukraine>

UN Global Crisis Response Group on Food, Energy and Finance. (2022). *Global impact of the war in Ukraine: Billions of people face the greatest cost-of-living crisis in a generation* (Brief No. 2). https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-06/GCRG_2nd-Brief_Jun8_2022_FINAL.pdf

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

United Nations. (2023a). *High-Level Political Forum (HLPF) 2023*. <https://hlpf.un.org/2023>

United Nations. (2023b). *Institutional framework and international cooperation for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/topics/institutional-frameworks-and-international-cooperation-sustainable-development>

Ukraine's Recovery Plan. (2022). *National Recovery Council* [in Ukrainian]. <https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c9>

21fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf

United Nations Development Program (UNDP) Ukraine. (2024). *What are the sustainable development goals?* <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals>

UN Ukraine. (2022). *Analysis of sources and instruments for raising financial resources to finance the Sustainable Development Goals in Ukraine* [in Ukrainian]. <http://surl.li/tqnhdh>

Wilson, J. et al. (2023). Rethinking Economic Growth: The Case for a Circular Economy. *Journal of Sustainable Economics*, 14(1), 33–52.

World Bank. (2018). *Poverty and shared prosperity 2018: Piecing together the poverty puzzle*. <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity-2018>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

World Investment Report (WIR). (2024). *Investment facilitation and digital government*. UNCTAD. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf

Отримано редакцією журналу / Received: 01.10.24

Прорецензовано / Revised: 27.10.24

Схвалено до друку / Accepted: 25.11.24

Valentyna SEREDA, PhD (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0002-7697-4704

e-mail: valentinasereda10@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Tetiana NAGACHEVSKA, PhD (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0002-5771-1925

e-mail: tetiananagachevska@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Anastasiia HRYHOROVA, UI/UX designer

ORCID ID: 0009-0002-4633-1094

e-mail: hryhorovanastasiia@gmail.com

Marketer UX GMBH, Germany

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO SHAPING AND IMPLEMENTING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE EU AND UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR AND POST WAR RECONSTRUCTION

Background. Under increasing geopolitical and economic instability, there is an urgent scientific and practical need to identify the impact of these processes on the sustainable development of countries and to suggest strategies for sustainable development in the new environment. The full-scale war in Ukraine has increased the risks of failing to achieve the SDGs and urged the transformation of systemic approaches to sustainable economic development in these countries and Ukraine. Changing conditions require updating methods, reforming priorities and financing mechanisms of sustainable development strategies. Transforming sustainable development strategies is particularly acute for Ukraine's in-war and post-war reconstruction. The purpose of the article is to study the impact, priorities and mechanisms of transforming the EU countries' and Ukraine sustainable development strategies in the context of a full-scale war in Ukraine; to identify problems in implementing the SDGs, and to develop practical recommendations for Ukraine's sustainable development reconstruction on the path to EU membership.

Methods. The methods used are generalization, comparison, critical analysis, synthesis, SWOT analysis, primary data collection and processing.

Results. The article presents the results of the study of the impact of war on EU sustainable development. The authors analyse the compliance of Ukraine's reconstruction plan with the SDGs. The authors have developed a system for prioritizing and incorporating SDGs into future development strategies and post-war reconstruction plans of Ukraine, considering the duration and phasing. Under limited financial resources, it is necessary to apply the proposed system of SDG prioritisation and its step-by-step implementation and effectively use its EU candidacy, and participation in integration programmes, projects and funds. The authors substantiate the ways of implementation of the SDGs in Ukraine's recovery and development programmes in the following modules: Institutional changes, Finance, Monitoring, and Economy.

Conclusions. For Ukraine's effective post-war recovery, the reconstruction processes must be based on the principles of sustainability, modernization and technological development, which requires the transformation of national priorities, strategic goals and objectives, financing and implementation mechanisms. The inclusion of SDG indicators in recovery plans and budgeting for these processes should play a significant role, focusing on the use of the latest recovery technologies.

Keywords: sustainable development, sustainable development strategy, economic transformation, EU sustainable development priorities, Ukraine's recovery.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; або в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the study's design, in the collection, analyses or interpretation of data, in the writing of the manuscript, or in the decision to publish the results.

УДК 330.339.9

JEL classification: C22, C32, F02

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/8>

Андрій СТАВИЦЬКИЙ, д-р екон. наук, проф.

ORCID ID: 0000-0002-5645-6758

e-mail: a.stavytskyy@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Катерина БОРИСЕНКО, аналітик

ORCID ID: 0009-0005-1203-9978

e-mail: katiaborysenko05@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна,

ТОВ "Львівенергозбут"

МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ РІВНЯ ДЕМОКРАТІЇ ДЕРЖАВИ НА ЇЇ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Вступ. Рівень демократії суттєво впливає на економічний розвиток країн, однак характер і сила цього впливу залишаються предметом активних дискусій. Глобалізація, економічна інтеграція та регіональні відмінності наголошують на необхідності глибокого дослідження зв'язків між політичними та економічними показниками. Метою дослідження є оцінювання впливу рівня демократії на такі ключові економічні показники, як: ВВП на душу населення, споживання домогосподарств, рівень інфляції, експорт та інші із застосуванням регресійного аналізу та методів машинного навчання. Завдання передбачають побудову глобальних і локальних моделей, аналіз регіональних особливостей та відмінностей між країнами з різною динамікою демократичних змін, визначення ключових факторів впливу на економічне зростання.

Методи. Дослідження базується на глобальних даних із 180 країн за 1991–2022 роки, отриманих із баз проєкту V-Dem та Світового банку. Використано методи парної регресії для оцінювання впливу демократії на окремі економічні показники та дерева рішень для визначення комплексних взаємозв'язків між політичними, економічними та географічними факторами. Окремо проаналізовано кейси країн із суттєвими змінами рівня демократії.

Результати. Проведений аналіз показав переважно позитивний вплив демократії на економічне зростання, включаючи зростання ВВП, експорту та споживчих витрат. Водночас виявлено негативний вплив на інфляцію та державний борг. Побудоване дерево рішень виявило складну взаємодію між географічними, економічними та політичними факторами у визначенні рівня демократії з точністю класифікації 54,25 %. Детальний аналіз окремих країн продемонстрував позитивний вплив демократизації на економічні показники в Грузії, ПАР, Індонезії та Малайзії, тоді як зниження рівня демократії у Венесуелі та Китаї мало неоднозначні економічні наслідки.

Висновки. Демократичний розвиток позитивно впливає на економічний добробут у більшості країн, однак ефекти варіюються залежно від регіону. Запропоновано рекомендації для оптимізації соціального устрою, які включають зміцнення демократичних інституцій, розвиток економічних свобод та боротьбу з корупцією. Результати дослідження можуть бути використані в розробці державної політики.

Ключові слова: індекс демократії, економічний розвиток, регресійний аналіз, машинне навчання.

Вступ

Взаємозв'язок між політичним устроєм держави та її економічним розвитком залишається однією з ключових проблем соціально-економічного аналізу. Незважаючи на численні теоретичні та емпіричні дослідження, питання впливу демократії на макроекономічні показники досі не знайшло однозначного вирішення. Це зумовлює необхідність комплексного економіко-математичного моделювання на актуальних статистичних даних для виявлення характеру та сили зв'язку між рівнем демократії та економічним зростанням у глобальному масштабі та на рівні окремих держав. Дослідженню цієї теми присвятили свої роботи такі вчені, як: D. Acemoglu (Acemoglu et al., 2019; MIT Sloan, n. d.; MIT Economics, 2023), S. Naidu (Santa Fe Institute, n. d.), P. Restrepo (Boston University, 2024; Massachusetts Institute of Technology, 2023) та J. A. Robinson (The University of Chicago, n. d.), які застосовували інноваційні економіметричні методи та аналіз масштабних панельних даних для вивчення впливу демократії на економічне зростання.

T. Persson (CEPR, n. d.; Persson, n. d.) та G. Tabellini (BBVA Foundation, 2024; SDA Bocconi School of Management, n. d.) розробили теоретичні моделі для аналізу взаємозв'язку між формами правління, виборчими системами та економічними показниками. Їхні роботи доводять, що демократичні інститути впливають на фінансову політику, економічне зростання та розподіл ресурсів.

H. Doucouliagos (<https://experts.deakin.edu.au/617-chris-doucouliagos/grants>; Research.com, n. d.) та

M. Ulubasoglu (<https://experts.deakin.edu.au/782-mehmet-ulubasoglu/about>) застосовували методи метареґресійного аналізу для синтезу та оцінювання великих масивів емпіричних даних, що дозволило створити глобальну базу даних для дослідження взаємозв'язку між рівнем демократії та економічним зростанням. Ці дослідження заклали підґрунтя для розуміння взаємозв'язків між демократичними інститутами та економічним розвитком.

Метою дослідження є оцінювання впливу соціального устрою країни на її економічний розвиток із використанням регресійного аналізу та методів машинного навчання. Актуальність теми зумовлена потребою в поглибленні розуміння ролі демократичних перетворень для забезпечення економічного розвитку та добробуту населення. Новизною роботи є комплексне застосування економічних підходів та інструментів штучного інтелекту для моделювання на великому масиві міжнародної статистики.

Огляд літератури. Дослідження взаємозв'язку між демократією та економічним розвитком має довгу історію в економічній та політичній науці. Головну роль у забезпеченні емпіричної бази для таких досліджень відіграють як міжнародні проєкти зі збору і систематизації інформації, так і наукові статті. У сучасному науковому середовищі ця тема залишається предметом активних дискусій. Одна з ключових дискусій стосується позитивного впливу демократії на економічну свободу. Прихильники цієї теорії, такі як D. Acemoglu та J. A. Robinson (Acemoglu, 2019) стверджують, що

© Ставицький Андрій, Борисенко Катерина, 2024

демократії мають більш високі темпи економічного зростання, ніж недемократичні країни. У той же час F. Fukuyama (The Guardian, 2022) виділяє ряд ключових проблем, з якими стикаються ліберальні демократії: зростання популістських рухів; концентрація економічної влади в руках технологічних гігантів, що створює нові виклики для демократичного балансу. У контексті цифрової епохи такі дослідники, як E. Zuckerman (Zuckerman, 2024), вивчають вплив нових технологій на взаємозв'язок між демократією та економічною свободою. Їхні роботи демонструють, як інтернет та соціальні медіа трансформують політичну участь та економічні можливості. Сучасні дослідники також звертають увагу на додаткові фактори, що впливають на взаємозв'язок між демократією та економічною свободою. D. Rodrik (Project Syndicate, 2023) аналізує вплив глобалізації, а T. Piketty (The Guardian, 2020) зосереджується на питаннях нерівності та інклюзивності. Більшість дослідників погоджуються, що взаємодія між політичними системами та економічною свободою є динамічною та контекстуально залежною. Подальші дослідження в цій галузі мають враховувати нові глобальні виклики та технологічні зміни.

D. Acemoglu та S. Naidu у своєму дослідженні (Acemoglu et al., 2019) наголошують, що демократичні інститути мають суттєвий позитивний вплив на економічне зростання. Головним результатом дослідження є висновок, що демократизація приводить до довгострокового зростання ВВП на душу населення приблизно на 20 %. Ці ефекти спостерігаються на різних рівнях розвитку країн і, як вважають дослідники, зумовлені збільшенням інвестицій у капітал, освіту та охорону здоров'я

T. Persson та G. Tabellini (Persson, & Tabellini, 2006) стверджують, що існує взаємний позитивний зв'язок між демократією та економічним розвитком. На основі аналізу великої вибірки, що охоплює близько 150 країн протягом 150 років, автори застосовують регресійні методи для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками демократії та економічного зростання. Висновком є виявлення позитивного циклу взаємного підсилення, де демократичний та економічний розвиток сприяють один одному.

H. Doucouliagos та M. Ulubasoglu у праці (Doucouliagos, & Ulubasoglu, 2006) наголошують, що застосування метарегресійного аналізу дозволяє здійснити комплексне узагальнення численних емпіричних досліджень впливу демократії на економічне зростання. Автори аналізують 483 оцінки з 84 різних досліджень, демонструючи потужність метааналітичного підходу для виявлення загальних тенденцій та непрямих ефектів, які часто залишаються прихованими при розгляді окремих вибірок даних. Дослідники виявляють, що хоча прямиї впливи демократії на економічне зростання не однозначні, існують значущі позитивні непрямі ефекти через покращення людського капіталу, зниження інфляції, підвищення політичної стабільності та економічної свободи.

K. Gründler та T. Krieger у своїй роботі (Gründler, & Krieger, 2021) представляють інноваційний підхід до вимірювання рівня демократії, застосовуючи методи машинного навчання. D. Treisman (Treisman, 2020) пропонує "умовну теорію модернізації", яка пояснює зв'язок між економічним розвитком і демократизацією з точки зору дестабілізуючих подій. D. Treisman також розглядає випадок Китаю, зазначаючи, що з його рівнем ВВП на душу населення країна все ще перебуває в діапазоні, де авторитаризм залишається поширеним явищем. K. Rogoff та Y. Yang (Kenneth, & Yuanchen, 2024) пропонують новий погляд на модель економічного

зростання Китаю, зосереджуючись на ролі нерухомості та інфраструктури. Автори стверджують, що після десятиліть інтенсивних інвестицій у ці сектори, Китай досяг точки різко спадної віддачі. Дослідники також звертають увагу на фінансові виклики, пов'язані з високим рівнем заборгованості місцевих органів влади. Ця робота доповнює аналіз D. Treisman щодо Китаю, пропонуючи глибший погляд на економічні механізми, які можуть вплинути на траєкторію політичного розвитку країни в майбутньому.

Отже, огляд літератури демонструє, що взаємозв'язок між демократією та економічним зростанням є складним і неоднозначним. Різні дослідження використовують різноманітні методологічні підходи, включаючи панельні регресії, інструментальні змінні, метааналіз та методи машинного навчання. Це обумовлює необхідність подальших досліджень з використанням сучасних методів аналізу даних для більш глибокого розуміння цієї проблеми.

Дані. Проєкт V-Dem (Varieties of Democracy) (V-Dem Institute, 2023b) є одним із найбільш авторитетних джерел даних про демократію. Особливу увагу в межах цього дослідження було приділено індексу електоральної демократії (v2x_polyarchy) (V-Dem Institute, 2023a), який є одним із основних індикаторів V-Dem. Цей показник вимірює, до якої міри досягнуто ідеалу електоральної демократії в її повному розумінні. Даний індекс складається із п'яти підкомпонентів (кожен з яких сам по собі є індексом, складеним із кількох показників), які згідно з концепцією "поліархії" Даля (1971, 1989) (V-Dem Institute, 2023a; Teorell et al., 2019) разом охоплюють сім інститутів поліархії.

Світовий банк (The World Bank, n. d.) підтримує комплексну міжнародну базу даних макроекономічних показників – World Development Indicators (WDI). WDI охоплює 217 економік та понад 40 груп країн, надаючи 1400 часових рядів індикаторів, що відображають ключові аспекти економічного розвитку.

Для аналізу взаємозв'язку між соціальним устроєм та економічним розвитком держав було використано набір даних, що охоплює період з 1991 по 2022 р. для країн світу. Основним індикатором соціального устрою виступає індекс демократії v2x_polyarchy (V-Dem Institute, 2023a), розроблений проєктом V-Dem (Varieties of Democracy). Цей індекс вимірює рівень електоральної демократії за шкалою від 0 до 1, де 0 відповідає авторитарній системі, а 1 – повноцінній демократії. Індекс враховує такі аспекти, як виборча конкуренція, широке виборче право, свобода діяльності політичних та громадських організацій, чесність виборів та їх вплив на формування виконавчої влади.

Економічний розвиток країн характеризується такими показниками:

1. Безробіття, загальне (% від загальної кількості робочої сили) (World Bank Group, 2024a) – частка робочої сили, яка не працює, але готова шукати роботу. Цей показник є ключовим для моніторингу досягнення цілей сталого розвитку (UNDP, n. d.).
2. ВВП на душу населення (у поточних доларах США) (World Bank Group, 2024b) – валовий внутрішній продукт, поділений на середньорічну чисельність населення.
3. Витрати на кінцеве споживання домогосподарств та НКОДГ на душу населення (у дол. США 2015 р.) (World Bank Group, 2024c) – ринкова вартість усіх товарів і послуг, придбаних домашніми господарствами, включаючи споживчі товари тривалого користування.
4. Експорт товарів і послуг (% від ВВП) (World Bank Group, 2024d) – вартість усіх товарів та ринкових послуг, наданих решті світу, включаючи вартість товарів,

фрахту, страхування, транспорту, подорожей, ліцензійних платежів та інших послуг.

5. Борг центрального уряду (% від ВВП) (The State Treasury Finland, n. d.) – накопичена сума перевищення видатків над доходами за останні десятиліття. Показник відображає фінансову політику уряду та тенденції економічного зростання.

6. Валова середньомісячна заробітна плата (у дол. США за поточним обмінним курсом) (UNECE, n. d.) – загальна заробітна плата в грошовій і натуральній формі до сплати податків і витрат на соціальне страхування.

7. Інфляція (річний %) (World Bank Group, 2024e) – річна відсоткова зміна вартості для середнього споживача на придбання певної кількості товарів і послуг (вимірюється за допомогою індексу споживчих цін).

8. Податкові надходження (% від ВВП) (OECD, 2024) – ефективна середня податкова ставка, яка розраховується як середньозважена величина за окремими видами діяльності та активами.

Описову статистику головних змінних за період 1991–2022 рр. представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Опис змінних									
Показник	Індекс демократії	Безробіття	ВВП	Споживання	Експорт	Борг	Заробітна плата	Інфляція	Податкові надходження
Середнє	0,5	6,0	8106,0	5092,4	25,8	55,7	2127,8	4,5	14,3
Ст. похибка	0,0	0,1	475,2	135,6	0,7	1,5	102,5	0,4	0,1
Медіана	0,5	6,1	8258,5	5179,8	26,8	57,5	2286,5	3,6	14,2
Ст. відхил.	0,0	0,4	2688,1	766,8	4,0	8,3	579,8	2,5	0,6
Дисперсія	0,0	0,2	7225681,3	587989,1	16,2	69,4	336126,4	6,2	0,3
Мінімум	0,4	5,0	4446,3	3919,4	18,7	41,1	1299,6	1,4	13,2
Максимум	0,5	6,6	12687,7	6424,5	31,1	67,2	2960,2	10,2	15,4

Джерело: розрахунки авторів.

Дані, вказані в табл. 1, дозволяють провести комплексний аналіз взаємозв'язку між рівнем демократії та різними аспектами економічного розвитку країн, враховуючи широкий спектр макроекономічних показників. Наведені статистичні характеристики включають показники центру розподілу (середнє значення, медіана) та міри розсіювання (стандартне відхилення, мінімум, максимум) для кожної змінної, що важливо для подальшого аналізу та інтерпретації результатів дослідження.

Методи

Для цього дослідження найбільш доцільним вибором є лінійна регресія. *По-перше*, цей метод дозволяє оцінити вплив соціального устрою держави на економічний розвиток. *По-друге*, лінійна регресія дозволяє виявляти зв'язки між змінними, що типово для багатьох соціально-економічних процесів. *По-третє*, наявність статистичних критеріїв, таких як коефіцієнт детермінації, F-критерій Фішера та t-критерій Стюдента, забезпечує можливість перевірки значущості моделі в цілому та окремих коефіцієнтів регресії.

На першому етапі буде побудована регресійна модель для світових показників за період з 1991 по 2022 рік, що дасть загальне уявлення про взаємозв'язки між демократією та економікою на глобальному рівні. Модель матиме вигляд парної лінійної регресії $y = \beta_0 + \beta_1 x + e$, де y – залежна змінна (економічний показник), x – незалежна змінна (індекс демократії), β_0 – вільний член (константа), β_1 – коефіцієнт при незалежній змінній, e – помилки моделі. Модель буде побудована окремо для кожного досліджуваного економічного показника щодо до індексу демократії.

На другому етапі регресійний аналіз буде проведений для окремої вибірки країн. Важливим є вибір країн, які належать до різних регіональних груп та мають суттєві зміни в рівні демократії протягом досліджуваного періоду. Такий підхід дозволить врахувати регіональну специфіку та динаміку змін політичного устрою. Порівняльний аналіз результатів виявить потенційні відмінності у взаємозв'язках між демократією та економікою залежно від регіону та траєкторії політичного розвитку.

Для візуалізації та інтерпретації отриманих результатів буде застосовано метод дерев рішень (Bell, 2014). На кожному розгалуженні дерева встановлюється правило поділу вибірки країн за певним порогом обраного параметра. Вибір конкретного алгоритму буде ґрунтуватись на кількох аспектах. *По-перше*, природа даних дослідження, що включає як категоріальні (рівні демократії), так і неперервні (економічні показники) змінні, вимагає алгоритму, здатного ефективно обробляти обидва типи даних. *По-друге*, потенційна складність взаємозв'язків між демократією та економічними показниками обумовлює необхідність вибору алгоритму, спроможного виявляти нелінійні залежності. *По-третє*, для забезпечення можливості інтерпретації результатів у контексті економічної теорії, перевага надавалася алгоритмам, що створюють легко інтерпретовані структури. Крім того, враховуючи можливу неповноту даних для деяких країн, здатність алгоритму ефективно працювати з пропущеними значеннями стала важливим фактором вибору.

Запропонована методологія спрямована на дослідження взаємозв'язку між рівнем демократизації та економічними показниками країн. Комплексний підхід забезпечує аналіз як глобальних тенденцій, так і особливостей окремих груп держав. Очікується, що результати дослідження дозволить виявити ключові закономірності впливу демократичних процесів на економічний розвиток, враховуючи регіональну специфіку та динаміку політичних змін. Отримані дані сприятимуть поглибленню розуміння складних взаємозв'язків між політичними та економічними аспектами розвитку держав у сучасному світі.

Результати

Перший етап моделювання полягає в оцінюванні впливу рівня демократії на економічний розвиток на глобальному рівні. Для цього було використано базу даних світових показників 1991–2022 років. На основі цих даних було побудовано моделі парної лінійної регресії для кожного досліджуваного економічного показника та проаналізовано отримані результати.

У табл. 2 представлено узагальнені результати регресійного аналізу. У ній наведено рівняння регресії, значимість моделі (F-Prob) та коефіцієнт детермінації (R-квадрат) для кожної пари досліджуваних показників.

Таблиця 2

Результати регресійного аналізу для світових макроекономічних показників та індексу демократії

Економічний показник	Рівняння регресії	F-Prob	R ²
Безробіття, загальне (% від загальної кількості робочої сили)	$y = 9,54^*x + 1,22$	0,0001	0,4201
ВВП на душу населення (в поточних дол. США)	$y = 70195,44^*x - 27167,19^*$	0,0000	0,5059
Витрати на кінцеве споживання домогосподарств та НКОДГ на душу населення (в постійних дол. США 2015 р.)	$y = 20788,05^*x - 5353,64^*$	0,0000	0,5453
Експорт товарів і послуг (% від ВВП)	$y = 127,24^*x - 38,17^*$	0,0000	0,7400
Борг центрального уряду (% від ВВП)	$y = -182,82^*x + 147,60^*$	0,0003	0,3575
Валова середньомісячна заробітна плата (у дол. США, за поточним обмінним курсом)	$y = 12597,90^*x - 4202,68^*$	0,0004	0,3503
Інфляція, споживчі ціни (річний %)	$y = -62,06^*x + 35,72^*$	0,0000	0,4644
Податкові надходження (% від ВВП)	$y = -4,47x + 16,51^*$	0,2293	0,0478

Примітка: * – коефіцієнти регресійних рівнянь, які є значимими.

Джерело: розрахунки авторів.

Аналіз результатів моделювання (табл. 2) дозволяє зробити висновки щодо впливу рівня демократії на різні аспекти економічного розвитку. Розглянемо детальніше кожен із досліджуваних економічних показників та характер його взаємозв'язку з індексом демократії:

1. Безробіття (y) – індекс демократії (x): модель виявляє помірний позитивний лінійний зв'язок. При збільшенні рівня безробіття на 0,9538 відсоткових пункти індекс демократії зростає на 0,1.

2. ВВП на душу населення (y) – індекс демократії (x): модель демонструє достатньо сильним позитивним лінійним зв'язком. ВВП на душу населення зростає на 7019,54 дол. США при збільшенні індексу демократії на 0,1.

3. Витрати домогосподарств (y) – індекс демократії (x): модель демонструє сильний позитивний лінійний зв'язок. Зростання індексу демократії на 0,1 призводить до збільшення витрат домогосподарств на 2078,81 дол. США.

4. Експорт товарів і послуг (y) – індекс демократії (x): виявлено сильний позитивний зв'язок. Збільшення індексу демократії на 0,1 пов'язане зі зростанням експорту на 12,724 відсоткових пункти відносно ВВП.

5. Борг центрального уряду (y) – індекс демократії (x): модель демонструє помірний негативний зв'язок. При зростанні індексу демократії на 0,1 спостерігається зниження боргу уряду на 18,282 % від ВВП.

6. Заробітна плата (y) – індекс демократії (x): спостерігається помірний позитивний лінійний зв'язок. Зростання індексу демократії на 0,1 пов'язане зі збільшенням середньої заробітної плати на 1259,79 дол. США.

7. Інфляція (y) – індекс демократії (x): ця модель демонструє помірний негативний лінійний зв'язок. При зростанні індексу демократії на 0,1 рівень інфляції в середньому знижується на 6,206 відсоткових пункти.

8. Податкові надходження (y) – індекс демократії (x): статистично значущий лінійний зв'язок відсутній, що може свідчити про те, що на рівень податкових надходжень впливають інші фактори, не пов'язані безпосередньо з рівнем демократії, такі як структура економіки, ефективність податкової системи та культурні особливості.

Результати регресійного аналізу свідчать про суттєвий вплив рівня демократії на більшість досліджуваних економічних показників. Спостерігається тенденція до позитивного впливу демократії на ВВП, витрати домогосподарств, експорт та заробітну плату, а також негативного впливу на рівень інфляції та державного боргу. Ці результати створюють основу для подальшого аналізу взаємозв'язків між політичним устроєм та економічним розвитком країн.

Другий етап моделювання демонструє вплив рівня демократії на економічний розвиток обраних держав за період з 1991 по 2022 рік. Оскільки на рівень економічного розвитку держав можуть впливати багато факторів, зокрема, військові дії, зміни цін на ринках природних ресурсів та продукції сільського господарства, пандемія, стихійні явища, а також регіональні умови розвитку, то для поглибленого аналізу взаємозв'язку економічного та соціального розвитку країн були обрані країни, у яких за досліджуваний період відбулись суттєві зміни рівня демократії. При чому розглядалися країни з різними регіонами та країни, у яких рівень демократії як збільшувався, так і зменшувався.

Результати моделювання представлено в табл. А1 (додаток А). Аналіз результатів моделювання, наведених у табл. 3, дозволяє виявити такі закономірності:

1. Латиноамериканський регіон демонструє неоднозначні тенденції. У Венесуелі, де індекс демократії суттєво знизився до рівня "жорсткої автократії", це мало негативний вплив на ряд макроекономічних показників згідно зі значущими регресійними моделями. Зокрема, простежується скорочення експорту товарів і послуг ($k = 30,1321$) та зменшення податкових надходжень ($k = 35,8183$) при падінні демократії. Водночас зв'язок із ВВП на душу населення та державним боргом виявився незначущим. Для Нікарагуа також характерне погіршення демократичних свобод до рівня автократії. Проте наслідки дещо відмінні – спостерігається зменшення безробіття ($k = 4,7995$), збільшення експорту ($k = -64,2021$), податкових надходжень ($k = -6,1433$), ВВП ($k = -2770,4397$) та споживання домогосподарств ($k = -959,0391$) згідно з високозначущими моделями. Такий дисонанс пояснюється тим, що Нікарагуа характеризується низьким рівнем освіти населення, відсталістю соціального устрою та державних інституцій, низьким рівнем урбанізації. Перехід до авторитарного устрою призвів до відновлення базових державних функцій. Водночас така стабілізація відбулась на дуже низькому рівні економічного розвитку та не забезпечила умов для розвитку економіки та суспільства.

2. Країни колишнього СРСР та Африки демонструють переважно позитивний вплив зростання демократії. Для Грузії спостерігається міцний позитивний зв'язок демократизації зі збільшенням ВВП на душу населення ($k = 12757,1713$), споживання домогосподарств ($k = 8739,8614$) та експорту ($k = 77,4191$) згідно з високозначущими моделями. У Південно-Африканській Республіці демократизація сприяла розширенню споживання

($k = 2486,8694$), експортної діяльності ($k = 15,8841$) та зниженню інфляції ($k = -14,8463$), проте негативно позначилася на рівні безробіття.

3. У Тихоокеанському регіоні вплив демократії також є переважно позитивним. Зростання демократії в Індонезії мало позитивний вплив на збільшення ВВП на душу населення ($k = 3307,5826$) та споживання домогосподарств ($k = 1167,1145$). Водночас спостерігався незначний негативний зв'язок зі збільшенням безробіття. Для Малайзії підвищення демократичного рівня супроводжувалося вираженим зростанням споживання домогосподарств ($k = 22358,3341$) та зменшенням інфляції ($k = -11,2763$) згідно з проаналізованими регресіями.

4. У Східній Азії Китай демонструє значні економічні зрушення на тлі зниження індексу демократії до рівня "жорсткої автократії". Згідно з проаналізованими моделями регресії, падіння демократії супроводжується суттєвим зростанням ВВП на душу населення ($k = -381610,4156$) та витрат на кінцеве споживання домогосподарств ($k = -125245,6107$). Ця тенденція може бути пояснена специфічною моделлю "державного капіталізму" (Du, 2023), яку впровадив Китай. Водночас спостерігається зменшення податкових надходжень ($k = 77,3994$) і збільшення рівня безробіття ($k = -32,3157$) та державного боргу ($k = -1637,4993$), що свідчить про структурні проблеми в економіці та соціальній сфері. Такі результати відображають складний характер економічного розвитку Китаю (Scientific American, 2024; TIME, 2024) в умовах авторитарного правління. Країна стикається з серйозними викликами, зокрема, демографічна криза призвела до старіння населення та скорочення робочої сили. Крім того, нерівномірний розвиток регіонів, екологічні проблеми та зростаюча нерівність доходів створюють додаткове напруження в суспільстві. Високий рівень державного боргу та потенційні ризики у фінансовому секторі, особливо пов'язані з ринком нерухомості, становлять загрозу для довгострокової стабільності економіки. Ці фактори вказують на те, що подальше економічне зростання Китаю може зіткнутися зі

значними перешкодами, незважаючи на позитивні показники ВВП та споживання.

Результати демонструють тенденцію до позитивного впливу демократизації на економічний розвиток країн. Водночас вплив на показники зайнятості, державного боргу та інфляції є менш однозначним і може різнитися залежно від регіону та специфіки окремих країн. Крім того, у випадках падіння демократії спостерігається здебільшого негативна динаміка макроекономічних показників розвитку.

Третім етапом дослідження є побудова дерева рішень машинного навчання за допомогою програми Weka (Free Learning Platform for Better Future, n. d.). У цій програмі було побудовано дерево рішень на наборі даних з 153 спостереженнями та 10 атрибутами, які представляють собою показники за 2022 рік:

- region – це регіональні групи: Північна Америка, Латинська Америка, Європа, Африка, Близький Схід, Далекий Схід, Тихоокеанський регіон – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, відповідно. Тобто назвам регіонів були присвоєні числові значення;
- tax – податкові надходження (% від ВВП);
- consumption – витрати на кінцеве споживання домогосподарств та НКОДГ на душу населення (у постійних дол. США 2015 р.);
- unemployment – безробіття, загальне (% від загальної кількості робочої сили);
- exports – експорт товарів і послуг (% від ВВП);
- debt – борг центрального уряду (% від ВВП);
- inflation – інфляція, споживчі ціни (річний %);
- salary – середньомісячна заробітна плата (у дол. США);
- gdp – ВВП на душу населення (поточний дол. США);
- group – групи країн за рівнем демократії: жорсткі автократії, помірні автократії, недосконалі демократії, працюючі демократії – 1, 2, 3, 4, відповідно. Тобто групам були присвоєні числові значення.

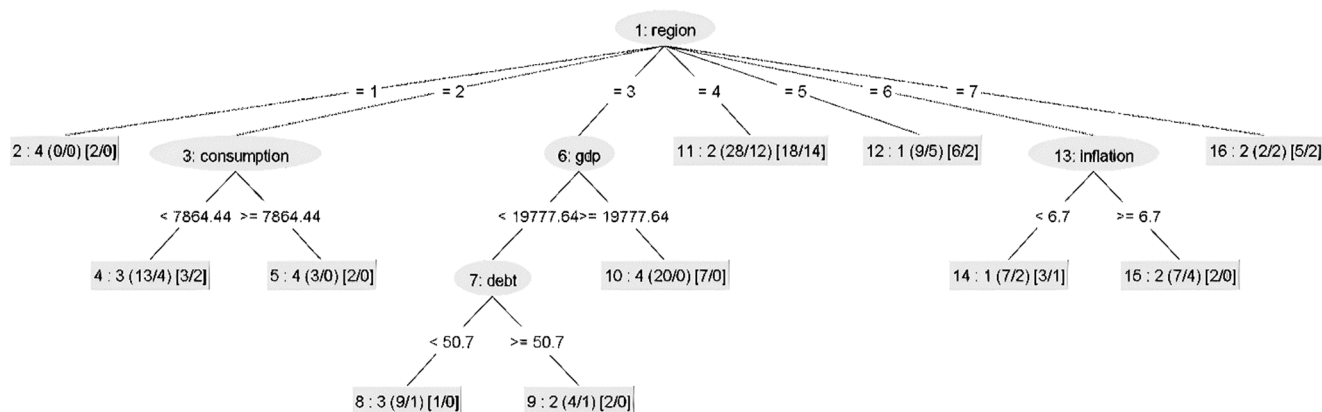


Рис. 1. Дерево рішень

Джерело: розрахунки авторів.

Мета моделі – класифікувати країни за рівнем демократії від жорстких автократій (1) до працюючих демократій (4). Для реалізації моделі було обрано алгоритм дерева рішень / регресії PERTree (Weka, 2024). Цей вибір обумовлений ефективністю PERTree при обробці числових даних та здатністю справлятися з пропущеними значеннями. Алгоритм забезпечує високу інтерпретованість результатів, що важливо для аналізу факторів впливу на рівень демократії. Використання методу обрізки зі зменшеною помилкою

знижує ризик перенавчання моделі. Гнучкість PERTree щодо типу цільової змінної робить його придатним для вирішення задачі з порядковою природою досліджуваної змінної рівня демократії. Алгоритм базується на критерії інформаційного приросту / дисперсії для визначення оптимальних точок розбиття, що забезпечує максимізацію інформативності кожного вузла дерева. Ці характеристики обґрунтовують вибір PERTree як оптимального інструменту для класифікації.

Коренем дерева є атрибут region (регіон), що свідчить про вагомий роль географічного розташування країн у визначенні їх демократичного розвитку. Для Північної Америки (1) усі спостереження віднесені до групи працюючих демократій (4). Це узгоджується з реальністю, адже в цьому регіоні переважають високорозвинені демократичні держави.

Для Латинської Америки (2) критерієм розподілу є витрати на споживання домогосподарств (consumption). За низьких витрат (<7864,44 дол. США) більшість країн вважаються такими, що мають недосконалі демократії (3), а за високих – такими, що мають працюючі демократії (4), що підтверджує зв'язок між економічним добробутом та демократичним розвитком.

В Європі (3) спостерігається розгалуження за ВВП на душу населення (gdp) та державним боргом (debt). Країни з високим ВВП ($\geq 19777,64$ дол.) переважно класифіковані як працюючі демократії (4), що відповідає ситуації в розвинених європейських країнах. За низького ВВП застосовується критерій боргу уряду: держави з боргом <50,7 % ВВП віднесені до недосконалих демократій (3), а з високим боргом – до помірних автократій (2).

Для Африки (4) більшість спостережень потрапили до групи помірних автократій (2), що узгоджується з переважно невисоким рівнем демократії в цьому регіоні. На Близькому Сході (5) країни в основному класифікуються як жорсткі автократії (1), що відображає політичний устрій більшості держав цього регіону. У групі Далекого Сходу (6) критерієм поділу є рівень інфляції (inflation). Країни з помірною інфляцією (<6,7 %) частіше класифікуються як жорсткі автократії (1), а з високою – як помірні автократії (2). Для Тихоокеанського регіону (7) більшість спостережень потрапила до групи помірних автократій (2).

Загалом дерево демонструє складність та багатовимірність зв'язку між економічними, географічними та політичними факторами і рівнем демократії в країнах. Водночас точність класифікації становить 54,25 %, що свідчить про необхідність аналізу додаткових факторів у майбутніх дослідженнях. Також слід зазначити, що з атрибутом region (регіональні групи) результати моделювання є більш точними та кореляція цього показника з рівнем демократії є достатньо сильною. Отже, для кращого аналізу впливу демократії на економічні показники додатково застосовуються регресійні моделі, здатні оцінити сили цих ефектів та їх статистичну значущість.

Отже, на основі результатів моделювання та їх аналізу можна зробити висновок, що на глобальному рівні зростання демократії за період 1991–2022 рр. мало переважно позитивний вплив на економічний розвиток, що проявляється у збільшенні ВВП на душу населення, витрат домогосподарств, експорту товарів і послуг, заробітної плати та зниженні інфляції і державного боргу. Водночас спостерігалось зростання безробіття, а регресійна модель для податкових надходжень виявилася неадекватною. Аналіз окремих країн з різних регіонів світу показав, що позитивний вплив демократизації на економічні показники є характерним для Грузії, ПАР, Індонезії та Малайзії. Проте для Венесуели та Китаю падіння демократії супроводжувалося погіршенням макроекономічних показників. Побудоване дерево рішень машинного навчання продемонструвало складність взаємозв'язку між економічними, географічними, політичними факторами і рівнем демократії в країнах, при чому точність класифікації становила 54,25 %. Отже, результати комплексного моделювання загалом демонструють позитивний вплив демократичного розвитку на економічне зростання та добробут населення, хоча характер і сила

цього зв'язку можуть варіюватися залежно від конкретної країни та регіону.

Дискусія і висновки

У дослідженні на основі бази даних з 180 країн, що налічувала 9 показників для аналізу соціального устрою та економічного розвитку за період з 1991 по 2022 рік, було проведено комплексне економіко-математичне моделювання впливу соціального устрою держави на її економічний розвиток.

Результати регресійного аналізу на глобальному рівні за 1991–2022 рр. продемонстрували переважно позитивний вплив зростання демократії на збільшення ВВП на душу населення, витрат домогосподарств на споживання, експорту товарів і послуг, рівня заробітної плати, а також на зниження інфляції та державного боргу. Однак варто зазначити, що простежувалася тенденція до зростання безробіття в більш демократичних країнах, що потребує подальшого вивчення.

Аналіз окремих держав різних регіонів із суттєвими змінами індексу демократії виявив позитивний ефект демократизації на економічні показники для Грузії, ПАР, Індонезії та Малайзії. Проте падіння демократії у Венесуелі та Китаї мало негативний вплив на економіку країни. Ці результати вказують на важливість урахування специфіки окремих країн під час аналізу взаємозв'язку між демократією та економічним розвитком.

Побудоване за допомогою Weka дерево рішень підтвердило складний взаємозв'язок політичних, економічних та географічних чинників з рівнем демократії. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення моделей та можливого включення додаткових факторів для підвищення прогностичної здатності.

На основі отриманих результатів було сформовано рекомендації щодо оптимізації соціального устрою для забезпечення сприятливих умов економічного розвитку: зміцнення демократичних інститутів; розширення економічних свобод; захист прав власності; забезпечення вільної конкуренції та відкритості ринків; забезпечення вільного доступу до інформації, свободи слова та незалежності засобів масової інформації; зміцнення верховенства права; забезпечення ефективного функціонування судової системи та активна боротьба з корупцією. Крім того, розвиток громадянського суспільства, незалежних професійних спілок та неурядових організацій дозволить врахувати інтереси різних груп населення під час прийняття економічних рішень.

