

ISSN 2410-9576 (Print)

ISSN 2412-2394 (Online)

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Чернігівська політехніка»

# **НАУКОВИЙ ВІСНИК ПОЛІССЯ**

**Науковий економічний журнал**

**№ 1(26)**

ЧЕРНІГІВ

2023

Державна реєстраційна служба України  
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 21188-10988ПР від 03.02.2015 р.

Науковий журнал «Науковий вісник Полісся» включено до Переліку наукових фахових видань України, у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з ЕКОНОМІКИ (Наказ Міністерства освіти і науки України № 747 від 13.07.2015 р.)

Журнал зареєстровано, реферується та індексується у наступних міжнародних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах: Міжнародний центр періодичних видань (ISSN International Centre, м. Париж), Ulrichsweb™ Global Serials Directory, Crossref (DOI: 10.25140/2410-9576), Google Scholar, Index Copernicus, Українська науково-освітня мережа УРАН, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, реферативна база даних «Україніка наукова».

Випуск рекомендовано до друку рішенням вченої ради  
НУ «Чернігівська політехніка» від 27.03.23 р., протокол № 4

**Редакційна колегія:**

<b>Дубина М. В.</b>	доктор економічних наук, професор (головний редактор);
<b>Гонта О. І.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Білгілі Ф.</b>	доктор економічних наук, професор (Кайсері, Туреччина);
<b>Брітченко І. Г.</b>	доктор економічних наук, професор (Тарнобжег, Польща);
<b>Гарафонов О. І.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Дерій Ж. В.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Живко З. Б.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Ільчук В. П.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Маргасова В. Г.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Тропіна В. Б.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Білан Ю. В.</b>	доктор економічних наук, доцент (Щецин, Польща);
<b>Холявко Н. І.</b>	доктор економічних наук, доцент;
<b>Стрілковскі В.</b>	доктор економічних наук (Прага, Чехія);
<b>Жаворонок А. В.</b>	кандидат економічних наук, доцент;
<b>Мороз Н. В.</b>	відповідальний секретар.

**Науковий** вісник Полісся / НУ «Чернігівська політехніка». – Чернігів : НУ «Чернігівська Н34 політехніка», 2023. – № 1 (26). – 256 с.

Висвітлюються актуальні проблеми розвитку сучасної економіки, функціонування та розвитку підприємств різних форм власності, інвестиційно-інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, регіонального розвитку.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, практиків.



ISSN 2410-9576 (Print)

ISSN 2412-2394 (Online)

Ministry of Education and Science of Ukraine  
Chernihiv Politechnic National University

# **SCIENTIFIC BULLETIN OF POLISSIA**

**Scientific journal on Economics**

***№ 1(26)***

CHERNIHIV

2023

UDC 33

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)

Ministry of Justice of Ukraine  
State Registration Certificate of Printing Mass Medium  
Series KB № 21188-10988П from 03.02.2015

The *Scientific Bulletin of Polissia* has been included in the list of scientific professional publications of Ukraine, where the results of dissertations for the degree of Doctor and Candidate of Economics can be published (established by the decree of Ministry of Education and Science of Ukraine from July 13, 2015, № 747)

The journal is registered, being reviewed and indexed in the following international scientometric databases, repositories and search engines: international Centre for periodicals (ISSN international Centre, Paris), Ulrichsweb™, Global Serials Directory, Crossref (DOJ: 10.25140/2410-9576), Google Scholar, Index Copernicus, Ukrainian Research and Academic Network URAN, Vernadsky National Library of Ukraine, abstract database "Ukrainika naukova".

The issue is recommended to be sent to the press by  
Chernihiv Politechnic National University Academic Senate decision  
from 27.03.2023, proceeding № 4

**Editorial Board:**

<b>Dubyna M. V.</b>	Doctor of Economics, Professor ( <i>chief editor</i> );
<b>Gonta O. I.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Bilgili F.</b>	Doctor of Economics, Professor (Kayseri, Turkey);
<b>Britchenko I. G.</b>	Doctor of Economics, Professor (Tarnobrzeg, Poland);
<b>Garafonova O. I.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Derii Zh. V.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Zhyvko Z. B.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Ilchuk V. P.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Marhasova V. H.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Tropina V. B.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Bilan Yu. V.</b>	Doctor of Economics, Associate Professor (Szczecin, Poland);
<b>Kholiavko N. I.</b>	Doctor of Economics, Associate Professor;
<b>Strielkowski W.</b>	Doctor of Economics (Prague, Czech Republic);
<b>Zhavoronok A. V.</b>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
<b>Moroz N. V.</b>	managing secretary.

**Scientific Bulletin of Polissia / Chernihiv Politechnic National University.** – Chernihiv : Chernihiv Politechnic National University, 2023. - № 1 (26). – 256 p.

Urgent problems of present-day economics' development, different ownership enterprises operation and development, investment and innovative activity, increasing national economy's competitiveness, regional development are reported.

It is intended for scientists, lecturers, postgraduate students, students and practitioners.

**UDC 33**

© Chernihiv Politechnic National University, 2023



Creative Commons License "Attribution-NonCommercial"  
4.0 International (CCBY-NC 4.0).

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Газуда М., Газуда Л., Алмашій Я.</b> Науково-теоретичні аспекти циклічності розвитку економіки .....	7
<b>Кичко І.</b> Вплив засобів масової інформації на формування екологічної свідомості у контексті безпеки водокористування .....	19
<b>Коваль К., Денисенко Т.</b> Інноваційні аспекти трансформації системи надання послуг населенню в умовах військового стану .....	36
<b>Талавиря М., Косач І.</b> Державне регулювання розвитку соціальної інфраструктури аграрного сектору: сучасні аспекти .....	48
<b>Євтушенко Ю.</b> Житлова політика: сутність та особливості фінансового забезпечення її реалізації.....	60
<b>Харченко Ю., Тимофєєва Н.</b> Інституціональне забезпечення розвитку знаннєвої економіки, як передумова ефективної територіальної організації господарства України.....	70
<b>Зуб І.</b> Сучасні передумови розвитку організаційно-економічного механізму сфери охорони здоров'я України.....	86
<b>Попело О., Олифіренко І.</b> Принципи та цілі концепції сталого розвитку: прогрес України в реалізації Цілі 4 “Якісна освіта”.....	99

### РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

<b>Ханін С.</b> Концептуальні положення забезпечення інтелектуально-інноваційної трансформації регіональних економічних систем .....	110
--	-----

### ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

<b>Белінська Я., Коваленко Ю.</b> Регулювання валютного ринку України в умовах фінансової нестабільності воєнного часу .....	121
<b>Маргасова В., Забаштанський М.</b> Ринок державних боргових цінних паперів як механізм фінансування бюджетного дефіциту .....	141
<b>Кальченко О., Садчикова І., Федяй Я.</b> Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу підприємств.....	154
<b>Джус М.</b> Монетарна політика національного банку України в умовах повномасштабної війни .....	165

### МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Іванова Н., Попело О.</b> Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку .....	183
<b>Алешугіна Н., Зеленська О.</b> Антикризовий менеджмент в закладах ресторанного господарства в умовах російсько-української війни .....	202
<b>Куліш Д.</b> Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: особливості для різних сфер діяльності .....	211
<b>Воронець Д.</b> Застосування концепції National Dimond Портера в контексті аналізу та розвитку вітчизняної галузі організації харчування.....	223
<b>Дубина М., Сердюк Д.</b> Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я: сутність, морфологія та специфічні особливості функціонування.....	238

## TABLE OF CONTENTS

### NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT AND ECONOMICS

<b>Gazuda M., Gazuda L., Almashiy Ya.</b> Scientific and theoretical aspects of cyclicity of economic development .....	7
<b>Kichko I.</b> The influence of mass media on the formation of environmental awareness in the context of water safety .....	19
<b>Koval K., Denysenko T.</b> Innovative aspects of the transformation of the system of providing services to the population under martial law.....	36
<b>Talavyria M., Kosach I.</b> State regulation of social infrastructure development of agricultural production .....	48
<b>Yevtushenko Yu.</b> Housing policy: the essence and features of the financial security of its implementation .....	60
<b>Kharchenko Yu., Tymofieieva N.</b> Institutional ensuring the development of the knowledge economy as a prerequisite for the effective territorial organization of the economy of Ukraine .....	70
<b>Zub I.</b> Current prerequisites of the development of the organizational and economic mechanism in the sphere of health protection in Ukraine.....	86
<b>Popelo O., Olyfirenko I.</b> Principles and goals of the sustainable development concept: progress of Ukraine in implementing goal 4 "quality education" .....	99

### DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY

<b>Khanin S.</b> Conceptual provisions for ensuring the intellectual and innovative transformation of regional economic system.....	110
---	-----

### FINANCE. BANKING AND INSURANCE

<b>Belinska Ya. Kovalenko Yu.</b> Regulation of the Ukraine's foreign exchange market in wartime's financial instability .....	121
<b>Marhasova V., Zbashtanskyi M.</b> The government debt securities market as a mechanism of budget deficit financing.....	141
<b>Kalchenko O., Sadchykova I., Fediai Ya.</b> The role of automated information systems in ensuring the efficiency of financial control of enterprises .....	154
<b>Jus M.</b> Monetary policy of the national bank of Ukraine in the conditions of full-scale war .....	165

### MANAGEMENT

<b>Ivanova N., Popelo O.</b> Assessment of corporate management in the context of implementing the strategy of sustainable development .....	183
<b>Aleshugina N., Zelenska O.</b> Anti-crisis management in the restaurant industry in the context of the russian-ukrainian war.....	202
<b>Kulish D.</b> Strategizing foreign economic activity in the context of entering foreign markets .....	211
<b>Voronets D.</b> Application of Porter's National Diamond concept in the context of analysis and development of the domestic food industry organization .....	223
<b>Dubyna M., Serdiuk D.</b> Organizational-economic mechanism of the development of healthcare sectors: essence, morphology and specific features of functioning .....	238

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-7-18

УДК 338.12

JEL Classification: R10; R58

**Михайло Газуда**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва  
ДВНЗ "Ужгородський національний університет" (Ужгород, Україна)

**E-mail:** [misha.gazuda@uzhnu.edu.ua](mailto:misha.gazuda@uzhnu.edu.ua)**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3947-5997>. **ResearcherID:** [AAU-3600-2020](https://orcid.org/0000-0003-3947-5997)**Леся Газуда**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва  
ДВНЗ "Ужгородський національний університет" (Ужгород, Україна)

**E-mail:** [lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua](mailto:lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua)**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2469-3748>. **ResearcherID:** Y-9484-2018**Яніна Алмашій**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва  
ДВНЗ "Ужгородський національний університет" (Ужгород, Україна)

**E-mail:** [yanina.almashiy@uzhnu.edu.ua](mailto:yanina.almashiy@uzhnu.edu.ua)**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8646-3417>**НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИКЛІЧНОСТІ  
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню наукових підходів до розуміння сутнісних особливостей циклічності розвитку економічної системи. Розглянуто окремі підходи до наукового трактування циклічності розвитку економіки, особливостей прояву економічних циклів і кризових явищ у межах економічних систем на різних рівнях, зокрема мікро-, мезо- та макрорівні. Обґрунтовано наукові аспекти сутнісного розуміння економічних циклів, циклічних коливань у їх взаємозумовленості між явищами й подіями економічного характеру, циклічними й нециклічними факторами впливу на формування ринкової кон'юнктури. Відзначено роль науково-технічного прогресу й інноваційних впроваджень, які формують синергійний ефект забезпечення економічного розвитку. У процесі наукового пошуку виявлено окремі закономірності еволюційного характеру, що проявляються в інтервальних періодах економічних циклів і супроводжуються як розвитком і процвітанням економіки країни, так і спадними та кризовими тенденціями.

**Ключові слова:** наукові аспекти; циклічність розвитку економіки; інновації; науково-технічний прогрес; кризові явища.

Бібл.: 16.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

**Постановка завдання.** Характерною особливістю розвитку економіки є її циклічність, оскільки зазначений процес супроводжується періодами депресивного стану, нерівномірністю економічного зростання, або ж навпаки спаду (рецесії). Зазначений процес відмічається середньо-, довго- і зверх довготривалими періодами, тобто циклами розвитку. Водночас циклічність економічного розвитку в різні періоди набуває більш чи менш рівноважного стану, окреслюючи економічні цикли з їх періодичним повторенням спадних і зростаючих коливань проявляючись у пофазових межах, зокрема кризи, депресії, поживлення і піднесення. Важливого значення набуває стан досягнення економічної рівноваги, де збалансовуються важливі складові суспільного розвитку пов'язані з виробництвом товарів, наданням послуг споживання, задоволенням попиту й наявністю ресурсного потенціалу відповідно до потреб.

Економіка періодично переходить від одного відносно рівноважного, сталого стану до іншого рівноважного стану через перехідний кризовий період, який характеризується посиленням нестійкості, спадом виробництва, хаотичними змінами, перебудовою структури економіки. При цьому економічна система очищується від застарілих елементів та збагачується додатковим вмістом за рахунок притаманній їй спадковій мінливості, яка сприяє адаптації до нових умов розвитку суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатогранність наукових підходів до тлумачення сутності циклічності розвитку економіки має свої особливості й окремі аспекти. Зазначені підходи розглядалися вітчизняними й зарубіжними вченими, зокрема Р. Кучеренко, А. Андрейченко, С. Левинський, Є. Рак [11], А. Гальчинський [3] стосовно розгляду особливостей циклічних коливань у національній економіці та трансформаційних змін у глобальній економіці з обґрунтуванням концептуальних альтернатив і тенденцій розвитку; Д. Лук'яненко, А. Поручник, Я. Столярчук в частині наукової розвідки щодо антициклічного регулювання ринкової економіки з акцентом на глобалізаційні економічні виклики [1]; О. Білоцерківець, Т. Бурлай, Н. Гончар, І. Крючкова [6], В. Геєць [4; 5], М. Скрипниченко [9], С. Шумська [16] в дослідженнях природи економічних дисбалансів, шоків впливів та окресленні пріоритетів забезпечення стабільного економічного зростання;



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Х. Кларк, К. Маркс, Т. Тук, У. Н'юмарч, Р. Дж. Хоутрі, І. Фішер, Г. Хаберлер [1], М. Туган-Барановський [10; 2], Й. Шумпетер [14; 15], М. Кондратьєв [8], О. Завгородня [7] в розкритті сутнісних характеристик економічних циклів, кризових явищ і промислових циклів, теоретичних підходів до тлумачення циклічності економічного розвитку та окресленні ролі науково-технічного прогресу та інновацій для зростання економіки та багато інших науковців і вчених-економістів.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний науковий доробок з досліджуваної теми, додаткових досліджень потребують питання щодо розгляду особливостей циклічності розвитку в межах економічної системи, зокрема мікро-, мезо-, макрорівні з обґрунтуванням наукових аспектів сутнісного розуміння економічних циклів, у тому числі К-циклів, що окреслюють ключові пріоритетні форми соціально-економічних циклів, формуючи тенденції сучасного гео економічного й геополітичного розвитку. Зазначене актуалізує тематику наукового пошуку.

**Мета статті.** Метою є дослідження окремих наукових підходів та особливостей циклічності як форми економічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси життєзабезпечення людини й суспільного розвитку загалом у перманентному вимірі супроводжуються періодичністю, де присутніми є як періоди відродження, розквіту, так і занепаду, спаду, кризових явищ. У контексті зазначеного ці періоди мають циклічний характер, оскільки на періоди економічного зростання справляють вагомий вплив економічні кризи, коли порушується рівновага між попитом і пропозицією на вироблені товари й надавані послуги, спричиняючи процеси депресивності й окреслюючи економічну кон'юнктуру окремої країни, або ж виходячи за її межі, формуючи сукупність умов для розвитку світової (глобальної) економіки.

Сутнісні особливості понять циклічності й кризовості економічного розвитку, тією чи іншою мірою розглядалися та обґрунтовувалися крізь призму різноманітних наукових аспектів і теоретичних підходів. Так, еволюція наукових пошуків і досліджень зазначеної проблеми сягає більш як два століття, оскільки на початку ХІХ ст. Х. Кларк припустив невідповідність інтервального періоду між двома економічними кризами – кінця ХVІІІ (1793 р.) та середини ХІХ століть (1847 р.). Еко-

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

номічні цикли та кризові явища в промисловому виробництві були обґрунтовані К. Марксом. Він пофазово виокремив промислові цикли, які змінюючи одне одного поступово проходять фази пов'язані з кризою, депресією, поживленням і наприкінці – фазою підйому, охоплюючи специфічні особливості відтворювального процесу в промисловості. При цьому теоретик зауважив, що матеріальною основою періодичності криз є масове оновлення основного капіталу, що безпосередньо пов'язано зі зміною технологічного укладу. Окресливши вагому роль науково-технічного прогресу й формування монополій на виробництво і збут товарів і послуг, спрогнозував тенденції змін, пов'язані зі скороченням тривалості кожного з наступних економічних циклів [1, с. 15]. Доцільно зазначити, що Й. Шумпетер також взаємозумовлював циклічність розвитку економіки з науково-технічним прогресом, вважаючи, що зростання економіки - це циклічний процес, який має стрибкоподібний характер щодо впровадження інновацій [15].

Науково-теоретичні аспекти кризових явищ обґрунтували Т. Тук і У. Н'юмарч, акцентуючи увагу на тому, що кожна з наступних фаз циклів ділової активності започатковується в попередніх, формуючи основи циклічності оцінювання економічної динаміки. Водночас зазначені підходи стали базовими при аналізуванні циклів у сфері економіки, окресливши ендогенно зумовлені, генетично відтворювальні процеси ділової активності суб'єктів господарювання у різних сферах і видах економічної діяльності [1, с. 15].

Подальші дослідження щодо циклічності розвитку економіки стосуються кінця XIX – початок XX ст., де розвиток отримала кредитно-грошова концепція, за якої виникнення кризового явища пов'язано з дисбалансом ринкової рівноваги стосовно грошового попиту і пропозиції. Зазначена концепція обґрунтовувалася багатьма науковцями, серед яких Р. Дж. Хоутрі, І. Фішер, які вважали, що кризові явища спричиняються нестачею грошей, справляючи вагомий вплив на формування збалансованості розвитку економічних систем. Загалом, як вважає Г. Хаберлер, жодне обґрунтування будь-якого з економічних циклів не пояснюється без акцентування вагомої ролі грошового факторного впливу [12].