Отримані результати мають наукове і практичне значення. У науковому плані вони розширюють та поглиблюють знання про характер взаємовпливу політичних і економічних процесів. Практичне застосування полягає у можливості використання висновків для обґрунтування пріоритетів суспільних перетворень, зокрема в Україні.

Загалом комплексне моделювання демонструє позитивний вплив демократичного устрою на економічне зростання та добробут населення, хоча ступінь цього впливу варіюється в різних країнах та регіонах. Перспективами подальших досліджень можуть бути розширення переліку факторів впливу, застосування додаткових методів моделювання та поглиблений аналіз окремих кейсів країн. Це дозволить отримати більш детальну картину взаємозв'язку між демократією та економічним розвитком і розробити більш точні рекомендації для різних типів країн та регіонів. Також серед подальших напрямів дослідження може бути аналіз уніфікації демократичних інститутів у регіональному вимірі. Наразі світ спостерігає перехід від глобалізаційних настрів до регіоналізації та створення окремих зон країн,

тому відбувається споріднення політичних режимів у цих кластерах, що може стати предметом подальшого вивчення з огляду впливу на економічний розвиток.

Внесок авторів: Андрій Ставицький – концептуалізація, методологія, формальний аналіз, написання (перегляд і редагування); Катерина Борисенко – програмне забезпечення, валідація даних, написання (оригінальна чернетка).

Список використаних джерел

- Acemoglu, Daron. (2019, Dec. 20). *The Narrow corridor: states, societies and the fate of liberty*. Kapuscinski Development Lectures. <https://kapuscinskilectures.eu/lecture/the-narrow-corridor-states-societies-and-the-fate-of-liberty/>
- Acemoglu, D., Naidu, S., Restrepo, P., & Robinson, J. A. (2019). Democracy does cause growth. *Journal of Political Economy*, 127(1), 47–100. <https://doi.org/10.1086/700936>
- BBVA Foundation. (n. d.). *Guido Tabellini*. <https://www.frontiersofknowledgeawards-fbbva.es/galaronados/guido-tabellini-2/>
- Bell, J. (2014). *Machine learning: hands-on for developers and technical professionals*. Wiley. https://electrovolt.ir/wp-content/uploads/2018/03/Machine-Learning-Wiley-ElectroVolt.ir_.pdf
- Boston University. (2023, Sep. 22). *Pascual Restrepo, associate professor of economics*. <https://www.bu.edu/cas/pascual-restrepo-associate-professor-of-economics/>
- CEPR. (n. d.). *Torsten Persson*. <https://cepr.org/about/people/torsten-persson>
- Doucoulgiagos, H., & Ulubasoglu, M. (2006). *Democracy and economic growth: A meta-analysis*. Deakin University. https://ideas.repec.org/pl/dkn/econwp/eco_2006_04.html#author-abstract
- Du, M. (2023). Unpacking the black box of China's state capitalism. *German Law Journal*, 24(1), 125–150. <https://doi.org/10.1017/glj.2023.2>
- Free Learning Platform for Better Future. (n. d.). *Weka Data Mining*. <https://www.javatpoint.com/weka-data-mining>
- Gründler, K., & Krieger, T. (2021). Using machine learning for measuring democracy: A practitioners guide and a new updated dataset for 186 countries from 1919 to 2019. *European Journal of Political Economy*, 70, 102047. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2021.102047>
- Kenneth, R., & Yuanchen, Y. (2024). Rethinking China's growth. *Economic Policy*, 39(119), 517–548. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiae022>
- Massachusetts Institute of Technology. (2023). *Curriculum vitae Pascual Restrepo*. https://pascual.scripts.mit.edu/home/cv_pascual_restrepo_august_2023.pdf
- MIT Sloan. (n. d.). *Daron Acemoglu*. <https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/daron-acemoglu>
- MIT Economics. (2023, July 7). *Curriculum vitae Daron Acemoglu*. <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2023-07/CV%20July%207%202023.pdf>
- OECD. (2024, Mar. 27). *Effective tax rates*. https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=CTS_ETR
- Persson, T., & Tabellini, G. (2006). *Democratic capital: The nexus of political and economic change*. NBER Working Paper, 12175. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w12175/w12175.pdf
- Persson T. (n. d.). *The home page of Torsten Persson*. <http://perseus.iies.su.se/~tpers/>
- Project Syndicate. (2023, 9 Mar.). *What's Next for Globalization? creates need for new economic narrative by dani-rodrick-2023-03*
- Research.com. (n. d.). *Hristos Doucouliagos*. <https://research.com/u/hristos-doucouliagos>
- Santa Fe Institute. (n. d.). *Suresh Naidu*. <https://sites.santafe.edu/~snaidu/>
- Scientific American. (2024). *China's population could shrink to half by 2100*. <https://www.scientificamerican.com/article/chinas-population-could-shrink-to-half-by-2100/>
- SDA Bocconi School of Management. (n. d.). *Guido Tabellini*. <https://didattica.unibocconi.eu/mypage/index.php?idUte=48805>
- Teorell, J., Coppedge M., Lindberg S., & Skaaning S.-E. (2019). Measuring Polyarchy Across the Globe, 1900–2017. *St Comp Int Dev.*, 54, 71–95. <https://doi.org/10.1007/s12116-018-9268-z>
- The Guardian. (2020, 19 Feb.). *Capital and Ideology by Thomas Piketty review – if inequality is illegitimate, why not reduce it?* <https://www.theguardian.com/books/2020/feb/19/capital-and-ideology-by-thomas-piketty-review-if-inequality-is-illegitimate-why-not-reduce-it>
- The Guardian. (2022, 8 Mar.). *Liberalism and Its Discontents by Francis Fukuyama review – a defence of liberalism... from a former neocon*. <https://www.theguardian.com/books/2022/mar/08/liberalism-and-its-discontents-by-francis-fukuyama-review-a-defence-of-liberalism-from-a-former-neocon>
- The State Treasury Finland. (n. d.). *Facts about Central Government Debt*. <https://www.treasuryfinland.fi/central-government-debt-and-cash-management/facts-about-central-government-debt/>
- The University of Chicago. (n. d.). *James Alan Robinson*. <https://harris.uchicago.edu/directory/james-robinson>
- The World Bank. (n. d.). *World Development Indicators*. <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>

- TIME. (2024). *China's Economic Slump Is Here to Stay*. <https://time.com/6835935/china-debt-housing-bubble/>
- Treisman, D. (2020). Economic Development and Democracy: Predispositions and Triggers. *Annual Review of Political Science*, 23, 241–257. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050718-043546>
- UNECE. (n. d.). *Gross Average Monthly Wages by Country and Year*. https://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/en/STAT/STAT_20-ME_3-MELF/60_en_MECCWagesY_r.px/
- UNDP. (n. d.). *The SDGS in action*. <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals>
- V-Dem Institute. (2023a). *V-Dem Codebook v13*. https://v-dem.net/documents/24/codebook_v13.pdf
- V-Dem Institute. (2023b). *V-Dem Organization and Management v13*. https://v-dem.net/documents/27/organization_v13.pdf
- Weka. (n. d.). *REPTree*. <https://weka.sourceforge.io/doc.dev/weka/classifiers/trees/REPTree.html>
- World Bank Group. (2024a). *Unemployment*. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>
- World Bank Group. (2024b). *GDP per capita*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
- World Bank Group. (2024c). *Households and NPISHs Final consumption expenditure per capita*. <https://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PRVT.PC.KD>
- World Bank Group. (2024d). *Exports of goods and services*. <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>
- World Bank Group. (2024e). *Inflation, consumer prices*. <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>
- Zuckerman, E. (n. d.). *About Me*. <https://ethanzuckerman.com/about-me/>

References

- Acemoglu, Daron. (2019, Dec. 20). *The Narrow corridor: states, societies and the fate of liberty*. Kapuscinski Development Lectures. <https://kapuscinskilectures.eu/lecture/the-narrow-corridor-states-societies-and-the-fate-of-liberty/>
- Acemoglu, D., Naidu, S., Restrepo, P., & Robinson, J. A. (2019). Democracy does cause growth. *Journal of Political Economy*, 127(1), 47–100. <https://doi.org/10.1086/700936>
- BBVA Foundation. (n. d.). *Guido Tabellini*. <https://www.frontiersofknowledgeawards-fbbva.es/galaronados/guido-tabellini-2/>
- Bell, J. (2014). *Machine learning: hands-on for developers and technical professionals*. Wiley. https://electrovolt.ir/wp-content/uploads/2018/03/Machine-Learning-Wiley-ElectroVolt.ir_.pdf
- Boston University. (2023, Sep. 22). *Pascual Restrepo, associate professor of economics*. <https://www.bu.edu/cas/pascual-restrepo-associate-professor-of-economics/>
- CEPR. (n. d.). *Torsten Persson*. <https://cepr.org/about/people/torsten-persson>
- Doucoulgiagos, H., & Ulubasoglu, M. (2006). *Democracy and economic growth: A meta-analysis*. Deakin University. https://ideas.repec.org/pl/dkn/econwp/eco_2006_04.html#author-abstract
- Du, M. (2023). Unpacking the black box of China's state capitalism. *German Law Journal*, 24(1), 125–150. <https://doi.org/10.1017/glj.2023.2>
- Free Learning Platform for Better Future. (n. d.). *Weka Data Mining*. <https://www.javatpoint.com/weka-data-mining>
- Gründler, K., & Krieger, T. (2021). Using machine learning for measuring democracy: A practitioners guide and a new updated dataset for 186 countries from 1919 to 2019. *European Journal of Political Economy*, 70, 102047. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2021.102047>
- Kenneth, R., & Yuanchen, Y. (2024). Rethinking China's growth. *Economic Policy*, 39(119), 517–548. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiae022>
- Massachusetts Institute of Technology. (2023). *Curriculum vitae Pascual Restrepo*. https://pascual.scripts.mit.edu/home/cv_pascual_restrepo_august_2023.pdf
- MIT Sloan. (n. d.). *Daron Acemoglu*. <https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/daron-acemoglu>
- MIT Economics. (2023, July 7). *Curriculum vitae Daron Acemoglu*. <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2023-07/CV%20July%207%202023.pdf>
- OECD. (2024, Mar. 27). *Effective tax rates*. https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=CTS_ETR
- Persson, T., & Tabellini, G. (2006). *Democratic capital: The nexus of political and economic change*. NBER Working Paper, 12175. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w12175/w12175.pdf
- Persson T. (n. d.). *The home page of Torsten Persson*. <http://perseus.iies.su.se/~tpers/>
- Project Syndicate. (2023, 9 Mar.). *What's Next for Globalization? creates need for new economic narrative by dani-rodrick-2023-03*
- Research.com. (n. d.). *Hristos Doucouliagos*. <https://research.com/u/hristos-doucouliagos>
- Santa Fe Institute. (n. d.). *Suresh Naidu*. <https://sites.santafe.edu/~snaidu/>
- Scientific American. (2024). *China's population could shrink to half by 2100*. <https://www.scientificamerican.com/article/chinas-population-could-shrink-to-half-by-2100/>
- SDA Bocconi School of Management. (n. d.). *Guido Tabellini*. <https://didattica.unibocconi.eu/mypage/index.php?idUte=48805>

Teorell, J., Coppedge M., Lindberg S., & Skaaning S.-E. (2019). Measuring Polyarchy Across the Globe, 1900–2017. *St Comp Int Dev.*, 54, 71–95. <https://doi.org/10.1007/s12116-018-9268-z>

The Guardian. (2020, 19 Feb.). *Capital and Ideology by Thomas Piketty review – if inequality is illegitimate, why not reduce it?* <https://www.theguardian.com/books/2020/feb/19/capital-and-ideology-by-thomas-piketty-review-if-inequality-is-illegitimate-why-not-reduce-it>

The Guardian. (2022, 8 Mar.). *Liberalism and Its Discontents by Francis Fukuyama review – a defence of liberalism... from a former neocon.* <https://www.theguardian.com/books/2022/mar/08/liberalism-and-its-discontents-by-francis-fukuyama-review-a-defence-of-liberalism-from-a-former-neocon>

The State Treasury Finland. (n. d.). *Facts about Central Government Debt.* <https://www.treasuryfinland.fi/central-government-debt-and-cash-management/facts-about-central-government-debt/>

The University of Chicago. (n. d.). *James Alan Robinson.* <https://harris.uchicago.edu/directory/james-robinson>

The World Bank. (n. d.). *World Development Indicators.* <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>

TIME. (2024). *China's Economic Slump Is Here to Stay.* <https://time.com/6835935/china-debt-housing-bubble/>

Treisman, D. (2020). Economic Development and Democracy: Predispositions and Triggers. *Annual Review of Political Science*, 23, 241–257. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050718-043546>

UNECE. (n. d.). *Gross Average Monthly Wages by Country and Year.* https://w3.unece.org/PXWeb2015/pjweb/en/STAT/STAT__20-ME__3-MELF/60_en_MECCWagesY_r.px/

UNDP. (n. d.). *The SDGS in action.* <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals>

V-Dem Institute. (2023a). *V-Dem Codebook v13.* https://v-dem.net/documents/24/codebook_v13.pdf

V-Dem Institute. (2023b). *V-Dem Organization and Management v13.* https://v-dem.net/documents/27/organization_v13.pdf

Weka. (n. d.). *REPTree.* <https://weka.sourceforge.io/doc.dev/weka/classifiers/trees/REPTree.html>

World Bank Group. (2024a). *Unemployment.* <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>

World Bank Group. (2024b). *GDP per capita.* <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

World Bank Group. (2024c). *Households and NPISHs Final consumption expenditure per capita.* <https://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PRVT.PC.KD>

World Bank Group. (2024d). *Exports of goods and services.* <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>

World Bank Group. (2024e). *Inflation, consumer prices.* <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>

Zuckerman, E. (n. d.). *About Me.* <https://ethanzuckerman.com/about-me/>

Отримано редакцією журналу / Received: 29.08.24

Прорецензовано / Revised: 15.09.24

Схвалено до друку / Accepted: 15.10.24

Andriy STAVYTSKYI, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0002-5645-6758

e-mail: a.stavytskyi@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Kateryna BORYSENKO, Analyst

ORCID ID: 0009-0005-1203-9978

e-mail: katiaborysenko05@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine,
"Lvivenergozbut" LLC

MODELLING THE IMPACT OF THE LEVEL OF DEMOCRACY IN A COUNTRY ON ITS ECONOMIC DEVELOPMENT

Background. The level of democracy significantly influences countries' economic development, yet the nature and strength of this impact remain subjects of active debate. Globalization, economic integration, and regional differences emphasize the need for an in-depth examination of the relationships between political and economic indicators. The study aims to assess the impact of democracy levels on key economic indicators, such as GDP per capita, household consumption, inflation, exports and others, using regression analysis and machine learning techniques. The objectives include constructing global and local models, analyzing regional variations and differences between countries with varying democratic dynamics, and identifying key factors influencing economic growth.

Methods. The research is based on global data from 180 countries over the period 1991–2022, sourced from the V-Dem project and World Bank databases. The methods include pairwise regression for assessing democracy's impact on specific economic indicators and decision trees for determining complex relationships between political, economic, and geographic factors. Case studies of countries with significant changes in democracy levels were separately analyzed.

Results. The analysis reveals a predominantly positive impact of democracy on economic growth, including increases in GDP, exports, and household consumption, alongside reductions in inflation and government debt. The constructed decision tree revealed complex interactions between geographic, economic, and political factors in determining democracy levels, with a classification accuracy of 54.25 %. Detailed analysis of individual countries demonstrated positive effects of democratization on economic indicators in Georgia, South Africa, Indonesia, and Malaysia, while declining democracy levels in Venezuela and China showed mixed economic consequences.

Conclusions. Democratic development positively affects economic well-being in most countries, though the effects vary by region. Recommendations for optimizing social structures include strengthening democratic institutions, enhancing economic freedoms, and combating corruption. The research findings can be applied in developing state policies.

Keywords: democracy index, economic development, regression analysis, machine learning.

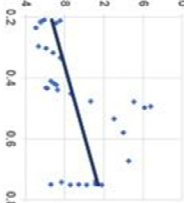
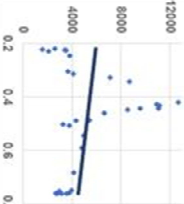
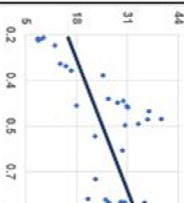
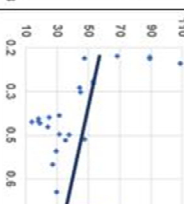
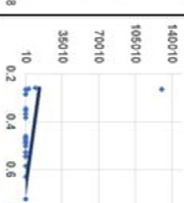
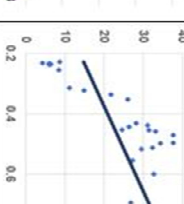
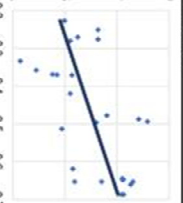
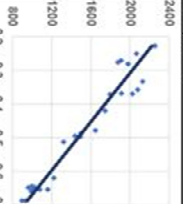
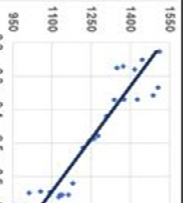
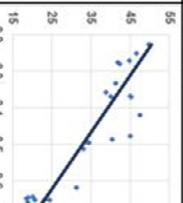
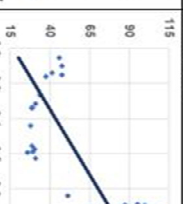
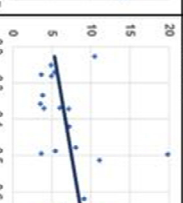
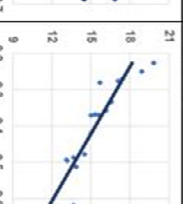
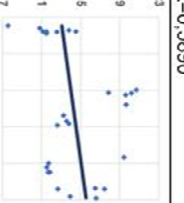
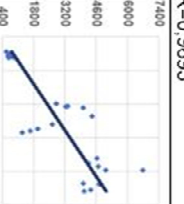
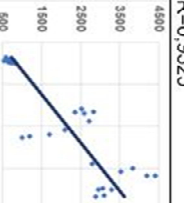
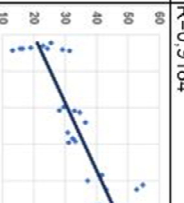
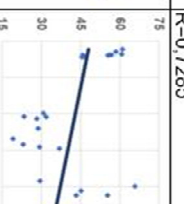
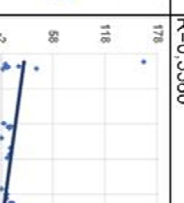
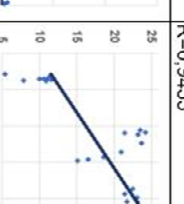
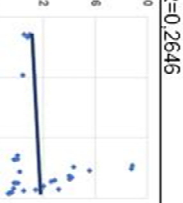
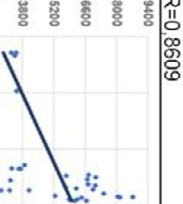
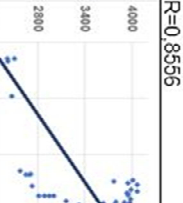
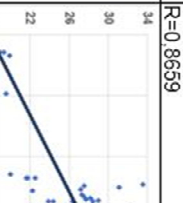
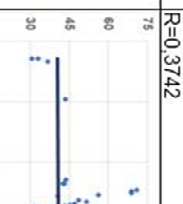
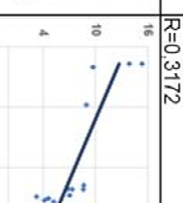
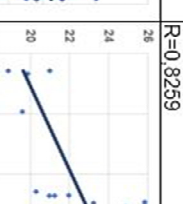
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

Додаток А

Вплив рівня демократії на економічний розвиток країн з суттєвими змінами Індексу демократії за 1991–2022 роки

Таблиця А1

Країна	Безробіття, загальне (% від загальної кількості робочої сили)	ВВП на душу населення (поточний дол. США)	Витрати на кінцеве споживання домогосподарств та НКОД ¹ на душу населення (у постійних дол. США 2015 року)	Експорт товарів і послуг (% від ВВП)	Борг центрального уряду (% від ВВП)	Інфляція, споживчі ціни (річний %)	Податкові надходження (% від ВВП)
Венесуела ¹ (регіон – Латинська Америка; Індекс демократії впав, рівень демократії на основі даних 2022 року – жорстка автократія)	 R=0,4946	 R=0,1649	Дані відсутні	 R=0,6257	 R=0,3425	 R=0,2718	 R=0,6751
Нікарагуа ² (регіон – Латинська Америка; Індекс демократії впав, рівень демократії на основі даних 2022 року – жорстка автократія)	 R=0,5890	 R=0,9693	 R=0,9325	 R=0,9184	 R=0,7285	 R=0,3360	 R=0,9433
Грузія ³ (регіон – колишній СРСР; Індекс демократії зріс, рівень демократії на основі даних 2022 року – недосягала демократії)	 R=0,2646	 R=0,8609	 R=0,8556	 R=0,8659	 R=0,3742	 R=0,3172	 R=0,8259
ПАР (регіон – Африка; Індекс демократії зріс, рівень демократії на основі даних 2022 року – недосягала демократії)	 R=0,0744	 R=0,4929	 R=0,6241	 R=0,6408	 R=0,0076	 R=0,7275	 R=0,5655

Закінчення табл. А1

Країна	Безробіття, загальне (% від загальної кількості робочої сили)	ВВП на душу населення (поточний дол США)	Витрати на кінцеве споживання домогосподарств та НКОД ¹ на душу населення (в постійних дол США 2015 року)	Експорт товарів і послуг (% від ВВП)	Борг центрального уряду (% від ВВП)	Інфляція, споживчі ціни (річний %)	Податкові надходження (% від ВВП)
Індонезія (регіон – Тихоокеанський регіон; Індекс демократії зріс; рівень демократії на основі даних 2022 року – недостатня демократія)	 R=0,5285	 R=0,4722	 R=0,5427	 R=0,1174	 R=0,1422	 R=0,2739	 R=0,7056
Малайзія (регіон – Тихоокеанський регіон; Індекс демократії зріс; рівень демократії на основі даних 2022 року – помірна автократія)	 R=0,2863	 R=0,8088	 R=0,9063	 R=0,5540	 R=0,5352	 R=0,4703	 R=0,8238
Китай ² (регіон – Східна Азія; Індекс демократії впав; рівень демократії на основі даних 2023 року – жорстка автократія)	 R=0,6152	 R=0,9692	 R=0,9803	 R=0,3330	 R=0,9424	 R=0,0438	 R=0,7561

Примітка:

¹ Замість показника "Податкові надходження (% від ВВП)" було взято "Державні доходи (% від ВВП)" через відсутність даних.² Аналіз проведено за 1997-2022 роки.³ Аналіз проведено за 1996-2022 роки.⁴ Аналіз проведено за 1996-2023 роки (для показника "Податкові надходження (% від ВВП)" – за 2005-2023 роки). Замість показника "Борг центрального уряду (% від ВВП)" взято "Державний борг (% від ВВП)" через відсутність даних.

Джерело: розрахунки авторів.

УДК 339:137, 378
JEL classification: M31, I23
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/9>

Алла СТАРОСТИНА, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-5898-7966
e-mail: allastarostina@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Володимир КРАВЧЕНКО, канд. екон. наук, доц., експерт
ORCID ID: 0000-0002-0625-6088
e-mail: kravchenko.omu@gmail.com
ГО "Об'єднання маркетологів України", Київ, Україна

АКАДЕМІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ: МОДЕЛЬ, СУЧАСНИЙ СТАН, ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Вступ. Академічні маркетингові дослідження (АМД) є важливим інструментом для підвищення ефективності викладання, наукових досліджень і консалтингової діяльності, що особливо актуально в контексті ринкової невизначеності та нестабільності. Метою дослідження є визначення місця та ролі АМД у розвитку університетів, бізнесу та громадянського суспільства України під час війни та післявоєнного відновлення.

Методи. У процесі дослідження використано такі методи: експертне опитування викладачів українських ЗВО, кількісний аналіз даних за допомогою Excel і SPSS, а також концептуальне моделювання для визначення напрямів впливу результатів АМД на викладання, науку та консалтинг. Вибірку становило 34 особи із 19 закладів вищої освіти.

Результати. Розроблено концептуальну модель АМД, яка відображає зв'язки університетів, бізнесу та громадянського суспільства з приводу використання результатів АМД у викладанні, науці, консалтингу та особистому житті з урахуванням передумов їх проведення, факторів впливу та наслідків. Встановлено, що загальний стан АМД в українських ЗВО характеризується високими рівнями зацікавленості викладачів у доступі до їхніх результатів; залученості викладачів у проведенні АМД та готовності надавати їх результати для поширення серед науковців, бізнесу та громадськості. Визначено, що використання викладачами українських ЗВО результатів конкретних АМД, оприлюднених на сайті ГО "Об'єднання маркетологів України" свідчить як про високий рівень ознайомленості з ними, так і про високу оцінку їх корисності. Визначено, що АМД відіграють важливу роль у підвищенні якості навчальних програм та формуванні компетентностей студентів, які дозволяють їм ефективно працювати в умовах турбулентного ринку. Результати АМД використовуються у консалтинговій діяльності для підтримки адаптації бізнесу до кризових ситуацій, підвищуючи ефективність реакції підприємств на зовнішні виклики. У результаті факторного аналізу встановлено дві сфери використання результатів АМД за критерієм їх корисності, – для викладацької діяльності (основна сфера) та для науково-практичного використання (другорядна сфера).

Висновки. Розуміння концептуальної моделі АМД дозволяє викладачам та всім стейкхолдерам підвищити ефективність їх проведення та використання результатів. Впровадження результатів АМД у навчальні програми та у консалтингову діяльність здатне відігравати важливу роль у відновленні економіки України, оскільки сприятиме підвищенню ефективності бізнесу та покращенню якості освіти в університетах.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові дослідження, консалтинг, компетентності, навчальні програми, громадянське суспільство, бізнес, ГО "Об'єднання маркетологів України".

Вступ

Академічні маркетингові дослідження (АМД) є важливою складовою теорії та практики маркетингу. АМД проводять викладачі та студенти вищих навчальних закладів, ці дослідження спрямовані як на набуття студентами практичних навичок у сфері маркетингу, так і на вивчення різноманітних маркетингових концепцій і моделей у таких сферах, як споживча поведінка, брендинг, ціноутворення, комунікації тощо. АМД сприяють обміну знаннями між академічною спільнотою, бізнесом та громадським сектором, що надзвичайно актуально за умов війни. Їхні результати використовуються для розвитку маркетингової науки, підвищення якості навчання студентів не лише маркетинговим, але й багатьом іншим дисциплінам соціально-економічного та гуманітарного напрямів, зростання ефективності бізнесу та розвитку громадянського суспільства. Особливу увагу привертають дослідження в кризові періоди, що дозволяють краще зрозуміти поведінку споживачів, особливості управління бізнесом в умовах турбулентної зміни факторів бізнес-середовища.

На даний час освітні програми з підготовки бакалаврів з маркетингу (спеціальність 075) діють у 124 українських ЗВО, а магістрів – у 374 ЗВО (Єдина державна електронна..., 2024). Використання потенціалу маркетингових досліджень як комерційних, так і академічних, є важливим чинником соціально-економічного розвитку суспільства (Starostina et al, 2021). Особливо це стосується ситуації в

Україні, – як військового часу, так і післявоєнної відбудови країни (План відновлення України, 2024). В умовах воєнного часу сьогодні, а також у контексті післявоєнної відбудови країни, АМД здатні відігравати значну роль у реалізації конкретних напрямів відновлення економіки та підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів. Викладачі та студенти українських ЗВО активно долучаються до виконання АМД, адже вони дозволяють не тільки підвищити якість викладання, але і сприяють розвитку практичних дослідницьких виконання маркетингових досліджень. Однак залишаються певні "білі плями" у вивченні теоретичних та практичних аспектів як організації та виконання АМД, так і їх впливу на викладання та інші сфери діяльності викладачів. Існує потреба в додаткових дослідженнях, що дозволили б зрозуміти, як можна покращити використання результатів академічних досліджень для потреб бізнесу і громадського сектору.

Метою дослідження є визначення місця та ролі академічних маркетингових досліджень у діяльності університетів, бізнесу та громадянського суспільства в умовах війни. Основні завдання дослідження такі:

1. Розробити концептуальну модель АМД.
2. Визначити поточний стан проведення АМД в українських ЗВО.
3. Визначити характеристики використання викладачами українських ЗВО конкретних АМД.

Огляд літератури. АМД відрізняються від комерційних маркетингових досліджень, які представляють

© Старостіна Алла, Кравченко Володимир, 2024

собою "систематизований процес визначення цілей обсягів, збору та обробки об'єктивної ринкової інформації та розробка рекомендацій для прийняття конкретних управлінських рішень щодо будь-яких елементів ринково-продуктової стратегії суб'єктів господарювання організації для досягнення найвищих кінцевих результатів в її діяльності в умовах конкретного маркетингового середовища" (Старостіна, 2024).

Відмінності АМД від комерційних стосуються як їх мети, так і процесів організації, проведення та поширення результатів (Hunt, 2020; Mills, & Hair, 2021; Veljković et al., 2021). Ці особливості випливають із того, що АМД проводяться в університетах викладачами та студентами (Levy, & Grewal, 2020; Stern, & Tseng, 2022; Nunan, & Di Domenico, 2021). Звідси випливає, що основні завдання АМД полягають у підвищенні якості викладання (Al Kharusi, 2023; Narver, & Slater, 2020), розвитку маркетингової науки (Ballina, & Cachero, 2023; Parasuraman, 2020) та здійсненні консалтингової діяльності на замовлення бізнесу (Romero-Rodríguez, & Castillo-Abdul, 2023; Veljković et al., 2021).

АМД зосереджені не лише на розвитку теоретичних концепцій, але й на вирішенні практичних проблем. Дослідники наголошують, що АМД часто спрямовані на довгостроковий розвиток науки, у той час як комерційні дослідження орієнтовані на короткострокові бізнес-цілі (Littler, & Tynan, 2005; Brennan, 2004). Наприклад, Brennan (2004) зазначає важливість розробки нових методів для впровадження інновацій у сферу маркетингових досліджень. Це розширює розуміння маркетингу та підвищує ефективність як теоретичних, так і практичних рішень, що мають вирішальне значення для комерційної діяльності. Важливим аспектом є те, що АМД спрямовані на пошук нових підходів до аналізу ринкових даних, що відрізняється від підходів, які зазвичай використовують у комерційних дослідженнях (Stern, & Tseng, 2022).

Однією з важливих ролей АМД є покращення якості навчальних програм і підготовка студентів до вирішення реальних маркетингових завдань. Впровадження нових освітніх методик, таких як проектно-орієнтоване навчання, дозволяє студентам на практиці застосовувати теоретичні знання, отримані під час досліджень (Mills, & Hair, 2021; Guha et al., 2023). Ці методи сприяють формуванню у студентів аналітичних навичок, необхідних для сучасного ринку, а також надають можливість інтеграції новітніх технологій у процес навчання. Таким чином, АМД відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності випускників університетів на ринку праці (Reavey et al., 2021).

Університети США та Європи вже достатньо давно практикують проведення академічних маркетингових досліджень. В Україні останніми роками також спостерігається зростання інтересу до АМД, особливо у зв'язку з необхідністю пристосування до умов турбулентного ринку в період війни (Starostina et al., 2021).

Методи

Для досягнення поставлених цілей дослідження використовувалися такі методи:

1) *теоретичне моделювання*. Розроблено концептуальну модель АМД, яка ілюструє взаємодію між різними її компонентами;

2) *експертне опитування*. Проведено опитування викладачів вищих навчальних закладів України з метою оцінювання їхньої обізнаності та корисності результатів АМД для навчання і бізнесу. Вибірка становила 34 викладачі з 19 університетів. Анкети розповсюджувалися електронною поштою та через соціальні мережі протягом

травня-червня 2024 р. Як приклади АМД було використано ряд досліджень, звіти за результатами яких протягом січня–квітня 2024 р. були розміщені на сайті ГО "Об'єднання маркетологів України". Вони охоплюють такі важливі аспекти поведінки покупців: споживча поведінка на "Великих розпродажах" (6 дослідження, АМД-6) та на ринку рефейшен-товарів групи "Одяг, взуття та аксесуари" (7 дослідження, АМД-7, використання штучного інтелекту у сфері електронної комерції (8 дослідження, АМД-8) (Об'єднання маркетологів України, 2024а). Усі разом ці звіти розміщені в (Об'єднання маркетологів України, 2024b). Кількісний аналіз даних. Для обробки результатів експертного опитування використовували програмне забезпечення Excel та SPSS. Було застосовано аналіз множинних відповідей, факторний аналіз для виділення основних сфер використання АМД.

За результатами опитування в ході дослідження перевірялися два блоки гіпотез.

Блок 1. Загальний стан АМД в українських ЗВО.

- Гіпотеза 1. Викладачі ЗВО вважають корисним оприлюднення на сайті ГО "Об'єднання маркетологів України" інформації (звітів, статей, тез, науково-методичних текстів тощо) про проведення АМД.

- Гіпотеза 2. Більшість викладачів ЗВО проводять АМД усіх типів за маркетинговими курсами, які вони викладають.

- Гіпотеза 3. Викладачі ЗВО готові надавати результати своїх АМД для ознайомлення громадськості.

- Гіпотеза 4. Викладачі ЗВО ще недостатньо публікують результати своїх АМД.

Блок 2. Характеристики використання результатів конкретних АМД 6, 7, 8.

- Гіпотеза 5. Обізнаність викладачів українських ЗВО з результатами АМД 6, 7, 8, які оприлюднені на сайті ГО "Об'єднання маркетологів України", є високою.

- Гіпотеза 6. Корисність результатів АМД 6, 7, 8 є різною для окремих звітів та за різними напрямками.

- Гіпотеза 7. Можливо виділити декілька сфер використання АМД 6, 7, 8 за їх корисністю.

- Гіпотеза 8. Результати АМД 6, 7, 8 головним чином використовуються для викладання.

Результати

Концептуальна модель АМД. АМД займають особливе місце в теорії та практиці маркетингу в Україні. Їхнє місце та вплив відображає концептуальна модель, яка показує зв'язки університетів, бізнесу та громадянського суспільства з приводу використання їх результатів у викладанні, науці, консалтингу й особистому житті з урахуванням передумов їх проведення, факторів впливу та наслідків (рис. 1). Центральний компонент моделі – АМД. Їх проведення має на меті визначення актуальних тенденцій та гострих проблем у маркетинговій освіті, бізнесі, суспільстві, вирішення яких сприятиме більш повній реалізації інтересів виробників та споживачів.

Організаторами та виконавцями АМД є викладачі, науковці та студенти університетів. У ряді випадків до проведення АМД залучаються і громадські організації.

Результати АМД використовуються викладачами та науковцями, які їх проводять у таких сферах, – викладання, наука, консалтингова діяльність, особисте життя.

До основних передумов проведення АМД належать:

А) потужні наукові маркетингові школи в університетах, члени яких мають відповідні компетенції. Члени таких наукових шкіл не лише здатні проводити

дослідження, але й розробляють нові підходи та методи для вирішення актуальних маркетингових проблем. Їх знання є ключовими для проведення якісного академічного дослідження, результати якого можуть бути використані бізнесом і суспільством;

Б) наявність запиту з боку суспільства та бізнесу на використання результатів АМД. З одного боку,

суспільство шукає інноваційні підходи до вирішення соціально-економічних проблем, а з іншого, бізнесу потрібні конкретні результати маркетингових досліджень для підвищення конкурентоспроможності, впровадженню інновацій та зростання ефективності. Запит на наукові розробки сприяє активізації дослідницької діяльності та впровадженню результатів АМД у практику.

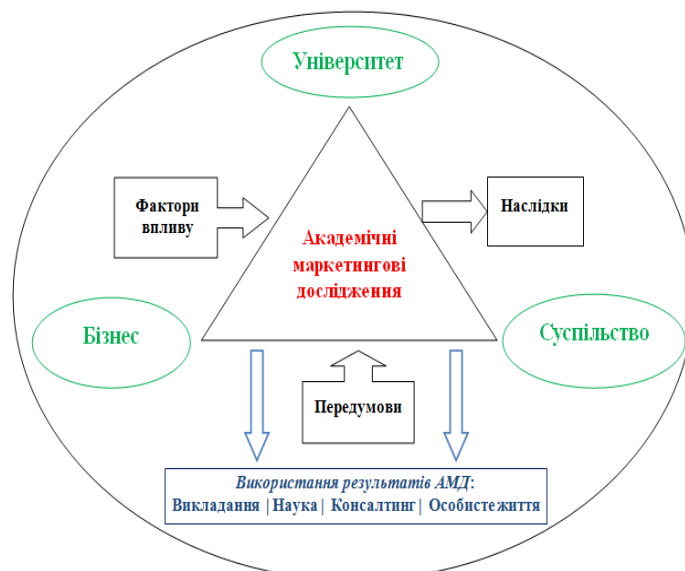


Рис. 1. Концептуальна модель АМД

Основні фактори, які впливають на АМД, такі:

А) соціально-економічний стан суспільства. Високий рівень розвитку економіки, доступ до фінансування, стабільність інституцій впливають на здатність суспільства інвестувати в науку і освіту. Натомість кризи чи економічні труднощі можуть обмежувати можливості для АМД;

Б) науково-технічні чинники, зокрема, стрімкий розвиток штучного інтелекту та інформаційно-комунікаційних технологій. Ці технології дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати великі масиви даних, що робить дослідження більш точними і комплексними. Штучний інтелект має суперечливий вплив, – з одного боку, він спрощує аналіз вторинних даних за усталеними методами, з іншого, створює ілюзію легкого аналізу поведінки споживачів, прогнозів тенденцій ринку тощо;

В) інтернаціоналізація наукових зв'язків дослідників. Вона дозволяє дослідникам обмінюватися досвідом, брати участь у спільних проєктах, отримувати доступ до кращих практик і ресурсів. Це сприяє підвищенню якості досліджень, впровадженню нових ідей і методів;

Г) вимоги акредитації освітніх програм у ЗВО. Для того, щоб вищі навчальні заклади отримали акредитацію своїх програм, вони мають відповідати певним стандартам якості, що включають активне проведення наукових досліджень. Цей фактор спонукає університети до постійного вдосконалення та розвитку наукових маркетингових шкіл, що впливає на якість та результативність досліджень.

Основні наслідки АМД (прямі та опосередковані) є такими:

А) розвиток маркетингової науки і практики. Одним з основних наслідків АМД є підвищення рівня наукових досліджень у сфері маркетингу. Це сприяє появі нових концепцій, методик, інструментів, які допомагають бізнесу адаптуватися до змін на ринку й ефективніше взаємодіяти зі споживачами;

Б) підвищення якості освіти у сфері маркетингу і дисциплін гуманітарного та суспільного напрямку. АМД сприяє впровадженню сучасних знань і практик у навчальні програми. Це підвищує якість освіти, зокрема у сфері маркетингу, а також у суміжних дисциплінах. Університети отримують доступ до актуальних досліджень, що робить їхні освітні програми більш конкурентоспроможними;

В) зростання кваліфікації кадрів маркетологів. Проведення досліджень допомагає підвищити рівень кваліфікації майбутніх маркетологів. Вони отримують не лише теоретичні знання, але й практичні навички проведення досліджень, аналізу даних, розробки стратегій, що робить їх більш підготовленими до ринкових викликів;

Г) сприяння впровадженню принципів "відкритої науки". АМД стимулює розвиток і поширення ідей "відкритої науки", яка передбачає вільний доступ до результатів досліджень. Це сприяє поширенню знань, обміну інформацією та розвитку наукової спільноти;

Д) зростання ефективності бізнесу. Результати АМД можуть бути безпосередньо впроваджені в практичну діяльність бізнесу, що дозволяє оптимізувати маркетингові стратегії, підвищити ефективність взаємодії зі споживачами, збільшити конкурентоспроможність;

Е) сприяння вирішенню гострих проблем розвитку суспільства. Дослідження у сфері маркетингу можуть допомагати у вирішенні важливих соціальних проблем, таких як екологічна стійкість, соціальна відповідальність бізнесу, покращення якості життя населення тощо;

Ж) розвиток громадянських організацій. Завдяки АМД громадські організації можуть отримувати нові знання і методики для більш ефективного впливу на суспільні процеси, мобілізації громадян та вирішення соціальних проблем.