Фундаментальними є дослідження здійснені на початку XX ст. М. Кондратьєвим [8]. Ним було обґрунтовано теорію "великих циклів кон'юнктури", що в науковій літературі ще називають циклами Конд-

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

ратьева, кондратьєвськими довгими хвилями, або ж К-хвилями. Перша хвиля охоплює період пожвавлення й зростання у промисловій сфері та сільському господарстві, друга хвиля стосується їх занепаду. Підсилюючий ефект кожного з циклів піднесення чи занепаду вчений охарактеризував крізь призму малих циклів розвитку економіки, які поєднуються з великими циклами. У зазначеному контексті малі цикли в змозі підсилити економічний ефект великого циклу в період його піднесення, і навпаки сприяти посиленню кризових і депресивних явищ в економічній системі, знижуючи можливості економічного розвитку. На взаємозумовленість і взаємозалежність досліджуваних циклів впливають економічні коливання з періодичним повторенням фази піднесення економічної активності і її спадом, й окреслюється їх тривалим та інтенсивним характером. Як зауважує М. Кондратьєв, зазначені коливання пов'язані з періодами оновлення капіталу, а також регулярною змінністю щодо тривалості періодів, що корелюються надлишком й нестачею капіталу. Акцентується увага на тому, що в такі періоди сфери й види економічної діяльності набувають інертного характеру, відзначаючись кризовим станом та спадними тенденціями, різким зниженням виробництва товарів, або ж його припиненням, зниженням норми прибутковості. Водночас знижується можливість впровадження інновацій і наукових винаходів у процес виробництва.

Дослідження підтверджують, що кондратьєвські цикли, тобто К-цикли є однією з пріоритетних форм соціально-економічних циклів, яка окреслює сучасні тенденції в геоекономічній і геополітичній сферах. Так, циклічні динамічні процеси соціально-економічного розвитку на початку ХХІ ст., у глобальному вимірі, характеризуються сучасними ознаками модифікаційних видозмін К-циклів, до яких можна віднести, зокрема [13]: більш низькі темпи приросту ВВП на душу населення розвинених країн у підвищувальній хвилі щодо попередньої знижувальної хвилі; вихід країн, що розвиваються, на передові позиції забезпечення щодо зростання світового господарства.

Таким чином, можна відмітити, що К-цикли в межах сучасного розвитку економічних систем не втратили актуалізації динамічного факторного впливу на безперервний процес суспільних змін, що характеризуються незворотними явищами й закономірностями розвитку суспільства, залишаючись при цьому домінуючою формою соціально-економічних циклів. Водночас вагомого значення зазначена теорія

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

М. Кондратьєва набуває з методологічної точки зору, оскільки за допомогою неї можна прогнозувати циклічні економічні процеси розвитку економіки передбачати період спаду (депресій) та зростання (підйом) виробництва.

Сутнісні особливості циклічності економічного розвитку, зокрема циклічних коливань виокремлено низкою науковців [11, с. 12], які розглядають економічні цикли як взаємозв'язок між явищами й подіями економічного характеру з притаманними їм хвилеподібними коливаннями, що зумовлюються оцінюванням рівнів економічного зростання. Важливим при цьому, як вважають науковці, у межах циклічних коливань є факторні впливи на формування ринкової кон'юнктури, які можна узагальнити за двома групами: циклічними й нециклічними факторами впливу. Перманентністю визначаються циклічні фактори впливу, до яких належать еволюційні умови та інноваційні процес, пов'язані з науково-технічним розвитком. Нециклічні фактори стосуються грошово-кредитних відносин; розширеного відтворення як суспільного (соціального) капіталу з формуванням сучасних підходів до забезпечення соціального комфорту та збереження та примноження соціальних благ, а також національного продукту, як сукупності вироблених товарів і надаваних послуг. Крім цього, нециклічні охоплюють виробничі фактори; сукупність господарчих інститутів, зокрема власності, виробництва, ринку та споживання; політичні інститути, як різновид соціальних інститутів, спрямованих на підтримання владних структур; інноваційні кластери як пріоритетний напрям поєднання інтересів виробництва-науки й держави, що у взаємодії забезпечує конкурентні переваги розвитку економічної системи, формуючи нову інноваційну модель її зростання як на мезо-, так і на макрорівні; фактор зовнішньоекономічної діяльності як одного з найважливіших чинників впливу на формування ефективної моделі розвитку економіки; фактор сезонності, як взаємозалежності обсягів виробництва продукції, надання послуг з певним проміжком часу. Водночас фактор сезонності чітко окреслюється в різних сферах і видах економічної діяльності, зокрема досить відчутним він є у сфері аграрного господарювання, туристично-рекреаційній галузі, певною мірою у сфері лісогосподарювання тощо.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

У контексті окреслених факторів впливу на забезпечення збалансованості розвитку економічної системи як на мікро-, мезо-, так і на макрорівнях впливають непостійні фактори, до яких належать соціальні конфлікти, як складне соціальне явище, при якому загострюються соціальні суперечності, процес поглиблення яких характеризується ризиковістю і непередбачуваністю. До вказаних факторів можна віднести екстремальні явища природного походження, наприклад, стихійні лиха, зокрема повені, селі, лісові пожежі, землетруси тощо, які часто мають катастрофічний характер і значною мірою впливають на забезпечення життєдіяльності людини й розвитку економіки країни та її регіонів.

Окремі науковці вважають [11], що всі теорії економічного розвитку обґрунтовують періодичність циклів як цифрове математичне повторення, що має певний інтервал, який не характеризується тимчасовим проміжком через неможливість його постійного вимірювання. Зазначену особливість зауважував В. Вернадський, окреслюючи теорію ноосферного розвитку природа якого взаємозумовлюється накопиченням циклічних сил, оскільки їх нерівномірність зумовлюється конвергенційними тенденціями, коли зазначені цикли можуть посилюватися, або ж послаблюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Одним із вагомих факторних впливів є інновації, як синергічний ефект для поштовху щодо забезпечення економічного розвитку, впровадження яких М. Кондратьєв взаємозумовив як перехід до нового (інноваційного) циклу, які тією чи іншою мірою посилюють зазначений ефект як на початковій стадії розвитку, так і в самому процесі. Хвилеподібність зазначеного циклу має певні передумови, які стосуються наявності наукових відкриттів і технічних винаходів, а також можливостей їх застосування у сфері господарювання. При цьому саме інноваційний фактор є основою збалансованого розвитку великих циклів, за М. Кондратьєвим [8]. Аналогічний підсумок зроблено Й. Шумпетером [14], який зазначав, що інноваційне проходить специфічний процес, оскільки не завжди виринає зі старого, а може розміщуватися поряд з ним, витіснити, і в подальшому замінювати його. При цьому передумовою періоду зростання (підйому) є структурна перебудова економіки, а подальший розвиток є не тільки продовженням поперед-



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

нього, але новим розвитком, який може супроводжуватися новими передумовами і новими людьми відповідно до ситуації й обставин, що мають як ендогенний, так і екзогенний характер прояву.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, дослідження підтверджує, що вивчення особливостей, тенденцій і закономірностей протікання кризових явищ і економічних циклів, що мають специфічний характер прояву уможлиблює здійснення оцінки стану економічної активності суб'єктів господарювання в різних сферах і видах економічної діяльності, зокрема і в межах різних рівнів, передусім мікро-, мезо- і макроекономічної системи країни, в цілому. Важливим при цьому є можливість формування ймовірнісних, потенційно підтверджених прогнозів соціально-економічного розвитку країни та її регіонів на перспективу. Крім цього, на основі зазначених прогнозів окреслюється сукупність економічних заходів щодо передбачення й усунення, або ж нівелювання негативних тенденцій, що тією чи іншою мірою справляють вплив на забезпечення збалансованого розвитку економіки будь-якої країни. Неможливість застосування науково-теоретичних підходів щодо виокремлення проблемних питань розвитку у сфері економіки може призвести до фінансово-економічного дисбалансу господарської системи спричиняючи довготривалі економічні кризи. У межах наукового пошуку виявлено певні закономірності еволюційного характеру, що проявляються в інтервальних періодах економічних циклів, які супроводжуються як розвитком і процвітаням економіки країни, так і спадними і кризовими тенденціями.

**Список використаних джерел**

1. Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізаційна перспектива : монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Я. М. Столярчук [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. – Київ : КНЕУ, 2010. – 334 с.
2. Бажал Ю. М. Актуальність ідей М. І. Туган-Барановського для теорії економічного розвитку / Ю. М. Бажал // Михайло Іванович Туган-Барановський: особистість, творча спадщина і сучасність : [монографія] / під заг. ред. О. О. Шубіна, А. А. Садкова. – Донецьк : Каштан, 2007. – С. 196–213.
3. Гальчинський А. С. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти / А. С. Гальчинський. – Київ : Либідь, 2006. – 312 с.
4. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання / В. М. Геєць. – Київ : Ін-т екон. прогнозів., 2000. – 344 с.
5. Геєць В. М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку : [монографія] // В. М. Геєць ; НАН України, Держ. установа "Ін-т економіки та прогнозування НАН України". – Київ : Академперіодика, 2020. – 454 с.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

6. Економіка України: шокові впливи та шлях до стабільного розвитку / [О. Г. Білоцерківець, Т. В. Бурлай, Н. Ю. Гончар та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук І. В. Крючкової; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – Київ, 2010. – 480 с.
7. Завгородня О. О. Теорія інновацій: проблеми розвитку і категоріальної визначеності / О. О. Завгородня // Економічна теорія. – 2006. – № 4. – С. 27–39.
8. Марочко В. І. Кондратьєв Микола Дмитрович / В. І. Марочко, Д. В. Грузін // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. – Київ : Наукова думка, 2009. – Т. 5 : Кон-Кю. С. 19.
9. Моделі ідентифікації макроекономічних дисбалансів в Україні : монографія / за ред. М. І. Скрипниченко. – Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2015. – 544 с.
10. Туган-Барановський М. І. Вплив ідей політичної економії на природознавство та філософію / М. І. Туган-Барановський // Філософська і соціологічна думка. – 1993. – № 9-10. – С. 112–131.
11. Циклічні коливання в національній економіці / В. Р. Кучеренко, А. В. Андрейченко, С. В. Левинський, Є. В. Рак. – Одеса : Атлант, 2010. – 144 с.
12. Циклічність розвитку економіки в теоріях сучасного монетаризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607052.pdf>.
13. Циклічність як форма поєднання стабільності та нестабільності в економічному розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b01f1224-b2a7-4a8b-8ac0-b6a7cd65374b/content>.
14. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. Шумпетер. – Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. – 242 с.
15. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Шумпетер Й. А. ; [пер. с англ. В. Ружицький, П. Тарашук]. – Київ : Вид-во «Основи», 1995. – 528 с.
16. Шумська С. С. Макроекономічні дисбаланси економічного розвитку: європейська практика та оцінка ситуації в Україні [Електронний ресурс] / С. С. Шумська // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. – 2015. – № 1 (18). – С. 211-226. – Режим доступу: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/1/24.pdf>.

**References**

1. Lukianenko, D.H., Poruchnyk, A.M. (Eds.), Stoliarchuk, Ya.M. (2010). *Antytsyklichne rehulivannia rynkovoї ekonomiky: hlobalizatsijna perspektyva [Anti-cyclical regulation of the market economy: globalization perspective]*. KNEU.
2. Bazhal, Yu.M. (2007). Aktualnist idei M.I. Tugan-Baranovs'koho dlia teorii ekonomichnoho rozvytku [The relevance of the ideas of M. I. Tugan-Baranovsky for the theory of economic development]. In O.O. Shubina, A.A. Sadkova (Eds.), *Mykhailo Ivanovych Tugan-Baranovskiy: osobystist, tvorcha spadschyna i suchasnist – Mykhailo Ivanovich Tugan-Baranovsky: personality, creative heritage and modernity* (pp. 196–213). Kashtan S.
3. Halchynskiy, A.S. (2006). *Hlobalni transformatsii: kontseptualni alternatyvy. Metodolohichni aspekty [Instability and economic growth]*. Lybid.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

4. Heiets, V.M. (2000). *Nestabilnist ta ekonomichne zrostannia [The phenomenon of instability – a challenge to economic development]*. In-t ekon. prohnouzuv.
5. Heiets, V.M. (2020). *Fenomen nestabil'nosti – vyklyk ekonomichnomu rozvytku [Economy of Ukraine: shock effects and the path to stable development]*. Akadempriodyka.
6. Bilotserkivets, O.H., Burlai, T.V., Honchar, N.Yu., Kriuchkovi, I.V. (Ed.). (2010). *Ekonomika Ukrainy: shokovi vplyvy ta shliakh do stabilnoho rozvytku [Global transformations: conceptual alternatives. Methodological aspects]*.
7. Zavorodnia, O.O. (2006). *Teoriia innovatsii: problemy rozvytku i katehorialnoi vyznachenosti [Innovation theory: problems of development and categorical certainty]*. *Ekonomichna teoriia – Economic theory*, (4), 27–39.
8. Marochko, V.I., Hruzin, D.V. (2009). Kondratiev Mykola Dmytrovych. In V.A. Smolii (Ed.), *Entsyklopediia istorii Ukrainy – Encyclopedia of the History of Ukraine* (Vol. 5, p. 19). Naukova dumka
9. Skrypnychenko, M.I. (Ed.). (2015). *Modeli identyfikatsii makroekonomichnykh dysbalansiv v Ukraini [Models of identification of macroeconomic imbalances in Ukraine]*. DU «Instytut ekonomiky ta prohnouzuvannia NAN Ukrainy».
10. Tuhan-Baranovskyi, M.I. (1993). *Vplyv idei politychnoi ekonomii na pryrodoznavstvo ta filosofiiu [The influence of ideas of political economy on natural science and philosophy]*. *Filosofska i sotsiologichna dumka – Philosophical and sociological thought*, (9-10), 112–131.
11. Kucherenko, V.R., Andrichenko, A.V., Levynskyi, S.V., Rak, Ye.V. (2010). *Tsyklichni kolyvannia v natsionalnii ekonomitsi [Cyclical fluctuations in the national economy]*. Atlant.
12. Tsyklichnist rozvytku ekonomiky v teoriakh suchasnoho monetaryzmu [Cyclical development of the economy in the theories of modern monetarism]. (n.d.). <https://core.ac.uk/download/pdf/32607052.pdf>.
13. Tsyklichnist iak forma poiednannia stabilnosti ta nestabilnosti v ekonomichnomu rozvytku [Cyclicity as a form of combination of stability and instability in economic development]. (n.d.). <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b01f1224-b2a7-4a8b-8ac0-b6a7cd65374b/content>.
14. Shumpeter, J. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу [Theory of economic development: Research of profits, capital, credit, interest and economic cycle]*. Kyievo-Mohylians'ka akademiia.
15. Shumpeter, J.A. (1995). *Kapitalizm, sotsializm i demokratiia [Capitalism, socialism and democracy]*. Vyd-vo «Osnovy».
16. Shumska, S.S. (2015). *Makroekonomichni dysbalansy ekonomichnoho rozvytku: ievropeiska praktyka ta otsinka sytuatsii v Ukraini [Macroeconomic imbalances of economic development: European practice and assessment of the situation in Ukraine]*. *Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky – European vector of economic development. Economic sciences*, (1(18)), 211-226. <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/1/24.pdf>.

Отримано 03.02.2023



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

UDC 338.12

JEL Classification: R10; R58

**Mykhailo Gazuda**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship  
Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)

**E-mail:** [misha.gazuda@uzhnu.edu.ua](mailto:misha.gazuda@uzhnu.edu.ua)**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3947-5997>. **ResearcherID:** [AAU-3600-2020](https://orcid.org/0000-0003-3947-5997)**Lesya Gazuda**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship  
Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)

**E-mail:** [lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua](mailto:lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua)**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2469-3748>. **ResearcherID:** Y-9484-2018**Yanina Almashiy**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)

**E-mail:** [yanina.almashiy@uzhnu.edu.ua](mailto:yanina.almashiy@uzhnu.edu.ua)**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8646-3417>**SCIENTIFIC AND THEORETICAL ASPECTS  
OF CYCLICITY OF ECONOMIC DEVELOPMENT**

**Abstract.** *The article is devoted to the study of scientific approaches to understanding the essential features of the cyclical development of the economic system. During the research, it was found that a characteristic feature of economic development is its cyclicity, which is accompanied by separate periods of depression, imbalance and instability of development in the conditions of economic crises, unevenness of economic growth, or downward trends (recession). Separate approaches to the scientific interpretation of the cyclicity of economic development, the peculiarities of the manifestation of economic cycles and crisis phenomena within economic systems at different levels, in particular the micro-, meso-, and macro-levels, are considered. The scientific aspects of the essential understanding of economic cycles, cyclical fluctuations in their interdependence between phenomena and events of an economic nature, cyclical and non-cyclical factors influencing the formation of market conditions are justified. Attention is focused on the actualization of the consideration of theoretical provisions regarding the substantiation of K-cycles in the process of forecasting the modern development of economic systems, as a dynamic factor influence on the permanence of social changes, which are characterized by irreversible phenomena and laws of the development of society, while remaining the dominant form of socio-economic cycles forming modern trends geoeconomic and geopolitical development. The use of these provisions outline the possibility of forming probabilistic, potentially confirmed forecasts of the socio-economic development of the country and its regions for the future.*

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

*The role of scientific and technical progress and innovative implementations, which form a synergistic effect of ensuring economic development, is noted. At the same time, the mentioned implementations are a transition to a new, innovative cycle, strengthening the mentioned effect both at the initial stage of development and in the process itself. It is noted that the wave-like nature of the formation of innovative economic cycles is determined by certain prerequisites, which relate to the presence of scientific discoveries and technical inventions, as well as the possibilities of their application in the field of management. It is outlined that the innovative factor is the basis of the balanced development of large cycles. In the process of scientific research, certain laws of an evolutionary nature were revealed, which manifest themselves in the interval periods of economic cycles and are accompanied by both the development and prosperity of the country's economy, as well as downward and crisis tendencies.*

**Keywords:** *scientific aspects; cyclicity of economic development; innovations; scientific and technological progress; crisis phenomena.*

*References: 16.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Газуда М. Газуда Л. Алмашій Я. Науково-теоретичні аспекти циклічності розвитку економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 7-18.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-19-35

УДК 502.51:504+338.23:628.1

JEL Classification: Q20; Q25

**Ірина Кичко**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [ira41215@ukr.net](mailto:ira41215@ukr.net) ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>ResearcherID: [H-1753-2016](https://orcid.org/0000-0002-1110-4177)**ВПЛИВ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ  
НА ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ  
В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКИ ВОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню теоретико-методологічних, організаційно-економічних та прикладних проблем впливу ЗМІ, реклами та Інтернет на екологічну свідомість, екологічні потреби. Обґрунтовано, що раціональне водокористування вимагає розробки та реалізації сукупності заходів, які б забезпечили формування екологічної свідомості через освіту, діяльність ЗМІ.

З метою оцінювання впливу реклами, Інтернет, телебачення на формування екологічної свідомості в частині водокористування було проведено експертне дослідження, у процесі якого встановлено (більшість експертів стверджує), що вплив ЗМІ на формування екологічної свідомості в частині водокористування незначний, знаходиться на середньому та нижче середнього рівня.

Зазначено, що з метою посилення впливу ЗМІ на екологічну свідомість необхідно розробити концепцію безпеки водокористування, сприяти формуванню екологізації свідомості, переходу на безвідходні технології, впровадженню економічного стимулювання екологічно чистих технологій, підвищенню екологічної спрямованості діяльності ЗМІ.

**Ключові слова:** безпека водокористування; раціональне водокористування; екологічна свідомість; екологічні потреби; засоби масової інформації (ЗМІ).