Перевірка висунутих у ході дослідження гіпотез показала якісні результати.

Загальний стан АМД в українських ЗВО. Гіпотеза 1

була повністю підтверджена, оскільки 100 % респондентів вказали, що оприлюднення результатів АМД є корисним для їхньої діяльності. Це свідчить про високий рівень зацікавленості викладачів у доступі до новітніх знань, які можуть бути інтегровані в навчальні програми та наукові дослідження. Варто зазначити, що наявність таких ресурсів на сайті ГО дозволяє викладачам оперативно отримувати нову інформацію, що дає змогу адаптувати освітні програми до сучасних вимог ринку, що особливо актуально в умовах війни та постійних змін у маркетинговому середовищі.

Також підтвердилася і **гіпотеза 2**. Більше двох третин опитаних експертів (67,7 %) проводять АМД. Це свідчить про високу залученість викладачів у їх проведення, що не лише дозволяє осучаснювати новими знаннями тексти лекцій, але й забезпечує студентів навичками практичного застосування теоретичних концепцій, які вони вивчають.

За допомогою процедури крос-табуляції визначено залежність між науковим званням експертів та проведенням ними власних академічних маркетингових досліджень. Частка професорів, які проводять АМД, майже вдвічі вища за частки доцентів (табл. 1).

Таблиця 1

Проведення академічних маркетингових досліджень в українських ЗВО (за науковим званням, %)

Наукове звання	Проведення АМД		Загалом
	Так	Ні	
Доцент	55,0	45,0	100,0 %
Професор	90,9	9,1	100,0 %
Загалом	67,7	32,3 %	100,0 %

Критерій $\chi^2 = 4,188$, статистична значимість = 0,041.

Коефіцієнт Крамера – 0,368, статистична значимість 0,041.

Можливі причини цієї різниці можуть бути такими.

1. Досвід та кваліфікація. Професори зазвичай мають більший досвід у науковій діяльності, що сприяє їхній активній участі в проведенні досліджень. Їхня залученість до наукових проєктів, грантів і міжнародних програм може пояснювати частоту виконання ними АМД.

2. Професійні обов'язки та мотивація. Професори, на відміну від доцентів, часто виконують більший обсяг науково-дослідницької роботи як керівники науково-дослідних проєктів.

3. Доступ до ресурсів. Професори можуть мати більше можливостей і ресурсів для проведення АМД, включно з доступом до фінансування, технічної підтримки і команд, що працюють над дослідженнями. Це дозволяє їм організовувати більш масштабні проєкти.

4. Активні міжнародні контакти. Професори зазвичай мають більше міжнародних контактів і більше беруть участь у міжнародних конференціях та дослідженнях, що також підвищує їхню активність у проведенні АМД.

За допомогою процедури аналізу множинних відповідей визначено типи власних академічних маркетингових досліджень, які проводять експерти (табл. 2). Найчастіше АМД проводяться для навчання студентів та для написання ними кваліфікаційних робіт (50 % респондентів). Найменша частка АМД, які проводили респонденти, – для написання студентами статей та участі в конкурсах наукових робіт (3 %). Зауважимо, що дослідження проводяться не лише для навчальних цілей, але й для підвищення якості підготовки кваліфікаційних робіт студентів, що є ознакою інтеграції академічних знань у практичну діяльність.

Таблиця 2

Типи власних АМД (у %, до числа всіх респондентів)

	Для навчання студентів	Для написання курсової роботи студентами	Для написання кваліфікаційної роботи студентами	Для написання студентами статей та участі в конкурсі
Типи власних АМД	50	41	50	23

Результати свідчать про те, що АМД в основному орієнтовані на підтримку навчального процесу та підготовку студентів до написання кваліфікаційних робіт. Важливим аспектом є те, що АМД сприяють розвитку аналітичних навичок у студентів, що дозволяє їм не лише засвоїти теоретичні знання, але й застосовувати їх у реальних проєктах, особливо під час підготовки кваліфікаційних робіт. Це є ознакою безпосереднього впливу результатів АМД на набуття студентами відповідних практичних компетентностей, що важливо для їхнього майбутнього кар'єрного зростання.

Незважаючи на низьку частку проведення досліджень для написання статей і участі у конкурсах, слід звернути увагу на можливості розвитку студентської наукової діяльності через стимулювання їх до публікацій та участі у наукових конкурсах. Це може підвищити їхню мотивацію до наукових досліджень і допомогти у формуванні більш якісних наукових кадрів у майбутньому.

Більше половини експертів проводять академічні маркетингові дослідження в межах дисциплін, які вони викладають (табл. 3). Це вказує на те, що викладачі активно

інтегрують свої наукові дослідження в навчальний процес, що дозволяє забезпечити студентам доступ до новітніх знань і практичних навичок у реальних умовах ринку. Сто відсотково АМД проводяться під час вивчення таких дисциплін: маркетинг, маркетингові дослідження, маркетингова політика, – товарна та розподілу, промисловий маркетинг та маркетинговий менеджмент. Це свідчить про високу залученість викладачів у дослідження цих важливих аспектів маркетингу, які є фундаментальними для підготовки кваліфікованих фахівців. Інтеграція АМД у ці дисципліни сприяє вдосконаленню навчального процесу, роблячи його актуальним і практично орієнтованим.

Дещо нижча частка досліджень спостерігається у спеціалізованих або нових галузях, таких як цифровий маркетинг (50 %) та міжнародний маркетинг (50 %). Це може бути зумовлено новизною цих дисциплін або необхідністю додаткових ресурсів для проведення досліджень у цих напрямках. Цифровий маркетинг, як одна з найперспективніших і швидкозростаючих галузей, потребує більшого залучення дослідників для вивчення специфічних інструментів і технологій. Поведінка споживачів (60 %) і

галузовий маркетинг (67 %) також є важливими дисциплінами, де проводяться АМД, але не всі викладачі активно включають їх у дослідницькі проекти. Це може вказувати

на потребу в додаткових дослідженнях, які б допомогли краще зрозуміти мінливу поведінку споживачів у сучасних умовах, зокрема в кризові періоди.

Таблиця 3

Проведення власних АМД за дисциплінами, що викладаються (%)

Навчальні дисципліни	Відсоток
Маркетинг	100
Маркетингові дослідження	100
Поведінка споживачів	60
Маркетингові комунікації / Реклама	50
Маркетингова політика: товарна / розподілу	100
Цифровий маркетинг	50
Промисловий маркетинг	100
Міжнародний маркетинг	50
Маркетинговий менеджмент	100
Маркетинг галузовий і в окремих сферах	67
Інші маркетингові курси	60

Отримані результати вказують на те, що академічні маркетингові дослідження широко інтегровані в освітній процес, особливо в основних дисциплінах. Це дозволяє студентам отримувати актуальні знання та навички, що відповідають сучасним вимогам ринку. Водночас певні спеціалізовані дисципліни, такі як цифровий маркетинг та міжнародний маркетинг, потребують більш активного включення дослідницької діяльності для подальшого розвитку навчальних програм у цих напрямках.

Гіпотеза 3 також підтвердилася. Для оприлюднення на сайті ГО ОМУ 85 % респондентів згодні надати результати своїх АМД. Це свідчить про високу зацікавленість викладачів у поширенні своїх наукових досягнень серед ширшої аудиторії, включно з бізнесом та громадськістю. Цей високий відсоток готовності оприлюднювати результати АМД демонструє, що викладачі прагнуть зробити свої дослідження доступними для громадськості, що сприяє розвитку концепції "відкритої науки". Публікація результатів на такому ресурсі, як ГО ОМУ, дає змогу не лише науковцям, а й представникам бізнесу та громадських організацій використовувати отримані дані для покращення своєї діяльності.

Відкритий доступ до академічних досліджень сприяє обміну знаннями між університетами, бізнесом та громадянським суспільством. Це може бути особливо корисним для малого і середнього бізнесу, який часто потребує актуальних маркетингових даних для адаптації до змін ринку, але не завжди має ресурси для проведення власних досліджень.

Готовність до публікації також вказує на прагнення викладачів сприяти практичному застосуванню своїх досліджень. Результати АМД можуть використовуватися

не лише для викладання, а й для розробки реальних маркетингових стратегій, що підвищує їхню цінність для підприємств, особливо в кризових умовах. Публікація результатів на платформі ГО також може привернути увагу громадських організацій, які працюють над вирішенням соціально-економічних проблем. Використання даних досліджень у їхній діяльності може допомогти у вирішенні соціальних викликів, таких як відповідальна споживча поведінка чи підтримка місцевих виробників.

Гіпотеза 4 знайшла своє підтвердження. Лише у 9 % респондентів є праці, у яких висвітлені результати проведених АМД. Це вказує на певну проблему з оприлюдненням результатів досліджень у наукових або інших джерелах, що може свідчити про низьку активність у публікаційній діяльності. Це може бути результатом різних чинників, таких як відсутність часу, ресурсів або складності з підготовкою дослідницьких матеріалів для публікації у наукових журналах. Одним з основних бар'єрів є вимоги друкуватися у високореєтингових журналах МНБД Скопус та ВеБOfСайєнс, з огляду на високі вимоги до публікацій та/або значні кошти для їх оплати.

Характеристики використання результатів конкретних АМД 6,7,8. **Гіпотеза 5** також підтвердилася. 97 % респондентів ознайомлені зі звітами за результатами АМД-6, АМД-7 та АМД-8, які були розміщені на сайті ГО ОМУ. Це демонструє високий рівень обізнаності серед викладачів про проведені дослідження та їхні результати, що вказує на успішне поширення інформації через платформу ГО ОМУ. Різницю у ступені ознайомлення за критеріями наукового ступеня, звання та посади наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Ступінь ознайомлення з результатами АМД 6,7,8
(за критеріями наукового ступеня, звання та посади, %)

Номери АМД	Наукова ступінь		Наукове звання		Посада		
	Кандидат наук	Доктор наук	Доц.	Проф.	Доц.	Проф.	Зав. кафедри
АМД-6	100	75	100	73	100	78	67
АМД-7	100	90	100	90	100	88	100
АМД-8	90	90	90	90	90	90	100

Високий рівень ознайомлення з результатами оприлюднених АМД свідчить про ефективність інформаційного поширення результатів академічних маркетингових досліджень серед викладачів. Високий рівень ознайомленості з результатами досліджень серед кандидатів наук і доцентів може свідчити про те, що викладачі активно використовують ці дані у викладанні та наукових

дослідженнях. Особливо це важливо для дисциплін, які безпосередньо пов'язані з практичним використанням маркетингових концепцій.

Гіпотеза 6 також підтвердилася. Оцінка корисності оприлюднених звітів АМД-6 – АМД-8 за окремими напрямками їх використання експертами є різною для різних звітів (рис. 2).

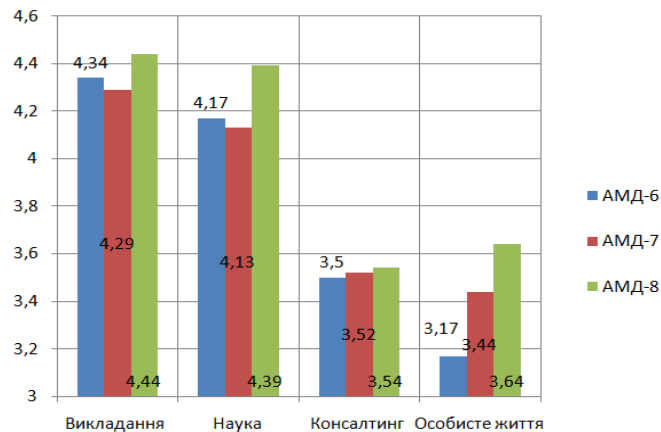


Рис. 2. Корисність звітів за окремими напрямками (у %, до числа всіх респондентів)

Звіти AMД-6, AMД-7 і AMД-8 були оцінені по-різному залежно від напрямів їх застосування. Це свідчить про те, що кожен звіт має свої сильні аспекти і найбільш ефективно використовується в різних сферах. Наприклад, AMД-6 може бути кориснішим для аналізу споживчої поведінки, тоді як AMД-8, що стосується використання штучного інтелекту в електронній комерції, може бути більш корисним для цифрових маркетингових досліджень і викладання відповідних дисциплін. За результатами оцінювання, більшість респондентів вказали, що звіти найкорисніші для викладання (понад 70 % респондентів). Це підтверджує, що викладачі активно використовують результати AMД для підготовки навчальних матеріалів і практичних завдань для студентів. Водночас звіти також отримали високу оцінку щодо корисності для наукових досліджень, зокрема у сфері маркетингових інновацій та поведінки споживачів.

Оцінка корисності кожного звіту значно відрізняється залежно від конкретної тематики звіту. Наприклад, звіт AMД-8 про використання штучного інтелекту в електронній комерції отримав найвищі оцінки корисності для напрямів, пов'язаних із цифровим маркетингом і технологіями, тоді як AMД-7, що стосується споживчої поведінки, був більш корисним для традиційних маркетингових досліджень.

Деякі респонденти також зазначили корисність звітів для консалтингової діяльності. Це вказує на те, що результати AMД можуть бути використані не лише у викладацькій та науковій діяльності, але й для практичної роботи з бізнесом, що особливо актуально в умовах війни та економічної нестабільності.

Перевірка гіпотези 7 підтвердила її справедливості. Аналіз відповідей експертів дозволяє зробити деякі висновки. По-перше, результати AMД мають найвищу оцінку корисності у двох сферах – викладанні (на 1 місці) та науці (2 місце), що підтверджує їхню цінність для роботи навчально-наукового персоналу університетів. По-друге, найбільш високу оцінку корисності по всіх напрямках отримав звіт про використання штучного інтелекту у сфері електронної комерції (AMД-8). Це вказує на важливість цього дослідження в умовах цифрової трансформації українського суспільства та його актуальність для різних аспектів маркетингової практики. По-третє, кореляційна матриця (рис.3) показує високу кореляцію між оцінками корисності для кожного звіту, що свідчить про те, що дослідження мають подібну цінність для різних напрямів використання, хоча деякі звіти мають сильніші оцінки в певних сферах. Це вказує на універсальність досліджень та їхню застосовність у викладанні, науці, консалтингу та особистому житті.

	Викладання корисність AMД-6	Наука корисність AMД-6	Консалтинг корисність AMД-6	Особисте життя корисність AMД-6	Викладання корисність AMД-7	Наука корисність AMД-7	Консалтинг корисність AMД-7	Особисте життя корисність AMД-7	Викладання корисність AMД-8	Наука корисність AMД-8	Консалтинг корисність AMД-8	Особисте життя корисність AMД-8
Викладання корисність AMД-6	1,000	,481	,597	,641	,942	,489	,524	,357	,756	,433	,554	,554
Наука корисність AMД-6	,481	1,000	,776	,728	,413	,859	,736	,728	,605	,835	,757	,757
Консалтинг корисність AMД-6	,597	,776	1,000	,735	,585	,652	,847	,776	,649	,726	,847	,631
Особисте життя корисність AMД-6	,641	,728	,735	1,000	,603	,752	,785	,793	,551	,639	,632	,821
Викладання корисність AMД-7	,942	,413	,585	,603	1,000	,504	,567	,388	,694	,386	,540	,540
Наука корисність AMД-7	,489	,859	,652	,752	,504	1,000	,809	,719	,531	,715	,672	,756
Консалтинг корисність AMД-7	,524	,736	,847	,785	,567	,809	1,000	,882	,575	,697	,844	,786
Особисте життя корисність AMД-7	,357	,728	,776	,793	,388	,719	,882	1,000	,411	,716	,770	,770
Викладання корисність AMД-8	,756	,605	,649	,551	,694	,531	,575	,411	1,000	,598	,669	,669
Наука корисність AMД-8	,433	,835	,726	,639	,386	,715	,697	,716	,598	1,000	,748	,707
Консалтинг корисність AMД-8	,554	,757	,847	,632	,540	,672	,844	,770	,669	,748	1,000	,746
Особисте життя корисність AMД-8	,554	,757	,631	,821	,540	,756	,786	,770	,669	,707	,746	1,000

Рис. 3. Кореляційна матриця для оцінок корисності звітів (коефіцієнти кореляції)

Для більш глибокого дослідження корисності звітів за сферами використання був використаний факторний аналіз. Основні статистики факторного аналізу такі.

1. Критерії Кайзера–Мейєра–Олкіна (КМО) і тест Бартлетта. Значення критерію КМО – 0,772, що є добрим показником і вказує на те, що дані підходять для проведення факторного аналізу. Тест Бартлетта – $\chi^2(66) = 284,355$, $p < 0,001$, що означає, що кореляції між змінними досить значущі для факторного аналізу.

2. Метод виділення факторів. Для виділення факторів використовувався метод головних компонентів (Principal Component Analysis, PCA). Було виділено два фактори на основі значення власних чисел, більших за 1.

3. Пояснена дисперсія за сумою квадратів навантаження обернення. Перший фактор пояснює 53,328 % варіації, а другий фактор додає ще 28,068 %, що в сукупності дає 81,40 % поясненої дисперсії.

Оскільки перша вісь чітко пов'язана зі змінною, що відображає використання АМД у викладанні, то цей фактор можна інтерпретувати як викладацьке застосування маркетингових досліджень. Друга вісь більше відображає використання АМД у науці, можна сказати, що цей фактор характеризує наукове або дослідницьке використання маркетингових досліджень. Крім того, на цю вісь також впливають інші змінні, – використання АМД у консалтингу та особистому житті, і це може вказувати на більш практичне застосування досліджень, що включає не тільки науку, але й консалтинг та особисті аспекти. Вона об'єднує наукові та практичні аспекти застосування досліджень у реальних практиках, як-от консалтинг та особисте життя.

Отже, дві осі можна інтерпретувати таким чином. Перша вісь, – "Основна активність: викладацьке використання АМД"; друга вісь, – "Другорядна активність: науково-практичне використання АМД" (рис. 4).

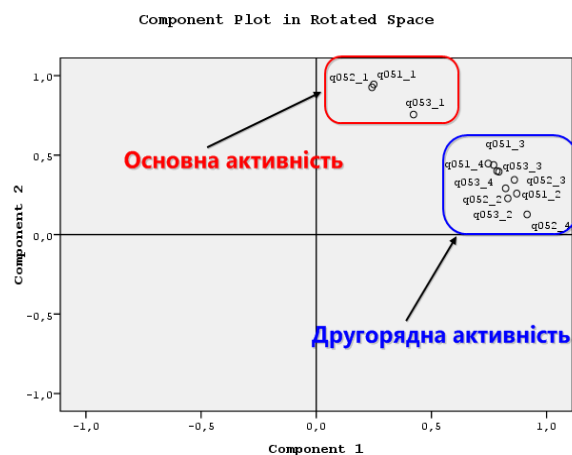


Рис. 4. Фактори активності науково-педагогічного працівника ЗВО: основної та другорядної (за оцінкою корисності звітів)

За допомогою процедури аналізу множинних відповідей було перевірено гіпотезу 8. Вона підтвердилася, – результати АМД 6, 7 та 8 головним чином використовуються для викладання (табл. 5).

Таблиця 5

Напрями використання оприлюднених АМД (експерти, %)					
	Викладання	Наука	Консалтинг	Особисте життя	Не використовується
АМД-6	74	24	6	–	–
АМД-7	80	33	12	3	–
АМД-8	77	41	6	3	9

Більше всього результати оприлюднених АМД експерти використовують для викладання (74–80 % експертів). Найвища частка використання спостерігається для АМД-7 (80 %), що стосується поведінки споживачів, імовірно через його безпосередню цінність для навчання студентів основам маркетингового аналізу споживачів. АМД-8 (77 %) також активно використовується у викладанні, що підтверджує важливість досліджень у сфері штучного інтелекту та електронної комерції в сучасних освітніх програмах. Та обставина, що основна частина результатів АМД використовується в навчальному процесі, свідчить про намагання викладачів підвищити якість викладання своїх курсів.

Результати АМД також активно застосовуються для наукової діяльності. АМД-8 має найвищий показник корисності для науки (41 %), що відображає його актуальність для проведення досліджень у сфері новітніх технологій. АМД-7 також активно використовується в науці (33 %), що може свідчити про важливість даних досліджень у вивченні споживчої поведінки та аналізі ринкових тенденцій. Консалтинг не є основною сферою використання результатів АМД, проте певна частина експертів використовує дані досліджень у цій сфері. Найбільше використання спостерігається для АМД-7 (12 %), що може бути пов'язано з потребою бізнесу в розумінні змін у поведінці споживачів, особливо в кризові періоди. Використання результатів АМД в особистому житті спостерігається у невеликій кількості респондентів (3 % для АМД-7 і АМД-8). Це може свідчити про те, що деякі

аспекти досліджень стосуються персональних рішень або інтересів викладачів, особливо в контексті нових технологій (штучний інтелект) або змін споживчих звичок. Лише у випадку з АМД-8 9 % респондентів зазначили, що результати дослідження не використовуються. Це може вказувати на те, що не всі викладачі вважають дослідження, пов'язані зі штучним інтелектом, безпосередньо застосовними до їхніх дисциплін або викладацької діяльності.

Дискусія і висновки

У процесі дослідження було розроблено концептуальну модель академічних маркетингових досліджень, яка показує зв'язки університетів, бізнесу та громадянського суспільства з приводу використання їх результатів у викладанні, науці, консалтингу та особистому житті з урахуванням передумов їх проведення, факторів впливу та наслідків. Ця модель дозволяє структурувати процес проведення АМД в українських ЗВО і сприяє розумінню шляхів підвищення ефективності їх використання.

Аналіз поточного стану проведення АМД довів, що більшість викладачів активно займаються проведенням АМД у межах своїх курсів (64,7 % респондентів). Це свідчить про високу залученість викладачів у практичні маркетингові проекти. Однак лише 9 % викладачів мають публікації, що вказує на проблему з поширенням результатів досліджень.

Результати проведеного дослідження підтверджують значну роль АМД у викладанні, науковій діяльності та консалтинговій діяльності викладачів ЗВО. Основним

висновком є те, що вони активно використовують результати АМД для підвищення якості викладання, що підтверджено високим рівнем корисності досліджень для цієї сфери (74–80 % респондентів). Ці дані узгоджуються з висновками інших авторів, які вказують на важливість інтеграції наукових досліджень у навчальний процес для підготовки студентів до реальних ринкових умов (Cornelissen, 2002).

Окрім викладання, 33–41 % респондентів використовують результати АМД у своїй науковій діяльності. Цей показник демонструє, що дослідження відіграють важливу роль у формуванні нових наукових підходів і дослідженні сучасних маркетингових тенденцій, таких як поведінка споживачів або впровадження штучного інтелекту. Зокрема, звіт АМД-8, присвячений використанню штучного інтелекту в електронній комерції, отримав найвищі оцінки корисності для науки. Це відповідає загальним тенденціям, які підкреслюють важливість цифровізації маркетингу та впливу новітніх технологій на бізнес (Jedidi et al., 2021).

Однак використання результатів АМД у консалтинговій діяльності залишається на дуже низькому рівні (6–12 %). Це може свідчити про недостатню комунікацію між академічною та бізнесовою спільнотами або про обмеженість застосування результатів АМД в умовах реального бізнес-середовища. Подібні проблеми згадуються і в інших роботах, де наголошено на важливості розробки інституціонального інструментарію для полегшення трансферу знань з університетів до бізнесу (Harvey, & Spee, 2023). Низький рівень консалтингового використання результатів АМД може бути також обумовлений обмеженими ресурсами бізнесу для залучення послуг консультантів.

Порівнюючи наші результати з іншими дослідженнями, можна побачити певні спільні риси та відмінності. Наприклад, багато авторів погоджуються з тим, що наукові дослідження є важливим інструментом підвищення якості освіти (Lilien, 2011), але застосування досліджень у консалтингу значно варіюється залежно від країни та ринкових умов. В Україні бар'єри для впровадження результатів АМД у бізнес також полягають в тому, що "значна кількість керівників підприємств у своїй більшості ще не усвідомили настання якісно нового етапу впровадження маркетингу, який передбачає перехід компаній на маркетингові принципи управління в цілому" (Старостіна, 2017).

Обмеженням дослідження є те, що воно виражає позицію обмеженого кола викладачів українських університетів, що може не відображати загальної картини використання академічних маркетингових досліджень в Україні в цілому.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення навчальних програм з маркетингу, підвищення рівня інтеграції досліджень у викладання, а також для розробки механізмів передачі наукових знань до бізнесу. Для подальших досліджень варто звернути увагу на те, як саме можна підвищити ефективність використання результатів АМД у бізнесі та консалтингу, а також на шляхи підвищення публікаційної активності викладачів.

Важливо також продовжувати дослідження у напрямі вдосконалення механізмів передачі знань між академічною та бізнес-спільнотами, особливо в умовах турбулентних ринкових змін. Також доцільно дослідити вплив АМД на розвиток громадянського суспільства в Україні та їх роль у відновленні її економіки.

Внесок авторів: Алла Старостіна – концептуалізація; методологія; аналіз джерел, підготування огляду літератури; Володимир Кравченко – підготування теоретичних засад дослідження, збирання емпіричних даних та їх валідація; емпіричне дослідження, аналіз даних, підготовка оригінального рукопису, редагування.

Список використаних джерел

- Єдина державна електронна база з питань освіти. (2024). *Конкурсні пропозиції*. <https://vstup.edbo.gov.ua/offers/>
- Об'єднання маркетингологів України. (2024a). *Об'єднаймося заради спільного розвитку*. <https://omu.marketing>
- Об'єднання маркетингологів України. (2024b). *Звіти з проведення академічних маркетингових досліджень*. <https://drive.google.com/file/d/1pSZHOo4U-LoqlirTN8utmbQeM9448JHv/view?usp=sharing>
- План відновлення України. (2023). Відновлення України. <https://recovery.gov.ua/>
- Старостіна, А. О. (2017). Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. *Маркетинг в Україні*, 1, 4–10. https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2018/12/Starostina_2017_UAM.pdf
- Старостіна, А. О. (Ред.). (2024). *Маркетинг: Світовий досвід та український вимір* (2-ге вид., доп. та перероб.). Ліра-К.
- Старостіна, А. О., & Дьоміна, О. М. (2022). Становлення маркетингу в Україні: специфіка, етапи, наукові школи, проблеми та перспективи розвитку. В А. О. Старостіна (Ред.), *30 років Незалежності: здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні* (с. 7–19). Інтерсервіс.
- Al Kharusi, I. (2023). Students' evaluation of teaching (SET) for improving learning and teaching quality in HE: Students' and teachers' perspectives. *Journal of World Englishes and Educational Practices*.
- Ballina, J. de la, & Cachero, S. (2023). Teaching marketing research at the university level. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15021500>
- Brennan, R. (2004). Should we worry about an academic-practitioner divide in marketing? *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5). <http://dx.doi.org/10.1108/02634500410551879>
- Cornelissen, J. (2002). Academic and practitioner theories of marketing. *Marketing Theory*, 2(1), 133–143. <https://doi.org/10.1177/1470593102002001647>
- Guha, A., Grewal, D., & Atlas, S. (2023). Generative AI and marketing education: What the future holds. *Journal of Marketing*, 85(1), 14–21. <https://doi.org/10.1177/00222429231109223>
- Harvey, W. S., & Spee, A. P. (2023). Walking the tightrope of academic and practitioner expectations in field research. *Management Learning*. <https://doi.org/10.1177/13505076231213176>
- Hunt, S. D. (2020). Marketing as a profession: On closing stakeholder gaps. *European Journal of Marketing*, 36(3), 305–312. <https://doi.org/10.1108/03090560210423057>
- Jedidi, K., Schmitt, B. H., Ben Sliman, M., & Li, Y. (2021). R2M Index 1.0: Assessing the practical relevance of academic marketing articles. *Journal of Marketing*, 85(5), 22–41. <https://doi.org/10.1177/00222429211028145>
- Levy, M., & Grewal, D. (2020). Toward developing an improved curriculum for graduate education in marketing research. *Proceedings of the Academy of Marketing Science*.
- Lilien, G. L. (2011). Bridging the academic–practitioner divide in marketing decision models. *Journal of Marketing*, 75(4), 196–210. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.196>
- Littler, D., & Tynan, C. (2005). Where are we and where are we going? The status and future of research in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 261–271. <https://doi.org/10.1108/03090560510581764>
- Mills, A. J., & Hair, J. F., Jr. (2021). Consumer insights: A turning point for marketing research education. *International Journal of Market Research*, 61(1), 23–32. <https://doi.org/10.1177/147078531880531>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (2020). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Nunan, D., & Di Domenico, M. (2021). Rethinking the market research curriculum. *International Journal of Market Research*, 61(1), 23–32. <https://doi.org/10.1177/147078531880292>
- Parasuraman, A. (2020). Commercial marketing researchers' evaluations of academic journals. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 201–209. <https://doi.org/10.1177/002224378101800210>
- Reavey, T. et al. (2021). Updating the marketing research course to prepare the marketing generalist. *Journal of Marketing Education*.
- Recovery Plan for Ukraine. (2023). Restoration of Ukraine [in Ukrainian]. <https://recovery.gov.ua/>
- Romero-Rodríguez, L. M., & Castillo-Abdul, B. (2023). Toward state-of-the-art on social marketing research in user-generated content. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2022-0005>
- Starostina, A., Sitnicki, M., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10(46), 51–70. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>
- Stern, B. L., & Tseng, L. P. D. (2022). Do academics and practitioners agree on what and how to teach the undergraduate marketing research course? *Journal of Marketing Education*, 24(3), 225–232. <https://doi.org/10.1177/02734753221160272>

Veljković, D., Hristov-Stanić, A., & Lazić, V. (2021). The significance of education in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 58(3), 214–229. <https://doi.org/10.1177/002224378203800305>

References

- Al Kharusi, I. (2023). Students' evaluation of teaching (SET) for improving learning and teaching quality in HE: Students' and teachers' perspectives. *Journal of World Englishes and Educational Practices*.
- Ballina, J. de la, & Cachero, S. (2023). Teaching marketing research at the university level. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15021500>
- Brennan, R. (2004). Should we worry about an academic-practitioner divide in marketing? *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5). <http://dx.doi.org/10.1108/02634500410551879>
- Cornelissen, J. (2002). Academic and practitioner theories of marketing. *Marketing Theory*, 2(1), 133–143. <https://doi.org/10.1177/1470593102002001647>
- Guha, A., Grewal, D., & Atlas, S. (2023). Generative AI and marketing education: What the future holds. *Journal of Marketing*, 85(1), 14–21. <https://doi.org/10.1177/00222429231109223>
- Harvey, W. S., & Spee, A. P. (2023). Walking the tightrope of academic and practitioner expectations in field research. *Management Learning*. <https://doi.org/10.1177/13505076231213176>
- Hunt, S. D. (2020). Marketing as a profession: On closing stakeholder gaps. *European Journal of Marketing*, 36(3), 305–312. <https://doi.org/10.1108/03090560210423057>
- Jedidi, K., Schmitt, B. H., Ben Sliman, M., & Li, Y. (2021). R2M Index 1.0: Assessing the practical relevance of academic marketing articles. *Journal of Marketing*, 85(5), 22–41. <https://doi.org/10.1177/00222429211028145>
- Levy, M., & Grewal, D. (2020). Toward developing an improved curriculum for graduate education in marketing research. *Proceedings of the Academy of Marketing Science*.
- Lilien, G. L. (2011). Bridging the academic–practitioner divide in marketing decision models. *Journal of Marketing*, 75(4), 196–210. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.196>
- Littler, D., & Tynan, C. (2005). Where are we and where are we going? The status and future of research in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 261–271. <https://doi.org/10.1108/03090560510581764>
- Mills, A. J., & Hair, J. F., Jr. (2021). Consumer insights: A turning point for marketing research education. *International Journal of Market Research*, 61(1), 23–32. <https://doi.org/10.1177/147078531880531>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (2020). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

- Nunan, D., & Di Domenico, M. (2021). Rethinking the market research curriculum. *International Journal of Market Research*, 61(1), 23–32. <https://doi.org/10.1177/147078531880292>
- Parasuraman, A. (2020). Commercial marketing researchers' evaluations of academic journals. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 201–209. <https://doi.org/10.1177/002224378101800210>
- Reavey, T. et al. (2021). Updating the marketing research course to prepare the marketing generalist. *Journal of Marketing Education*.
- Recovery Plan for Ukraine. (2023). Restoration of Ukraine [in Ukrainian]. <https://recovery.gov.ua/>
- Romero-Rodríguez, L. M., & Castillo-Abdul, B. (2023). Toward state-of-the-art on social marketing research in user-generated content. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2022-0005>
- Starostina, A.O. (2017). Ukrainian marketing: Formation and development perspectives. *Marketing in Ukraine*, 1, 4–10. https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2018/12/Starostina_2017_UAM.pdf [in Ukrainian].
- Starostina, A.O. (Ed.). (2024). *Marketing: Global experience and the Ukrainian dimension* (2nd ed., revised and supplemented). Lira-K [in Ukrainian].
- Starostina, A.O., & Dyomina, O.M. (2022). The development of marketing in Ukraine: Specifics, stages, scientific schools, issues, and perspectives. In A. O. Starostina (Ed.), *30 years of Independence: Achievements and perspectives of marketing development in Ukraine* (pp. 7–19). Interservis [in Ukrainian].
- Starostina, A., Sitnicki, M., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10(46), 51–70. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>
- Stern, B. L., & Tseng, L. P. D. (2022). Do academics and practitioners agree on what and how to teach the undergraduate marketing research course? *Journal of Marketing Education*, 24(3), 225–232. <https://doi.org/10.1177/02734753221160272>
- Ukrainian Union of Marketing Experts. (2024a). *Let's unite for common development* [in Ukrainian]. <https://omu.marketing>
- Ukrainian Union of Marketing Experts. (2024b). *Reports on Academic Marketing Research* [in Ukrainian]. <https://drive.google.com/file/d/1pSZHOu4U-LoqlirTN8utmbQeM9448JHv/view?usp=sharing>
- Unified State Electronic Database on Education. (2024). *Competitive offers* [in Ukrainian]. <https://vstup.edbo.gov.ua/offers/>
- Veljković, D., Hristov-Stanić, A., & Lazić, V. (2021). The significance of education in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 58(3), 214–229. <https://doi.org/10.1177/002224378203800305>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.09.24
Прорецензовано / Revised: 22.10.24
Схвалено до друку / Accepted: 12.11.24

Alla STAROSTINA, DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-5898-7966
e-mail: allastarostina@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Volodymyr KRAVCHENKO, PhD (Econ.), Assoc. Prof., Expert
ORCID ID: 0000-0002-0625-6088
e-mail: kravchenko.omu@gmail.com
NGO "Ukrainian Union of Marketing Experts"

ACADEMIC MARKETING RESEARCH IN UKRAINIAN UNIVERSITIES: A MODEL, CURRENT STATE, AND MAIN FEATURES

Background. Academic Marketing Research (AMR) is a crucial tool for enhancing the effectiveness of teaching, scientific research, and consulting activities, which is especially relevant in the context of market uncertainty and instability. This study aims to determine the role and significance of AMR in the development of Ukrainian universities, businesses, and civil society during the wartime and post-war recovery periods.

Methods. The study employed the following methods: an expert survey of faculty members from Ukrainian universities, quantitative data analysis using Excel and SPSS, and conceptual modeling to identify the areas of AMR's impact on socio-economic development. The sample consisted of 34 respondents from 19 universities.

Results. A conceptual model of AMR was developed, illustrating the connections between universities, businesses, and civil society regarding the use of AMR results in teaching, research, consulting, and personal life, taking into account the prerequisites, influencing factors, and consequences. It was found that the overall state of AMR in Ukrainian higher education institutions is characterized by a high level of faculty interest in accessing AMR results; high faculty engagement in conducting AMR; and a willingness to share these results with researchers, businesses, and the public. The use of specific AMR results by Ukrainian faculty, published on the website of the NGO "Ukrainian Union of Marketing Experts" indicates both a high level of awareness of these studies and a high appreciation of their utility. Furthermore, it was established that AMR plays a significant role in improving the quality of educational programs and in developing students' competencies that enable them to work effectively in a turbulent market environment. AMR results are utilized in consulting activities to support business adaptation to crisis situations, enhancing firms' responsiveness to external challenges. Factor analysis identified two primary spheres of AMR results' usefulness: teaching activities (primary sphere) and scientific-practical applications (secondary sphere).

Conclusions. Understanding the conceptual model of AMR enables faculty members and all stakeholders to improve the effectiveness of conducting and utilizing AMR results. Integrating AMR findings into educational programs and consulting activities can play an important role in Ukraine's economic recovery by enhancing business efficiency and improving the quality of university education.

Keywords: Marketing, marketing research, consulting, competencies, educational programs, civil society, business, NGO "Ukrainian Union of Marketing Experts".

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 378.1+005.6+658.5

JEL classification: I23, I28, L15, M12

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/10>

Галина ФИЛЮК, д-р екон. наук, проф.

ORCID ID: 0000-0001-8671-5709

e-mail: halynafyliuk@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Лариса ШАУЛЬСЬКА, д-р екон. наук, проф.

ORCID ID: 0000-0002-7919-6733

e-mail: shaulska@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Лілія ТАРАСЕНКО, д-р філософії, асист.

ORCID ID: 0000-0001-8224-5113

e-mail: liliia.tarasenko@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ІДЕНТИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПРОДУКТІВ

Вступ. Проаналізовано процесний підхід до управління якістю освітніх продуктів як напрям модернізації університетського менеджменту в Україні. Обґрунтовано потребу оновлення чинних підходів до управління якістю освітньої діяльності університетів, обумовлену новими складними завданнями до забезпечення якості освіти в умовах мінливого середовища та викликів післявоєнного відновлення. Метою статті є ідентифікація карти бізнес-процесів, що забезпечують проєктування та реалізацію освітньої програми; визначення специфічних рис реалізації процесного підходу в університеті; обґрунтування перспектив і обмежень на шляху використання процесної моделі університетського менеджменту.

Методи. Для проведення дослідження використано методи узагальнення, порівняльного і системного аналізу, аналогії, абстрагування, ідеалізації, індукції та дедукції, графічної візуалізації.

Результати. Дослідження демонструє переваги впровадження процесної моделі управління, що забезпечуються побудовою чітко визначених бізнес-процесів, виокремленням персоналізованих зон відповідальності, чутливістю процесів до потреб удосконалення через нові запити ринку, надійною підтримкою як регулярних освітніх продуктів, так і нових, нестандартних. Результатом дослідження є реалізований авторами початковий етап впровадження процесного підходу – деталізована ідентифікація основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів, що забезпечують ефективність проєктування та реалізації освітньої програми, що є процесом прямого впливу на якість освіти й освітньої діяльності та безпосередньо визначає цінність для споживачів. Побудована карта втілює актуальні та перспективні запити споживачів, містить нові процеси і передбачає нові викладацькі та навчальні ролі.

Висновки. Впровадження процесної моделі управління потребує вирішення значного масштабу складних завдань організаційно-управлінського, економічного, ресурсного, соціально-психологічного характеру. Переваги, пов'язані з побудовою бізнес-процесів (прямий вплив на ефективність діяльності, гнучке врахування мінливих потреб споживачів з одночасним дотриманням стандартів та принципів академічної політики тощо), варто розглядати на фоні визначених у статті обмежень в університетському середовищі.

Ключові слова: бізнес-процеси, якість вищої освіти, ідентифікація процесів, університетський менеджмент, проєктування та забезпечення якості освітньої програми.