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 13.

**Постановка проблеми.** Статтю присвячено дослідженню теоретико-методологічних, організаційно-економічних та прикладних проблем впливу ЗМІ, реклами та Інтернет на екологічну свідомість, екологічні потреби. Констатується формування екологічної свідомості у процесі екологізації навчання. Обґрунтовано, що раціональне водокористування вимагає розробки та реалізації сукупності заходів, які б забезпечили формування екологічних потреб, екологічної свідомості через освіту, діяльність ЗМІ.

З метою оцінювання впливу ЗМІ на формування екологічних потреб в частині водокористування було проведено експертне дослідження, в ході якого встановлено, що (більшість експертів стверджують) вплив ЗМІ

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

на формування екологічної свідомості в частині водокористування незначний знаходиться на середньому та нижче середнього рівня.

Аргументовано, що існують численні проблеми та суперечності, які уповільнюють процес формування екологічної свідомості, реалізації екологічних потреб, впливу на них ЗМІ, а саме: між необхідністю підтримки конкурентоспроможності національного бізнесу з урахування відкритості ринків, зон вільної торгівлі, посиленням конкурентного впливу в умовах глобалізаційних змін та можливістю і перспективами збільшення витрат на водоочисні споруди; недовірою до засобів масової інформації у зв'язку з перенасичення інформаційного поля недостовірною інформацією.

Зазначається, що з метою посилення впливу ЗМІ на екологічну свідомість необхідно розробити концепцію безпеки водокористування, сприяти впровадженню екологізації свідомості, переходу на безвідходні технології, економічному стимулюванню екологічно чистих технологій, підвищенню екологічної спрямованості діяльності ЗМІ. Необхідно систематично вивчати суспільну думку з питань навколишнього середовища, створити механізми по залученню населення в екологічні фонди.

Для удосконалення нормативно-технологічного регулювання діяльності ЗМІ, розробки методичних рекомендацій щодо структури відділів по зв'язках із ЗМІ створити координаційний центр у структурі органів державної влади України.

Для якісного забезпечення життєвих і продовольчих потреб жителів України необхідна доступна для всіх верств населення питна вода високої якості. Загрозливе збільшення численних ризиків, нестабільне економічне та політичне положення країни, корінна зміна умов життєдіяльності із різким розмежуванням населення на багатих та бідних, послаблення впливу на свідомість соціальних інститутів, зниження освітнього рівня населення, втрата традиційних форм суспільного контролю – все це створює підґрунтя для зниження рівня екологічних потреб і екологічної свідомості. Наслідком порушення духовних законів стає формування антисоціальної моралі, поява чисельних маргінальних, кримінальних об'єднань, груп, у діяльності яких превалює отримання прибутків над збереженням, сталим використанням наявних ресурсів.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Деякі потреби, зокрема екологічні потреби, можуть виникати на основі отриманого досвіду, схильностей, звичок. Вони можуть формуватись також на основі таких феноменів, як знання, обізнаність. Так як обізнаністю можна управляти (наприклад за допомогою пропаганди, реклами), то це означає, що можна управляти виникненням самої потреби. Раціональне, стале, водокористування крім використання фінансово-кредитних, податкових, страхових, інвестиційних інструментів регулювання та впливу вимагає розробки та реалізації сукупності заходів, які б забезпечили формування екологічних потреб, адже екологічні потреби виконують мотиваційну функцію і через відповідний соціальний механізм здатні трансформувати імпульс від екологічних потреб в діяльність по захисту від забруднення навколишнього середовища, зокрема, водних ресурсів. У цих умовах має посилюватись значення засобів масової інформації, Інтернету, рекламної продукції при формуванні екологічних потреб з метою недопущення руйнування навколишнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування екологічних потреб, екологічної свідомості, екологічної відповідальності під впливом ЗМІ, реклами, Інтернету, освіти займаються такі вчені, як: О. В. Вознюк [1], Д. Гібсон [2], Т. А. Гузенко [3], І. Б. Дад'янова, О. Дідков [4], В. М. Дрешпак, А. Є Кернична [5], М. М. Кисельов [6], Н. М. Ільченко, Л. А. Мусіна [7], І. О. Хоменко [8], А. В. Ямчук.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний інтерес дослідників до діяльності ЗМІ, впливу освіти, реклами, Інтернету на економічні, соціальні процеси в суспільстві, такий аспект, як вплив ЗМІ, реклами, Інтернету на екологічну свідомість у частині раціонального водокористування потребує уточнення.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження теоретико-методологічних, організаційно-економічних та прикладних проблем впливу ЗМІ, реклами та Інтернету на екологічну свідомість в частині раціонального водокористування, визначення місця у цьому процесі держави.

**Виклад основного матеріалу.** Споживацьке використання води як господарського ресурсу у переважній більшості технологічних процесів, при отриманні електроенергії, забезпеченні життєдіяльності призвело до порушення природної рівноваги екосистем, їх забруд-

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

нення, звуження здатності водних ресурсів до самовідновлення. З метою підвищення якості води, відновлення її запасів та встановлення природньої рівноваги екосистеми країни необхідно проваджувати безпечне водокористування в діяльність усіх галузей економіки, що можливе лише за рахунок комплексного державного стимулювання: зниження водоємності виробничих процесів; нарощуванні кількісних та якісних показників замкнених циклів водокористування; технологічного оновлення систем водоочищення; формування екологічної свідомості. Екологічне мислення та культура споживання ресурсів в менеджерів різних рівнів, керівників фірм, населення як стратегічний імператив водокористування з позиції раціоналізації та екологізації має цілеспрямовано формуватись у результаті державної політики, стимулюватись рекламою, ЗМІ, Інтернет, які упродовж останніх десятиліть досягли величезного розмаху та стали суттєвим засобом впливу на свідомість, формування способу мислення.

ЗМІ як технологічні засоби фіксації, передачі, поширення інформації формують відповідне інформаційне поле, а як приватне підприємство – займаються створенням інформаційного продукту чи надання інформаційних послуг з метою отримання прибутку. ЗМІ виступають посередником у масово-комунікативному процесі, основними учасниками якого є держава, бізнес-структури, населення. Суб'єкти, які виробляють інформацію, зацікавлені у впливі на аудиторію з метою формування потреб, вигідних джерел інформації. Аудиторія використовує інформацію з метою формування адекватних норм споживання. Серед головних функцій ЗМІ можна назвати такі: формування інформаційного поля; забезпечення діяльності соціальних інститутів шляхом формування соціальної комунікації, яка дозволяє інститутам своєчасно реагувати на зміни у потребах та розповсюджувати та впроваджувати систему цінностей і норм, зокрема необхідність ощадного використання води, ведення здорового способу життя [9].

Засоби масової інформації можуть відігравати важливу роль у піднятті суспільної зацікавленості до екологічних питань, у поширенні інформації про причини й наслідки екологічних проблем, можливості попередження негараздів у майбутньому тощо. Враховуючи гостроту проблем забезпечення населення водою прийнятної якості, достатності води для промислового використання ЗМІ здатні оперативно



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**


---

поширювати природоохоронну інформацію серед різних верств населення, формувати громадську думку щодо необхідності раціонального водокористування.

Враховуючи можливість впливати практично на все населення країни, формувати при цьому громадську думку й ставлення до тих чи інших процесів, об'єктів і явищ фактично, ЗМІ, соціальні мережі можуть підвищувати екологічну активність населення, поширювати екологічну інформацію, популяризувати екологічні тренди, збільшувати коло обізнаних та зацікавлених людей у вирішенні екологічних проблем, попереджувати про екологічну небезпеку тощо. У зв'язку з цим постає необхідність підвищення якості, обґрунтованості, цілеспрямованості екологічних програм, залучення для їх реалізації фахівців екологів найвищої кваліфікації [10].

ЗМІ – один із соціальних інститутів, що тією чи іншою мірою виконує замовлення суспільства та окремих соціальних груп щодо певного впливу на населення. Нині соціальні мережі, засоби масової інформації істотно сприяють формуванню ціннісних орієнтацій, є своєрідною системою неформальної освіти, впливають на цінності та спосіб життя. Для вивчення впливу засобів масової інформації використовують такі методи, як контент-аналіз, лабораторні та польові експерименти, обстеження, спостереження, опитування певних соціальних груп, експертне оцінювання.

З метою оцінювання впливу ЗМІ на формування екологічної свідомості в частині водокористування в Україні було проведено експертне дослідження.

Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок експертів був розрахований коефіцієнт конкордації для випадку, коли ранги експертних оцінок повторюються за формулою (1):

$$K_{\text{кон}} = \frac{\sum d_j^2}{\frac{1}{12} [m^2 (n^3 - n) - m \sum T_i]}, \quad (1)$$

де  $d_j$  – відхилення суми рангів від середньої суми  $d_i = S_i - \frac{\sum S_i}{n}$ ;

$n$  – кількість параметрів;

$m$  – кількість експертів;

$S_j$  – сума рангів;

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

$L$  – кількість груп зв'язаних рангів;

$t_i$  – кількість зв'язаних рангів у кожній групі  $T_i = \sum_{i=1}^L (t_i^3 - t_i)$ .

Чисельно коефіцієнт конкордації становить  $K_{\text{кон}} = 0,631$ , що свідчить про достатньо високий рівень узгодженості думок експертів.

Статистична істотність коефіцієнта конкордації для випадку, коли ранги експертних оцінок повторюються, перевіримо за критерієм (2)

$$\chi_p^2 = \frac{\sum d_j^2}{\frac{1}{12} \left[ mn^*(n+1) - \frac{1}{n-1} * \sum T_i \right]}. \quad (2)$$

Чисельно  $\chi_p^2 = 68,87$ . Критичне значення критерію для  $v = 39-1 = 38$  ступенів свободи та довірчої ймовірності ( $P = 0,95$ ) становить  $\chi_{\text{табл}}^2 = 36,42$ , що свідчить про те, що коефіцієнт конкордації статистично істотний ( $\chi_p^2 > \chi_{\text{табл}}^2$ ). А це, в свою чергу, дає можливість використувати результати експертних оцінок для їх узагальнення та використання при визначенні впливу ЗМІ на формування екологічної свідомості в частині водокористування.

Експерти оцінювали вплив ЗМІ на формування екологічної свідомості в частині водокористування за 12-ти бальною шкалою (1-3 бали – низький рівень впливу, 4-6 бали - нижче середнього рівня, 7-9 – середній рівень впливу, 10-12 балів - високий рівень впливу та 13-15 балів - дуже високий рівень). За результатами дослідження можна стверджувати, що переважна більшість експертів (30, тобто майже 77 %) вважають, що вплив ЗМІ на формування екологічної свідомості в частині водокористування незначний (знаходиться на середньому (30,77 %) та нижче середнього рівня (46,15 %)) (таблиця 1, рисунок 1).

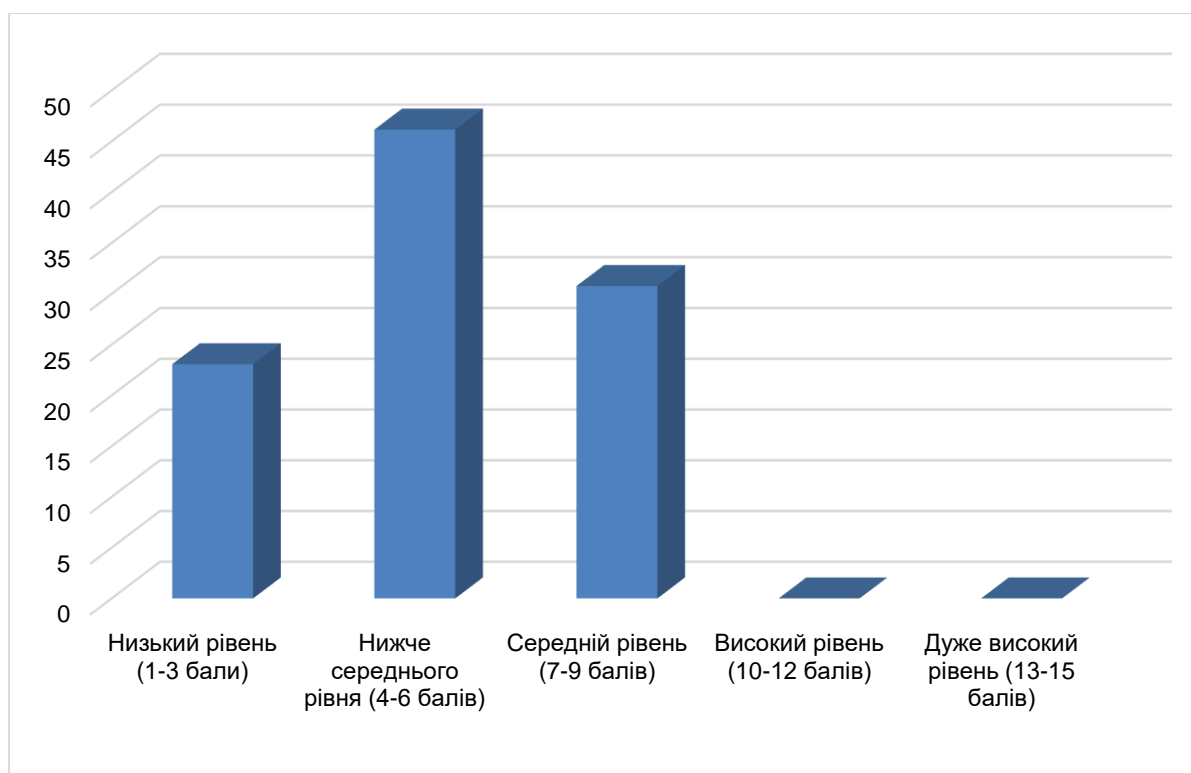
Таблиця 1

**Результати експертного оцінювання рівня впливу ЗМІ на екологічні потреби**

Рівень впливу ЗМІ на екологічні потреби	осіб	%
Низький рівень (1-3 бали)	9	23,08
Нижче середнього рівня (4-6 балів)	18	46,15
Середній рівень (7-9 балів)	12	30,77
Високий рівень (10-12 балів)	0	0
Дуже високий рівень (13-15 балів)	0	0

**Джерело:** складено автором.



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Рис. 1. Рівень впливу ЗМІ на екологічні потреби, %**  
**Джерело:** складено автором.

Підтверджують незначну увагу ЗМІ до екологічних питань і експерти Інституту масової інформації, які рівень використання матеріалів щодо екологічної тематики оцінюють лише в 1 % від загальної кількості публікацій [11].

У зв'язку з проведеним дослідженням слід зазначити, що не дивлячись на те, що продовжує посилюватись економічне, суспільне, соціальне, освітнє, психологічне та етичне значення реклами, ЗМІ, Інтернету, соціальних мереж, їхній вплив на екологічну свідомість, процес формування екологічних потреб незначний. У зв'язку із зазначеним можна стверджувати, що необхідно за допомогою ЗМІ більш інтенсивно розповсюджувати повідомлення про екологічний стан водойм, пропагувати принципи сталого розвитку, формувати у пересічного громадянина почуття особистої відповідальності за екологічний стан довкілля.

Різні форми та характеристики ЗМІ потребують різних підходів до їх регулювання. Важливим питанням удосконалення державної політики у сфері ЗМІ й реклами є формування оптимальної, екологічно

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

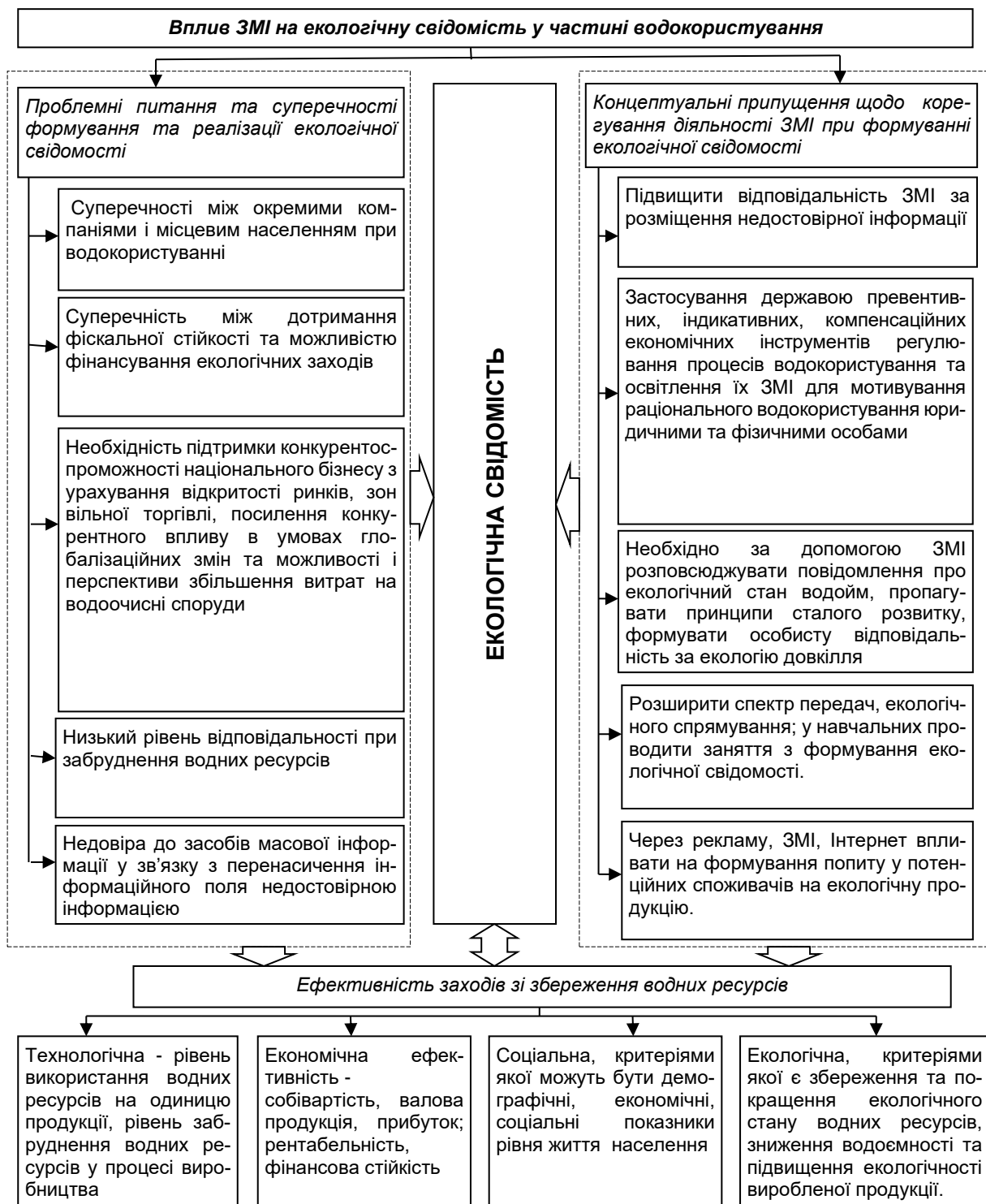
спрямованої структури потреб особистості [12]. Державну політику у сфері ЗМІ слід розглядати як складову політики України, що полягає у цілеспрямованій діяльності органів влади з метою створення належних умов для розвитку ЗМІ, функціонування яких здатне формувати екологічну свідомість населення України в частині раціонального водокористування та водоспоживання.