Вступ

Модернізація системи вищої освіти в Україні на засадах забезпечення реальної якості – це завдання, яке набуває нових аспектів актуальності на фоні нетипових викликів для України та світу. Складний етап розвитку України, пов'язаний з протистоянням агресії росії та плануванням післявоєнного відновлення, обумовлює високі вимоги до фахівців, спроможних поєднувати професіоналізм із суспільною відповідальністю, глобальне мислення з особистим вболіванням за майбутнє України, міждисциплінарну компетентність з вузькопрофільною експертністю. Це означає, що традиційні параметри якості, визначені Законом України "Про вищу освіту" (2014, розд. 1, ст. 1), стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (Стандарти і рекомендації..., 2015) мають бути доповнені і формалізовані на рівні академічної політики університету з урахуванням потреб нових свідомих поколінь українців. Стимулом для оновлення управлінських підходів також є актуальна потреба раціонального використання ресурсів та виокремлення на цій основі пріоритетних процесів, які безпосередньо забезпечують досягнення цілей (що можливо в умовах автономії університетів). Відмова від сучасних апробованих управлінських технологій в університетах є безперспективним шляхом і свідчить про

недостатнє усвідомлення ролі університету у світі швидких змін, інновацій і нетипових рішень. Досвід авторів і вивчення наукового й практичного доробку є підставою для обґрунтування умов та перспектив впровадження процесного підходу до управління якістю освіти, що розглядається на прикладі ідентифікованої карти процесів проєктування та реалізації освітньої програми. Підхід зорієнтований на концепцію цінності для споживачів та визначення ролі кожного з учасників бізнес-процесу в сукупності взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Метою статті є ідентифікація карти бізнес-процесів, що забезпечують проєктування й реалізацію освітньої програми; визначення специфічних рис реалізації процесного підходу в університеті; обґрунтування перспектив та обмежень на шляху використання процесної моделі університетського менеджменту.

Огляд літератури. Сутність і роль процесного підходу до управління є предметом аналізу дослідників та практиків. Формалізовані та систематизовані бізнес-процеси сприяють ефективній діяльності і приносять користь стейкхолдерам організації: власникам, керівникам, працівникам, клієнтам – на цьому наголошує бізнес-консультантка Н. Заверуха (2024). Прагнення налагодити процеси може виникати на будь-якому етапі ведення

бізнесу, проте рішення впроваджувати процесний підхід варто ухвалювати з урахуванням рівня зрілості, показників ефективності, відгуків клієнтів, рівня задоволеності команди. Серед передумов систематизації бізнес-процесів авторка виділяє плани змін, масштабування, поліпшення показників, запуск нових напрямів та звертає увагу на важливий етап ідентифікації у роботі над процесами (Заверуха, 2024, с. 33, 78). Куцінська-Ландвойтович та співавтори (Kucinska-Landwojowicz et al., 2020, p. 1154) вважають, що ідентифікація процесів у закладі вищої освіти дуже доцільна і дозволяє складати карти процесів із визначенням зв'язків між ними, аналізувати перебіг процесів для визначення місця та ролі в досягненні основних цілей університету, встановлювати перелік необхідних процедур, розробляти інструкції та форми, а також будувати проактивну модель управління університетом. Станкевич І.В. (2017) розглядає ідентифікацію та моделювання (віртуалізацію, опис) бізнес-процесів як один із перших етапів імплементації системи управління якістю в діяльність освітніх організацій. Авторка запропонувала перелік бізнес-процесів системи управління якістю освітньої організації верхнього рівня: "Планування та лідерство", "Управління освітньою та науково-дослідницькою діяльністю", "Підтримання системи управління", "Оцінювання дієвості та поліпшення". У своїй роботі дослідники (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018) звертають увагу на пріоритетність процесів з огляду на їхню стратегічну важливість. У дослідженні (Зенченко, 2016, с. 49) наголошено на перевагах і перспективах процесного підходу в освітній діяльності та забезпеченні якості освіти. Авторка наголошує на необхідності створення процесних структур на базі функціональних, що є типовими для навчальних закладів освіти. Управління якістю освітніх послуг, на думку авторки, зумовлюється якістю кожного окремого процесу і коректністю взаємозв'язків між різними процесами, системами, підрозділами та учасниками. У роботі (Velychko, O. & Velychko, L., 2018) автори наголошують на переважанні бюрократичного типу управління якістю, притаманному більшості університетів, що за висновками авторів часто знижує мотивацію до ефективної роботи та впровадження прогресивних змін. На протипагу бюрократії, дослідники пропонують застосування процесного та логістичного підходів, зорієнтованих на саморегуляцію. Намагаючись наблизити процеси управління якістю в діяльності університетів до сучасних управлінських парадигм гнучкого, адаптивного та ощадливого менеджменту, К. Балзер у двох своїх працях "Ощадлива вища освіта: підвищення цінності та ефективності університетських процесів" (Balzer, 2017; 2020) представляє покроковий алгоритм оптимального залучення стейкхолдерів у процеси забезпечення якості та концептуальну основу для редизайну будь-якого університетського процесу.

Отже, застосування процесного підходу в управлінні якістю освіти має науково окреслені напрями реалізації. Автори цієї статті бачать своє завдання в поглибленні теми шляхом розробки деталізованої карти процесів проектування та реалізації освітньої програми (з можливістю використання для широкого кола освітніх продуктів), зміст якої враховує сучасні тренди та запити ринку щодо якості освітніх продуктів, а також поточний контекст функціонування українських університетів в умовах реформування та високих суспільних очікувань на етапі післявоєнного відновлення.

Методи

Дослідження проведено з використанням загальнонаукових та спеціальних методів. Для аналізу теоретичного

матеріалу, порівняння змісту управлінських моделей і бізнес-процесів в університеті та бізнес-середовищі, а також для обґрунтування висновків щодо переваг та обмежень впровадження процесної моделі управління, застосовано методи узагальнення, спостереження та аналогії, порівняльного та системного аналізу, а також інструменти формалізації дослідницького та управлінського досвіду авторів. Побудова карти бізнес-процесів, що забезпечують ефективність проектування і реалізації освітньої програми, реалізована на основі методів абстрагування, ідеалізації, індукції та дедукції, графічної візуалізації.

Результати

Трансформація системи вищої освіти, яка відбувається в Україні, характеризується суперечливими процесами, серед яких є позитивні явища, пов'язані з розвитком конкурентоспроможних приватних закладів, стрімкою модернізацією окремих державних університетів (напр., Національний авіаційний університет, у якому формується модель корпоративного управління, змінено організаційно-правовий статус та впроваджуються нові управлінські підходи), розробкою нових процесів управління якістю освіти як наслідок процедур зовнішнього оцінювання. Часто імплементація нових інструментів є формальною та не впливає на зміст і результати освітньої діяльності. Перспективним є факт використання продуктивних бізнес-підходів, зокрема систем оцінювання персональної ефективності працівників, яка добре адаптується в університетському менеджменті. Проте досвід використання подібних систем демонструє комплекс недоліків, що знецінюють очікувані ефекти (встановлено авторами за результатами аналізу відомостей самооцінювання закладів вищої освіти, що формуються в межах акредитаційної експертизи освітніх програм Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (Національне агентство із забезпечення..., б. д.). Поширеною є практика встановлення КРІ виключно для науково-педагогічних працівників, при цьому адміністративний персонал усіх рівнів, фахівці загальноуніверситетських та факультетських підрозділів не мають орієнтирів щодо ефективності власної діяльності, а також такий підхід порушує принцип декомпозиції, який забезпечує прямий зв'язок цілей працівників зі стратегічними пріоритетами та послідовно (зверху вниз) розподіляє відповідальність за їх досягнення між усіма рівнями управління. Часто результати досягнення / недосягнення персональних цілей або показники рейтингування не є підставою для ухвалення управлінських рішень, що також є ознакою формального застосування. Ще одним показовим прикладом є відстороненість більшості адміністративних працівників від реалізації генеральної цілі університету – забезпечення якості освітніх програм та освітньої діяльності, що проявляється в застосуванні штучних обмежень щодо кадрового забезпечення, розподілу навантаження, гнучких розкладів тощо. Достатньо вивченим у менеджменті (Mintzberg, 1992; Morris et al., 2019) є характерне дистанціювання функціональних обслуговуючих підрозділів від цілей основної діяльності, надмірна внутрішня бюрократизація, майже невідчутний вплив динаміки операційного рівня основної діяльності, що доволі складно долати через жорсткі формалізовані норми, не пов'язані з мінливою кон'юктурою ринку. Наведені приклади демонструють обмежену можливість функціональних систем порівняно з горизонтальними процесами, які забезпечують залучення працівників функціонально орієнтованих підрозділів до системи управління якістю.

Разом з цим наскрізні процеси існують у більшості організацій, проте можливість їх чітко формалізувати та змінити напрям відповідальності (з вертикального на інтегрований, що тяжіє до горизонтального) є складним завданням і вимагає сміливих рішень, зміни парадигми підпорядкування, що складно сприймається в університетах навіть за умови зовнішнього впливу та формального використання процесного підходу до управління якістю. Показовим прикладом є виокремлення фігури гаранта освітніх програм, який має координувати процес забезпечення її якості, проте не має ресурсів для виконання цієї функції, часто навичок та мотивації (Velychko et al. 2020). Отже маємо неефективний формальний підхід до реалізації продуктивної ідеї персональної відповідальності.

Способи підтримки процесної взаємодії у структурах із вертикальною функціональною орієнтацією існують, хоча й потребують сміливих рішень, пов'язаних із поступовим "пробиванням функціональних колодязів" на нижчих рівнях для оперативної та зацікавленої з обох боків взаємодії задля досягнення визначених спільних параметрів якості (Kucinska-Landwojtowicz et al., 2020; Stensaker et al., 2019). Однак для українських університетів тема процесного управління переважно залишається неперіоритетним питанням через дефіцит реальних практичних прикладів успішної трансформації, відверте небажання відходити від стандартизованих адміністративних підходів, які сприймаються як єдиний варіант забезпечення результативності.

У статті використовується визначення процесів, регламентоване ДСТУ ISO 9000:2015 "Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів" (ДП "Україна", 2016, с. 11) – сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюють входи діяльності на її виходи, а також розширений варіант, запропонований Н. Заверухою: "бізнес-процес – сукупність дій, які повторюються в часі й мають на меті створення цінностей для внутрішніх і зовнішніх клієнтів". Перше визначення чітко вказує на точки початку і завершення певного виду діяльності та внутрішню трансформаційну динаміку; альтернативне визначення акцентує увагу на повторюваності та створенні цінності для груп клієнтів. Автори статті застосовують терміни "процес" та "бізнес-процес" як синоніми.

Застосування процесного підходу демонструє результативність через скорочення шляху від проблеми до рішення, ідентифікації функцій, що дублюються та зон, які не регулюються, виявлення організаційних конфліктів тощо. Формалізовані функціональні структури, традиційно притаманні університетам, тяжіють до застосування типових адміністративних інструментів управління, прагнення максимальної надмірної бюрократизації та виконання роботи відповідно до набору стандартних традиційних операцій (Velychko, O., & Velychko, L., 2018, p. 138). При зміні вимог кінцевого споживача до якісних параметрів продукту реакція функціональної системи університету переважно інша, ніж поведінка бізнес-структури, оскільки спирається на стандарти, регламенти та правила і не бажає відходити від них, ризикуючи втратити оперативний контроль. Застосування процесного підходу спрямоване на подолання прив'язки до правил і стандартів, попередження утворення особистісних бар'єрів на шляху задоволення потреб кінцевих споживачів, оскільки його зміст виходить за межі функціонального призначення й охоплює сукупність взаємопов'язаної діяльності, наслідком реалізації якої є конкретний вимірюваний результат.

Процесний підхід цілком відповідає концепції досягнення стійкої якості продуктів і послуг у межах бізнес-середовища й відносно нещодавно отримав застосування в рамках управління якістю освітніх продуктів.

Особливістю застосування є акцент на кінцевих результатах процесів, їх відповідності потребам і очікуванням клієнтів, що є критичним для забезпечення якості. Чітко налаштовані процеси дозволяють університету працювати більш скоординовано й ефективно, забезпечувати рівномірний підхід до різних задач, продуктивно використовувати людські, фінансові, технічні ресурси, досягати стабільної якості, постійного вдосконалення, а також сприяють прозорості в реалізації основних і допоміжних функцій, посиленню відповідальності за кінцевий результат.

У ранніх дослідженнях (Fayol, 1967; Taylor, 1967) процеси управління якістю зосереджувались на контролі окремих елементів, завдань та операцій. Пізніше важливими аспектами стали робота команд, зосереджених на певних етапах забезпечення якості та участь усіх працівників у покращенні якості через аналіз та вдосконалення процесів, орієнтацію на клієнта (кінцевого замовника, бенефіціара), стандартизацію за принципами TQM (ISO 9001 та ін.), Lean Six Sigma, що наголосили на важливості ефективного управління процесами на засадах мінімізації варіабельності та усунення втрат. Сучасні організації додатково використовують інструменти бізнес-аналізу, автоматизації процесів (BPM), штучного інтелекту для управління процесами в режимі реального часу, перетворюючи процесний підхід на основний шлях досягнення стратегічних цілей. Сучасна методологія менеджменту (Kucinska-Landwojtowicz et al., 2020; Стец, 2019; Dumas et al., 2018; Траченко, 2018) має алгоритм застосування процесного підходу, який передбачає такі базові кроки: ідентифікація принципово відмінних груп процесів – основні (виробничі), допоміжні, управлінські; встановлення взаємозв'язків між ними, а також пошук, узгодження та пріоритезація показників ефективності; налаштування механізму постійного контролю та вдосконалення на основі циклу PDCA, інтеграція процесів у потік ресурсів та інформації з метою мінімізації витрат та досягнення ефективності.

У випадку вбудовування процесів у функціональну структуру університетів важливо критично й обґрунтовано реалізувати такі етапи (узагальнено й адаптовано за (Kucinska-Landwojtowicz et al., 2020; Станкевич, 2017; Morris et al., 2019; Hernaus, 2011)): аналіз і формалізація цілей та місії університету (для визначення змісту бізнес-процесів, що будуть підтримувати задекларовані цілі); вивчення поточної організаційної структури та характеру міжфункціональних та міжрівневих зв'язків за ознаками результативності, швидкості (витрат часу), наявності усталених процедур тощо; визначення всіх внутрішніх стейкхолдерів з метою виявлення потреб та очікувань; візуальна фіксація сформованих процесів (у форматі as-is) з метою аналізу ефективності; систематизація проблемних зон; моделювання удосконалених та/або нових процесів у форматі to-be; визначення показників ефективності для кожного процесу за принципом узгодження вертикальних та горизонтальних індикаторів якості з пріоритетом саме процесних; реорганізація документообігу. У класичних бізнес-підходах наступним етапом є пошук IT-рішень для автоматизації процесів, проте в університеті цей крок варто реалізувати пізніше. Після проектування бажаних процесів варто провести адаптаційний / тестовий період, що буде формувати усвідомлення трансформації в колективі, дозволить переконатися в готовності поєднувати функціональні гілки на нижчих рівнях без рухів знизу догори та у зворотному напрямі, обґрунтувати мету та зміст оновлених показників ефективності та підтримувати перші етапи впровадження спеціально розробленими заходами

внутрішнього навчання, спрямованого на вивчення особливостей модернізації та зниження опору і формування мотивації. За результатами успішно проведеного апробаційного періоду доцільно формувати план поступового впровадження та автоматизації. Регулярною діяльністю також стає моніторинг ефективності бізнес-процесів, відстеження гнучкості й адаптивності, ідентифікація нових процесів та оптимізація на цій основі.

Процесний підхід добре підходить до налаштування та підтримки процесів в освітній діяльності університету через її відповідність принципам ефективності, стандартизації та контролю повторюваних процесів. Важливим є питання визначення мети діяльності, яка є темою дискусій. Автори пропонують інтегральний підхід, що базується переважно на якісних показниках і охоплює нормативну, академічну та ринкову складові. Нормативні показники забезпечують дотримання державних стандартів вищої освіти, спеціалізованих вимог професійних стандартів, критерії якості освітніх програм, визначених НАЗЯВО. Це найпростіша частина процесу проектування програми, яка реалізується прямим введенням вимог стандартів у зміст освітньої програми. Академічні параметри якості передбачають відповідність програми академічній політиці університету щодо змісту та спрямованості програм (за її наявності), яка визначає специфічні очікування щодо підготовки всіх студентів, спирається на традиції університету, його місію та місце в суспільстві та відповідає стратегічному, національному або локальному позиціонуванню. Фокус академічної політики університету може бути спрямований на дослідницьку діяльність, на розвиток місії служіння у студентів, на поглиблене вивчення регіону, на оволодіння актуальними технічними навичками професійної спрямованості на рівні вищому за середній, на активний розвиток мовної компетентності тощо. Це означає, що кожна програма підтримує політику університету та має блоки відповідних дисциплін або тем. Завдання забезпечення відповідності ринковим очікуванням є найскладнішим, оскільки потребує професійного дослідження ринку, ідентифікації динаміки та трендів структури попиту в розрізі окремих професій та посад. Це та частина роботи, яка не може бути виконана якісно на рівні кафедри. Саме в таких випадках в межах бізнес-процесу "Проектування освітньої програми" передбачається взаємодія розробників із фахівцями спеціалізованого підрозділу, спроможними оцінити тренди й особливості локального, національного та глобального попиту на випускників певної спеціальності і програми. Клієнтоорієнтованість або студентоцентрованість потребує застосування збирання даних щодо задоволеності результатами (реальну оцінку можуть дати переважно випускники) і процесом досягнення результатів (класичні методики дослідження клієнтського шляху успішно адаптовані в університетах у форматі діяльності центрів вивчення навчального досвіду).

Впровадження формалізованих бізнес-процесів в університеті потребує чіткого усвідомлення їх призначення та змісту, можливостей та обмежень, тому корисним є аналіз бізнес-підходів у контексті їх застосування в університетському середовищі з багатокритеріальними якісними параметрами та недостатньо гнучкими структурами (табл. 1). Основні відмінності проявляються в орієнтації університетів на масштабний суспільний вплив, що об'єктивно уповільнює процеси через потребу узгодження із широким колом стейкхолдерів, проте характеризуються як більш демократичні, на відміну від підприємств, що ухвалюють прагматичні рішення.

Університети, усвідомлюючи необхідність змін, мають фокусуватися на тих процесах, які є стратегічно важливими

в контексті створення цінності для студентів, роботодавців, суспільства. Виходячи з реального впливу на якість освіти, увага має бути зосереджена на якісному проектуванні освітніх програм, якості викладання й навчання, якості середовища для професійного та особистого розвитку та ефективності залучення до активності цього середовища всіх студентів. Відповідно, виникає потреба визначити точки входу та виходу; ідентифікувати серед фахівців, які відповідають за ці процеси та реалізують їх, власника та учасників процесу, а також їхні ролі; сформувати набір показників ефективності; розробити правила та регламенти для регулювання процесу. Важливість коректно побудованих основних процесів критично впливає на результативність діяльності університету, проте допоміжні та управлінські процеси визначають ефективність основних. Сукупність бізнес-процесів та їх чітка диференціація у вигляді карти процесів образно порівнюється з архітектурним проектом компанії (Заверуха, 2024, с. 34), а отже, є умовою ефективної діяльності.

Існують різні підходи до класифікації бізнес-процесів, поштовх яким дав ланцюжок створення цінності, запропонований М. Портером, який поділяє бізнес-процеси на основні та допоміжні (Портер, 2019). Базовим підходом до класифікації бізнес-процесів є групування основних бізнес-процесів, допоміжних та управлінських за визначенням набором критеріїв (табл. 2).

Із метою детального опису бізнес-процесу, спрямованого на забезпечення якості освітнього продукту (освітньої програми) автори реалізували спробу ідентифікації його складових та візуалізації (рис. 1). Для цього було застосовано метод ідеалізації, що передбачає проектування ідеальної моделі, яка забезпечує піднесення до певного рівня абстракції за рахунок зосередження уваги на принципово важливих аспектах процесу, а також спрощення реального процесу з метою виокремлення закономірностей. Запропонована модель відповідає сучасним трендам університетської освіти та актуальним очікуванням споживачів. Модель втілює базові процеси, деякі з яких є новими для університетів. Вона прийнята для практичного використання за умови доповнення фактичними ситуативними потребами та особливостями реалізації. Автори пропонують загальні підходи до проектування та реалізації різних типів освітніх продуктів, серед яких масовими є освітні програми. Таким самим принципом мають бути підпорядковані процеси розробки та реалізації короткострокових програм, програм підвищення кваліфікації, програм рескілінгу, блоків дисциплін у форматі *minor* і *major* тощо, якщо очікується дотримання параметрів якості для споживачів.

З метою візуалізації процесів управління якістю освітнього продукту (освітньої програми) визначено ключові елементи процесної карти: вхідні ресурси, необхідні для початку процесу; основні, допоміжні, управлінські процеси; вихідні результати процесу; система зворотного зв'язку та контролю (механізми моніторингу, оцінювання, вдосконалення).

Наступним кроком після ідентифікації процесів є оптимізація, зокрема шляхом стандартизації описаних процесів проектування і реалізації освітньої програми, що передбачає встановлення параметрів якості для всіх етапів, планування, описаного в статті тестового періоду для усвідомлення змісту процесного підходу, подальшу автоматизацію адміністративних та рутинних завдань (цифровізовані системи управління документообігом, створення, зберігання та обміну даними, управління фінансовими потоками), аналіз та покращення комунікацій, взаємодію зі стейкхолдерами, підвищення ефективності процесу ідентифікації ціннісної пропозиції освітнього продукту.

Таблиця 1

**Диференціація управлінських моделей у бізнес-середовищі та університетах: базовий аналіз
з метою визначення перспектив та обмежень використання процесних інструментів**

Параметри	Підприємство (бізнес-середовище)	Університет (академічне середовище), характеристики стосуються переважно державних університетів
Мета	Отримання прибутку, створення вартості для власників або інвесторів	Забезпечення суспільного впливу через науково-дослідну та освітню діяльність; створення середовища для особистого та професійного зростання; реалізація перспективних і поточних запитів ринку на підготовку фахівців
Параметри якості	Задоволеність споживача	Відповідність нормативним параметрам, академічній політиці університету та ринковим очікуванням; задоволеність широкого кола споживачів
Ключові індикатори ефективності	Економічні показники, продуктивність використання усіх видів ресурсів, рентабельність, динаміка конкурентної позиції	Якість освітніх програм та освітньої діяльності, затребуваність програм, динаміка рейтингових позицій у національних та глобальних рейтингах, обсяги залученого фінансування
Структура та рівень ієрархічності	Два варіанти – ієрархічна з чітким розподілом відповідальності та повноважень / гнучка, адаптивна, плоска	Колегіальна, функціонально-орієнтована, ієрархічна
Функціональний розподіл	Орієнтований на забезпечення ефективності бізнес-процесів, функціональну підтримку окремих операцій	Орієнтована на досягнення цілей функціональних підрозділів, виконання сталих функціональних обов'язків
Ступінь децентралізації	Варіанти – централізована, децентралізована, змішана модель управління	Централізована модель управління, недостатня ефективність наскрізних процесів, пріоритет правил, процедур, регламентів над об'єктивними новими ситуаційними потребами
Інструменти та методи	Динамічна система методів управління (економічні, адміністративні, соціально-психологічні, гнучкі)	Переважання адміністративних методів, обмежений рівень академічної свободи й довіри, рівень залежить від традицій університету
Управління персоналом	Орієнтація на ефективність і продуктивність. Динамічні системи найму та звільнень. Фінансові та економічні результати, а також формування прихильності як основа мотивації. Жорсткі процедури контролю продуктивності	Ускладнені процедури найму та звільнень. Соціальні гарантії, захист і стабільність як основа мотивації. Фрагментарно – академічна свобода, професійний розвиток, автономія професійної діяльності
Фінансовий менеджмент	Прибуток як основне джерело фінансування. Спрямованість на максимізацію прибутку і мінімізацію витрат. Швидке та гнучке ухвалення рішень з орієнтацією на ринкові умови та прибутковість	Централізовано (на рівні держави) визначені обсяги та принципи фінансування. Регламенти прозорості та звітності, обмежені можливості вільного використання бюджетів
Взаємодія зі стейкхолдерами	Основні стейкхолдери – власники, інвестори, клієнти, працівники, постачальники. Швидке реагування на очікування клієнтів та зміну ринкових умов, що пришвидшує процеси узгодження та ухвалення рішень	Основні стейкхолдери – бенефіціари освітніх послуг (студенти, викладачі, роботодавці, громади, академічна спільнота). Процес ухвалення рішень уповільнюється через потребу узгодження широкого кола інтересів
Інновації та адаптивність	Гнучкі та динамічні у прийнятті інноваційних рішень та впровадженні технологічних трансформацій через їх прямий вплив на конкурентоспроможність. Постійний запит на вдосконалення. Швидка та результативна адаптація до зовнішнього середовища (у кращих випадках – коеволюція)	Переважно інертні процеси впровадження адміністративних інновацій (варіанти залежать від управлінських команд) на фоні індивідуальної креативності та інноваційної активності викладачів у межах наукової діяльності, у змісті дисциплін, методах викладання. Адаптивність низька через адміністративні та компетентнісні розриви, запит на подолання розривів народжується повільно через відсутність усвідомлення їх змісту та характеру (є фрагментарні винятки)

Джерело: розроблено авторами.

Для кожного процесу обов'язковим кроком є встановлення індикаторів продуктивності, за допомогою яких оцінюється їхня успішність за показниками якості освітньої програми та освітньої діяльності. Автори обґрунтували такий перелік: рівень задоволеності здобувачів змістом, викладанням, організацією освітнього процесу (визначається на основі методів соціологічних досліджень раз на семестр або після завершення курсу), цільовий орієнтир – понад 80 % задоволених; рівень працевлаштування випускників за спеціальністю або в суміжних галузях упродовж 6–12 місяців після завершення навчання (щорічні опитування, аналіз даних центрів кар'єри

та рекрутингових агентств), цільовий показник – понад 80 % працевлаштованих, зокрема за фахом; рівень академічної успішності здобувачів; успішна акредитаційна експертиза; відповідність рівня кваліфікації науково-педагогічного персоналу профілю дисциплін та позитивні оцінки студентів; термін реагування на запити як показник надійності адміністративного супроводу (поширений цільовий орієнтир – у межах 48 год); рівень впровадження сучасних технологій навчання шляхом розробки та використання електронних ресурсів, ефективних технологій дистанційного навчання, інтерактивних методів; ступінь задоволеності ключових стейкхолдерів.

Таблиця 2

Категорії бізнес-процесів та їх зміст

Категорія	Загальний підхід до змісту (бізнес-контекст)	Університет (освітня діяльність)
Основні бізнес-процеси (Core processes)	Забезпечують створення основного результату діяльності, цінності для клієнтів, це виробництво товарів та послуг, за які платять клієнти – проектування і розробка, виробництво, маркетинг і продажі, доставка, постпродажне обслуговування, прямі закупівлі для виробництва продукції або надання послуг	Процеси, що прямо забезпечують досягнення цілей (згідно з визначенням мети в табл. 1) і безпосередньо визначають якість освіти для споживачів: розробка та реалізація освітніх продуктів високої якості, планування й організація навчального процесу, якісне кадрове та методичне забезпечення процесів викладання й навчання, організація сучасної комунікації зі студентами, персоналізований тип супроводу, взаємодія зі стейкхолдерами
Допоміжні процеси (Support processes)	Забезпечують якісне виконання основних процесів: управління людськими ресурсами, управління інформаційними технологіями, бухгалтерський облік, фінансовий менеджмент, юридичні послуги, непрямі закупівлі	Забезпечують реалізацію основних процесів, інфраструктурне забезпечення їх неперервності та якості: адміністративні і функціональні процеси – підбір та найм персоналу, організація роботи зі штатними та зовнішніми працівниками, фінансове забезпечення, бухгалтерський облік, закупівлі, маркетинг освітніх послуг, аналіз навчального досвіду здобувачів освіти; технічні процеси – налагодження зручних каналів комунікації зі студентами, організація та забезпечення доступності навчального контенту, організація зручного документообігу, створення і підтримка функціонального та комфортного середовища для студентів та працівників
Процеси управління (Management processes)	Забезпечення ефективного та результативного функціонування бізнесу – ухвалення стратегічних та операційних рішень на основі критеріїв максимізації прибутку, покращення ринкової позиції, посилення конкурентних переваг: визначення довгострокових цілей, рішення щодо розвитку нових продуктів, розширення ринків, прогнозування ризиків, рентабельності інвестицій, розробка внутрішніх політик щодо управління змінами, взаємодії з партнерами, управління персоналом, управління брендом тощо	Стратегічне й операційне забезпечення досягнення основних цілей: формалізація і декомпозиція стратегічних цілей для використання на всіх рівнях, контроль усіх параметрів якості та забезпечення умов для їх досягнення, перегляд параметрів якості залежно від зовнішньої кон'юнктури, ініціювання змін, управління ресурсами та бюджетом у довгостроковій перспективі; формування внутрішніх політик та створення умов для їх реалізації – політика найму та розвитку персоналу, політика управління якістю освіти, забезпечення впливу політики інтернаціоналізації на якість освітніх програм, політика розвитку інфраструктури як середовища, що забезпечує потреби персоналу в розвитку, управління репутацією та забезпечення бажаних рейтингових позицій

Джерело: побудовано та доповнено авторами на основі (Dumas et al., 2018; Kucinska-Landwojowicz et al., 2020; Станкевич, 2017).

Перевагою процесного підходу є його адаптивність, яка сприяє швидкому пристосуванню до особливостей нових продуктів. Це актуально для університетів, оскільки основний пул освітніх програм добре підтримується усталеними процесами, проте програми складного змісту (дуальні, міждисциплінарні) потребують нетипових кроків на всіх етапах. За умови налаштованого базового процесу нові запити розробників ініціюють зміни в допоміжних процесах з використанням швидкої прямої комунікації. Початкові етапи розробки будуть менш стандартизованими і більш орієнтованими на запити стейкхолдерів, матимуть більше свободи для експерименту. При цьому процесний підхід дозволяє запускати "пілотні" режими реалізації програми з можливістю швидкого вдосконалення та адаптації до регулярних процесів. Окрім того, процесний підхід дозволяє комплексно реагувати на ризики розробки нових продуктів завдяки системному аналізу, частим аудиторіям, моніторингу якості та тестуванню на перших етапах запуску програми, встановленню контрольних точок (від аналізу потреб ринку до оцінювання перших випускників). Процесний підхід дозволяє врахувати інтеграцію нових освітніх підходів, формалізувати процес впровадження та поширення інновацій, інтегрованих методів викладання, міждисциплінарних рішень.

Наведені переваги застосування процесного підходу в системі управління якістю освітніх продуктів мали би стати поштовхом до їх впровадження на основі усвідомлення організаційної цінності та поступової зміни традиційних підходів. Авторі систематизували основні обмеження на цьому шляху: збереження значного розриву між стратегічними цілями університету й оперативними завданнями на

рівні функціональних підрозділів, кафедр, факультетів; відсутній опір змінам та збереження традиційних стандартизованих підходів; причиною часто є низька мотивація працівників університетів через низьку оплату праці та надвисоке завантаження, а також відсутність запити на розвиток; дефіцит управлінської компетентності на різних рівнях, відсутність мотивації до проявів лідерства, зокрема в рамках апробації нових IT-рішень, дотримання вимог ринку, здатності ініціювати та підтримувати зміни; дефіцит ресурсів через зростання потреби в них, зокрема фінансових (бюджети), людських (рівень кваліфікації), часових (підготовчі процедури, навчання), інфраструктурних (IT-сервіси, методологічне забезпечення); відсутність реального розуміння цінності освітньої програми через недостатньо ефективний (нерегулярний) моніторинг ринку та запитів стейкхолдерів; недосконалі внутрішні комунікації через негнучкі бюрократизовані механізми обміну інформацією, застарілі канали комунікації, затвердження та узгодження рішень.

Отже, відсутність механізму управління змінами чітко визначених зон відповідальності та меж основних і допоміжних процесів призводить до системних конфліктів, зниження продуктивності та відторгнення нововведень. Перспектива полягає в подоланні управлінських перешкод (опір змінам, недоліки комунікацій та дефіцит лідерської поведінки), що вимагає комплексного підходу, чіткості і прозорості з боку вищого і середнього керівництва на основі усвідомлення ефектів управлінських змін, відповідного рівня професіоналізму, загального розуміння принципів ідентифікації, супроводу і контролю процесів відповідно до сучасних наукових концепцій та практик.



Рис. 1. Процесна карта управління якістю освітнього продукту (освітньої програми)

Джерело: розроблено авторами.

Дискусія і висновки

Проведене дослідження демонструє переваги впровадження процесної моделі управління, що забезпечуються побудовою чітко визначених бізнес-процесів, виокремленням персоналізованих зон відповідальності, чутливістю процесів до потреб удосконалення через нові

запити ринку, надійною підтримкою як регулярних освітніх продуктів, так і нових, нестандартних (міждисциплінарні, дуальні програми, програми подвійних дипломів). Результатом дослідження є реалізований авторами початковий етап впровадження процесного підходу – деталізована ідентифікація основних, допоміжних та

управлінських бізнес-процесів, що забезпечують ефективність проектування та реалізації освітньої програми, що є процесом прямого впливу на якість освіти й освітньої діяльності та безпосередньо визначає цінність для споживачів. Побудована карта втілює актуальні та перспективні запити споживачів, містить нові процеси і передбачає нові ролі – професійне дослідження очікувань ринку на основі аналізу профілів посад у сфері діяльності випускників програми, реалізацію функцій персоналізованого коучингового супроводу навчального процесу менеджерами / тьюторами, аналіз та дизайн навчального досвіду студентів, кар'єрне консультування. Такий підхід, очевидно, не очікується для масових програм на рівні бакалаврату, проте необхідний для дорослих студентів, які розраховують на реальну прагматичну цінність навчання, а також для студентів нестандартних нових програм. Отже, темою дискусії буде визначення варіантів процесів проектування та реалізації освітніх програм різних типів, а також можливості запровадження нових викладацьких та невикладацьких ролей в університетах.

Отримані результати показали значний масштаб і складність завдань організаційно-управлінського, економічного, ресурсного, соціально-психологічного характеру, що мають бути вирішені на етапі впровадження процесного підходу. У зв'язку з цим актуалізуються на прямі дослідницької дискусії, пов'язані з обґрунтуванням доцільності трансформації чинних організаційно-управлінських моделей функціонального спрямування. Автори усвідомлюють потребу порівняння очікуваних економічних та соціальних результатів сценаріїв трансформації / збереження моделей управлінського впливу, а також вважають доцільною ідентифікацію віддалених наслідків альтернативних організаційно-управлінських інструментів. На рівні впровадження процесних інструментів у систему університетського менеджменту автори передбачають потребу вирішення комплексу теоретичних та прикладних питань, що є напрямками подальших досліджень: рольова ідентифікація власників та учасників бізнес-процесів у форматі профілю бізнес-процесу; визначення інструментів, що дозволяють імплементувати процесну взаємодію у чинну систему функціональної організаційної структури з опорою на досвід подібної трансформації; визначення умов наближення чинних процесів до бажаного стану; аналіз перспектив впровадження окреслених підходів з урахуванням витрат та ефектів.

Внесок авторів: Галина Филук – концептуалізація, методологія, аналіз джерел, написання (оригінальна чернетка), написання (перегляд і редагування); Лариса Шаульська – концептуалізація, методологія, аналіз джерел, підготовка огляду літератури; написання (оригінальна чернетка), висновки, написання (перегляд і редагування); Лілія Тарасенко – аналіз джерел, підготовка огляду літератури, написання (оригінальна чернетка).

Список використаних джерел

- ДП "УкрНДНЦ". (2016). *Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів* (ДСТУ ISO 9000:2015).
- Заверуха, Н. (2024). *Безконтрольні. Що треба знати про бізнес-процеси*. ВД "Фабула".
- Зенченко, Т. (2016). Методичні засади управління системою якості освіти у вищій школі. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*, 4, 47–57.
- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (б. д.). Public NAQA. <https://public.naqa.gov.ua>
- Портер, М. (2019). *Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів*. Наш формат. (Оригінал опубліковано 1998 р.)
- Про вищу освіту. (2014). Закон України № 1556-VII (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). (2015). Ухвалено Міністерською конференцією в Єревані, 14-15 травня 2015 р. Європейська асоціація із

забезпечення якості у вищій освіті. https://www.britishcouncil.org/ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf

Станкевич, І. В. (2017). Ідентифікація та моделювання бізнес-процесів системи управління якістю освітньої організації: теорія та практика. *Проблеми економіки*, (1), 258–268.

Стец, І. (2019). Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*, 33. <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-35>

Траченко, Л. А. (2018). Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*, 2(36), 251–257.

Balzer, W. K. (2017). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*. Productivity Press.

Balzer, W. K. (2020). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*, 2nd Ed. Productivity Press.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>

Fayol, H. (1967). *General and industrial management*. Pitman.

Hernaes, Tomislav. (2011). *The Process-Based Face of Organizations*. https://www.researchgate.net/publication/251431137_The_Process-Based_Face_of_Organizations

Kucińska-Landwójtowicz, A., Czakab-Górska, I., Lorenc, M., & Klemens, B. (2020). Process Approach in Managing the Quality of Education. *European Research Studies Journal*, XXIII, 1149–1159. <https://doi.org/10.35808/ersj/1930>

Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.

Morris, D., Kirchmer, M., Benedict, T., Scarsig, M., Frantz, P., Saxena, R., & Hilty, J. (2019). *BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*. Independently published.

Stensaker, B., Hovdhaugen, E., & Maassen, P. (2019). The practices of quality management in Norwegian higher education. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 698–708. <https://doi.org/10.1108/ijem-11-2017-0327>

Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. Norton.

Velychko, O., & Velychko, L. (2018). Matrix structures in management of quality of educational and scientific work of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 133–144. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.13](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.13)

Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., & Roubík, H. (2020). A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 153–166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)

References

Balzer, W. K. (2017). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*. Productivity Press.

Balzer, W. K. (2020). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*, 2nd Ed. Productivity Press.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>

Fayol, H. (1967). *General and industrial management*. Pitman.

Hernaes, Tomislav. (2011). *The Process-Based Face of Organizations*. https://www.researchgate.net/publication/251431137_The_Process-Based_Face_of_Organizations

Kucińska-Landwójtowicz, A., Czakab-Górska, I., Lorenc, M., & Klemens, B. (2020). Process Approach in Managing the Quality of Education. *European Research Studies Journal*, XXIII, 1149–1159. <https://doi.org/10.35808/ersj/1930>

Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.

Morris, D., Kirchmer, M., Benedict, T., Scarsig, M., Frantz, P., Saxena, R., & Hilty, J. (2019). *BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*. Independently published.

National agency for higher education quality assurance. (n. d.). Public NAQA [in Ukrainian]. <https://public.naqa.gov.ua>

On Higher Education. (2014). Law of Ukraine No 1556-VII (Ukraine) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

Porter, M. (2019). *Competitive advantage. How to achieve consistently high results*. Nash format. (Originally published in 1998) [in Ukrainian].

SE "UkrNDNC" (2016). *Quality management systems. Main provisions and glossary of terms* (DSTU ISO 9000:2015) [in Ukrainian].

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Approved by the Ministerial Conference in Yerevan, 14-15 May 2015. *The European Association for Quality Assurance in Higher Education*. https://www.britishcouncil.org/ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf

Stankevych, I. V. (2017). The Identification and Modeling of Business Processes of the Quality Management System of an Educational Organization: Theory and Practice. *The Problems of Economy*, 1, 258–268 [in Ukrainian].

Stensaker, B., Hovdhaugen, E., & Maassen, P. (2019). The practices of quality management in Norwegian higher education. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 698–708. <https://doi.org/10.1108/ijem-11-2017-0327>

Stets, I. (2019). Identification of business processes of an enterprise. *Market Infrastructure*, 33 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-35>

Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. Norton.

Trachenko, L. A. (2018). The Process Approach in Quality Management Systems in Enterprises of the Services Sector. *The Problems of Economy*, 2(36), 251–257 [in Ukrainian].

Velychko, O., & Velychko, L. (2018). Matrix structures in management of quality of educational and scientific work of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 133–144. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.13](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.13)

Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., & Roubik, H. (2020). A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of

Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 153–166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)

Zaverukha, N. (2024). *Uncontrolled. What you need to know about business processes*. Fabula Publishing House. [in Ukrainian].