Нині відбувається розширення соціальних, освітніх, естетичних, суспільних функцій ЗМІ. Серед основних суб'єктів впливу на діяльність ЗМІ виділяють громадські організації, діяльність яких при формуванні екологічних потреб доцільно розглядати як одну із форм обмеження та недопущення поширення неправдивої інформації; впровадження сучасних форм і методів рекламної діяльності; захист інтересів членів-споживачів реклами, виробників, розповсюджувачів, дослідників, спонсорів, рекламодавців тощо.

Державний вплив на діяльність ЗМІ здійснюється у процесі створення нормативно-правової бази та системи виконавчих органів у цій сфері. До компетенції останніх входить: контроль за недобросовісною конкуренцією в рекламному бізнесі; обмеження або недопущення реклами товарів потенційно шкідливих для споживачів; захист прав споживачів тощо.

Звичайно, що лише формуючи екологічну свідомість та екологічні потреби вирішити всі проблеми водокористування неможливо, адже існують численні проблеми та суперечності: між окремими компаніями і місцевим населенням при водокористуванні, наприклад при використанні пестицидів, гербіцидів, неконтрольованим систематичним вирощуванням сільськогосподарських рослин з високим споживанням водних ресурсів; між прагненням досягнення фіскальної стійкості, конкурентоспроможності та можливістю фінансування екологічних заходів; необхідністю підтримки конкурентоспроможності національного бізнесу з урахування відкритості ринків, зон вільної торгівлі, посиленням конкурентного впливу в умовах глобалізаційних змін та можливістю і перспективами збільшення витрат на водоочисні споруди; недовіра до засобів масової інформації у зв'язку з перенасичення інформаційного поля недостовірною інформацією (рис. 2).

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**



**Рис. 2. Суперечності впливу ЗМІ на екологічну свідомість та ефективність заходів зі збереження водних ресурсів**  
**Джерело:** складено автором.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Необхідно за допомогою ЗМІ поширювати повідомлення про екологічний стан водойм, пропагувати принципи сталого розвитку, формувати у пересічного громадянина почуття особистої відповідальності за екологічний стан довкілля. З метою посилення впливу мас-медіа, освіти на ціннісні системи суспільства розширити спектр передач інтелектуального, духовного, екологічного, культурного спрямування; у навчальних закладах усіх рівнів у межах курсу ОБЖД проводити заняття з формування екологічної свідомості. Через рекламу, ЗМІ, Інтернет впливати на формування попиту в потенційних споживачів на екологічну продукцію.

Дослідження основних засад, пов'язаних з регулюванням діяльності ЗМІ в Україні сприяло виявленню засобів підтримки та обмеження їх діяльності. Найголовнішими засобами обмеження є податкове та антимонопольне законодавство, стандарти у сфері реклами, надання та позбавлення ліцензій, санкції за здійснення забороненої законодавством діяльності. Засоби підтримки ЗМІ традиційні: податкові пільги, прямі кредити та субсидії, бюджетне фінансування.

Застосування державою: превентивних, індикативних, компенсаційних економічних інструментів регулювання процесів водокористування; такого прийому як режим прискореної амортизації очисного устаткування; системи екологічного аудиту, екологічної паспортизації підприємств; видачі дозволів на використання водних ресурсів, а також освітлення зазначених заходів ЗМІ дасть змогу впливати на процеси водокористування суб'єктами господарювання, населенням, мотивуючи їх до раціонального, безпечного, сталого водокористування.

Використання економічного, адміністративного, інформаційного стимулювання екологічно чистих технологічних рішень при використанні водних ресурсів необхідно враховувати виробничу (рівень використання водних ресурсів на одиницю продукції, рівень забруднення водних ресурсів у процесі виробництва), соціальну, екологічну, економічну ефективність.

Критеріями соціальної ефективності стимулювання раціонального водокористування можуть бути демографічні, економічні, соціа-

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

льні показники рівня життя сільського населення, а критеріями екологічної ефективності – збереження та покращення екологічного стану водних ресурсів, зниження водоемності та підвищення екологічності виробленої продукції. Що стосується економічної ефективності, то остання класично визначається з урахуванням собівартості; валової продукції, прибутку; рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності тощо.

Радикальні зміни комунікативної ситуації зумовлюють трансформацію системи масових комунікацій: поряд з традиційними ЗМІ починають функціонувати онлайнві медіа (електронні газети, інформаційні агентства). Відкриваються також нові можливості передачі інформаційно-комунікативних технологій і розширення території дії традиційних мас-медіа в умовах "інтернаціоналізації".

Вплив Інтернету на особистість, її потреби неоднозначний. Інтернет як технічний засіб реалізує комунікативні функції соціальних інститутів. У той же час існує можливість вийти з-під сервіс-нагляду соціальних інститутів (антисоціальна діяльність хакерів). Неінституціональність комунікацій, які здійснюються в Інтернеті стають причиною конфліктів. Інтернет сприяє розвитку віртуальних потреб. Особи, які активно здійснюють комунікації через Інтернет, переорієнтовуються з реальних процесів на віртуальні. Часто активізуються аномальні потреби, деформується особистість. Активні користувачі Інтернет часто втрачають такі атрибути особистості, як: стабільна самоідентифікація, індивідуальний стиль виконання соціальних функцій.

До позитивних рис розповсюдження інформації у системі Інтернет необхідно віднести здатність накопичувати, аналізувати та управляти значною кількістю спеціалізованих даних. Окремо варто зупинитись на перевагах бізнесу та на захисті споживача у системі Інтернет. Перевагою бізнесу через Інтернет є зменшення вартості за рахунок посилення конкуренції, підвищення якості та різноманіття товарів, виробництво товарів безпосередньо за запитами споживачів. Споживачі у мережі Інтернет можуть бути не тільки пасивними користувачами інформації, але й активно впливати на об'єкт вибору.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Серед недоліків усіх способів реклами є нераціональне використання ресурсів фірм-рекламодавців та суспільства загалом, зростання витрат та в кінцевому рахунку роздрібних цін. Отримання рекламодавцями надприбутків, стимулювання штучних потреб – все це націлює на задоволення матеріальних потреб як повного замітника духовних. У результаті збільшення матеріальних потреб посилюється техногенне навантаження на навколишнє середовище.

ЗМІ, реклама беруть участь у формуванні всіх груп потреб, безпосередньо задовольняючи тільки одну – інформаційні потреби. Зазначимо, що формування потреб особистості – це складний, тривалий процес. Він протікає як на рівні особистості під впливом виховання, освіти, самоосвіти, так і на рівні суспільства під впливом держави, ЗМІ, реклами Інтернету. Спрямувавши вектор формування потреб у напрямку збільшення екологічних, духовно-інтелектуальних та зменшення потреб фізичного існування, можна уникнути екологічної кризи та екологічного колапсу. Алгоритм цього процесу такий. Екологічні потреби зумовлюють екологічну структуру платіжного попиту на ринку предметів споживання, який зумовлює екологічний попит на ринку засобів виробництва, обладнання, сировини, матеріалів [13]. Це гіпотетичне припущення. Виконати його без системного державного регулювання стандартів якості, безпечності питної води неможливо.

Через ЗМІ, за допомогою реклами постійно, цілеспрямовано має поширюватись інформація про відсутність альтернативи екологічним параметрам факторів економічного розвитку. Найголовнішими серед них є: випуск екологічної продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій, заміна невідновлювальних ресурсів субститутами, зростання екологічної складової інвестицій. Партнерська взаємодія державних структур, релігійних концесій, ЗМІ, рекламних агентств дасть змогу змінити масові погляди й етичні норми, у межах яких життя людства неможливе без існування навколишнього середовища. У цьому контексті необхідно поширення духовних цінностей, екологічних, етнокультурних традицій.

Для впровадження екологічних принципів в свідомість населення, перетворення ЗМІ в дієвий чинник посилення безпеки водокористування необхідно розробити концепцію безпеки водокористування,



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

сприяти впровадженню екологізації свідомості, переходу на безвідходні технології, економічному стимулюванню екологічно чистих технологій, підвищенню екологічної спрямованості діяльності ЗМІ.

**Висновки і пропозиції.**

1. Беручи до уваги низьку ефективність правового регулювання масово-медійної сфери, відсутність чітко сформульованої і науково обґрунтованої концепції державної політики у сфері ЗМІ, реклами, Інтернету та з метою здійснення загальнонаціональної комплексної роботи з удосконалення нормативно-технологічного регулювання діяльності ЗМІ, розробки методичних рекомендацій щодо структури відділів по зв'язках із ЗМІ, регулювання рекламної продукції, створити координаційний центр у структурі органів державної влади України.

2. З метою посилення впливу мас-медіа, освіти на ціннісні системи суспільства розширити спектр передач інтелектуального, духовного, екологічного, культурного спрямування; у навчальних закладах усіх рівнів у межах курсу ОБЖД проводити заняття з формування екологічної свідомості.

3. Для недопущення негативного впливу ЗМІ необхідно: ввести особисту адміністративну і кримінальну відповідальність посадових осіб ЗМІ з розповсюдження інформації, яка сприяє порушенню традиційних соціальних норм, стимулює деструктивну поведінку; відновити інститут цензури і жорсткий контроль за інформацією; посилити громадський контроль за змістовою частиною інформації, розміщеною в Інтернеті та ЗМІ.