Zenchenko, T. (2016). Methodological principles of the management of education in higher education. *Professional Education: methodology, theory and technologies*, 4, 47–57 [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 01.10.24

Прорецензовано / Revised: 17.10.24

Схвалено до друку / Accepted: 15.11.24

Halyna FYLIUK, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-8671-5709

e-mail: halynafyliuk@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Larysa SHAULSKA, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0002-7919-6733

e-mail: shaulska@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Liliia TARASENKO, PhD, Assist.

ORCID ID: 0000-0001-8224-5113

e-mail: liliia.tarasenko@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

IDENTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF EDUCATIONAL PRODUCTS

Background. The process approach to quality management of educational products as a direction of modernization of university management in Ukraine is analyzed. The necessity of updating the existing approaches to managing the quality of educational activities of universities due to new complex tasks to ensure the quality of education in a changing environment and the challenges of post-war recovery is substantiated. The purpose of the article is to identify a map of business processes that ensure the design and implementation of an educational program; to determine the specific features of the implementation of the process approach at the university; and to substantiate the prospects and limitations of using the process model of university management.

Methods. The research was conducted using the methods of generalization, comparative, system analysis, analogy, abstraction, idealization, induction and deduction, and graphical visualization.

Results. The research demonstrates the benefits of implementing a process management model, which are ensured by building clearly defined business processes, allocating personalized areas of responsibility, sensitivity of processes to the needs of improvement due to new market demands, and reliable support for both regular educational products and new, non-standard ones. The result of the study is the initial stage of implementation of the process approach carried out by the authors – a detailed identification of the core, support, and management business processes that ensure the effectiveness of the design and implementation of the educational program, which is a process of direct influence on the quality of education and educational activities and directly determines the value for consumers. The map embodies current and future customer requests, contains new processes, and provides for new teaching and non-teaching roles.

Conclusions. Implementation of the process model of management requires solving a wide range of complex tasks of organizational, managerial, economic, resource, social and psychological nature. The advantages associated with building business processes (direct impact on performance, flexible consideration of changing customer needs while complying with the standards and principles of academic policy, etc.) should be considered in the context of the limitations identified in the article in the university environment.

Keywords: business processes, quality of higher education, process identification, university management, design and quality assurance of an educational program.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

УДК 338.1; 005.21
JEL classification: I 11; C 10
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/11>

Світлана ФІРЦОВА, канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0003-0848-1390
e-mail: sgfirsova@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Тетяна БІЛОПУС, канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0001-7620-4622
e-mail: biolorus@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

Вступ. Реформування вітчизняної сфери охорони здоров'я актуалізує необхідність надання якісних та конкурентоспроможних медичних послуг населенню України. Метою дослідження є розробка алгоритму проведення комплексного оцінювання конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) шляхом обґрунтування методичного підходу щодо виокремлення складових ресурсного потенціалу ЗОЗ та узагальненням критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу за визначеними складовими. Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю ЗОЗ. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади оцінювання ресурсного потенціалу вітчизняних ЗОЗ та практичний інструментарій забезпечення їх реалізації у медичних закладах.

Методи. Як методична платформа проведення досліджень у статті були використані методи порівняльного і структурного аналізу, теоретичного узагальнення – для виокремлення інтегральних складових ресурсного потенціалу ЗОЗ та одиничних показників за кожною складовою; VRIO-аналіз – для визначення рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ; багатокритерійного аналізу – для оцінювання складових ресурсного потенціалу; SBW-метод – для визначення важливості критеріїв одиничних показників; статистичні методи – для визначення інтегрального значення за складовими й отримання узагальненого показника рівня ресурсного потенціалу ЗОЗ.

Результати. Розглянуто представлені в літературі підходи до розуміння конкурентоспроможності ресурсного потенціалу на основі піларів системи охорони здоров'я від Всесвітньої організації охорони здоров'я та сформованих на їх основі бізнес-патернів ЗОЗ. Обґрунтовано методичний підхід щодо виокремлення складових ресурсного потенціалу ЗОЗ з узагальненням критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу за кожною складовою та розрахунком комплексного показника оцінювання ресурсного потенціалу ЗОЗ з урахуванням рівня узагальнювальних показників за визначеними складовими ресурсного потенціалу та інтерпретацією результатів за попередньо визначеними граничними інтервалами.

Висновки. Визначено складові ресурсного потенціалу для оцінювання конкурентоспроможності ЗОЗ: управлінська, фінансова, матеріально-технічна, кадрова, інформаційна та складова пацієнтоорієнтованості. Надається розгорнуте тлумачення показників для оцінювання кожної складової ресурсного потенціалу ЗОЗ. Наведений у статті приклад практичного застосування даного методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ дозволить прийняти медичним директором обґрунтовані управлінські рішення щодо усунення слабких місць в окремих показниках кожної складової ресурсного потенціалу ЗОЗ.

Ключові слова: ресурсний потенціал, конкурентоспроможність, складові ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я, VRIO-аналіз; SBW-метод.

Вступ

Актуальність теми. Охорона здоров'я – це найважливіша складова системи соціального захисту держави, яка стосується життєзабезпечення всього суспільства. Статут Всесвітньої організації охорони здоров'я, конституція Європейського Союзу, національні конституції країн декларують право на охорону здоров'я для кожної людини. Законодавство України визначає охорону здоров'я як "систему заходів, що здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, закладами охорони здоров'я; фізичними особами-підприємцями, які зареєстровані в установленому законом порядку та одержали ліцензію на право провадження господарської діяльності з медичної практики; медичними та фармацевтичними працівниками; громадськими об'єднаннями і громадянами з метою збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості життя" (Верховна рада України, 2017а).

Отже, якісна медицина є головною ціллю функціонування вітчизняної сфери охорони здоров'я, а з набуттям чинності Закону України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" стартувала й реформа медичної галузі (Верховна рада України, 2017б).

Система охорони здоров'я в Україні за останнє десятиліття пройшла складні етапи реформування:

- розроблено національну стратегію реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років, у якій визначено три засадничі принципи для системи охорони здоров'я: орієнтованість на людей, на результат, на втілення; схвалено Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я, у якій запропоновано: модель державного солідарного медичного страхування, розподіл бюджетних коштів на фінансування медицини через механізм стратегічної закупівлі медичних послуг, перехід від фінансування постатейних кошторисів закладів охорони здоров'я до оплати результату, запровадження принципу "гроші ходять за пацієнтом";

- запроваджено сімейну медицину, відбулося структурування закладів за видами допомоги, відокремлено поліклініки, що перебувають у структурі лікарень, в окремі комунальні заклади – центри первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД);

- відбулася реорганізація закладів первинної медичної допомоги (амбулаторії, фельдшерсько-акушерські пункти, медичні пункти, медичні кабінети) із державної власності в комунальну власність для того, щоб вони мали можливість укласти договір з Національною службою здоров'я України та отримувати пряме фінансування за надані послуги з Державного бюджету;

© Фірсова Світлана, Білорус Тетяна, 2024

• створено Національну службу здоров'я України (НСЗУ), яка реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення та виконує функції замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій;

• відбулася всеукраїнська кампанія з вибору сімейного лікаря та підписання декларації з лікуючим лікарем. Заклади первинної медичної допомоги, у яких працюють сімейні лікарі, терапевти, педіатри, підписують контракт з Національною службою здоров'я, а пацієнти – декларацію з тими лікарями, яких самі собі обрали;

• розпочалася реформа вторинного та третинного рівня надання медичної допомоги. Підготовлено нормативну базу для виокремлення госпітальних округів.

Сьогодні заклади охорони здоров'я у статусі некомерційних комунальних підприємств підписують договори з Національною службою здоров'я України і як наслідок – починають отримувати прямі виплати за конкретних пацієнтів. Тому, як для приватних, так і для комунальних закладів охорони здоров'я, актуалізується питання визначення своїх конкурентних переваг порівняно з аналогічними медичними установами за тими наявними ресурсами, що вони мають. Специфіка медичної сфери обумовлює необхідність обґрунтування для кожного закладу охорони здоров'я чітких, зрозумілих, доступних для аналізу складових ресурсного потенціалу конкурентоспроможності. Конкурентні переваги організацій, незалежно від форми власності, базуються на наявних та доступних їм ресурсах, тому в основу оцінювання рівня конкурентоспроможності медичних організацій пропонуємо покласти саме ресурсний підхід.

Метою дослідження є розробка алгоритму проведення комплексного оцінювання конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я шляхом обґрунтування методичного підходу щодо виокремлення складових ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я з узагальненням критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу за складовими.

Завдання дослідження полягають в обґрунтуванні комплексного показника оцінювання ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я з урахуванням рівня узагальнювальних показників за визначеними складовими ресурсного потенціалу та інтерпретацією результатів за попередньо визначеними граничними інтервалами.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади оцінювання ресурсного потенціалу вітчизняних закладів охорони здоров'я та практичний інструментарій забезпечення їх реалізації у медичних закладах.

Огляд літератури. Науковці Є. Афанасьєв та Н. Фертас, провівши ґрунтовний аналіз терміна "конкурентоспроможність ресурсного потенціалу", пропонують розглядати його як "грамотний підбір, максимально ефективно застосування наявних та доступних ресурсів, що здатні витримувати конкуренцію на ринку, з одночасним використанням всіх їх функцій та можливостей у процесі господарської діяльності підприємства, що дозволяє створювати переваги та забезпечувати економічні ефекти від раціонального використання таких ресурсів" (Афанасьєв, Наджіб, & Фертас, 2020).

Характерною особливістю та унікальністю зазначеного визначення є акцент на тому, що конкурентоспроможність ресурсного потенціалу забезпечується не

лише безпосередньо самими ресурсами та їхніми перевагами в певний проміжок часу, але й процесами їх залучення та використання. У процесі оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу актуалізується не тільки питання категоріального характеру, а особливо питання виокремлення складових ресурсного потенціалу. Досить доречним, у цьому контексті, звернути увагу на класифікацію складових ресурсного потенціалу організацій, наведену в роботі (Латишева, 2018), яка передбачає виділення таких складових:

• **фінансово-майнова складова** – елементи фінансово-економічного потенціалу (фінансові ресурси та майновий капітал);

• **матеріально-технічна складова** – матеріальні ресурси, що складаються з основних фондів (засобів) та оборотних активів і елементи: виробничого, маркетингового та науково-технічного (інноваційного) потенціалу);

• **нематеріальна складова** – інформаційний та нематеріальні ресурси;

• **трудова (кадрова) складова** – трудові ресурси, кадровий, інтелектуальний людський та організаційний потенціал;

• **соціальна складова** – можливість забезпечити соціальні потреби людини (медичне обслуговування, організація відпочинку, культурні заходи тощо);

• **екологічна складова** – екологічна спроможність щодо впровадження сучасних ресурсоемних технологій, екологічних інновацій, систем екологічного управління тощо.

При цьому слід звернути увагу, що з точки зору мети та об'єкта нашого дослідження слід врахувати особливості виокремлення елементів ресурсного потенціалу саме закладів охорони здоров'я. У вирішенні цього завдання пропонуємо використати за основу пілари системи охорони здоров'я, розроблені Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) (Концепція побудови нової національної системи охорони здоров'я України⁹; Теплюк, & Шапран, 2022), а саме:

• **організація** – налагодження системи взаємодії для впливу на інші системи: фінанси, екологія, культура тощо;

• **інформація** – аналітичне та маркетингове інформаційне забезпечення для продукування кращих рішень в галузі охорони здоров'я;

• **людські ресурси** – охоплює всі елементи системи, для заохочення конкуренції в середині галузі;

• **фінансування** – впливає на поведінку всіх учасників і є одною з рушійних піларів, який став тригером для реформування СОЗ України;

• **модель надання послуг** – надання вчасної медичної допомоги, належної якості, без фінансових труднощів;

• **медичні засоби, ліки, технології.**

У представленому вигляді вони швидше стосуються всієї системи охорони здоров'я, а не конкретного закладу охорони здоров'я (ЗОЗ).

Методи

Специфіка предмета дослідження обумовлює міждисциплінарний характер його методичної платформи, яка формується на засадах оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу з використання інструментів багатокритерійного аналізу. Як методична платформа проведення досліджень у статті були використані загальнонаукові та спеціалізовані методи, а саме: порівняльного і структурного аналізу, теоретичного узагальнення – для

⁹ <http://oblzdrav.mk.gov.ua/index.php/publicna-informaciya/gromadski-obgovorennya/6220-kontsepsiya-pobudovi-novoji-natsionalnoji-sistemi-okhoroni-zdorov-ya-ukrajini>

виокремлення інтегральних складових ресурсного потенціалу ЗОЗ та одиничних показників за кожною складовою; VRIO-аналіз – для визначення рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ; багатокритерійного аналізу – для оцінювання складових ресурсного потенціалу; SBW-метод – для визначення важливості критеріїв одиничних показників; статистичні методи – для визначення інтегрального значення за складовими та отримання узагальненого показника рівня ресурсного потенціалу ЗОЗ.

Для досягнення мети і розкриття завдань розроблено алгоритм комплексного оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), який передбачає 11 етапів: виокремлення складових ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я; обґрунтування узагальнених критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ за складовими з використанням VRIO-аналізу; оцінювання складових за визначеними критеріями, узагальнення отриманих оцінок за критеріями та інтерпретація

результатів оцінювання; обґрунтування показників за складовими ресурсного потенціалу ЗОЗ; ідентифікація критеріїв оцінювання показників за складовими ресурсного потенціалу ЗОЗ; застосування SBW-методу для визначення важливості ідентифікованих критеріїв оцінювання показників за складовими ресурсного потенціалу ЗОЗ; розробка бальної шкали оцінювання показників за кожним критерієм та приведення їх до одного діапазону; збирання інформації та оцінювання показників складових ресурсного потенціалу; розрахунок інтегральних показників за складовими ресурсного потенціалу ЗОЗ; розрахунок комплексного показника оцінювання ресурсного потенціалу ЗОЗ; інтерпретація результатів оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ за попередньо визначеними граничними інтервалами. Для досягнення цілей дослідження розроблений авторами методичний підхід, основні етапи якого представлено на рис. 1.

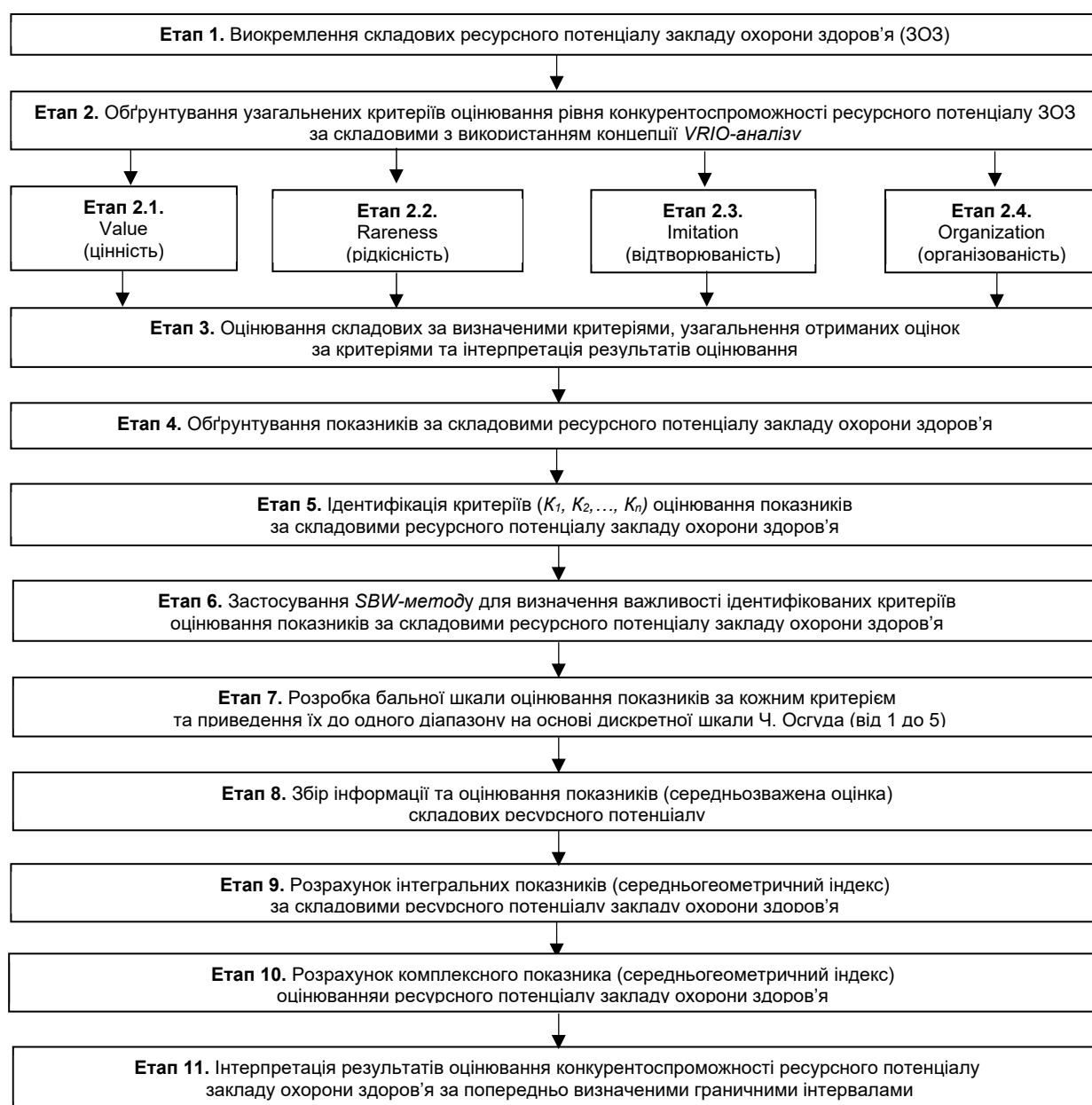


Рис. 1. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами.

Запропонований алгоритм містить узагальнене формулювання реалізації окремих етапів оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я і потребує більш детального теоретико-методологічного роз'яснення.

Результати

Насамперед слід зазначити, що в процесі розробки методичного забезпечення необхідно врахувати, що у структурі ресурсного потенціалу організації можуть бути виокремлені різні складові з різною комбінацією показників, що їх характеризують. Зокрема на етапі 1 авторами проведено співвідношення класичних складових ресурсного потенціалу будь-якої організації з особливостями формування ресурсного потенціалу ЗОЗ. Це дало змогу виділити такі складові ресурсного потенціалу ЗОЗ, які в подальшому і будуть покладені в основу оцінювання його конкурентоспроможності:

- управлінська складова;
- фінансова складова;
- матеріально-технічна складова;
- кадрова складова;
- складова пацієнтоорієнтованості;
- інформаційна складова.

З метою реалізації завдання, передбаченого етапом 2, тобто проведення попереднього аналізу рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ, пропонуємо використати концепцію *VRIO*, запропоновану Б. Джеєм Барні (Barney, 1991; 2012; Barney, & Hesterly, 2018), яка передбачає аналіз ідентифікованих складових ресурсного потенціалу з позиції їх цінності, рідкості, відтворюваності та наявності організаційних переваг щодо управління ними (Value – цінність; Rareness – рідкість; Imitation – відтворюваність; Organization – організованість).

Згідно з концепцією *VRIO-аналізу* складових ресурсного потенціалу складова вважається цінною, якщо вона дає можливість забезпечити конкурентні переваги ЗОЗ (насамперед за рахунок можливості встановлення більш високої ціни або зменшення собівартості). Якщо ж ресурсна складова не цінна для ЗОЗ, то вона швидше формує конкурентну слабкість, аніж перевагу. Цінна для організації ресурсна складова, яку з легкістю можуть відтворити конкуренти, дає організації лише тимчасову конкурентну перевагу, яка з часом переходить у конкурентний паритет. Тому в цьому контексті з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ЗОЗ досить важливими є такі параметри моделі *VRIO-аналізу*, а саме:

- рідкість (унікальність) – передбачає володіння унікальною ресурсною складовою, що надає потенційні стратегічні переваги перед конкурентами;
- відтворюваність (складність імітації) – враховує, наскільки складно конкурентам імітувати ресурсну складову, а також, наскільки дорогим виявиться її придбання.

Але і ситуація, коли ресурсна складова є цінною, рідкісною та складною для відтворення конкурентами, не завжди гарантує організації отримання конкурентної переваги. Це пов'язано насамперед з тим, що керівництву організації не вдається ефективно управляти наявною ресурсною складовою. Саме в цьому контексті особливо значення набуває останній параметр моделі *VRIO-аналізу* – організованість (як здатність повною мірою використати потенціал ресурсної складової у стратегічній перспективі). Окрім цього, з метою отримання узагальненого показника конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ, у межах дослідження авторами запропоновано доповнити базову модель *VRIO-аналізу* шкалою оцінювання. Інтерпретацію *VRIO-аналізу* щодо визначення конкурентних переваг ресурсних складових ЗОЗ представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Інтерпретація *VRIO-аналізу* конкурентоспроможності складових ресурсного потенціалу ЗОЗ

Характеристики ресурсу				Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги)	Результат використання ресурсу	Шкала оцінювання
V	R	I	O			
так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)	0,3
так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет	0,4
так	так	ні	ні			0,5
так	ні	так	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага	0,6
так	так	ні	так			0,7
так	так	так	ні			0,8
так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стилка конкурентна перевага	1,0

Джерело: розроблено авторами на основі (Barney, & Hesterly, 2018; Обелець, 2022; Харчук, 2019).

Проведене на етапі 3 оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу базується на акумулюванні інтегральних (комплексних) ресурсних складових, кожна з яких характеризується цілим рядом одиничних показників. Тому, на нашу думку, на наступному етапі дослідження (етап 4) доцільним є виокремлення цих одиничних показників за складовими ресурсного потенціалу ЗОЗ. Такими показниками можуть бути:

- управлінська складова:

УС1. Дотримання національних стандартів якості та професіоналізму (впровадження і контроль дотримання стандартів, правил і норм системи забезпечення якості та доступності лікарських засобів і медико-фармацевтичних послуг відповідно до вимог нормативного регулювання Європейського союзу);

УС2. Забезпечення вільного доступу пацієнтів до медичних закладів та медичної практики;

УС3. Представлення закладу охорони здоров'я в системі централізованої (на рівні регіону) диспетчеризації і маршрутизації надання екстреної медичної допомоги; можливість надання екстреної медичної допомоги в ЗОЗ (наявність бригад екстреної медичної допомоги тощо);

УС4. Система медичного страхування (співпраця ЗОЗ напряму або через систему медичного страхування з організаціями різних секторів економіки щодо надання послуг в інтересах їх працівників; залучення населення до співоплати наданої медичної допомоги для розширення соціальної програми державних гарантій у сфері охорони здоров'я та створення умов для розширення охоплення населення добровільним медичним страхуванням);

УС5. Співпраця ЗОЗ із місцевими громадами щодо надання безоплатних послуг соціально-незахищеним верствам населення;

УС6. Рівень компетентності управлінського персоналу ЗОЗ (наявність вищої освіти в галузі управління, а не лише фахової медичної);

УС7. Культура обслуговування (рівень уважності та доброзичливості адміністративного персоналу до пацієнтів; мінімізація часу очікування прийому спеціалістів; наявність та розмір системи знижок у разі повторних відвідувань; різноманітність та стиль надання послуг; репутація лікарів) та атмосфера медичного закладу (оформлення кабінетів лікарів; інтер'єр клініки; планування розташування кабінетів лікарів за спеціалізаціями);

УС8. Фактори зручності для пацієнтів (зручність розташування клініки для під'їзду суспільним транспортом та спеціальним для маломобільних груп пацієнтів; безкоштовні паркомісця для автомобілів; односторонні та двомісні палати з телевізором, телефоном, інтернетом; наявність та комфорт у холі для очікування; наявність пасажирського та вантажного ліфтів; зручність розташування кабінетів; зручні часи роботи спеціалістів);

УС9. Корпоративна соціальна відповідальність ЗОЗ (формування та розвиток бренду роботодавця; створення стимулів для громадян щодо дотримання здорового способу життя та відповідального ставлення до свого здоров'я, своєчасного використання медичної допомоги; екологічність процесів управління (дотримання умов конкурентної боротьби);

УС10. Ефективність (клінічна результативність) – надання допомоги за принципами доказової медицини лише тим, кому така допомога покращить стан, та не надавати її у випадку, коли допомога може зашкодити (унікати недостатнього та надмірного втручання).

• **фінансова складова:**

ФС1. Відповідність якості медичних послуг ціні з точки зору рентабельності діяльності ЗОЗ (рівень попиту та пропозиції на медичні послуги, зумовлений співвідношенням вартості медичної процедури з вартістю праці медичного працівника; рівень прибутку, отриманого від надання медичної послуги);

ФС2. Рациональність (економічна ефективність у використанні обмежених фінансових ресурсів; уникнення нерационального використання обладнання, ресурсів, ідей та енергії);

ФС3. Використання уніфікованих, заснованих на усталеній світовій практиці та рекомендаціях експертних організацій, методичних підходів до розрахунку вартості медичних послуг;

ФС4. Встановлення фіксованої вартості (базових тарифів) на медичні послуги, що надаються за соціальною програмою державних гарантій у сфері охорони здоров'я;

ФС5. Ефективність планування бюджету ЗОЗ за програмно-цільовим методом;

ФС6. Здійснення інвестицій у розвиток ЗОЗ (диверсифікація джерел інвестицій, створення стимулів для партнерства);

ФС7. Ведення управлінського обліку і звітності у ЗОЗ відповідно до потреб здійснення державної політики охорони здоров'я, управління системою охорони здоров'я, зокрема медичним обслуговуванням населення;

ФС8. Рівень показників ліквідності фінансових активів;

ФС9. Рівень показників платоспроможності фінансових активів;

ФС10. Рівень показників прибутковості та ділової активності фінансових активів.

• **матеріально-технічна складова:**

МТС1. Оснащення та оновлення закладів охорони здоров'я відповідно до їх профілю і спеціалізації;

МТС2. Використання інноваційних технологій у процесі надання основних медичних послуг ЗОЗ (роботизація операцій);

МТС3. Використання інноваційних технологій (унікальних) у процесі надання лабораторно-діагностичних медичних послуг ЗОЗ (сучасні апарати, унікальні лабораторні дослідження);

МТС4. Наявність договорів на сервісне обслуговування медичного обладнання та устаткування ЗОЗ;

МТС5. Створення у ЗОЗ безперешкодного середовища для інвалідів та інших маломобільних категорій населення;

МТС6. Наявність та систематичне оновлення автопарку санітарного транспорту;

МТС7. Оптимізація медикаментозного лікування та використання виробів медичного призначення (впровадження ABC-VEN аналізу, створення стимулів для використання закладами і пацієнтами вітчизняних аналогів лікарських засобів, що входять до національного переліку);

МТС8. Долученість ЗОЗ до державних програм доступності лікарських препаратів та медичних послуг для населення ("Доступні ліки", реімбурсація лікарських засобів або медичних виробів);

МТС9. Наявність кімнат рекреації та допоміжних приміщень (гардероб, буфет, пральня) для персоналу ЗОЗ;

МТС10. Наявність зони рекреації для пацієнтів ЗОЗ.

• **кадрова складова:**

КС1. Рівень компетентності медичного персоналу (компетентний медичний працівник повинен бути всебічно розвиненою, високо професійною особистістю, котра володіє не лише системою спеціальних знань, умінь і навичок, а й здатністю діяти в конкретній ситуації, будувати комунікацію з пацієнтами та колегами, здійснювати ефективну професійну діяльність, використовувати інновації задля оптимізації медичної практики, професійного та особистісного розвитку (Дубковецька, 2020);

КС2. Укомплектованість штатних посад (коефіцієнт, який показує співвідношення кількості зайнятих посад лікарів (середнього та молодшого медичного персоналу) до кількості штатних посад лікарів (середнього та молодшого медичного персоналу);

КС3. Рівень завантаженості працівників закладу (запровадження нових підходів до нормування праці медичних працівників, виходячи з інтенсивності та складності);

КС4. Відповідність процедури надання медичних послуг затвердженим медичним протоколам / стандартам (повнота переліку діагностично-лікувальних процедур відповідного рівня їх якості та результату лікування);

КС5. Задоволеність персоналу працею (стан збалансованості між вимогами, що висуваються медичними працівниками до змісту, характеру та умов праці, та їхніми суб'єктивними оцінками щодо можливостей реалізації цих запитів);

КС6. Плинність персоналу (показники руху персоналу у закладі охорони здоров'я, що обумовлені у більшості своїй ступенем незадоволеності працівників певними елементами виробничої ситуації, або ступенем незадоволеності керівництва виробничою поведінкою працівників);

КС7. Лояльність і відданість персоналу (передбачають бажання працівників закладу залишатися працювати в конкретному закладі, його позитивне ставлення до керівництва, політики закладу та колективу, бажання розвиватися тощо);

КС8. Система задоволення потреби у працівниках закладу (дієвість та інноваційність інструментів і методів привернення, відбору та адаптації нових працівників до закладу охорони здоров'я);

КС9. Система оцінювання та розвитку працівників закладу (дієвість та інноваційність інструментів і методів оцінювання персоналу, наявність програм навчання персоналу, формування кадрового резерву, розробленість програм кар'єрного зростання працівників закладу тощо);

КС10. Система мотивації працівників закладу (комплекс заходів та інструментів, що заохочують працівників до роботи у закладі охорони здоров'я та ступінь задоволеності працівників закладу діючою системою мотивації).

• **складова пацієнтоорієнтованості:**

СП1. Орієнтація на пацієнта (надання допомоги з огляду та відповідно до індивідуальних потреб та вподобань пацієнтів, щоб задоволення очікувань пацієнта були першочерговими для прийняття всіх клінічних рішень; сприйняття пацієнтом результативності отриманих медичних послуг; дотримання права пацієнта щодо вільного вибору лікаря);

СП2. Наявність широкого асортименту пропонованих основних медичних послуг відповідно до рівня спеціалізації ЗОЗ;

СП3. Наявність діагностично-лабораторного центру та широкого асортименту послуг для проведення комплексних досліджень;

СП4. Рівень задоволення пацієнтів результатами діагностування хвороби;

СП5. Рівень задоволення пацієнтів соціальними навичками персоналу (повага, чуйність, уважність, готовність допомогти, вміння та манера спілкування, індивідуальний підхід до пацієнта, емпатія);

СП6. Зручність отримання послуг (оптимізація маршрутів пацієнтів під час отримання всього спектру послуг)

СП7. Відповідність якості послуг ціні з точки зору пацієнта;

СП8. Безпечність надання медичних послуг (забезпечення захисту пацієнтів від ушкоджень у процесі надання медичної допомоги);

СП9. Справедливість (повага до прав пацієнта, надання медичної допомоги одного рівня якості незалежно від особистих характеристик: статі, національності, місця проживання та соціально-економічний статус тощо);

СП10. Своєчасність (скорочення часу очікування та уникнення затримок, які можуть завдати шкоди не лише тим, хто послуги отримує, але й тим, хто їх надає).

• **інформаційна складова:**

ІС1. Відкритість ЗОЗ до громадського нагляду за їх діяльністю;

ІС2. Належний захист таємної та конфіденційної інформації у сфері охорони здоров'я;

ІС3. Рівень впровадження електронного документообігу у закладі охорони здоров'я;

ІС4. Впровадження електронної системи охорони здоров'я (електронні медичні картки, особисті медичні картки, електронний рецепт тощо);

ІС5. Уніфікація медичних записів та їх гармонізація з міжнародними стандартами;

ІС6. Комунікаційна активність закладу охорони здоров'я (наявність сайту, представлення у соціальних мережах, можливість попереднього запису на прийом онлайн; використання засобів телемедицини для спілкування у кризовій ситуації з пацієнтом);

ІС7. Ефективність сайту ЗОЗ (наповненість та актуальність інформації, кількість відвідувань, рівень впізнання клініки, пошукова оптимізація тощо);

ІС8. Утримання активних пацієнтів (внутрішній маркетинг); спонукання до придбання медичної послуги новими пацієнтами (зовнішній маркетинг);

ІС9. Впровадження системи моніторингу задоволеності працівників умовами праці та рівнем забезпеченості робочого місця;

ІС10. Систематичний моніторинг пацієнтів за індикаторами якості отриманих медичних послуг.

Наведений вище перелік показників за складовими ресурсного потенціалу ЗОЗ не є вичерпним і може бути доповнений / обмежений відповідно до профілю діяльності ЗОЗ та/або цілей проведення дослідження.

На етапі 5 пропонуємо ідентифікувати критерії оцінювання конкурентної сили одиничних показників за складовими ресурсного потенціалу, а саме, виділити такі критерії:

- K1 – результативність показника;
- K2 – ефективність управління показником;
- K3 – потенціал подальшого розвитку показника;
- K4 – тривалість позитивних тенденцій розвитку показника;
- K5 – здатність протистояти негативним впливам (стійкість);
- K6 – можливість тривалого використання показника;
- K7 – унікальність (інноваційність) показника.

Важливість кожного з цих критеріїв (етап 6) пропонуємо визначити за допомогою *SBW-методу* (*Simplified Best-Worst Method*) (Балан, & Козленко, 2023; Amiri et al., 2023). Процедура цього методу передбачає застосування двох підходів – *best*- та *worst*-підходів, результати яких об'єднують для визначення інтегральних значень важливості. Визначення найбільш важливого (*best*) і найменш важливого (*worst*) критерію здійснюється на основі досягнення групою експертів консенсусу. Для *best*-підходу передбачається лінгвістичне оцінювання важливості (пріоритетності) кожного критерію порівняно з найбільш важливим (*best*-критерієм) за допомогою термів, наведених у табл. 2. За допомогою цих же термів здійснюється і лінгвістичне оцінювання критеріїв для *worst*-підходу шляхом порівняння *worst*-критерію з кожним із інших критеріїв.

Таблиця 2

Лінгвістичні терми оцінювання важливості критеріїв		
Лінгвістичні терми оцінювання важливості критеріїв	Позначення	Значення
Однакова важливість (Equally)	EI	1
Слабка різниця у важливості (Weakly)	WI	2
Помірна різниця у важливості (Moderate)	MI	3
Помірна плюс (Moderate plus)	MP	4
Сильна різниця у важливості (Strong)	SI	5
Сильна плюс (Strong plus)	SP	6
Дуже сильна різниця у важливості (Very strong)	VS	7
Надзвичайна різниця у важливості (Extreme)	EX	8

Джерело: розроблено авторами на основі (Rezaei, 2015; Balan, 2022; Балан, & Козленко, 2023; Zadeh, 1978).

Значення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання за *best*-підходом та за *worst*-підходом *SBW-методом* розраховуємо за формулами (Balan, 2022; Балан, & Козленко, 2023):

- значення важливості w_B^{best} *best*-критерію, використовуючи рівняння

$$\left(\sum_{j=1}^m \frac{1}{a_j^{best}}\right) \times w_B^{best} = 1. \quad (1)$$

Звідси

$$w_B^{best} = \frac{1}{\sum_{j=1}^m \frac{1}{a_j^{best}}} = \frac{1}{\frac{1}{a_1^{best}} + \frac{1}{a_2^{best}} + \dots + \frac{1}{a_m^{best}}}; \quad (2)$$

- значення важливості w_W^{worst} *best*-критерію, використовуючи рівняння

$$\left(\sum_{j=1}^m a_j^{worst}\right) \times w_W^{worst} = 1. \quad (3)$$

Звідси

$$w_W^{worst} = \frac{1}{\sum_{j=1}^m a_j^{worst}} = \frac{1}{a_1^{worst} + a_2^{worst} + \dots + a_m^{worst}}. \quad (4)$$

Таким чином, одержано значення вагових коефіцієнтів усіх критеріїв оцінювання:

- за *best*-підходом

$$w_j^{best} = \frac{w_B^{best}}{a_j^{best}}; \quad (5)$$

- за *worst*-підходом

$$w_j^{worst} = a_j^{worst} \times w_W^{worst}. \quad (6)$$

Наступним кроком є лінгвістичне оцінювання ідентифікованих семи критеріїв конкурентної сили одиничних

показників за складовими ресурсного потенціалу ЗОЗ за шкалою, представленою в табл. 2. Оцінювання проводилось шляхом опитування семи експертів – висококваліфікованих фахівців у галузі медицини, які є випускниками спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Менеджмент організацій охорони здоров'я", що реалізується в Інституті післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка (табл. 3).

Далі наведено експертні лінгвістичні оцінки критеріїв, трансформовані у нечіткі числа (табл. 4).

Розраховані значення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання *SBM-методом* наведено в табл. 5.

Інтегральні значення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання розраховуємо за допомогою формули

$$w_j = \frac{1}{2} (w_j^{best} + w_j^{worst}), \quad j = \overline{1, m}. \quad (7)$$

Результати розрахунків за формулою (7) представлено в табл. 6.

Етап 7 передбачає розробку бальної шкали оцінювання показників за кожним критерієм. У межах дослідження пропонуємо приведення їх до одного діапазону на основі "класичної" версії семантичного диференціала Ч. Осгуда (Osgood, 1953) з використанням п'ятивимірної дискретної шкали (дискретна шкала, за якою опитуваний може оцінити своє ставлення до об'єкта, що вивчається за допомогою п'ятивимірної шкали розрядів між двома біполярними твердженнями: 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща).

Таблиця 3

Експертні лінгвістичні оцінки критеріїв оцінювання

E \ K	E ₁		E ₂		E ₃		E ₄		E ₅		E ₆		E ₇	
	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst
K ₁	WI	MP	MI	MI	WI	MP	MI	MI	WI	MP	MP	WI	MI	MI
K ₂	best	SI	best	SI	best	SI	best	SI	best	SI	best	SI	best	SI
K ₃	MP	WI	MI	MI	MI	MI	MP	WI	MP	WI	MP	WI	MP	WI
K ₄	SI	worst	SI	worst	SI	worst	SI	worst	SI	worst	SI	worst	SI	worst
K ₅	WI	MP	MI	MI	MI	MI	WI	MP	WI	MP	WI	MP	WI	MP
K ₆	EI	SI	EI	SI	WI	MP	EI	SI	WI	MP	EI	SI	EI	SI
K ₇	MP	WI	MP	WI	MI	MI	MI	MI	MP	WI	MP	WI	MI	MI

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 4

Нечіткі оцінки критеріїв оцінювання із застосуванні *best*- та *worst*-підходом

E \ K	E ₁		E ₂		E ₃		E ₄		E ₅		E ₆		E ₇	
	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst
K ₁	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	4	2	3	3
K ₂	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
K ₃	4	2	3	3	3	3	4	2	4	2	4	2	4	2
K ₄	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
K ₅	2	4	3	3	3	3	2	4	2	4	2	4	2	4
K ₆	1	5	1	5	2	4	1	5	2	4	1	5	1	5
K ₇	4	2	4	2	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 5

Вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання за *best*- та *worst*-підходом

E \ K	E ₁		E ₂		E ₃		E ₄		E ₅		E ₆		E ₇	
	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst	best	worst
K ₁	0,135	0,172	0,097	0,135	0,156	0,174	0,093	0,130	0,156	0,182	0,072	0,095	0,093	0,130
K ₂	0,270	0,215	0,290	0,225	0,313	0,218	0,276	0,217	0,313	0,227	0,290	0,238	0,276	0,217
K ₃	0,068	0,086	0,097	0,135	0,104	0,130	0,069	0,088	0,078	0,091	0,072	0,095	0,069	0,088
K ₄	0,054	0,043	0,057	0,045	0,063	0,044	0,055	0,044	0,063	0,045	0,058	0,048	0,055	0,044
K ₅	0,135	0,172	0,097	0,135	0,104	0,130	0,138	0,174	0,156	0,182	0,146	0,191	0,138	0,174
K ₆	0,270	0,215	0,290	0,225	0,156	0,174	0,276	0,217	0,156	0,182	0,290	0,238	0,276	0,217
K ₇	0,068	0,086	0,072	0,090	0,104	0,130	0,093	0,130	0,078	0,091	0,072	0,095	0,093	0,130

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 6

Інтегральні значення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання

$\begin{matrix} E \\ K \end{matrix}$	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	Коефіцієнт важливості критеріїв γ_j
K_1	0,154	0,116	0,165	0,112	0,169	0,084	0,112	0,130
K_2	0,243	0,258	0,266	0,247	0,27	0,264	0,247	0,256
K_3	0,077	0,116	0,117	0,079	0,085	0,084	0,079	0,091
K_4	0,049	0,051	0,054	0,05	0,054	0,053	0,05	0,052
K_5	0,154	0,116	0,117	0,156	0,169	0,169	0,156	0,148
K_6	0,243	0,258	0,165	0,247	0,169	0,264	0,247	0,228
K_7	0,077	0,081	0,117	0,112	0,085	0,084	0,112	0,095

Джерело: розроблено авторами.

У межах 8 етапу проводиться оцінювання одиничних показників ресурсного потенціалу ЗОЗ. Оскільки окремі критерії мають різну вагомість, тому доречним на цьому етапі буде використати методу середньозваженого значення. Враховуючи всі ці припущення, визначення одиничних показників за складовими ресурсного потенціалу набуде вигляду

$$P_{ij} = w_1 \times Z_{1i} + w_2 \times Z_{2i} + w_3 \times Z_{3i} + w_4 \times Z_{4i} + w_5 \times Z_{5i} + w_6 \times Z_{6i} + w_7 \times Z_{7i}, \quad (8)$$

де P_{ij} – значення i -го показника j -ї групи складових ресурсного потенціалу ЗОЗ; $w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6, w_7$ – вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання показників за складовими ресурсного потенціалу ЗОЗ; $Z_{1i}, Z_{2i}, Z_{3i}, Z_{4i}, Z_{5i}, Z_{6i}, Z_{7i}$ – значення i -го показника за критеріями (1...7).

Етап 9 та 10 розробленого алгоритму передбачає розрахунок інтегральних показників за складовими ресурсного потенціалу ЗОЗ SRP_j та комплексного показника ресурсного потенціалу ЗОЗ RP . Беремо до уваги припущення, що вагомість одиничних показників у структурі складової ресурсного потенціалу та вагомість окремих складових ресурсного потенціалу є однаковою. У такому випадку одним із найбільш поширених методів розрахунку інтегральних показників є метод середньої арифметичної. Однак він має серйозний недолік, а саме: будь-яке погіршення одного з одиничних показників може бути компенсоване величиною іншого показника, що ставить під сумнів узагальнений показник. Оскільки у запропонованій нами моделі бальне оцінювання окремих показників не передбачає отримання нульового значення, то відповідно доцільним є використання методу середньогометричного визначення інтегрального показника:

- формалізувати рівень кожної з визначених складових пропонуємо за допомогою середньогометричного індексу десяти одиничних показників. Так рівень ресурсного потенціалу за складовими розраховується за формулою

$$SRP_j = \sqrt[10]{\prod_{i=1}^{10} P_{ij}}, \quad (9)$$

- формалізувати рівень ресурсного потенціалу пропонуємо за допомогою середньогометричного індексу шести складових. Так рівень ресурсного потенціалу ЗОЗ розраховується за формулою

$$RP = \sqrt[6]{\prod_{j=1}^6 SRP_j}. \quad (10)$$

Достатньо важливим та практично необхідним є визначення якісної характеристики рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ, тобто інтерпретація результатів – етап 11. У межах дослідження запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий рівень конкурентоспроможності (табл. 7).

Для ілюстрації запропонованого методичного підходу у межах дослідження було проведено оцінювання конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ, у

якому працює один із залучених до нашого дослідження експертів медичної сфери – випускник спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Менеджмент організацій охорони здоров'я". Задля збереження конфіденційності первинної інформації вважаємо даний ЗОЗ – умовним прикладом. Результати оцінювання конкурентоспроможності (конкурентних переваг) ресурсного потенціалу умовного ЗОЗ, за складовими за допомогою VRIO-аналізу, представлено в табл. 8.

Позитивним моментом є той факт, що проведений аналіз дозволив виявити відсутність складових ресурсного потенціалу ЗОЗ, що потрапили до категорії "конкурентні недоліки". Але водночас керівництву необхідно звернути увагу на складові, що потрапили до категорії "конкурентний паритет" та "тимчасова конкурентна перевага", з метою їх модифікації (реконфігурації) або зміни ступеня використання, що зазвичай потребуватиме певних інвестицій, але в подальшому дасть змогу перевести їх у стійкі конкурентні переваги. Наявність таких складових свідчить про те, що керівництво закладу не приділяє достатньої уваги питанням стратегічного розвитку їх рідкісності (унікальності) та відтворюваності (складності імітації).

Оскільки запропонований у дослідженні методичний підхід містить шість складових ресурсного потенціалу ЗОЗ, то загальне оцінювання конкурентоспроможності має прагнути до 6 балів (по одному за кожну складову). У нашому умовному прикладі загальна оцінка становить 3,6 бала, що є дещо більше середнього значення. Це дозволяє зробити висновок про необхідність проведення більш детального аналізу за складовими ресурсного потенціалу з метою виявлення вузьких місць та подальшої розробки програми заходів. Отже, результати оцінювання одиничних показників за складовими ресурсного потенціалу представлено в табл. 9–14.

Як бачимо з табл. 9, узагальнений показник за управлінською складовою отримав 3,0938 бала з максимальних 6 балів, що свідчить про наявність проблемних місць в управлінні закладом охорони здоров'я. З урахуванням критеріїв оцінювання конкурентної сили, найменшу зважену оцінку отримав одиничний показник управлінської складової ресурсного потенціалу – співпраця ЗОЗ із місцевими громадами щодо надання безоплатних послуг соціально-незахищеним верствам населення. На 0,091 кращим є зважене оцінювання одиничного показника управлінської складової ресурсного потенціалу – забезпечення вільного доступу пацієнтів до медичних закладів та медичної практики. Саме на покращення конкурентних позицій за цими показниками управлінської складової ресурсного потенціалу слід звернути увагу керівництву закладу охорони здоров'я. Вчасне і дієве реагування за цими показниками підвищить статус закладу охорони здоров'я не тільки серед окремих верств населення, але й в очах всієї місцевої громади.

Таблиця 7

Граничні інтервали оцінювання рівня конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Низький	[0 – 3,0)	Складові ресурсного потенціалу мають високий рівень вразливості, спостерігаються негативні тенденції в їх зміні, навіть за мінімального впливу факторів середовища організації, мають дуже тривалий період відновлення, не впливають на формування потенційних конкурентних переваг організації, дуже чутливі до негативного впливу окремих факторів середовища організації, характеризуються значним періодом відновлення позитивних тенденцій у розвитку. Більшість показників за складовими ресурсного потенціалу не мають ознак унікальності, які надають потенційні стратегічні переваги перед конкурентами та ознак низької відтворюваності, які ускладнюють можливість імітації конкурентами та/або надто високої вартості придбання. Генеральний директор (директор) / начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я не розглядають такі показники як елементи конкурентних переваг та мають усвідомити необхідність змін і підготувати програму заходів з метою забезпечення відновлення (формування) конкурентних переваг
Середній	[3,0 – 4,0)	Більшість складових ресурсного потенціалу характеризуються середнім рівнем конкурентоспроможності за більшості показників, мають підвищений рівень вразливості, незначний вплив на формування потенційних конкурентних переваг організації, дуже чутливі до негативного впливу окремих факторів середовища організації, характеризуються значним періодом відновлення позитивних тенденцій у розвитку. Половина показників за складовими ресурсного потенціалу мають ознаки унікальності, які надають потенційні стратегічні переваги перед конкурентами та ознаки низької відтворюваності, які ускладнюють можливість імітації конкурентами та/або надто високої вартості придбання. Генеральний директор (директор) / начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я не завжди розглядають такі показники як елементи конкурентних переваг, та мають приділяти значну увагу щодо їх підтримки.
Підвищений	[4,0 – 5,0)	Майже всі складові ресурсного потенціалу характеризуються підвищеним рівнем конкурентоспроможності майже за всіма показниками, мають середній рівень вразливості, впливають на формування конкурентних переваг організації, здатні протистояти негативному впливу більшості факторів середовища організації, але відчувають на собі негативний вплив окремих факторів зовнішнього середовища. Навіть у разі незначного погіршення в значеннях показників вони мають підвищений темп відновлення. Більшість показників за складовими ресурсного потенціалу мають ознаки унікальності, які надають потенційні стратегічні переваги перед конкурентами та ознаки низької відтворюваності, які ускладнюють можливість імітації конкурентами та/або надто високої вартості придбання. Генеральний директор (директор) / начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я мають приділяють належну увагу формуванню (розвитку) таких показників як ключових елементів конкурентних переваг та приймають аргументовані управлінські рішення щодо їх підтримки
Високий	[5,0 – 6]	Усі складові ресурсного потенціалу характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності майже за всіма показниками, мають низький рівень вразливості, є основою формування конкурентних переваг організації, здатні протистояти негативному впливу практично всіх факторів середовища організації. Навіть у разі незначного погіршення в значеннях показників вони швидко відновлюються. Майже всі показники за складовими ресурсного потенціалу мають ознаки унікальності, які надають потенційні стратегічні переваги перед конкурентами та ознаки низької відтворюваності, які ускладнюють можливість імітації конкурентами та/або надто високої вартості придбання. Генеральний директор (директор) / начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я завжди розглядають такі показники як ключові елементи конкурентних переваг та приймають аргументовані управлінські рішення щодо їх підтримки та розвитку

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 8

VRIO-аналіз конкурентоспроможності ресурсного потенціалу ЗОЗ за складовими (умовний приклад)

Складові ресурсного потенціалу	Характеристики ресурсу				Рівень прояву	Результат використання ресурсу	Шкала оцінювання
	V	R	I	O			
управлінська складова	так	так	ні	ні	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет	0,5
фінансова складова	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет	0,4
матеріально-технічна складова	так	ні	так	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага	0,6
кадрова складова	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага	0,7
складова пацієнтоорієнтованості	так	ні	так	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага	0,6
інформаційна складова	так	так	так	ні	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага	0,8
Конкурентоспроможність ресурсного потенціалу ЗОЗ за складовими							3,6

Джерело: розроблено авторами.

Серед показників фінансової складової ресурсного потенціалу, оцінених у табл. 10, найбільш проблемними є три одиничні показники, які отримали найменшу зважену оцінку – встановлення фіксованої вартості (базових тарифів) на медичні послуги, що надаються за соціальною програмою державних гарантій у сфері охорони здоров'я; ефективність планування бюджету ЗОЗ за програмно-цільовим методом та раціональність (економічна ефективність у

використанні обмежених фінансових ресурсів; уникнення нераціонального використання обладнання, ресурсів, ідей та енергії). Оперативне реагування керівництва закладу охорони здоров'я на покращення конкурентних позицій за цими показниками покращить фінансову складову ресурсного потенціалу, яка достатньо проблемна, оскільки отримала найменший узагальнений показник серед шести складових ресурсного потенціалу ЗОЗ.

Представлені в табл. 11, показники матеріально-технічної складової ресурсного потенціалу мають два суттєві недоліки – відсутність або недостатність у ЗОЗ безперешкодного середовища для інвалідів та інших маломобільних категорій населення та відсутність систематичного оновлення автопарку санітарного транспорту. Швидкого

покращення конкурентних позицій за цими показниками керівництву закладу охорони досягти буде складно, але якщо проблема виявлена, то вирішення її покращить не тільки зазначену складову ресурсного потенціалу, а й підвищить лояльність пацієнтів та їх родин до ЗОЗ.

Таблиця 9

Оцінювання одиничних параметрів управлінської складової ресурсного потенціалу ЗОЗ

Одиничні показники управлінської складової	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Зважене оцінювання одиничних показників управлінської складової ресурсного потенціалу
	0,130	0,256	0,091	0,052	0,148	0,228	0,095	
УС1	4	3	2	4	3	3	2	2,996
УС2	2	2	3	3	2	2	2	2,143
УС3	4	4	3	4	4	4	3	3,814
УС4	3	3	2	2	3	2	2	2,534
УС5	2	2	2	3	2	2	2	2,052
УС6	3	4	4	3	3	4	3	3,575
УС7	4	5	5	4	4	5	4	4,575
УС8	4	3	3	4	4	4	3	3,558
УС9	3	3	3	3	3	3	3	3,000
УС10	4	4	3	3	3	4	3	3,614
Узагальнений показник за управлінською складовою ресурсного потенціалу								3,0938

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 10

Оцінювання одиничних параметрів фінансової складової ресурсного потенціалу ЗОЗ

Одиничні показники фінансової складової	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Зважене оцінювання одиничних показників управлінської складової ресурсного потенціалу
	0,130	0,256	0,091	0,052	0,148	0,228	0,095	
ФС1	4	3	3	4	4	3	4	3,425
ФС2	2	2	3	2	3	3	2	2,467
ФС3	3	3	4	2	4	3	2	3,092
ФС4	2	2	1	3	2	2	3	2,056
ФС5	2	2	3	3	2	2	2	2,143
ФС6	3	2	2	4	3	3	3	2,705
ФС7	4	4	3	4	4	4	3	3,814
ФС8	3	3	3	4	4	3	3	3,200
ФС9	3	4	4	3	3	3	3	3,347
ФС10	4	4	3	4	4	4	3	3,814
Узагальнений показник за фінансовою складовою ресурсного потенціалу								2,9416

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 11

Оцінювання одиничних параметрів матеріально-технічної складової ресурсного потенціалу ЗОЗ

Одиничні показники матеріально-технічної складової	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Зважене оцінювання одиничних показників матеріально-технічної складової ресурсного потенціалу
	0,130	0,256	0,091	0,052	0,148	0,228	0,095	
МТС1	3	4	4	4	3	3	3	3,399
МТС2	3	3	2	2	3	4	3	3,085
МТС3	3	4	4	4	3	4	3	3,627
МТС4	4	5	5	4	4	5	4	4,575
МТС5	2	3	3	2	2	3	3	2,670
МТС6	3	3	2	2	2	2	2	2,386
МТС7	3	4	3	4	4	3	3	3,456
МТС8	3	2	4	3	3	4	3	3,063
МТС9	4	4	4	3	3	4	4	3,800
МТС10	3	3	3	4	4	3	3	3,200
Узагальнений показник за матеріально-технічною складовою ресурсного потенціалу								3,2767

Джерело: розроблено авторами.

Як бачимо з табл. 12, кадрова складова ресурсного потенціалу отримала узагальнену зважену оцінку, більшу за 4, що свідчить про професійний підхід до підбору кадрів. Компетентні медичні працівники (КС1), які надають висококваліфіковані медичні послуги згідно із затвердженими медичними протоколами (КС4), відчують на собі

дієвість системи оцінювання і розвитку персоналу (КС9), пройшли складну процедуру відбору до даного ЗОЗ (КС8), але відчують недостатність системи мотивації працівників закладу, що заохочує працівників до роботи в закладі охорони здоров'я та, відповідно, не відчують себе лояльними й відданими цьому ЗОЗ, не завжди мають

бажання залишатися працювати в цьому закладі, розвиватися тощо. Саме на дієве реагування за цими двома показниками (КС10, КС7), кадрової складової ресурсного потенціалу, слід звернути увагу керівництву закладу охорони здоров'я в першу чергу, оскільки саме мотивований медичний персонал буде лояльним до закладу, що в підсумку підвищить рівень не тільки цієї складової ресурсного потенціалу, а й покращить конкурентні позиції ЗОЗ.

Представлені в табл. 13 показники складової пацієнтоорієнтованості ресурсного потенціалу мають узагальнену оцінку 3,6577, що неістотно більша за середню і

свідчить про спрямовану роботу ЗОЗ на задоволення всебічних потреб своїх пацієнтів. Проте є одиничні показники, які потребують негайного реагування – СП10 (своєчасність, тобто скорочення часу очікування й уникнення затримок, які можуть завдати шкоди не лише тим, хто послуги отримує, але й тим, хто їх надає) та СП4 (рівень задоволення пацієнтів результатами діагностування хвороби). Своєчасне реагування щодо покращення конкурентних позицій за наведеними показниками підвищить статус закладу охорони здоров'я в очах існуючих та потенційних пацієнтів закладу.

Таблиця 12

Оцінювання одиничних параметрів кадрової складової ресурсного потенціалу ЗОЗ

Одиничні показники кадрової складової	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Зважене оцінювання одиничних показників кадрової складової ресурсного потенціалу
	0,130	0,256	0,091	0,052	0,148	0,228	0,095	
КС1	4	4	5	5	4	4	4	4,143
КС2	3	4	3	4	4	3	4	3,551
КС3	3	4	4	4	4	3	4	3,642
КС4	5	5	5	4	5	5	4	4,853
КС5	4	4	4	5	5	5	4	4,428
КС6	4	4	4	5	4	4	4	4,052
КС7	4	3	4	4	4	3	4	3,516
КС8	5	5	4	4	4	4	4	4,386
КС9	4	5	4	5	5	5	4	4,684
КС10	4	3	3	3	4	4	3	3,506
Узагальнений показник за кадровою складовою ресурсного потенціалу								4,0480

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 13

Оцінювання одиничних параметрів складової пацієнтоорієнтованості ресурсного потенціалу ЗОЗ

Одиничні показники складової пацієнтоорієнтованості	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Зважене оцінювання одиничних показників складової пацієнтоорієнтованості ресурсного потенціалу
	0,130	0,256	0,091	0,052	0,148	0,228	0,095	
СП1	4	4	4	3	4	4	3	3,853
СП2	3	4	4	4	4	3	4	3,642
СП3	4	3	4	4	3	4	4	3,596
СП4	3	3	4	4	3	3	3	3,143
СП5	5	5	5	4	4	5	5	4,800
СП6	3	4	4	3	3	4	4	3,670
СП7	4	4	3	3	3	3	3	3,386
СП8	5	4	4	5	4	4	4	4,182
СП9	4	3	3	4	3	4	4	3,505
СП10	3	3	4	3	3	3	3	3,091
Узагальнений показник за складовою пацієнтоорієнтованості ресурсного потенціалу								3,6577

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 14

Оцінювання одиничних параметрів інформаційної складової ресурсного потенціалу ЗОЗ

Одиничні показники інформаційної складової	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Зважене оцінювання одиничних показників інформаційної складової ресурсного потенціалу
	0,130	0,256	0,091	0,052	0,148	0,228	0,095	
ІС1	4	4	3	4	4	4	3	3,814
ІС2	5	5	5	4	5	5	4	4,853
ІС3	5	5	5	5	5	4	5	4,772
ІС4	5	5	5	5	5	4	5	4,772
ІС5	4	4	4	3	4	4	4	3,948
ІС6	5	5	4	4	4	5	4	4,614
ІС7	4	4	4	3	4	4	4	3,948
ІС8	5	5	5	5	5	4	5	4,772
ІС9	5	5	4	4	5	5	4	4,762
ІС10	5	5	5	4	5	5	5	4,948
Узагальнений показник за інформаційною складовою ресурсного потенціалу								4,5004

Джерело: розроблено авторами.

Інформаційна складова ресурсного потенціалу, представлена в табл. 14, отримала узагальнену зважену оцінку 4,5004, що свідчить про налагоджену та дієву інформаційну політику закладу охорони здоров'я. Проте є окремі одиничні показники, за якими необхідно покращити позиції, як для налагодження чіткого інформаційного забезпечення всередині медичної установи – IC5 (уніфікація медичних записів та їх гармонізація з міжнародними стандартами), так і для надання інформації про ЗОЗ назовні – IC7 (ефективність сайту ЗОЗ, наповненість та актуальність інформації, кількість відвідувань, рівень впізнання клініки, пошукова оптимізація тощо). Особливої уваги та дієвого реагування потребує показник IC1 – відкритість ЗОЗ до громадського нагляду за їх діяльністю.

Враховуючи рівень узагальнювальних показників за складовими ресурсного потенціалу, можемо визначити комплексний показник ресурсного потенціалу ЗОЗ за формулою (10):

$$RP = \sqrt[3]{3,0938 \times 2,9416 \times 3,2767 \times 4,0480 \times 3,6577 \times 4,5004} = 3,5457.$$

Згідно з розробленою інтерпретацією результатів наш ЗОЗ (умовний приклад) потрапляє до категорії із середнім рівнем конкурентоспроможності ресурсного потенціалу (табл. 7) і характеризується певними проблемними одиничними показниками, які описані в інтерпретації табл. 9–14. Більшість складових ресурсного потенціалу характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності за більшості одиничних показників, мають підвищений рівень вразливості, незначний вплив на формування потенційних конкурентних переваг організації, дуже чутливі до негативного впливу окремих факторів середовища організації, характеризуються значним періодом відновлення позитивних тенденцій у розвитку. Половина показників за складовими ресурсного потенціалу мають ознаки унікальності, які надають потенційні стратегічні переваги перед конкурентами та ознаки низької відтворюваності, які ускладнюють можливість імітації конкурентами та/або надто високої вартості придбання. Генеральний директор закладу охорони здоров'я не завжди розглядає такі показники як елементи конкурентних переваг і повинен приділяти значну увагу щодо їх підтримки.

Дискусія і висновки

Найважливішою складовою системи соціального захисту держави є охорона здоров'я, яка здійснюється з метою збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини і забезпечує максимальну біологічно можливу тривалість життя громадян. Поетапне реформування системи охорони здоров'я надало можливість окремим закладам охорони здоров'я, у статусі некомерційних комунальних підприємств, підписувати договори з Національною служби здоров'я України та отримувати прямі виплати за конкретних пацієнтів. Таким чином, не тільки приватні, але й комунальні заклади охорони здоров'я потребують чіткого розуміння своїх конкурентних переваг порівняно з аналогічними медичними установами за тими наявними ресурсами, що вони мають, і визначення слабких і сильних сторін своєї діяльності. Використання запропонованого алгоритму дозволить не лише врахувати особливості діяльності кожного ЗОЗ і проводити оцінювання рівня конкурентоспроможності його ресурсного потенціалу, але і сформувати ефективні заходи щодо усунення слабких місць в окремих показниках кожної складової ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я.

Перспективами подальших досліджень вважаємо можливість виокремлення специфічних показників для кожної складової ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я вторинного та третинного рівнів надання медичної допомоги, а також для госпітальних округів.

Внесок авторів: Світлана Фірсова – концептуалізація, збирання емпіричних даних, їх валідація, аналіз джерел, підготовка теоретичних засад дослідження, написання та редагування; Тетяна Білорус – концептуалізація, методологія, збирання емпіричних даних, їх верифікація, аналіз джерел, підготовка огляду літератури, написання та редагування.

Список використаних джерел

- Афанасьєв, С.В., & Наджіб Фертас. (2020). Уточнення змісту та значення терміну "конкурентоспроможність ресурсного потенціалу". *Розвиток промисловості та суспільства: матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Кривий Ріг, 17-20 лист. 2020 р.* Вид. центр КНУ. <http://surl.li/tzhyr>
- Балан В. Г., & Козленко А.С. (2023). Оцінювання факторів SWOT-аналізу дослідницького університету на основі Fuzzy SBW-методу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 28(1), 95, 22–34. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-95-4>
- Верховна Рада України. (2017а). Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я (Закон України від 06.04.2017р № 2002-VIII). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 21, 245. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>
- Верховна Рада України. (2017б). Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення (Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 5, 21. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
- Дубковецька, І.І. (2020). Розвиток професійної компетентності майбутніх медичних працівників в умовах євроінтегрування. *Освітні обрії*, 50(1), 154–159. <https://doi.org/10.15330/obrii.50.1.154-159>
- Латишева О.В. (2018). Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*, 3(53), 126–130. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143516/21-Latysheva.pdf?sequence=1>
- Обелець Т.В. (2022). Бізнес-планування: стратегічний аспект. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, 23, 96–104. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640>
- Теплюк, М.А., & Шапран, О.А. (2022). Формування бізнес-патерну закладів охорони здоров'я в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*, 50, 150–159. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.150.159>
- Харчук, Т.В. (2019). Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*, 6, 68–74.
- Amiri, M. et al. (2023) A Fuzzy Extension of Simplified Best-Worst Method (F-SBWM) and Its Applications to Decision-Making Problems. *Symmetry*, 15(81), 1–30. <https://doi.org/10.3390/sym15010081>
- Balan, V. (2022). Enterprise strategies stratification based on the fuzzy matrix approach. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, 11, 124–156. <http://doi.org/10.33111/nfme.2022.124>
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney J.B. (2012). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing.
- Barney J.B., & Hesterly W.S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Global Ed., 6th Ed. Pearson.
- Osgood, C.E. (1953). *Method and theory in experimental psychology*. Oxford University Press.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009>
- Zadeh, L.A. (1978). Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*, 1(1), 89–100.

References

- Afanasyev, Ye.V., & Nadzhib Fertat. (2020). Clarification of the content and meaning of the term "competitiveness of resource potential". *Development of industry and society: materials of the international scientific and technical conference*, Kryvyi Rih, November 17–20, 2020. Publishing center of KNU (p. 86) [in Ukrainian]. <http://surl.li/tzhyr>
- Amiri, M. et al. (2023) A Fuzzy Extension of Simplified Best-Worst Method (F-SBWM) and Its Applications to Decision-Making Problems. *Symmetry*, 15(81), 1–30. <https://doi.org/10.3390/sym15010081>
- Balan, V. H., & Kozlenko A.S. (2023). Evaluation of SWOT analysis factors of a research university based on the Fuzzy SBW method. *Bulletin of Odessa National University. Economics*, 28(1), 95, 22–34 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-95-4>
- Balan, V. (2022). Enterprise strategies stratification based on the fuzzy matrix approach. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, 11, 124–156. <http://doi.org/10.33111/nfme.2022.124>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B. (2012). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing.

Barney J.B., & Hesterly W.S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Global Ed., 6th Ed. Pearson.

Dubkovetska I.I. (2020). Development of professional competence of future medical workers in the context of European integration. *Educational horizons*, 50(1), 154–159 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15330/obrii.50.1.154-159>

Kharchuk, T.V. (2019). Pidkody do vyznachennia konkurentnykh perevah pidpriemstva. *Ekonomika ta upravlinnia*, 6, 68–74 [in Ukrainian].

Latysheva, O.V. (2018). Resource potential of the enterprise: essence, components and features of managing elements of ensuring sustainable development. *Economic Bulletin of Donbass*, 3(53), 126–130 [in Ukrainian]. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143516/21-Latysheva.pdf?sequence=1>

Obelets, T.V. (2022). Business planning: strategic aspect. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 23, 96–104 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640>

Osgood, C.E. (1953). *Method and theory in experimental psychology*. Oxford University Press.

Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009>

Tepluk, M.A., & Shapran, O.A. (2022). Formation of the business pattern of healthcare institutions in Ukraine. *Strategy of economic development of Ukraine*, 50, 150–159 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.150.159>

Verkhovna Rada of Ukraine. (2017a). On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving Legislation on the Activities of Healthcare Institutions (Law of Ukraine No. 2002-VIII of 06.04.2017). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 21, 245 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>

Verkhovna Rada of Ukraine. (2017b). On state financial guarantees for medical care of the population (Law of Ukraine dated October 19, 2017 No. 2168-VIII). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 21, 245 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>

Zadeh, L.A. (1978). Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*, 1(1), 89–100.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.07.24
Прорецензовано / Revised: 09.08.24
Схвалено до друку / Accepted: 15.10.24

Svitlana FIRSOVA, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0003-0848-1390
e-mail: sgfirsova@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Tetiana BILORUS, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0001-7620-4622
e-mail: bilorus@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

MANAGING THE COMPETITIVENESS OF THE RESOURCE POTENTIAL OF HEALTH CARE INSTITUTIONS: A METHODOLOGICAL ASPECT

Background. Recent domestic health care reforms actualize the need to provide quality and competitive medical services to the population of Ukraine. The purpose of the study is to develop an algorithm for conducting a comprehensive assessment of the competitiveness of health care facilities (PHI) by justifying a methodical approach to distinguishing the components of the resource potential of the health care facility and generalizing the criteria for evaluating the level of competitiveness of the resource potential according to the specified components. The object of the study is the processes of managing the competitiveness of health care facilities. The subject of the study is the theoretical and methodological principles of assessing the resource potential of domestic health care facilities and the practical tools for ensuring their implementation in medical institutions.

Methods. The following methods were used in the article as a methodical platform for conducting research: comparative and structural analysis, theoretical generalization – to single out integral components of the resource potential of health care facilities and single indicators for each component; VRIO-analysis – to determine the level of competitiveness of the resource potential of health care facilities; multi-criteria analysis – for evaluating the components of the resource potential; SBW-method – for determining the importance of the criteria of single indicators; statistical methods – to determine the integral value by components and obtain a generalized indicator of the level of the resource potential of health care facilities.

Results. Approaches to understanding the competitiveness of resource potential based on the pillars of the health care system from the World Health Organization and the business patterns of health care centers formed on their basis are considered in the literature. A methodical approach to distinguishing the components of the resource potential of health care facilities with a generalization of the criteria for assessing the level of competitiveness of the resource potential for each component and the calculation of a comprehensive indicator of the assessment of the resource potential of health care facilities taking into account the level of generalizing indicators for the determined components of the resource potential and the interpretation of the results according to predefined limit intervals is substantiated.

Conclusions. The components of the resource potential for evaluating the competitiveness of health care facilities are determined: managerial, financial, material and technical, personnel, informational and patient-oriented components. A detailed interpretation of the indicators for evaluating each component of the resource potential of health care facilities is provided. The article provides an example of the practical application of this methodical approach to assessing the competitiveness of the resource potential of health care facilities, which will allow the medical director to make sound management decisions regarding the elimination of weaknesses in individual indicators of each component of the resource potential of health care facilities.

Keywords: resource potential; competitiveness; components of the resource potential of healthcare institutions; VRIO-analysis; SBW-method.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

EXTENDED ABSTRACT IN ENGLISH AND REFERENCES (IN LATIN): TRANSLATION / TRANSLITERATION / TRANSCRIPTION

Oksana HERASYMENKO, PhD (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0002-1122-1189

e-mail: herasymenkomiid@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/1>

p. 5-14

SOCIAL RESPONSIBILITY AS A MANAGERIAL TOOL: DOMINANTS UNDER CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Background. Management of organizations (enterprises, firms, companies) in the coordinate system of socio-economic reality of the third decade of XXI century is focusing on finding new or modernized managerial tools that multiply economic benefits, provide social effects, support environmental initiatives, and promote sustainable development principles. One of these tools is social responsibility, the relevance of which is significantly enhanced under conditions of martial law in Ukraine.

Methods. The methodological basis of the study is systemic and interdisciplinary approaches, the theoretical basis is fundamental provisions of modern economic science and management theory. The research used general scientific and special methods: historical, graphical, logical, theoretical generalization, induction and deduction, analysis and synthesis, comparative analysis, decomposition.

Results. The article contains a scientific and applied argumentation of social responsibility of organizations in the coordinates of current socio-economic reality as a symbiosis of traditional approaches and new managerial tools in the context of full-scale Russian military aggression in Ukraine.

The quintessence of the article is a substantiation of the ideology of social responsibility in context of realization of organizations' sustainable development goals with an emphasis on the multifaceted security component in the realities of martial law in Ukraine. It is emphasized that social responsibility in the management system, in the context of increasing challenges, risks and threats caused by the multi-vector determinants of the third decade of XXI century, can become a powerful tool for strengthening the image, reputation, brand and competitiveness of organizations at different levels, as perceived by different stakeholders.

Conclusions. In order to overcome new challenges and solve new problems faced by organizations under conditions of martial law in Ukraine, a set of social measures, programs and projects aimed at ensuring business continuity and tax payment; supporting the Armed Forces, mobilized employees and war veterans; introducing a safe format of life in society and guaranteeing employees social security by the employer, providing multidirectional support; meeting the needs for a safe workplace caused by wartime using hybrid formats of work organization and acceptable forms of social and labor inclusion should become an effective managerial tool.

Adomako, S., Abdelgawad, S. G., Ahsan, M., Amankwah-Amoah, J., & Azaaviele, L. (2023). Nonmarket strategy in emerging markets: The link between SMEs' corporate political activity, corporate social responsibility, and firm competitiveness. *Journal of Business Research*, Elsevier, 160(C). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113767>

Alipranti, M., Manasakis, C., & Petrakis, E. (2024). Corporate social responsibility and bargaining in unionized markets. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, 224(C), 949–965. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.032>

Aristotle. (2023). *Politics. Poetics*. Folio [in Ukrainian].

Barman, Siddhartha, & Mahakud, Jitendra. (2024). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Do Group Affiliation and Mandatory Corporate Social Responsibility Norms Matter? *IIMB Management Review*, 36(3), 256–268. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.06.003>

Bayura, D.O., & Shul'ha, M.H. (2018). Methodological approaches to the evaluation of the stakeholders' influence and corporate social responsibility level. *Theoretical and Applied Issues of Economics*, 2, 9–20 [in Ukrainian].

Bayura, D. O., Tsaryk, M. I., & Chernysh, N. M. (2012). Evolution of scientific thought on social responsibility of business. *Market Relations Development in Ukraine*, 9, 128–134 [in Ukrainian].

Bilan, O. (2020). Corporate social responsibility as a factor of increasing the company value. *Black Sea Economic Studies*, 54, 75–79 [in Ukrainian].

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. N.Y.

Budko O., & Halatov B. (2023). Corporate social responsibility as a business strategy tool for enterprise development. *Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 1, 49–57 [in Ukrainian].

Bukreieva, D., & Denysenko, K. (2022). Corporate social responsibility for business as basis for provision of business activities: european integration aspect. *Economy and Society*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52> [in Ukrainian].

Carnegie, A. (2017). *The Gospel of Wealth*. Carnegie Corporation of New York.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107228>

European Commission. (n. d.). *Corporate social responsibility*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-social-responsibility-csr_en

Friedman, Milton. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.

García-Rivas, M.I., Gálvez-Sánchez, F.J., Noguera-Vivo, J.M., & Meseguer-Sánchez, V. (2023). Corporate social responsibility reports: A review of the evolution, approaches and prospects. *Heliyon*, 16, 9(7), e18348. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18348>

Grazhevska, N. I., & Mostepaniuk, A. V. (2018). Corporate social responsibility as a factor of accumulation of novel forms of capital in the contemporary market economy. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2, 12–19 [in Ukrainian].

Grishnova, O. (2010). Social responsibility of business: essence, significance, strategic directions of development in Ukraine. *Ukraine: aspects of work*, 7, 3–8 [in Ukrainian].

- Ivanova, M. I., Shvets V. Ya., Sannikova S. F., Varianychenko O. V., & Bardas A. V. (2023). Social Responsibility as a Key Competence for Ensuring Sustainable Development of Enterprises. *Business Inform*, 3, 176–186 [in Ukrainian].
- Jiddi, F. (2023). Does corporate social responsibility result in better hotel guest attitudinal and behavioral loyalty? *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18669>
- Kolot, A. (2013). Corporate social responsibility: the evolution and the development of the theoretical views. *Economic Theory*, 4, 5–26 [in Ukrainian].
- Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., & et al. (2012). *Social Responsibility: Theory and Practice of Development*. KNEU [in Ukrainian].
- Krauze O. I., Piniak I. L., & Shpytyk S. V. (2022). Social responsibility in the context of business development. *International scientific journal "Internauka."* Series "Economic Sciences", 11, 70–75 [in Ukrainian].
- Kuzmin, O. Ye., Stanasyuk, N. S., & Ugolkova, O. Z. (2021). Social responsibility of business: concepts, typology and formation factors. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 3(2), 56–64 [in Ukrainian].
- Kuznetsov, V. (2023, November 29). *TOP 10 socially responsible companies* [in Ukrainian]. <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-28112023-491434>
- Li, Chang, & Qian, Yu (2024). Sustainability-oriented social responsibility and corporate innovation. *China Journal of Accounting Research*, 17(3), 100359. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100359>
- Libanova, E. M. (2017). *Human development in Ukraine: institutional basis of social responsibility*. Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
- Noda, Akihiro. (2024). Quality choices in corporate social responsibility reporting under heterogeneous investor preferences. *Journal of Accounting and Public Policy*, 47, 107228.
- Novikova, O.F., Deich, M.Ye., Pankova, O.V. et al. (2013). *The diagnosis of the state and prospects of development of social responsibility in Ukraine (expert assessments)*. Institute of Industrial Economics of National academy of sciences of Ukraine [in Ukrainian].
- Plato. (2008). *Dialogues* (J. Cobiv, & Yu. Myshak (Trans.). Folio [in Ukrainian].
- Raiko, D. V., & Podrez, O. I. (2020). Social responsibility as a tool for managing sustainable development of an industrial enterprise. *The problems of economy*, 1, 173–189 [in Ukrainian].
- Saprykina, M. (Ed.). (2019). *CSR practices in Ukraine 2019*. Center "CSR Development".
- Shvets, A. (2022). Social responsibility of business as a necessary condition for the transition to the circular economy in Ukraine. *Economy and Society*, 38 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-74>
- Sirenko, N., Burkovska, A., & Lunkina, T. (2017). Growing and social responsibility development: foreign and national experience. *Sustainable Development of Economy*, 1(34), 5–11 [in Ukrainian]. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/300>
- Stetsenko, V., & Berezova, Yu. (2020). Corporate social responsibility of enterprises in the pandemic conditions. *Galician economic journal*, 2, 243–250 [in Ukrainian].
- Suprun, N. A. (2016). Development of corporate social responsibility in the context of the requirements of eurointegration. *Economy and forecasting*, 4, 118–131 [in Ukrainian].
- Čater, T., Čater, B., Milić, P., & Žabkar, V. (2023). Drivers of corporate environmental and social responsibility practices: A comparison of two moderated mediation models. *Journal of Business Research*, 159, 113652. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113652>
- Uvarova, O., & Saprykina, M. (2023). *Responsible Business Conduct during War in Ukraine: Context Assessment Study*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viny_v_ukraini_ukr.pdf
- Voronchak, I., & Vovk, Yu. (2021). Corporate social responsibility in the conditions of digital transformation of economic systems. *Odessa National University Herald. Economy*, 26(3), 33–40 [in Ukrainian].
- Zhu, Hui, & Wagner, Eva. (2024). Is corporate social responsibility a matter of trust? A cross-country investigation, *International Review of Financial Analysis*, Elsevier, 93(C). <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103127>
- Zvonar, V.P. (2018). *Social Responsibility as a Socioeconomic Phenomenon: Theory and Ukrainian Reality*. Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].

Tetiana ZATONATSKA, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-9197-0560

e-mail: tetiana.zatonatska@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Oleksandr SOBOLIEV, PhD Student

ORCID ID: 0009-0002-4299-8334

e-mail: oleksandr.soboliev@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/2>

p. 15-26

TRANSFORMATION OF STATE REGULATION IN THE ENERGY SECTOR UNDER THE INFLUENCE OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Background. The relevance of the research lies in the need to adapt and improve the state regulation of the energy industry in the conditions of war, to stimulate development and integration with the European energy system. The purpose of the study is to analyze the current state of the energy market of Ukraine and develop recommendations for improving state regulatory tools in the direction of stimulating the development of the energy sector for the implementation of the national energy strategy.

Methods. The article uses a comprehensive approach, which includes the analysis of scientific literature, regulatory documents and statistical data. The experience of the EU countries was studied with the help of a comparative analysis. GAP analysis was used to identify key areas of state incentives that need improvement. With the help of SMART analysis, recommendations were formulated to stimulate the development of the energy sector of Ukraine.

Results. An analysis of the current state of the energy sector of the national economy in the conditions of war was carried out. The author's interpretation of the existing definitions is offered, and the state and structure of the natural gas, coal, oil and oil condensate market are analyzed. The need to harmonize the national energy strategy with the strategy of the EU countries and world trends is substantiated. The experience of EU countries in stimulating the development of energy was studied and key areas for improving national policy in this area were identified. Based on the results of the analysis, recommendations were developed to improve state regulation and ensure sustainable development of the energy industry of Ukraine.

Conclusions. Recommendations have been developed to improve state regulatory tools for stimulating the development of the energy sector of Ukraine. It is proposed to update the regulatory environment, expand economic support tools, stimulate investments in technological innovations, and introduce modern market mechanisms. Ways of intensifying international cooperation and adaptation of the best experience of other countries are proposed. The proposed recommendations will help increase the effectiveness of the national energy strategy, increase the share of renewable energy sources and ensure Ukraine's energy security.

- DiXi Group. (2024). *Energy Map*: <https://map.ua-energy.org/en/information/about/>
- Eurogas. (2024). *Eurogas statement: US LNG exports to Europe contribute to security of supply, the energy transition and both economies*. <https://www.eurogas.org/eurogas-statement-us-lng-exports-to-europe-contribute-to-security-of-supply-the-energy-transition-and-both-economies/>
- European Central Bank. (2023). *Update on euro area fiscal policy responses to the energy crisis and high inflation*. https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202302_09~37755e445d.en.html
- European Commission. (2022a). *President von der Leyen's speech at the European Parliament Plenary on the conclusions of the European Council meeting of 23-24 June 2022 and the presentation of the programme of activities of the Czech Presidency*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_22_4549
- European Commission. (2022b). *REPowerEU: European Commission welcomes political agreement on EU energy savings*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_6079
- GESY. (2018). *Global Energy Statistical Yearbook. Enerdata*. <https://energydata.info/dataset/key-world-energy-statistics-enerdata>
- Hu, Y., Peng, L., Li, X., Yao, X., Lin, H., & Chi, T. (2018). A novel evolution tree for analyzing the global energy consumption structure. *Energy* 147, 1177–1187. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2018.01.093>
- IEA. (2023a). *Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) – Global Energy and Climate Model*. <https://www.iea.org/reports/global-energy-and-climate-model/net-zero-emissions-by-2050-scenario-nze>
- IEA. (2023b). *The energy world is set to change significantly by 2030 based on today's policy settings alone*. <https://www.iea.org/news/the-energy-world-is-set-to-change-significantly-by-2030-based-on-today-s-policy-settings-alone>
- International Renewable Energy Agency. (2023). *World Energy Transitions Outlook 2023*. <https://www.irena.org/Digital-Report/World-Energy-Transitions-Outlook-2023>
- Koval, V., Koval, I., & Bublyk, M. (2021). Regulatory policy of renewable energy sources in the European national economies. *Market Infrastructure*, 34, 40–48. <https://journals.pan.pl/Content/121123/PDF/04-08-Koval-i-inni.pdf>
- Ministry of Energy of Ukraine. (2024). *Open Data Sets of the Sector* [in Ukrainian]. <https://mev.gov.ua/storinka/nabory-vidkrytykh-danykh-haluzi>
- National Recovery Council of Ukraine from the Consequences of the War. (2023). *Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the Working Group "Energy Security"* [in Ukrainian]. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/energy-security.pdf>
- National Security and Defense Council of Ukraine. (2024). *Public information*. <https://www.rmbo.gov.ua/ua/Orhanizatsiia-dostupu-dopublikhnoi-informatsii.html>
- On Alternative Energy Sources. (2024). Law of Ukraine dated 01.01.2024. No. 555-IV [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
- On the Electricity Market. (2024). Law of Ukraine dated 08.03.2024. No. 2019-19 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
- On the Approval of the Procedure for Greenhouse Gas Emissions Accounting. (2024). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 30.03.2016. No. 293. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2016-n#n16>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Achieving Net Zero GHG Emissions: A Roadmap for Clean Energy*. [https://one.oecd.org/document/COM/ENV/EPOC/IEA/SLT\(2021\)3/En/pdf](https://one.oecd.org/document/COM/ENV/EPOC/IEA/SLT(2021)3/En/pdf)
- Payne, J. (1991). The national energy strategy. *Eos, Transactions American Geophysical Union*, 72(4), 252–253. <https://doi.org/10.1029/90EO00195>
- Primc, K., & Slabe-Erker, R. (2020). Social policy or energy policy? Time to reconsider energy poverty Policies. *Energy for Sustainable Development*, 55, 32–36. <https://doi.org/10.1016/j.esd.2020.01.001>
- Rammer, C., Gottschalk, S., Peneder, M., Wörter, M., Stucki, T., & Arvanitis, S. (2017). Does energy policy hurt international competitiveness of firms? A comparative study for Germany, Switzerland, and Austria. *Energy Policy*, 109, 154–180. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.06.062>
- Sathaye, J., & Meyers, S. (1995). Mitigation Assessment of the Energy Sector: An Overview. *Energy Policy*, 23(4-5), 297–308. [https://doi.org/10.1016/0301-4215\(95\)90770-4](https://doi.org/10.1016/0301-4215(95)90770-4)
- SE "Guaranteed Buyer". (2024). *Current information on settlements with electricity producers as of 18.01.2024* [in Ukrainian]. https://www.gpee.com.ua/news_item/1312
- Sun, M., Wang, X., Chen, Y., & Tian, L. (2011). Energy resources demand-supply system analysis and empirical research based on non-linear approach. *Energy*, 36(9), 5460–5465. <http://dx.doi.org/10.1016/j.energy.2011.07.036>
- Türkan, S., & Ozel, G. (2019). *Determinants of electricity consumption based on the NUTS regions of Turkey: A panel data approach*. <https://doi.org/10.15196/RS090105>
- Ukrainian Energy. (2023a). *The government approved the Energy Strategy of Ukraine until 2050* [in Ukrainian]. <https://ua-energy.org/uk/posts/uriad-skhhvalyv-enerhetychnu-stratehiu-ukrainy-do-2050-roku>
- Ukrainian Energy. (2023b). *The Prime Minister promises preferential loans to heat power engineers* [in Ukrainian]. <https://ua-energy.org/uk/posts/premier-obitsiaie-teploenerhetykam-pilhovi-kredyty>
- UNDP. (2023, June) *Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine: Update on the Energy Damage Assessment*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-green-transition-energy-sector-ukraine>
- Van Dijk, A. L., Beurskens, L. W. M., Boots, M. G., Kaal, M. B. T., de Lange, T. J., van Sambeek, E. J. W., & Uytendinck, M. A. (2003). *Renewable Energy Policies and Market Developments. ECN Policy Studies*. https://netenergy.ch/fileadmin/webmaster/dokumente/Archiv_Studien/Renewable_Energy_Policies_and_Market_Developments.pdf
- Wiśniewska, J., & Markiewicz, J. (2021). *The Impact of Poland's Energy Transition on the Strategies of Fossil Fuel Sector Companies – The Example of PKN Orlen Group. Energies*. <https://doi.org/10.3390/en14227474>
- Xin, M. (2021). Research on technological innovation effect of environmental regulation from the perspective of industrial transfer: Evidence in China's thermal power industry. *Energy Reports*, 7, 5831–5839. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2021.09.074>
- Yang, Z., Shao, S., Yang, L., & Miao, Z. (2018). Improvement pathway of energy consumption structure in China's industrial sector: from the perspective of directed technical change. *Energy Econ.*, 72, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2018.04.003>
- Zatonatska, T., Soboliev, O., Zatonatskiy, D., Dluhopolska, T., Rutkowski, M., & Rak, N. (2024) Comprehensive Analysis of the Best Practices in Applying Environmental, Social, and Governance Criteria within the Energy Sector. *Energies*, 17, 2950. <https://doi.org/10.3390/en17122950>

Ihor LYUTYIY, Corresponding Member of the National Academy
of Sciences of Ukraine, DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-3249-002X
e-mail: liutyi@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Volodymyr KOVALENKO PhD Student
ORCID ID: 0000-0003-0772-6165
e-mail: volodymyrkovalenko1997@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/3>
p. 27-37

MAIN APPROACHES TO DIVERSIFYING SOURCES OF FINANCING OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES

Background. *The sustainable development of territorial communities requires significant investments from local budgets. Different sources can be used to finance them, meaning that they need to be diversified, taking into account the specifics of the projects that require funding. The list of available sources of funding is determined by the financial mechanism that has been formed in the local budget, the financial stability of the budget, and the national legal and regulatory framework. The purpose of the article is to analyze the main approaches to diversifying sources of funding to finance sustainable development and restoration of territorial communities and to develop recommendations for using innovative financial instruments for this purpose.*

Methods. *The study used a comprehensive approach, which included an analysis of scientific literature, regulatory documents and statistical data. The analysis of legal acts was carried out to understand national and international regulation in the field of using various sources to finance territorial communities. A comparative analysis was applied to study the experience of other countries, which allowed us to identify successful strategies and initiatives aimed at stimulating the development of territorial communities.*

Results. *Based on the analysis of the main financing mechanisms for the development of territorial communities, it was established that for successful sustainable development, territorial communities cannot use exclusively their own funds, therefore it is necessary to attract external resources through the issuance of municipal bonds, bank loans, grants, international aid and public-private partnerships. The available sources of financing are determined by the established financing mechanism of the local budget, which is traditionally organized within the framework of four possible systems. For each project and type of activity of local authorities, you need to choose your source of resources, based on the project's payback conditions.*

Conclusions. *Diversification and the use of innovative financial instruments for attracting financial resources by territorial communities, in particular public-private partnerships oriented towards sustainable development, especially for financing large infrastructure projects, are recommended.*

Aleksandrova-Zlatanska, S., & Kalcheva, D. Z. (2019). Alternatives for financing of municipal investments – green bonds. *Rev. Econ. Bus. Stud.*, 12(1), 59–78. <https://doi.org/10.1515/rebs-2019-0082>

Bezverkhniuk, T.M., & Azarova, I., B. (2024). Problem issues of planning the restoration of territorial communities and regions in the context of the European intergration of Ukraine and the challenges of martial state. *Visnyk of Kherson National Technical University*, 2(89), 273–279. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.39>

Blanck, M., & Ribeiro, J. L. D. (2021). Smart cities financing system: An empirical modelling from the European context. *Cities*, 116, 103268. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103268>

Castelblanco, G., Guevara, J., & De Marco, A. (2024). Crisis management in public-private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century. *Built Environment Project and Asset Management*, 14(1), 56–73. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-11-2022-0174>

Celeberda, T., Dalik, V., Babii, S., Yarmus, S., & Zlotogurskyi, K. (2023). Innovative methods of improving financing of territorial communities in the post-war period. *Academic Visions*, (20) [in Ukrainian]. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8369953>

Cestau, D., Hollifield, B., Li, D., & Schürhoff, N. (2019). Municipal bond markets. *Annual Review of Financial Economics*, 11(1), 65–84. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110118-123034>

Cheng, Z., Wang, H., Xiong, W., Zhu, D., & Cheng, L. (2021). Public-private partnership as a driver of sustainable development: Toward a conceptual framework of sustainability-oriented PPP. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 1043–1063. <https://doi.org/10.1007/s10668-019-00576-1>

Cornaggia, K., Hund, J., & Nguyen, G. (2022). Investor attention and municipal bond returns. *Journal of Financial Markets*, 60, 100738. <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2022.100738>

Gorelick, J., & Walmsley, N. (2020). The greening of municipal infrastructure investments: Technical assistance, instruments, and city champions. *Green Finance*, 2(2), 114–134. <https://doi.org/10.3934/GF.2020007>

Jerch, R., Kahn, M. E., & Lin, G. C. (2023). Local public finance dynamics and hurricane shocks. *Journal of Urban Economics*, 134, 103516. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2022.103516>

Lyutyi, I., Rozhko, O., & Liutyi, S. (2023). Optimization of state budget expenditures in the Ukraine during the war time. *World of finance*, 4(73), 45–55. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.045>

Lyutyi, I., Zaichykova, V., & Shulga, D. (2024). Asymmetric fiscal decentralization in the conditions of regional recovery of Ukraine. [in Ukrainian]. *Scientific Bulletin of Polissia*, (2(27), 89–108. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-89-108](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-89-108)

Martseniuk, O., Humenna, O., & Dendobra, T. (2023). Prospects for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities under the conditions of decentralization. *Economy and Society*, 51 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50>

Meloche, J. P., & Vaillancourt, F. (2021). Municipal Financing Opportunities in Canada: How Do Cities Use Their Fiscal Space?. *IMFG Papers on Municipal Finance and Governance* 52, 43. https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/105277/3/imfgpaper_no52_meloche_vaillancourt_financingopportunities_April_8_2021.pdf

Munko, A. (2024). Local loan bonds as a tool for financing projects of construction and revitalization of territories. *Scientific Herald: Public Administration*, 1(15), 306–323. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-306-323](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-306-323)

Nemec, J., & Špaček, D. (2020). The Covid-19 pandemic and local government finance: Czechia and Slovakia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 837–846. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2020-0109>

- Panchyshyn, B. (2024). Foreign experience of financing the development of territorial communities. *Naukovi perspektivy*, 7(49). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-484-495](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-484-495)
- Partridge, C., & Medda, F. R. (2020). The evolution of pricing performance of green municipal bonds. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(1), 44–64. <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1661187>
- Petrov, D. (2023). Determinants of Choosing Sources of Financing for Municipal Projects. *Vallis Aurea*, 1(1), 56–63. <https://doi.org/10.2507/IJVA.1.1.5.5>
- Postula, M., & Raczowski, K. (2020). The Impact of Public Finance Management on Sustainable Development and Competitiveness in EU Member States. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 125–144. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.08>
- Robinson, J., Harrison, P., Shen, J., & Wu, F. (2021). Financing urban development, three business models: Johannesburg, Shanghai and London. *Progress in Planning*, 154, 100513. <https://doi.org/10.1016/j.progress.2020.100513>
- Rybnicek, R., Plakolm, J., & Baumgartner, L. (2020). Risks in public-private partnerships: A systematic literature review of risk factors, their impact and risk mitigation strategies. *Public Performance & Management Review*, 43(5), 1174–1208. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1741406>
- Vammalle, C., & Bambalaite, I. (2021). Funding and financing of local government public investment: A framework and application to five OECD countries. *ECD Working Papers on Fiscal Federalism*, 34, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/162d8285-en>
- Wilmanowicz-Słupczewska, M., & Wantoch-Rekowski, J. (2024). Local government finances in the constitutions of selected European countries against the background of "model" regulations. *Toruńskie Studia Polsko-Włoskie*, 199–242. <http://dx.doi.org/10.12775/TSP-W.2023.012>
- World Bank. (2024). *UKRAINE. RAPID DAMAGE AND NEEDS ASSESSMENT (RDNA3)*. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf?_gl=1*aw5nmh*_gcl_au*NjgxMTI0MjAuMTcyNjcwNzc5Nw

Tetiana MELNYK, PhD (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID: 0000-0002-3617-6927

e-mail: t.melnyk@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Oliha KYRYLCHUK, PhD (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0003-1463-3952

e-mail: kyrylchukolha@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/4>

p. 38-50

GLOBALIZATION AND ITS IMPACT ON THE ACCOUNTING AND CONTROL SYSTEMS IN PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES

Background. Globalization processes actualize the task of harmonizing and harmonizing national legislation with international, in particular EU legislation, leads to changes in the field of activity aimed at achieving the most effective use of skills and motivation of personnel to achieve the company's goals, are influential factors in the formation of accounting and control management support staff. The development and application of information technologies require the use of a powerful toolkit of modern software products to present information in the accounting and control system in an acceptable electronic format.

Methods. The basis of the research is the use of the following methods: logical generalization, systematization, analysis (labor market analysis), comparison, grouping, and tabular methods (visualization and identification of global risks for enterprises in the future, development of global accounting and control), which define the problem and combine research results into a single integrated system.

Results. The study proved that geopolitical tensions remain a key risk for the world economy and Ukraine. To achieve Sustainable Development Goals, companies can open up new opportunities and reduce the level of acceptable risks, increasing the growth of the financial value of corporate sustainability (ESG). The processes of global integration also cover the spheres of social and labor relations, in particular personnel management – the growing role of the employee's personality, the implementation of global principles – Inclusivity, Diversity, and Equality. In conditions of uncertainty, reliable and analytical information about the movement of the company's personnel through the organization of accounting and control support is necessary.

Conclusions. The main factors of modern reality are instability, uncertainty, complexity and ambiguity. The future of the labor market is affected by demographic changes, accelerated automation of all processes, development of existing and emergence of new sectors, emergence of new professions, and reorientation of demand for new skills and abilities. This requires the motivation and high qualifications of the staff, the application of new approaches to the management of the company's personnel, and its accounting and control support. Information technologies and constant updating of accounting and reporting standards, ISAs, and global internal audit standards require further careful study of the requirements for the application of international practices and their adaptation at the national level.

Amelin, Anatoly (2023, December 12) *It won't get better: what the world's largest companies predict for 2024* [in Ukrainian]. https://24tv.ua/prognozi-naybilshih-svitovih-kompaniy-2024-rik_n2451017

Association agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand. (2014). Law of Ukraine No. 1678-VII dated 16.09.2014 (with amendments No. 984_11 dated 30.11.2023) [in Ukrainian]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2545

Bill, Thomas. (2023, September). *KPMG 2023 CEO Outlook*. <https://kpmg.com/bm/en/home/insights/2023/09/kpmg-global-ceo-outlook-survey.html>

Blyzniuk, V.V., & Yatsenko, L.D. (2018). The domestic labor market in a global dimension. *Labor market and population employment*, 3, 33–38 [in Ukrainian]. http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15155/Blyzniuk_Hlobalnyi_vymir_ukrainskoho_rynku_pratsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Borzenko, O.O. (Ed.). (2022). *Globalization processes in the world economy: challenges and opportunities for Ukraine* [in Ukrainian]. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Globalizaciyni-procesy-u-svitoviy-economi.pdf>

- Chalmali, Guttal. (2007). Globalisation. *Development in Practice*, 17, 4(5), 523–531. www.jstor.org/stable/25548249
- Commission delegated regulation (EU) 2023/2772. (2023, 31 July). Supplementing directive 2013/34/EU of the European parliament and of the council as regards sustainability reporting standards. *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772
- Committee of FPBAU on accounting practice and reporting. (2024). *Recommendations for providing information about the workforce of the enterprise in the management report dated January 11, 2024* [in Ukrainian]. https://drive.google.com/file/d/1tjo8pPEjw-SP6DWDEpj40hO-YLh-_ipJ/view
- EBA. (2023, September 11). *Business improves forecasts of financial indicators for 2024* [in Ukrainian]. <https://eba.com.ua/biznes-pokrashhuye-prognozy-finansovyh-pokaznykiv-na-2024-rik/>
- Guide to education in the field of human rights with the participation of young people. (2012). Compass. <https://www.coe.int/uk/web/compass/globalisation>
- Harkusha, S. (2022). Development of accounting as an information system in the conditions of globalization. *Economy and Society*, 36 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-29>
- Horbach, L.M., & Plotnikov, O.V. (2020). *Globalization: world economy and Ukrainian realities*. Publishing house "Kondor" [in Ukrainian].
- Human Capital. (2021). *World Bank*. Retrieved 2021-04-20. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital#Index>
- Impact of globalization processes on the accounting and reporting system. (2019). Art. from 29.08.2019 № 37-38 [in Ukrainian]. <https://ips.ligazakon.net/document/reader/BZ011881>
- Kozhyna, A., Razina, T., Kravchenko, A., Kuprii, T. & Melnyk, T. (2022). Human Capital Development in the Context of Globalization Processes: Regulatory Aspect. *Economic Affairs*, 67(04s), 887–895.
- KPMG. (2021). *CEO Outlook. Опитування керівників бізнесу*. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2021/10/kpmg-2021-ceo-outlook.html>
- KPMG. (2022). *Big shifts, small steps Survey of Sustainability Reporting 2022*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf> Get ready for the next wave of ESG reporting. kpmg.com/CSRD
- KPMG. (2023). *The view of business leaders in the world and Ukraine 2023. Leadership in times of polycrisis*. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/09/female-leaders-outlook-2023.html>
- Kravchenko, S.O., & Kravchenko, V.V. (2017). International organizations as subjects of global management. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series "Public administration"*, 28(67), 1,1–6 [in Ukrainian].
- Kurianov, V. (2020). Unification of the state financial control system in the context of globalization. *Social Economics*, 59, 72–83 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-59-09>
- Lanvin, Bruno, & Monteiro, Felipe. (Eds.). (2022). *The Global Talent Competitiveness Index 2022: The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Increased Talent Inequalities?* <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf>
- Letyak, V. (2024, February 6). *What is happening in the labor market in Ukraine: main trends and forecasts for 2024*. Facts [in Ukrainian] <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20240206-shho-vidbuvayetsya-na-rynku-praczi-v-ukrayini-osnovni-tendenciyi-ta-prognozy-na-2024-rik/>
- LLC "Nova Poshta". (n. d.). *Code of corporate ethics* [in Ukrainian]. https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics
- Makovii, M. & Onipko, L. (2023). *Labor market barometer of Ukraine 2023. Forecasts for 2024* [in Ukrainian]. <https://eba.com.ua/kadrovyyj-portal-grc-ua-opublikuvav-rezultaty-doslidzhennya-barometr-rynku-pratsi-ukrayiny-2023-prognozy-na-2024/>
- On accounting and financial reporting in Ukraine. (1999). Law of Ukraine dated July 16, 1999 No. 996-XIV (with amendments No. 3257-IX dated 07.14.2023) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
- Palchuk, O.V., Savchenko, V.M., Ruzmaikina I.V. et al. (2017). *Development of accounting in the conditions of globalization and informatization of society* (H. M. Davydov, Ed.). Ekskluziv-System [in Ukrainian].
- Pryiatelchuk, O.A. (2020). The impact of globalization on hr management in Ukraine. *Eastern Europe: economy, business and management*, 1(24), 30–37 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-5>
- Smit, N., Tilli, C., & Tehou, N. (2015). *Global principles of management accounting. Effective management accounting: optimizing decisions and creating successful organizations*. <http://surl.li/rbpfk>
- Shesternyak, M.M. (2020). Globalization processes as a factor of influence on the accounting system in Ukraine. *Intellect XXI*, 5, 80–84 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.15>
- Sudakov, M., & Lisohor, L. (2023) *The labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects* [in Ukrainian]. https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf
- Trade Union of Education and Science Workers of Ukraine. (2019). *To the 100th anniversary of the International Labor Organization*. <https://pon.org.ua/novyny/6636-do-100-rchchya-mzhnarodnoyi-organizaciyi-prac.html>
- Tsymbal, Andriy. (2022). *View of business leaders in Ukraine 2022. Report based on survey results* [in Ukrainian]. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/11/ukrainian-business-leaders-outlook-2022.html>
- Verevskyi, A. (2017). *Corporate Code* [in Ukrainian]. <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/11/Korporativnij-Kodeks.pdf>
- Voloshina-Sidey, V.V., Novak, K.S., & Yakovenko, A.V. (2020). The impact of globalization processes on the development of accounting in Ukraine. *Scientific review*, 8(71) [in Ukrainian]. <https://oaji.net/articles/2020/797-1609433312.pdf>
- World Economic Forum. (2023, January 11). *Global Risks Report*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
- Zasadnyi, B.A. (2023). *Modernization of the national system of accounting and reporting in the conditions of globalization*. Publishing house "Kondor" [in Ukrainian].
- Zhytar, M.O., & Sosnovska, O.A. (2019). Influence of financial globalization on the formation of financial architecture. *Economics and organization of management*, 3(35), 39–50 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.4>
- Zubkova, A., Maihurova, D., & Misiunia, R. (2023) Management of digital transformation projects of international enterprises: key differences of industry 4.0 and 5.0. *Modeling the development of the economic systems*, 2,. 120–130 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16>

Valerii OSETSKYI, DSc (Econ), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-5104-1070

e-mail: osetski@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Andrii KAMINSKYI, DSc (Econ), Prof.

ORCID ID: 0000-0002-6574-8138

e-mail: akaminsky@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Viktoriia KULISH, PhD

ORCID ID: 0000-0002-5919-2823

e-mail: kulish_v@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/5>

p. 51-60

THE SYSTEMIC NATURE OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS IN THE STRUCTURAL POLICY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY

Background. *The issues of structural policy and systemic restructuring of the national economy, its innovative modernization are the issues of the future of Ukraine, a strong European state. The current practice of structural reforms in Ukraine shows that the qualitative characteristics of structural policy lag far behind European standards in this area. The purpose of the article was to systematically analyze the characteristics of structural policy and to identify and provide institutional recommendations for state participation in innovative economic development during the war and the period of post-war economic reconstruction in Ukraine.*

Methods. *A set of empirical and theoretical research methods was used: methods of analysis, synthesis and generalization, which at the dialectical level allow to scientifically substantiate popular models of innovative development. A methodological analysis of theoretical doctrines was carried out to reveal the political and economic foundations of the study of structural transformations and structural policy.*

Results. *The features of the systematic approach to the study of patterns of innovative development and systemic restructuring of the national economy as a whole are revealed. This approach makes it possible to make fundamental clarifications of the institutional transformations of structural policy in the period of fundamental changes in the national economy. It is found that innovative development based on knowledge is the defining imperative of structural policy and determines the creation of "new" development institutions. The experience of economically developed countries shows that innovative development is a priority direction of structural policy. The author analyzes the conceptual interrelationships of the structural policy objectives, the systemic nature of the structural policy of innovative modernization, the institutional limitations of structural changes in the Ukrainian economy and the need to overcome the institutional "ineffective" structural policy. The features of the institution of structural policy as a factor in optimizing the state's participation in the innovative development of the economy are investigated. It is established that institutional theory is one of the most important components of the structural policy of innovative development of the modern economy. It is determined that digital platforms can become a key factor in structural changes that will ensure the innovative development of Ukraine's economy.*

Conclusions. *The research results indicate the growing influence of systemic trends in the structural policy of innovative development and can be used to develop specific concepts, a special categorical apparatus, a high-quality institutional environment, forms and tools for strengthening the institutional concept of innovative modernization.*

Adzhemoglu, D., & Robinson, J. (2016). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty* (O. Dem'ianchuk, Trans.). Nash Format [in Ukrainian].

Bazylevych, V.D., & Hrazhevska, N.I. (2022). *Economic development of Ukraine: Conceptual principles and institutional dimension*. Lira K [in Ukrainian].

Hasanov, S.S. (2012). *Structural transformations of the economy and public finances. Problems of methodology, theory, economic policy*. State educational and scientific institution "Academy of Financial Management" [in Ukrainian].

Research on the state and needs of business in wartime: survey results in December 2023 – January 2024. (2024). DiyaBusiness [in Ukrainian]. <https://business.dii.gov.ua/en/cases/novini/doslizzena-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>

Digital Transformation Index of Regions of Ukraine: Results of 2023. (2023). Ministry of Digital Transformation of Ukraine [in Ukrainian]. https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_2023_compressed.pdf

Kindzerskyi, Yu.V. (2013). *Industry of Ukraine: Strategy and Policy of Structural and Technological Modernization*. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Economics and Forecasting. [in Ukrainian].

Kraus, N. M. (2015). *The formation of an innovative economy in the context of institutional changes*. Center for Educational Literature [in Ukrainian].

Kulchytskyi, Ya.V. (2011). *Modern economic systems in the conditions of environmentalization and globalization (theoretical and methodological principles of comparison)*. National Forestry University of Ukraine [in Ukrainian].

Maslov, A. O. (2021). *Information and knowledge economy*. PPC "Kyiv University" [in Ukrainian].

Moskalenko, O.M. (2014). Theory and model of advanced economic development in the system of social strategic needs. *Economy of Ukraine*, 8, 4–18 [in Ukrainian].

Supporting the Teams and the Army: How Business Works in Wartime. (2022). European Business Association. [in Ukrainian]. <https://eba.com.ua/pidtrymuyut-komandy-ta-armiyu-yak-pratsyuje-biznes-v-umovah-vijny/>

- Reshetylo, V. P. et al. (2013). *Institutional factors of sustainable development of regional socio-economic systems*. Kharkiv National Academy of Urban Economy [in Ukrainian].
- Shlaifer, M., & Todoschuk, A. (2022). Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration. *Economy and Society*, 45 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-10>
- Shumpeter, Yo. A. (2011). *Theory of Economic Development: A Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (W. Stark, Trans.). Kyiv-Mohyla Academy Publishing House [in Ukrainian].
- Clark, C. (1957). *The conditions of economic progress*. Macmillan; St. Martin's Press.
- Denison, E. F. (1967). *Why growth rates differ: Postwar experience in nine Western countries*. Brookings Institution.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2015). *The global innovation index 2015: Effective innovation policies for development*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2016). *The global innovation index 2016: Winning with global innovation*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2017). *The global innovation index 2017: Innovation feeding the world*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2018). *The global innovation index 2018: Energizing the world with innovation*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2019). *The global innovation index 2019: Creating healthy lives – The future of medical innovation*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2020). *The global innovation index 2020: Who will finance innovation?* WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2021). *The global innovation index 2021: Tracking innovation through the COVID-19 crisis*. WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2022). *The global innovation index 2022: What is the future of innovation-driven growth?* WIPO. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2023). *The global innovation index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. WIPO. <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
- Fisher, A. G. B. (1939). Production, primary, secondary, and tertiary. *The Economic Record*, 15(1), 24–38.
- Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. (1982). *Unemployment and technical innovation: A study on long waves and economic development*. Frances Pinter.
- Galbraith, J. K. (2007). *The new industrial state*. Princeton University Press.
- IMD. (2023). *World digital competitiveness ranking 2023*. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>
- Khodzhaian, A. A., Ignatyuk, A. I., Komeev, V. V., & Khodzhaian, A. R. (2021). Modeling of the effect of structural shifts on the economic dynamics in Ukraine. *Scientific Bulletin of the National Mining University*, 2, 170–177 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-2/170>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press of Harvard University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- OECD/EC. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). OECD Publishing.
- Smith, A. (1904). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (E. Cannan, Ed.). Methuen. <https://oll.libertyfund.org/titles/237>
- The Transformation Index. (2024). *BTI*. <https://www.bti-project.org>

Natalia PRYKAZYUK, DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-7813-8590
e-mail: nprykaziuk@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Ruslana PIKUS, PhD (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-1951-148X
e-mail: pikusruslana@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Lyudmila LOMONOSOVA, PhD (Econ.)
ORCID ID: 0000-0002-2803-913X

e-mail: lomonosovaludmila36@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/6>

p. 61-68

THE CONCEPT OF DEVELOPING AN ESG-ORIENTED CORPORATE CULTURE IN FINANCIAL INSTITUTIONS OF UKRAINE

Background. One of the key strategies for achieving sustainable development goals and effectively managing contemporary risks is the integration of ESG-concepts into the activities of economic entities. In global practice, the development of ESG-strategies by financial institutions is undertaken comprehensively, ensuring the incorporation of key principles into all aspects of business operations, including corporate culture. While Ukrainian financial institutions have already started to adopt ESG-principles, these initiatives are largely formal and lack of integration into the corporate culture transformation process.

Methods. In this research, general scientific methods were utilized to formulate the study's core ideas, while the formalization method was applied to visually depict the foundations of an ESG-oriented corporate culture, the argumentation

method was employed to determine obstacles to the transformation of corporate culture and ways to overcome them, and the method of alternatives was used to compare potential pathways for developing ESG-approaches within Ukrainian financial institutions.

Results. The foundation for developing an ESG-oriented corporate culture in Ukrainian financial institutions has been formulated, and a phased concept for its advancement, considering existing obstacles, has been proposed. Measures for implementing the principle of employee engagement in ESG-oriented corporate culture have been identified and systematized based on external and internal factors.

Conclusions. The principle of employee engagement has been identified as a pivotal element in the transformation of corporate culture within Ukrainian financial institutions, as it facilitates proactive participation of staff in the implementation of ESG-concepts, optimizes inter-functional collaboration and cultivates a deep awareness among employees regarding their essential role in the sustainable development.

Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>

Bao, X., Sun, B., Han, M., Mai, Q., & Lin, H. (2023). Corporate integrity culture on environmental, social, and governance (ESG) performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1399–1417. <https://doi.org/10.1002/csr.2637>

Bendak, S., Shikhli, A. M., Abdel-Razek, R. H., & Ardito, L. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>

Cauthorn, T., Dumrose, M., Eckert, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Rating changes revisited: New evidence on short-term ESG momentum. *Finance Research Letters*, 54, 103703. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103703>

Edmans, A. (2022). The end of ESG. *Financial Management*, 51(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>

Evangeline, E.T., & Gopal Ragavan, V.P. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i2/86340>

Ishiyama, N. (2021). The impact of the talent management mechanism and self-perceived talent status on work engagement: The case of Japan. *Asia Pacific Business Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410>

Jin, M., & Kim, B. (2022). The effects of ESG activity recognition of corporate employees on job performance: The case of South Korea. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 316. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070316>

Jin, X., & Lei, X. (2023). A Study on the Mechanism of ESG's Impact on Corporate Value under the Concept of Sustainable Development. *Sustainability*, 15(11), 8442. <https://doi.org/10.3390/su15118442>

Junius, D., Adisurjo, A., Rijanto, Y. A., & Adelina, Y. E. (2020). The impact of ESG performance to firm performance and market value. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 5(1), 21–41. <https://doi.org/10.29303/jaa.v5i1.84>

Katsamakos, E., & Sanchez-Cartas, J. M. (2023). A computational model of the competitive effects of ESG. *Plos One*, 18(7), e0284237. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284237>

Kim, S., & Li, Z. (2021). Understanding the Impact of ESG Practices in Corporate Finance. *Sustainability*, 13(7), 3746. <https://doi.org/10.3390/su13073746>

Lorincová, S., Miklošik, A., & Hitka, M. (2021). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220–238. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.15983>

Matos, P. (2020). *ESG principles and responsible institutional investing in the world*. Vydavnystvo Lvivskoi politehniky [in Ukrainian].

Moleiro Martins, J., Abreu, A., & Calado, J. (2018). The need to develop a corporate culture of innovation in a globalization context. In G. Yu. Wang (Ed.), *Globalization*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81266>

Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic Analysis*, 32(3), 47–53 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35774/econ2022.03.047>

National Bank of Ukraine. (2021). *Policy of the National Bank of Ukraine regarding the development of sustainable financing for the period until 2025* [in Ukrainian]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf?v=7

NABU. (2024). *Ukrainian banks are actively implementing ESG principles: the results of the NABU, NBU and World Bank meeting*. [in Ukrainian]. <https://nabu.ua/ua/ukrayinski-banki-aktivno-vprovadzhuyut-printsipi-esg-pidsumki-zustrichi-nabu-nbu.html>

Oliinyk, O., & Polishchuk, I. (2024). Accounting for the formation of ESG reporting indicators according to users' information requests: legislative regulation. *Economy and Society*, 65 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13>

Patel, P. C., Pearce, J. A., & Oghazi, P. (2020). Not so myopic: Investors lowering short-term growth expectations under high industry ESG-sales-related dynamism and predictability. *Journal of Business Research*, 128, 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.013>

Prykaziuk, N. (2024). Implementation of ESG principles by non-bank financial institutions: trends and perspectives. *Economy and Society*, 61 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>

Prykaziuk, N., Sholoiko, A., & Motashko, T. (2024). *ESG risks for non-banking financial institutions. Sustainable development and circular economy: Trends, innovations, prospects*. Publishing House "Baltija Publishing". <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-11>

Sharma, S. (2023). Does ESG risk management ensure better risk management? Evidence from India. *Procedia Computer Science*, 221, 912–919. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.068>

Shostak, I., & Plysenko, H. (2024). Integrated reporting in the context of ESG principles. *Journal of Strategic Economic Research*, 2(19), 146–152 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13>

Shulga, N., & Omelenchuk, V. (2024). ESG risks of banks. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 133(2), 101–119 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)

Voitenko, O. (2021). Employee engagement in organizations: main approaches, formation factors and practical significance. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 63(5), 27–34 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-27-34>

Vovchenko, O. (2023). ESG-strategy as a basis for sustainability risk management in banks. *Economy and Society*, 50 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>

World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. 19th Ed. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

Valentyna SEREDA, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-7697-4704
e-mail: valentinasereda10@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Tetiana NAGACHEVSKA, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-5771-1925
e-mail: tetiananagachevska@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Anastasiia HRYHOROVA, UI/UX designer
ORCID ID: 0009-0002-4633-1094
e-mail: hryhorovanastasiia@gmail.com
Marketer UX GMBH, Germany
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/7>
p. 69-80

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO SHAPING AND IMPLEMENTING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE EU AND UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR AND POST WAR RECONSTRUCTION

Background. Under increasing geopolitical and economic instability, there is an urgent scientific and practical need to identify the impact of these processes on the sustainable development of countries and to suggest strategies for sustainable development in the new environment. The full-scale war in Ukraine has increased the risks of failing to achieve the SDGs and urged the transformation of systemic approaches to sustainable economic development in these countries and Ukraine. Changing conditions require updating methods, reforming priorities and financing mechanisms of sustainable development strategies. Transforming sustainable development strategies is particularly acute for Ukraine's in-war and post-war reconstruction. The purpose of the article is to study the impact, priorities and mechanisms of transforming the EU countries' and Ukraine sustainable development strategies in the context of a full-scale war in Ukraine; to identify problems in implementing the SDGs, and to develop practical recommendations for Ukraine's sustainable development reconstruction on the path to EU membership.

Methods. The methods used are generalization, comparison, critical analysis, synthesis, SWOT analysis, primary data collection and processing.

Results. The article presents the results of the study of the impact of war on EU sustainable development. The authors analyse the compliance of Ukraine's reconstruction plan with the SDGs. The authors have developed a system for prioritising and incorporating SDGs into future development strategies and post-war reconstruction plans of Ukraine, considering the duration and phasing. Under limited financial resources, it is necessary to apply the proposed system of SDG prioritisation and its step-by-step implementation and effectively use its EU candidacy, and participation in integration programmes, projects and funds. The authors substantiate the ways of implementation of the SDGs in Ukraine's recovery and development programmes in the following modules: Institutional changes, Finance, Monitoring, and Economy.

Conclusions. For Ukraine's effective post-war recovery, the reconstruction processes must be based on the principles of sustainability, modernisation and technological development, which requires the transformation of national priorities, strategic goals and objectives, financing and implementation mechanisms. The inclusion of SDG indicators in recovery plans and budgeting for these processes should play a significant role, focusing on the use of the latest recovery technologies.

Annex of Commission Implementing Decision on the financing of the support measures in 2023 for crisis response actions undertaken under the Rapid Response Pillar of the Neighborhood, Development and International Cooperation Instrument (2023). *European Commission*. <https://fdi.ec.europa.eu/system/files/2023-04/Annex%20of%20Commission%20implementing%20decision%20on%20the%20financing%20of%20support%20measures%20for%20crisis%20response.pdf>

Annual Recovery Result Report 2023. (2024). *United Nations: Ukraine*. https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_20240415_AnnualRecoveryResultsReport_2023.pdf

Beker et al. (2022). *An essay on the reconstruction of Ukraine* [in Ukrainian]. https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2022/04/Reconstruction-of-Ukraine-2022-04-05-copy-edited_Ukr.pdf

Biermann, F. et al. (2012). Navigating the Anthropocene: Improving Earth System Governance. *Science*, 335(6074), 1306–1307.

Brown, K. et al. (2023). Environmental Consequences of the Ukraine War: Challenges and Responses. *Environmental Management Journal*, 55(2), 231–248.

Brown, K. et al. (2024). Institutional Innovations for Sustainable Development: Lessons from Recent Global Crises. *Journal of Global Governance*, 18(1), 1–20.

Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living. (1991). *United Nations Environment Programme (UNEP)*. <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/30889>

Dasgupta, P. (2021). *The economics of biodiversity: The Dasgupta review*. HM Treasury https://assets.publishing.service.gov.uk/media/602e92b2e90e07660f807b47/The_Economics_of_Biodiversity_The_Dasgupta_Review_Full_Report.pdf

Development Finance Assessment: Ukraine, DFA. (2022). *Analytical report. Joint SDG Fund. UNDP Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/development-finance-assessment-ukraine>

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an>

European Commission. (2023a). *Budget spending categories*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending/headings_en

European Commission. (2023b). *Key documents: EU solidarity with Ukraine*. https://commission.europa.eu/publications/key-documents-eu-solidarity-ukraine_en?utm_source=chatgpt.com

European Environment Agency. (2020). *Slovenia country profile: SDGs and the environment*. <https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sustainable-development-goals-and-the/country-profiles/slovenia-country-profile-sdgs-and>

European Parliament. (2019). *Europe's approach to implementing the Sustainable Development Goals: good practices and the way forward*. <https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/160360/DEVE%20study%20on%20EU%20SDG%20implementation%20formatted.pdf>

European Peace Facility. (2024). *European Commission*. https://fdi.ec.europa.eu/what-we-do/european-peace-facility_en

Eurostat. (2024a). *Real GDP growth rate*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>

- Eurostat. (2024b). *HICP – Inflation Rate*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>
- European Commission. (n.d.). *Next Generation EU*. https://next-generation-eu.europa.eu/index_en
- European Commission. (2021). *2021–2027 long-term EU budget & NextGenerationEU*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_en
- Financing activities aimed at achieving the Sustainable Development Goals in Ukraine: four key success factors. (2022). UNDP Ukraine [in Ukrainian] <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/finansuvannya-zakhodiv-spryamovanykh-na-dosyahnennya-tsiley-staloho-rozvytku-v-ukrayini-chotyry-klyuchovi-factory-uspikhu>
- General Assembly. (2015). *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda)*. Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2015 69/313. https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_69_313.pdf
- Grimm, M. et al. (2023). Economic Impact of the Ukraine Conflict: Reshaping European Economic Strategies. *Journal of Economic Policy*, 27(4), 475–490.
- Gutmann Martin, G., & Gorman, D. (2022). *Before the UN Sustainable Development Goals: A historical companion*. Oxford University Press.
- Goodman, J. et al. (2023). Institutional Responses to the Ukraine Conflict: A Call for Reform in Global Governance. *Global Policy Journal*, 15(2), 172–189.
- HLPF. (2023). *Voluntary national reviews*. <https://hlpf.un.org/vnrs>
- IPCC. (2023). *AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023*. Intergovernmental Panel of Climate Change. <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>
- Johnson, M. et al. (2022). Climate Resilience and Biodiversity: New Strategies for a Changing World. *Environmental Science & Policy*, 134, 112–129.
- Joint United Nations Programme on Financing the Sustainable Development Goals. (2020). Join SDG Fund. SDG Joint Fund. UN Ukraine [in Ukrainian]. https://jointsdgfund.org/sites/default/files/2020-10/Brief%20SDG%20Financing_ukr.pdf
- Kovalska, S. (2021). Assessment of the SDGs at the regional level. *National Institute for Strategic Studies* [in Ukrainian]. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-06/csr-regioni_17_06_21.pdf
- Multiannual Financial Framework 2021–2027. (2021). European Commission. https://commission.europa.eu/system/files/2021-01/mff_2021-2027_breakdown_current_prices.pdf
- National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine". (2017). Cabinet of Ministers of Ukraine [in Ukrainian]. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
- NATO. (2023). *Russian war against Ukraine: Lessons Learned Curriculum Guide*. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/12/pdf/231208-RusWar-Ukraine-Lessons-Curriculum.pdf
- O'Neill, S. et al. (2024). Social Impact of the Ukraine War: Challenges for European Societies. *Social Policy Review*, 36(1), 89–105.
- On state support for investment projects with significant investments in Ukraine. (2020). Law of Ukraine of December 17, 2020, № 1116-IX [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>
- Restoring Ukraine. (2024). *Ukraine's recovery plan* [in Ukrainian]. <https://recovery.gov.ua/>
- Smith, A. et al. (2023). Addressing Social Inequality in Sustainable Development Strategies. *Social Policy & Society*, 22(2), 145–162.
- Statewatch (2022): *At what cost? Funding the EU's security, defense, and border policies, 2021–2027*. <https://www.statewatch.org/publications/reports-and-books/at-what-cost-funding-the-eu-s-security-defence-and-border-policies-2021-2027/>
- Stevens, C. et al. (2015). *Sustainable Development in the 21st century: The future we want*. United Nations.
- Stiglitz, J.E. (2012). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. W.W. Norton & Company.
- Stockholm Resilience Centre. (2023). *The SDGs wedding cake*. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>
- Sustainable Development Goals: Ukraine (2018). *Targets and indicators. National report. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine* [in Ukrainian]. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDG-leaflet-ukr_F.pdf
- Sustainable Development Goals: Ukraine (2021). *Monitoring Report* [in Ukrainian]. https://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozvl/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf
- Sustainable Development Goals Ukraine (2024). Current progress by goals and targets. *State Statistics Service of Ukraine*. [in Ukrainian] https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2021/ukr/ukr4_BOM_final/index.html
- UNECE. (2020). *Towards achieving the sustainable development goals in the UNECE region*. https://unece.org/sites/default/files/2021-07/SDG_report_for_web.pdf
- United Nations. (2016). *Partnerships for SDGs: Supporting the sustainable development goals through multi-stakeholder partnerships – Ensuring that no one is left behind*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2329Partnership%20Report%202016%20web.pdf>
- UNDP Ukraine. (2022). *Rapid integrated assessment: Example of government funding programs for regional development and environmental protection of Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/rapid-integrated-assessment-example-government-funding-programmes-regional-development-and-environmental-protection-ukraine>
- UN Global Crisis Response Group on Food, Energy and Finance. (2022). *Global impact of the war in Ukraine: Billions of people face the greatest cost-of-living crisis in a generation* (Brief No. 2). https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-06/GCRG_2nd-Brief_Jun8_2022_FINAL.pdf
- United Nation. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nation. (2023a). *High-Level Political Forum (HLPF) 2023*. <https://hlpf.un.org/2023>
- United Nations. (2023b). *Institutional framework and international cooperation for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/topics/institutional-frameworks-and-international-cooperation-sustainable-development>
- Ukraine's Recovery Plan. (2022). *National Recovery Council* [in Ukrainian]. https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf
- United Nations Development Program (UNDP) Ukraine. (2024). *What are the sustainable development goals?* <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals>
- UN Ukraine. (2022). *Analysis of sources and instruments for raising financial resources to finance the Sustainable Development Goals in Ukraine* [in Ukrainian]. <http://surl.li/tqnhdh>
- Wilson, J. et al. (2023). Rethinking Economic Growth: The Case for a Circular Economy. *Journal of Sustainable Economics*, 14(1), 33–52.
- World Bank. (2018). *Poverty and shared prosperity 2018: Piecing together the poverty puzzle*. <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity-2018>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- World Investment Report (WIR). (2024). *Investment facilitation and digital government*. UNCTAD. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf

Andriy STAVYTSKYI, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0002-5645-6758

e-mail: a.stavytskyi@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Kateryna BORYSENKO, Analyst

ORCID ID: 0009-0005-1203-9978

e-mail: katiaborysenko05@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine,

"Lvivenergozbut" LLC

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/8>

p. 81-90

MODELLING THE IMPACT OF THE LEVEL OF DEMOCRACY IN A COUNTRY ON ITS ECONOMIC DEVELOPMENT

Background. The level of democracy significantly influences countries' economic development, yet the nature and strength of this impact remain subjects of active debate. Globalization, economic integration, and regional differences emphasize the need for an in-depth examination of the relationships between political and economic indicators. The study aims to assess the impact of democracy levels on key economic indicators, such as GDP per capita, household consumption, inflation, exports and others, using regression analysis and machine learning techniques. The objectives include constructing global and local models, analyzing regional variations and differences between countries with varying democratic dynamics, and identifying key factors influencing economic growth.

Methods. The research is based on global data from 180 countries over the period 1991–2022, sourced from the V-Dem project and World Bank databases. The methods include pairwise regression for assessing democracy's impact on specific economic indicators and decision trees for determining complex relationships between political, economic, and geographic factors. Case studies of countries with significant changes in democracy levels were separately analyzed.

Results. The analysis reveals a predominantly positive impact of democracy on economic growth, including increases in GDP, exports, and household consumption, alongside reductions in inflation and government debt. The constructed decision tree revealed complex interactions between geographic, economic, and political factors in determining democracy levels, with a classification accuracy of 54.25 %. Detailed analysis of individual countries demonstrated positive effects of democratization on economic indicators in Georgia, South Africa, Indonesia, and Malaysia, while declining democracy levels in Venezuela and China showed mixed economic consequences.

Conclusions. Democratic development positively affects economic well-being in most countries, though the effects vary by region. Recommendations for optimizing social structures include strengthening democratic institutions, enhancing economic freedoms, and combating corruption. The research findings can be applied in developing state policies.

Acemoglu, Daron. (2019, Dec. 20). *The Narrow corridor: states, societies and the fate of liberty*. Kapuscinski Development Lectures. <https://kapuscinskilectures.eu/lecture/the-narrow-corridor-states-societies-and-the-fate-of-liberty/>

Acemoglu, D., Naidu, S., Restrepo, P., & Robinson, J. A. (2019). Democracy does cause growth. *Journal of Political Economy*, 127(1), 47–100. <https://doi.org/10.1086/700936>

BBVA Foundation. (n. d.). *Guido Tabellini*. <https://www.frontiersofknowledgeawards-fbbva.es/galardonados/guido-tabellini-2/>

Bell, J. (2014). *Machine learning: hands-on for developers and technical professionals*. Wiley. https://electrovolt.ir/wp-content/uploads/2018/03/Machine-Learning-Wiley-ElectroVolt.ir_.pdf

Boston University. (2023, Sep. 22). *Pascual Restrepo, associate professor of economics*. <https://www.bu.edu/cas/pascual-restrepo-associate-professor-of-economics/>

CEPR. (n. d.). *Torsten Persson*. <https://cepr.org/about/people/torsten-persson>

Doucoulagos, H., & Ulubasoglu, M. (2006). *Democracy and economic growth: A meta-analysis*. Deakin University. https://ideas.repec.org/p/dkn/econwp/eco_2006_04.html#author-abstract

Du, M. (2023). Unpacking the black box of China's state capitalism. *German Law Journal*, 24(1), 125–150. <https://doi.org/10.1017/glj.2023.2>

Free Learning Platform for Better Future. (n. d.). *Weka Data Mining*. <https://www.javatpoint.com/weka-data-mining>

Gründler, K., & Krieger, T. (2021). Using machine learning for measuring democracy: A practitioners guide and a new updated dataset for 186 countries from 1919 to 2019. *European Journal of Political Economy*, 70, 102047. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2021.102047>

Kenneth, R., & Yuanchen, Y. (2024). Rethinking China's growth. *Economic Policy*, 39(119), 517–548. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiae022>

Massachusetts Institute of Technology. (2023). *Curriculum vitae Pascual Restrepo*. https://pascual.scripts.mit.edu/home/cv_pascual_restrepo_august_2023.pdf

MIT Sloan. (n. d.). *Daron Acemoglu*. <https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/daron-acemoglu>

MIT Economics. (2023, July 7). *Curriculum vitae Daron Acemoglu*. <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2023-07/CV%20July%207%202023.pdf>

OECD. (2024, Mar. 27). *Effective tax rates*. https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=CTS_ETR

Persson, T., & Tabellini, G. (2006). *Democratic capital: The nexus of political and economic change*. NBER Working Paper, 12175. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w12175/w12175.pdf

Persson T. (n. d.). *The home page of Torsten Persson*. <http://perseus.iies.su.se/~tper/>

Project Syndicate. (2023, 9 Mar.). What's Next for Globalization? <https://www.project-syndicate.org/commentary/failure-of-hyper-globalization-creates-need-for-new-economic-narrative-by-dani-rodrik-2023-03>

Research.com. (n. d.). *Hristos Doucouliagos*. <https://research.com/u/hristos-doucouliagos>

Santa Fe Institute. (n. d.). *Suresh Naidu*. <https://sites.santafe.edu/~snaidu/>

Scientific American. (2024). *China's population could shrink to half by 2100*. <https://www.scientificamerican.com/article/chinas-population-could-shrink-to-half-by-2100/>

SDA Bocconi School of Management. (n. d.). *Guido Tabellini*. <https://didattica.unibocconi.eu/mypage/index.php?IdUte=48805>

Teorell, J., Coppedge M., Lindberg S., & Skaaning S.-E. (2019). Measuring Polyarchy Across the Globe, 1900–2017. *St Comp Int Dev.*, 54, 71–95. <https://doi.org/10.1007/s12116-018-9268-z>

The Guardian. (2020, 19 Feb.). *Capital and Ideology by Thomas Piketty review – if inequality is illegitimate, why not reduce it?* <https://www.theguardian.com/books/2020/feb/19/capital-and-ideology-by-thomas-piketty-review-if-inequality-is-illegitimate-why-not-reduce-it>

The Guardian. (2022, 8 Mar.). *Liberalism and Its Discontents by Francis Fukuyama review – a defence of liberalism... from a former neocon*. <https://www.theguardian.com/books/2022/mar/08/liberalism-and-its-discontents-by-francis-fukuyama-review-a-defence-of-liberalism-from-a-former-neocon>

The State Treasury Finland. (n. d.). *Facts about Central Government Debt*. <https://www.treasuryfinland.fi/central-government-debt-and-cash-management/facts-about-central-government-debt/>

The University of Chicago. (n. d.). *James Alan Robinson*. <https://harris.uchicago.edu/directory/james-robinson>

The World Bank. (n. d.). *World Development Indicators*. <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>

TIME. (2024). *China's Economic Slump Is Here to Stay*. <https://time.com/6835935/china-debt-housing-bubble/>

Treisman, D. (2020). Economic Development and Democracy: Predispositions and Triggers. *Annual Review of Political Science*, 23, 241–257. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050718-043546>

UNECE. (n. d.). *Gross Average Monthly Wages by Country and Year*. https://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/en/STAT/STAT__20-ME_3-MELF/60_en_MECCWagesY_r.px/

UNDP. (n. d.). *The SDGs in action*. <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals>

V-Dem Institute. (2023a). *V-Dem Codebook v13*. https://v-dem.net/documents/24/codebook_v13.pdf

V-Dem Institute. (2023b). *V-Dem Organization and Management v13*. https://v-dem.net/documents/27/organization_v13.pdf

Weka. (n. d.). *REPTree*. <https://weka.sourceforge.io/doc.dev/weka/classifiers/trees/REPTree.html>

World Bank Group. (2024a). *Unemployment*. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>

World Bank Group. (2024b). *GDP per capita*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

World Bank Group. (2024c). *Households and NPISHs Final consumption expenditure per capita*. <https://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PRVT.PC.KD>

World Bank Group. (2024d). *Exports of goods and services*. <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>

World Bank Group. (2024e). *Inflation, consumer prices*. <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>

Zuckerman, E. (n. d.). *About Me*. <https://ethanzuckerman.com/about-me/>

Alla STAROSTINA, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0002-5898-7966

e-mail: allastarostina@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Volodymyr KRAVCHENKO, PhD (Econ.), Assoc. Prof., Expert

ORCID ID: 0000-0002-0625-6088

e-mail: kravchenko.omu@gmail.com

NGO "Ukrainian Union of Marketing Experts"

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/9>

p. 91-99

ACADEMIC MARKETING RESEARCH IN UKRAINIAN UNIVERSITIES: A MODEL, CURRENT STATE, AND MAIN FEATURES

Background. *Academic Marketing Research (AMR) is a crucial tool for enhancing the effectiveness of teaching, scientific research, and consulting activities, which is especially relevant in the context of market uncertainty and instability. This study aims to determine the role and significance of AMR in the development of Ukrainian universities, businesses, and civil society during the wartime and post-war recovery periods.*

Methods. *The study employed the following methods: an expert survey of faculty members from Ukrainian universities, quantitative data analysis using Excel and SPSS, and conceptual modeling to identify the areas of AMR's impact on socio-economic development. The sample consisted of 34 respondents from 19 universities.*

Results. *A conceptual model of AMR was developed, illustrating the connections between universities, businesses, and civil society regarding the use of AMR results in teaching, research, consulting, and personal life, taking into account the prerequisites, influencing factors, and consequences. It was found that the overall state of AMR in Ukrainian higher education institutions is characterized by a high level of faculty interest in accessing AMR results; high faculty engagement in conducting AMR; and a willingness to share these results with researchers, businesses, and the public. The use of specific AMR results by Ukrainian faculty, published on the website of the NGO "Ukrainian Union of Marketing Experts" indicates both a high level of awareness of these studies and a high appreciation of their utility. Furthermore, it was established that AMR plays a significant role in improving the quality of educational programs and in developing students' competencies that enable them to work effectively in a turbulent market environment. AMR results are utilized in consulting activities to support business adaptation to crisis situations, enhancing firms' responsiveness to external challenges. Factor analysis identified two primary spheres of AMR results' usefulness: teaching activities (primary sphere) and scientific-practical applications (secondary sphere).*

Conclusions. *Understanding the conceptual model of AMR enables faculty members and all stakeholders to improve the effectiveness of conducting and utilizing AMR results. Integrating AMR findings into educational programs and consulting activities can play an important role in Ukraine's economic recovery by enhancing business efficiency and improving the quality of university education.*

Al Kharusi, I. (2023). Students' evaluation of teaching (SET) for improving learning and teaching quality in HE: Students' and teachers' perspectives. *Journal of World Englishes and Educational Practices*.

Ballina, J. de la, & Cachero, S. (2023). Teaching marketing research at the university level. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15021500>

Brennan, R. (2004). Should we worry about an academic-practitioner divide in marketing? *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5). <http://dx.doi.org/10.1108/02634500410551879>

Cornelissen, J. (2002). Academic and practitioner theories of marketing. *Marketing Theory*, 2(1), 133–143. <https://doi.org/10.1177/1470593102002001647>

Guha, A., Grewal, D., & Atlas, S. (2023). Generative AI and marketing education: What the future holds. *Journal of Marketing*, 85(1), 14–21. <https://doi.org/10.1177/00222429231109223>

Harvey, W. S., & Spee, A. P. (2023). Walking the tightrope of academic and practitioner expectations in field research. *Management Learning*. <https://doi.org/10.1177/13505076231213176>

- Hunt, S. D. (2020). Marketing as a profession: On closing stakeholder gaps. *European Journal of Marketing*, 36(3), 305–312. <https://doi.org/10.1108/03090560210423057>
- Jedidi, K., Schmitt, B. H., Ben Sliman, M., & Li, Y. (2021). R2M Index 1.0: Assessing the practical relevance of academic marketing articles. *Journal of Marketing*, 85(5), 22–41. <https://doi.org/10.1177/00222429211028145>
- Levy, M., & Grewal, D. (2020). Toward developing an improved curriculum for graduate education in marketing research. *Proceedings of the Academy of Marketing Science*.
- Lilien, G. L. (2011). Bridging the academic–practitioner divide in marketing decision models. *Journal of Marketing*, 75(4), 196–210. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.196>
- Littler, D., & Tynan, C. (2005). Where are we and where are we going? The status and future of research in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 261–271. <https://doi.org/10.1108/03090560510581764>
- Mills, A. J., & Hair, J. F., Jr. (2021). Consumer insights: A turning point for marketing research education. *International Journal of Market Research*, 61(1), 23–32. <https://doi.org/10.1177/147078531880531>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (2020). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Nunan, D., & Di Domenico, M. (2021). Rethinking the market research curriculum. *International Journal of Market Research*, 61(1), 23–32. <https://doi.org/10.1177/147078531880292>
- Parasuraman, A. (2020). Commercial marketing researchers' evaluations of academic journals. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 201–209. <https://doi.org/10.1177/002224378101800210>
- Reavey, T. et al. (2021). Updating the marketing research course to prepare the marketing generalist. *Journal of Marketing Education*.
- Recovery Plan for Ukraine. (2023). Restoration of Ukraine [in Ukrainian]. <https://recovery.gov.ua/>
- Romero-Rodríguez, L. M., & Castillo-Abdul, B. (2023). Toward state-of-the-art on social marketing research in user-generated content. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2022-0005>
- Starostina, A.O. (2017). Ukrainian marketing: Formation and development perspectives. *Marketing in Ukraine*, 1, 4–10. https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2018/12/Starostina_2017_UAM.pdf [in Ukrainian].
- Starostina, A.O. (Ed.). (2024). *Marketing: Global experience and the Ukrainian dimension* (2nd ed., revised and supplemented). Lira-K [in Ukrainian].
- Starostina, A.O., & Dyomina, O.M. (2022). The development of marketing in Ukraine: Specifics, stages, scientific schools, issues, and perspectives. In A. O. Starostina (Ed.), *30 years of Independence: Achievements and perspectives of marketing development in Ukraine* (pp. 7–19). Interservis [in Ukrainian].
- Starostina, A., Sitnicki, M., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10(46), 51–70. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>
- Stern, B. L., & Tseng, L. P. D. (2022). Do academics and practitioners agree on what and how to teach the undergraduate marketing research course? *Journal of Marketing Education*, 24(3), 225–232. <https://doi.org/10.1177/02734753221160272>
- Ukrainian Union of Marketing Experts. (2024a). *Let's unite for common development* [in Ukrainian]. <https://omu.marketing>
- Ukrainian Union of Marketing Experts. (2024b). *Reports on Academic Marketing Research* [in Ukrainian]. <https://drive.google.com/file/d/1pSZHOo4U-LoqlirTN8utmbQeM9448JHv/view?usp=sharing>
- Unified State Electronic Database on Education. (2024). *Competitive offers* [in Ukrainian]. <https://vstup.edbo.gov.ua/offers/>
- Veljković, D., Hristov-Stanić, A., & Lazić, V. (2021). The significance of education in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 58(3), 214–229. <https://doi.org/10.1177/002224378203800305>

Halyna FYLIUK, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-8671-5709

e-mail: halynafyliuk@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Larysa SHAULSKA, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0002-7919-6733

e-mail: shaulska@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Liliia TARASENKO, PhD, Assist.

ORCID ID: 0000-0001-8224-5113

e-mail: liliia.tarasenko@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/10>

p. 100-108

IDENTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF EDUCATIONAL PRODUCTS

Background. The process approach to quality management of educational products as a direction of modernization of university management in Ukraine is analyzed. The necessity of updating the existing approaches to managing the quality of educational activities of universities due to new complex tasks to ensure the quality of education in a changing environment and the challenges of post-war recovery is substantiated. The purpose of the article is to identify a map of business processes that ensure the design and implementation of an educational program; to determine the specific features of the implementation of the process approach at the university; and to substantiate the prospects and limitations of using the process model of university management.

Methods. The research was conducted using the methods of generalization, comparative, system analysis, analogy, abstraction, idealization, induction and deduction, and graphical visualization.

Results. The research demonstrates the benefits of implementing a process management model, which are ensured by building clearly defined business processes, allocating personalized areas of responsibility, sensitivity of processes to the needs of improvement due to new market demands, and reliable support for both regular educational products and new, non-standard ones. The result of the study is the initial stage of implementation of the process approach carried out by the authors – a detailed identification of the core, support, and management business processes that ensure the effectiveness of the design and

implementation of the educational program, which is a process of direct influence on the quality of education and educational activities and directly determines the value for consumers. The map embodies current and future customer requests, contains new processes, and provides for new teaching and non-teaching roles.

Conclusions. Implementation of the process model of management requires solving a wide range of complex tasks of organizational, managerial, economic, resource, social and psychological nature. The advantages associated with building business processes (direct impact on performance, flexible consideration of changing customer needs while complying with the standards and principles of academic policy, etc.) should be considered in the context of the limitations identified in the article in the university environment.

- Balzer, W. K. (2017). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*. Productivity Press.
- Balzer, W. K. (2020). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*, 2nd Ed. Productivity Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Fayol, H. (1967). *General and industrial management*. Pitman.
- Hernaus, Tomislav. (2011). *The Process-Based Face of Organizations*. https://www.researchgate.net/publication/251431137_The_Process-Based_Face_of_Organizations
- Kucińska-Landwójtowicz, Aneta & Czabak-Górska, Izabela & Lorenc, M. & Klemens, Brygida. (2020). Process Approach in Managing the Quality of Education. *European Research Studies Journal*, XXIII, 1149–1159. <https://doi.org/10.35808/ersj/1930>
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Morris, D., Kirchmer, M., Benedict, T., Scarsig, M., Frantz, P., Saxena, R., & Hilty, J. (2019). *BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. Independently published.
- National agency for higher education quality assurance. (n. d.). Public NAQA [in Ukrainian]. <https://public.naqa.gov.ua>
- On Higher Education. (2014). Law of Ukraine No 1556-VII (Ukraine) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- Porter, M. (2019). *Competitive advantage. How to achieve consistently high results*. Nash format. (Originally published in 1998) [in Ukrainian].
- SE "UkrNDNC" (2016). *Quality management systems. Main provisions and glossary of terms* (DSTU ISO 9000:2015) [in Ukrainian].
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Approved by the Ministerial Conference in Yerevan, 14-15 May 2015. *The European Association for Quality Assurance in Higher Education*. https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf
- Stankevych, I. V. (2017). The Identification and Modeling of Business Processes of the Quality Management System of an Educational Organization: Theory and Practice. *The Problems of Economy*, (1), 258–268 [in Ukrainian].
- Stensaker, B., Hovdhaugen, E., & Maassen, P. (2019). The practices of quality management in Norwegian higher education. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 698–708. <https://doi.org/10.1108/ijem-11-2017-0327>
- Stets, I. (2019). Identification of business processes of an enterprise. *Market Infrastructure*, 33 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-35>
- Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. Norton.
- Trachenko, L. A. (2018). The Process Approach in Quality Management Systems in Enterprises of the Services Sector. *The Problems of Economy*, 2(36), 251–257 [in Ukrainian].
- Velychko, O., & Velychko, L. (2018). Matrix structures in management of quality of educational and scientific work of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 133–144. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.13](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.13)
- Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., & Roubik, H. (2020). A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 153–166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)
- Zaverukha, N. (2024). *Uncontrolled. What you need to know about business processes*. Fabula Publishing House. [in Ukrainian].
- Zenchenko, T. (2016). Methodological principles of the management of education in higher education. *Professional Education: methodology, theory and technologies*, 4, 47–57 [in Ukrainian].

Svitlana FIRSOVA, PhD (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0003-0848-1390

e-mail: sgfirsova@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Tetiana BILORUS, PhD (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0001-7620-4622

e-mail: bilorus@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/11>

p. 109-121

MANAGING THE COMPETITIVENESS OF THE RESOURCE POTENTIAL OF HEALTH CARE INSTITUTIONS: A METHODOLOGICAL ASPECT

Background. Recent domestic health care reforms actualize the need to provide quality and competitive medical services to the population of Ukraine. The purpose of the study is to develop an algorithm for conducting a comprehensive assessment of the competitiveness of health care facilities (PHI) by justifying a methodical approach to distinguishing the components of the resource potential of the health care facility and generalizing the criteria for evaluating the level of competitiveness of the resource potential according to the specified components. The object of the study is the processes of managing the competitiveness of health care facilities. The subject of the study is the theoretical and methodological principles of assessing the resource potential of domestic health care facilities and the practical tools for ensuring their implementation in medical institutions.

Methods. The following methods were used in the article as a methodical platform for conducting research: comparative and structural analysis, theoretical generalization – to single out integral components of the resource potential of health care facilities and single indicators for each component; VRIO-analysis – to determine the level of competitiveness of the resource potential of health care facilities; multi-criteria analysis – for evaluating the components of the resource potential; SBW-method – for determining the importance of the criteria of single indicators; statistical methods – to determine the integral value by components and obtain a generalized indicator of the level of the resource potential of health care facilities.

Results. Approaches to understanding the competitiveness of resource potential based on the pillars of the health care system from the World Health Organization and the business patterns of health care centers formed on their basis are considered in the literature. A methodical approach to distinguishing the components of the resource potential of health care facilities with a generalization of the criteria for assessing the level of competitiveness of the resource potential for each component and the calculation of a comprehensive indicator of the assessment of the resource potential of health care facilities taking into account the level of generalizing indicators for the determined components of the resource potential and the interpretation of the results according to predefined limit intervals is substantiated.

Conclusions. The components of the resource potential for evaluating the competitiveness of health care facilities are determined: managerial, financial, material and technical, personnel, informational and patient-oriented components. A detailed interpretation of the indicators for evaluating each component of the resource potential of health care facilities is provided. The article provides an example of the practical application of this methodical approach to assessing the competitiveness of the resource potential of health care facilities, which will allow the medical director to make sound management decisions regarding the elimination of weaknesses in individual indicators of each component of the resource potential of health care facilities.

Afanasiev, Ye.V., & Nadzhib Fertas. (2020). Clarification of the content and meaning of the term "competitiveness of resource potential". *Development of industry and society: materials of the international scientific and technical conference*, Kryvyi Rih, November 17–20, 2020. Publishing center of KNU (p. 86) [in Ukrainian]. <http://surl.li/tzhlyr>

Amiri, M. et al. (2023) A Fuzzy Extension of Simplified Best-Worst Method (F-SBWM) and Its Applications to Decision-Making Problems. *Symmetry*, 15(81), 1–30. <https://doi.org/10.3390/sym15010081>

Balan, V. H., & Kozlenko, A.S. (2023). Evaluation of SWOT analysis factors of a research university based on the Fuzzy SBW method. *Bulletin of Odessa National University. Economics*, 28, 1(95), 22–34 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-95-4>

Balan, V. (2022). Enterprise strategies stratification based on the fuzzy matrix approach. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, 11, 124–156. <http://doi.org/10.33111/nfmte.2022.124>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B. (2012). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Global Ed., 6th Ed. Pearson.

Dubkovetska, I. I. (2020). Development of professional competence of future medical workers in the context of European integration. *Educational horizons*, 50(1), 154–159 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15330/obrii.50.1.154-159>

Kharchuk, T. V. (2019). Pidkhody do vyznachennia konkurentnykh perevah pidpriemstva. *Ekonomika ta upravlinnia*, 6, 68–74 [in Ukrainian].

Latysheva, O. V. (2018). Resource potential of the enterprise: essence, components and features of managing elements of ensuring sustainable development. *Economic Bulletin of Donbass*, 3(53), 126–130 [in Ukrainian]. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143516/21-Latysheva.pdf?sequence=1>

Obelets, T.V. (2022). Business planning: strategic aspect. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 23, 96–104 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640>

Osgood, C. E. (1953). *Method and theory in experimental psychology*. Oxford University Press.

Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009>

Tepluk, M. A., & Shapran, O. A. (2022). Formation of the business pattern of healthcare institutions in Ukraine. *Strategy of economic development of Ukraine*, 50, 150–159 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.150.159>

Verkhovna Rada of Ukraine. (2017a). On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving Legislation on the Activities of Healthcare Institutions (Law of Ukraine No. 2002-VIII of 06.04.2017). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 21, 245 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>

Verkhovna Rada of Ukraine. (2017b). On state financial guarantees for medical care of the population (Law of Ukraine dated October 19, 2017 No. 2168-VIII). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 21, 245 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>

Zadeh, L. A. (1978). Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*, 1(1), 89–100.

INFORMATION ABOUT AUTHORS (META-DATA)

Герасименко Оксана – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: herasymenkomiid@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1122-1189

Herasymenko Oksana – PhD in Economics, Associate Professor of Department of Management of Innovative and Investment Activity, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: herasymenkomiid@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1122-1189

Затонацька Тетяна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: tetiana.zatonatska@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9197-0560

Соболев Олександр – аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: oleksandr.sobolev@knu.ua, ORCID ID: 0009-0002-4299-8334

Zatonatska Tetiana – Doctor of Economics, Professor, Department of Economic Cybernetics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: tetiana.zatonatska@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9197-0560

Sobolev Olexsandr – PhD Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: oleksandr.sobolev@knu.ua, ORCID ID: 0009-0002-4299-8334

Лютий Ігор – член-кореспондент НАН України, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: liutyi@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3249-002X

Коваленко Володимир – аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: volodymyrkovalenko1997@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0772-6165

Lyutiy Ihor – Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Doctor of Economics, Professor, Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: liutyi@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3249-002X

Kovalenko Volodymyr – PhD Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: volodymyrkovalenko1997@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0772-6165

Мельник Тетяна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: t.melnyk@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3617-6927

Кирильчук Ольга – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: kyrylchukolha@knu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1463-3952

Melnyk Tetiana – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Audit, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: t.melnyk@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3617-6927

Kyrylchuk Olha – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic Theory, Macro- and Microeconomics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: kyrylchukolha@knu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1463-3952

Осецький Валерій – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: osetski@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5104-1070

Камінський Андрій – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: akaminsky@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6574-8138

Куліш Вікторія – д-р філософії, асистент кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: kulish_v@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5919-2823

Osetskiy Valerii – Doctor of Economics, Professor, Department of Economic Theory, Macro- and Microeconomics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: osetski@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5104-1070

Kaminskyi Andrii – Doctor of Economics, Professor, Department of Economic Cybernetics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: akaminsky@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6574-8138

Kulish Viktoriia – PhD, Assistant, Department of Economic Theory, Macro- and Microeconomics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: kulish_v@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5919-2823

Приказюк Наталія – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: nprykazyuk@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7813-8590

Пікус Руслана – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: pikusruslana@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1951-148X

Ломоносова Людмила – кандидат економічних наук, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: lomonosovaludmila36@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2803-913X

Prkazyuk Natalia – DSc (Economics), Professor, Department of Insurance, Banking and Risk management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: nprykazyuk@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7813-8590

Pikus Ruslana – PhD in Economics, Professor, Department of Insurance, Banking and Risk management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: pikusruslana@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1951-148X

Lomonosova Lyudmila – PhD in Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: lomonosovaludmila36@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2803-913X

Середа Валентина – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: valentinasereda10@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7697-4704

Нагачевська Тетяна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: tetiananagachevska@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5771-1925

Григорова Анастасія – UI/UX дизайнер, Marketer UX GMBH, Німеччина

Контактна інформація: e-mail: hryhorovanastasiia@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-4633-1094

Sereda Valentyna – PhD in Economics, Associate Professor, Department of International Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: valentinasereda10@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7697-4704

Nagachevska Tetiana – PhD in Economics, Associate Professor, Department of International Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: tetiananagachevska@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5771-1925

Hryhorova Anastasiia – UI/UX Designer, Marketer UX GMBH, Germany

Contact information: e-mail: hryhorovanastasiia@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-4633-1094

Ставицький Андрій – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: a.stavytskyi@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5645-6758

Борисенко Катерина – аналітик ТОВ "Львівенергозбут"

Контактна інформація: e-mail: katiaborysenko05@knu.ua, ORCID ID: 0009-0005-1203-9978

Stavytskyi Andrii – Doctor of Economics, Professor, Department of Economic Cybernetics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: a.stavytskyi@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5645-6758

Borysenko Kateryna – Analyst of Lvivenergozbut LLC

Contact information: e-mail: katiaborysenko05@knu.ua, ORCID ID: 0009-0005-1203-9978

Старостіна Алла – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: allastarostina@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5898-7966

Кравченко Володимир – кандидат економічних наук, доцент, експерт ГО "Об'єднання маркетологів України", Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: kravchenko.omu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0625-6088

Starostina Alla – Doctor of Economics, Professor, Department of Marketing and Business Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: allastarostina@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5898-7966

Kravchenko Volodymyr – PhD in Economics, Associate Professor, Expert, NGO "Ukrainian Union of Marketing Experts", Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: kravchenko.omu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0625-6088

Філюк Галина – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: halynafyliuk@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-8671-5709

Шаульська Лариса – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: shaulska@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7919-6733

Тарасенко Лілія – доктор філософії, асистент кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: liliia.tarasenko@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-8224-5113

Fyliuk Halyna – Doctor of Economics, Professor, Department of Economics of Enterprise, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: halynafyliuk@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-8671-5709

Shaulska Larysa – Doctor of Economics, Professor, Department of Economics of Enterprise, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: shaulska@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7919-6733

Tarasenko Liliia – PhD. Assistant, Department of Economics of Enterprise, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: liliia.tarasenko@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-8224-5113

Фірсова Світлана – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Контактна інформація: e-mail: sgfirsova@knu.ua, ORCID ID: 0000-0003-0848-1390

Білорус Тетяна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

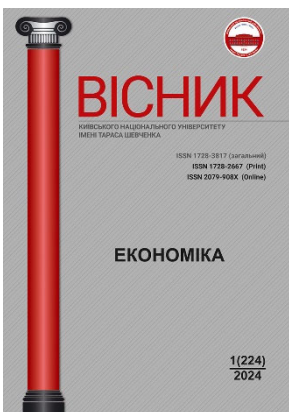
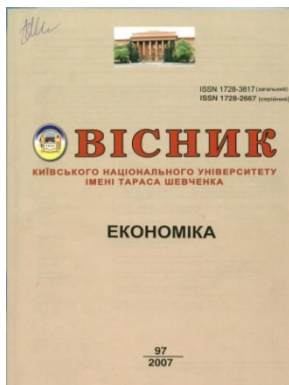
Контактна інформація: e-mail: bilorus@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7620-4622

Firsova Svitlana – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Innovative and Investment Activity, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: sgfirsova@knu.ua, ORCID ID: 0000-0003-0848-1390

Bilorus Tetiana – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Innovative and Investment Activity, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Contact information: e-mail: bilorus@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7620-4622



Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка – це рецензований, цитований у міжнародних наукометричних базах науковий журнал, що видається з 2023 року два рази на рік і присвячений дослідженням в економічній сфері. Журнал видається з 1958 року

Атестовано

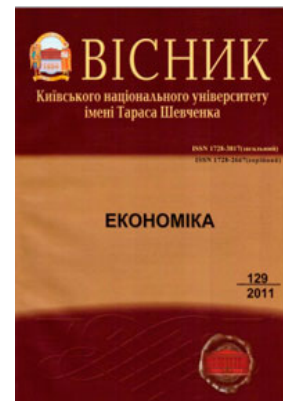
Внесено до Списку друкованих періодичних видань, що включаються до Переліку наукових фахових видань України (категорія "Б") Наказом Міністерства освіти і науки України 17.03.2020 № 409

Зареєстровано

Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення. Рішення № 1089 від 28.03.2024 р. Ідентифікатор медіа: R30-03803

Засновник та видавець

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет". Свідцтво внесено до Державного реєстру ДК № 1103 від 31.10.02 Адреса видавця: б-р Тараса Шевченка, 14, м. Київ, 01601, Україна



Індексується в таких міжнародних наукометричних базах та депозитаріях:

DOAJ, EconPapers, IDEAS, Open Academic Journals Index (OAJI), ProQuest, RepEc, Research Bib, Scientific Indexing Services, Cabells Journal Whitelist, ERIH PLUS, Index Copernicus (ICV 2023 = 85.05), J-Gate, Ulrich's Periodicals Directory, etc.

DOI префікс: 10.17721 (з 2013)

Редакційна колегія Вісника Київського національного університету імені Тараса Шевченка. ЕКОНОМІКА схвалює ті рукописи, що відповідають загальним критеріям значущості в економічній галузі:

- оригінальні статті з фундаментальних і прикладних досліджень;
- тематичні дослідження;
- критичні відгуки, огляди, думки, коментарі й есе.

Проблематика:

- актуальні проблеми економіки й економічної теорії;
- менеджмент;
- маркетинг;
- міжнародна економіка й економічні відносини;
- облік, аудит та оподаткування;
- фінанси, банківська справа та страхування;
- підприємництво, торгівля та біржова діяльність;
- економіко-математичне моделювання та інформаційні технології в економіці.

Запрошуємо науковців до співпраці!

Статті можна подавати впродовж року трьома мовами: українською, англійською та німецькою.

Приймаємо файли на e-mail: bulletin.economics@knu.ua або на сайт: <https://econom.bulletin.knu.ua/>

Наукове видання



ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІКА

Випуск 2(225)

Редактор *Л. Львова*

Редактор англійського тексту – *М. Петровський*, канд. філол. наук, доц.

Коректор *С. Набокова*

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, власних імен та інших відомостей. Редколегія залишає за собою право скорочувати та редагувати подані матеріали.

Оригінал-макет виготовлено ВПЦ "Київський університет"



Формат 60x84^{1/8}. Обл.-вид. арк. 19,92. Ум. друк. арк. 19,3. Наклад 300. Зам. № 224-11229.

Гарнітура Arial. Папір офсетний. Друк офсетний. Вид. № Е2.

Підписано до друку 20.12.24

Видавець і виготовлювач
ВПЦ "Київський університет"

Б-р Тараса Шевченка, 14, м. Київ, 01601, Україна

☎ (38044) 239 32 22; (38044) 239 31 58; (38044) 239 31 28

e-mail: vpc@knu.ua; vpc_div.chief@univ.net.ua; redaktor@univ.net.ua

<http://vpc.univ.kiev.ua>

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1103 від 31.10.02