4. Необхідно систематично вивчати суспільну думку з питань навколишнього середовища, створити механізми по залученню населення в екологічні фонди. Через рекламу, ЗМІ, Інтернет впливати на формування попиту в потенційних споживачів на екологічну продукцію.

**Список використаних джерел**

1. Вознюк О. В. Виховання екологічної відповідальності особистості як наріжний шлях розвитку її духовності / О. В. Вознюк // Проблеми освіти : наук.-метод. зб. / М-во освіти і науки України; Ін-т інновац. технологій і змісту освіти. – К., 2001. – Вип. 26. – С. 91–97.

2. Гибсон Д. Екологический поход к зрительному восприятию / Д. Гибсон. – М.: Прогресс, 1988. – 464 с.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

3. Гузенко Т. А. Соціальні комунікації в громадянському суспільстві України: екологічний аспект / Т. А. Гузенко // Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. – 2012. – № 1. – С. 9–13.

4. Дідков О. Формування екологічної свідомості та культури засобами освіти та виховання особистості [Електронний ресурс] / О. Дідков // Вісн. Ін-ту розвитку дитини : зб. наук. пр. / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова; голов. ред. В. П. Андрущенко. – К., 2012. – № 21. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc%5FGum/Vird/2012\\_21/Pdf/5.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc%5FGum/Vird/2012_21/Pdf/5.pdf).

5. Кернична А. Є. Екологічна освіта державних службовців як компонент комплексного механізму державного управління в екологічній сфері / А. Є. Кернична // Університетські наукові записки. – 2013. – № 1 (45). – С. 431-437.

6. Кисельов М. М. Концептуальні виміри екологічної свідомості : монографія / М. М. Кисельов [та ін.]. – Київ : Парапан, 2003. – 312 с.

7. Мусіна Л. А. Взаємний вплив економіки та природного середовища в сучасному світі: політика, стратегії, технології: монографія / Л. А. Мусіна, А. В. Ямчук, Т. К. Кваша. – Київ : УкрІНТЕІ, 2012. – 260 с.

8. Хоменко І. О. Основні тренди та сучасні інструменти застосування системи digital-маркетингу в підприємстві та start up / І. О. Хоменко, І. В. Горобінська, А. В. Сорока // Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри : колективна монографія / за наук. ред. І. В. Перезової. – Львів : Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. – С. 29-49.

9. Кичко І. І. Макроекономічний механізм фінансування охорони здоров'я / І. І. Кичко // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 71–77.

10. Про концепцію екологічної освіти в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v6-19290-01#Text>.

11. Машкова Я. Грета, електрокари та пластикові пакети: як пишуть про екологію онлайн-медіа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://imi.org.ua/monitorings/greta-elektrokary-ta-plastykovi-pakety-yak-pyshut-pro-ekologiyu-onlajn-media-i30067>.

12. Кичко І. І. Соціально-економічні детермінанти особистих потреб / І. І. Кичко. – Чернігів : Чернігівський державний технологічний університет, 2013. – 333 с.

13. Кичко І. І. Ретроспективний аналіз бюджетної політики у контексті бюджетного регулювання особистих потреб населення / І. І. Кичко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2009. – № 35. – С. 36-40.

## References

1. Voznyuk, O.V. (2001). Vychovannya ekolohichnoyi vidpovidal'nosti osobystosti yak narizhnyy shlyakh rozvytku yiyi dukhovnosti [Education of the ecological responsibility of the individual as a cornerstone of the development of his spirituality]. *Problemy osvity: naukovo-metodychnyy zbirnyk – Problems of education: a scientific and methodological collection*, 26, 91–97.



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

2. Gibson, D. (1988). *Ekologicheskiiy pokhod k zritel'nomu vospriyatiyu [Ecological approach to visual perception]*. Progress.

3. Huzenko, T. A. (2012). Sotsialni komunikatsii v hromadyanskomu suspilstvi Ukrainy: ekolohichnyy aspekt [Social communications in civil society of Ukraine: ecological aspect]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Sotsialni komunikatsii – State and regions. Series: Social communications*, (1), 9–13.

4. Didkov, O. (2012). Formuvannya ekolohichnoyi svidomosti ta kul'tury zasobamy osvity ta vykhovannya osobystosti [Formation of environmental awareness and culture by means of education and personal training]. *Visnyk Instytutu rozvytku dytyny: zbirnyk naukovykh prats – Bulletin of the Institute of Child Development: collection of scientific works*, (21). [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc%5FGum/Vird/2012\\_21/Pdf/5.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc%5FGum/Vird/2012_21/Pdf/5.pdf).

5. Kernychna, A. Ye. (2013). Ekolohichna osvita derzhavnykh sluzhbovtziv yak komponent kompleksnoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnya v ekolohichnyy sfer [Environmental education of civil servants as a component of the complex mechanism of state management in environmental spheres]. *Universytetski naukovy zapysky – University scientific notes*, (1(45)), 431-437.

6. Kysel'ov, M.M. [and others] (2003). *Kontseptualni vymiry ekolohichnoyi svidomosti [Conceptual dimensions of environmental consciousness]*. Parapan.

7. Musina, L.A., Yamchuk, A.V., Kvasha, T.K. (2012). *Vzayemnyy vplyv ekonomiky ta pryrodnoho seredovyscha v suchasnomu sviti: polityka, stratehiyi, tekhnolohiyi [The mutual influence of the economy and the natural environment in the modern world: politics, strategies, technologies]: monograph*. Kyiv: UkrINTEI. 260 p.

8. Khomenko, I.O., Horobinska, I.V., Soroka, A.V. (2023). Osnovni trendy ta suchasni instrumenty zastosuvannya systemy digital-marketynhu v pidpryyemnytstvi ta start up [Main trends and modern tools of digital marketing system application in entrepreneurship and start up]. *Marketynh u pidpryyemnytstvi, birzhoviy diyal'nosti ta torhivli v smart suspil'stvi: upravlins'kyi, innovatsiynyy ta metodychnyy vymiry [Marketing in entrepreneurship, exchange activity and trade in a smart society: managerial, innovative and methodical dimensions]* (pp. 29-49). Publisher Koshovy B.-P.O.

9. Kychko, I.I. (2003). Makroekonomichnyy mekhanizm finansuvannya okhorony zdorov'ya [Macroeconomic mechanism of health care financing]. *Finansy Ukrayiny – Finances of Ukraine*, (4), 71–77.

10. Pro kontseptsiiy ekolohichnoyi osvity v Ukrayini [About the concept of environmental education in Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v6-19290-01#Text>.

11. Mashkova, Ya. (2019). *Greta, elektrokary ta plastykovi pakety: yak pyshut' pro ekolohiyu onlayn-media [Greta, electric cars and plastic bags: how online media write about ecology]*. <https://imi.org.ua/monitorings/greta-elektrokary-ta-plastykovi-pakety-yak-pyshut-pro-ekologiyu-onlajn-media-i30067>.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

12. Kychko, I.I. (2013). *Sotsialno-ekonomichni determinanty osobystykh potreb [Socio-economic determinants of personal needs]*. Chernihivskyy derzhavnyy tekhnolohichnyy universytet.

13. Kychko, I.I. (2009). Retrospektyvnyy analiz byudzhethnoyi polityky u konteksti byudzhethnoho rehulyuvannya osobystykh potreb naseleण्या [Retrospective analysis of budget policy in the context of budget regulation of personal needs of the population]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of the Chernihiv State University of Technology*, (35), 36-40.

Отримано 09.02.2023

UDC 502.51:504+338.23:628.1

JEL Classification: Q20; Q25

**Iryna Kichko**

Doctor of Economic Sciences

Professor of the Department of Personnel Management and Business Technologies  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: [ira41215@ukr.net](mailto:ira41215@ukr.net). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

ResearcherID: [H-1753-2016](https://orcid.org/H-1753-2016)

## THE INFLUENCE OF MASS MEDIA ON THE FORMATION OF ENVIRONMENTAL AWARENESS IN THE CONTEXT OF WATER

**Abstract.** *The article is devoted to the study of theoretical, methodological, organizational, economic and applied problems of the influence of mass media, advertising and the Internet on the ecological awareness and environmental needs. Formation of the ecological awareness in the greening training is stated. It is substantiated that the rational water use requires the development and implementation of a set of measures, that would ensure the formation of the environmental needs, ecological awareness through education, and media activities.*

*In order to assess the impact of mass media on the formation of the environmental needs in terms of water use, an expert study was conducted, during which it was established that (most experts say) the influence of mass media on the formation of the ecological awareness in terms of water use is insignificant at an average and below average level.*

*It is argued that there are numerous problems and contradictions that slow down the formation of the ecological awareness, implementation of the environmental needs, and the influence of mass media on them, namely: between the need to maintain the competitiveness of the national business, taking into account the openness of the markets, free trade zones, increasing competitive influence in the context of the globalization changes and the possibility and prospects of increasing the costs of the water treatment facilities; distrust of the media due to the oversaturation of the information field with unreliable information.*

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

*It is noted that in order to strengthen the influence of mass media on the environmental awareness, it is necessary to develop a concept of the water use safety, promote the introduction of the greening awareness, transition to waste-free technologies, economic stimulation of the environmentally friendly technologies, and increase the environmental orientation of media activities. It is necessary to systematically study public opinion on the environmental issues, create mechanisms for attracting the population to environmental funds.*

*To improve the regulatory and technological regulation of mass media activities, develop methodological recommendations on the structure of the departments of mass media relations, create a coordination centre in the structure of state authorities of Ukraine.*

**Key words:** *water use safety; rational water use; environmental awareness; environmental needs; mass media.*

*Table: 1. Fig.: 2.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Кичко І. Вплив засобів масової інформації на формування екологічної свідомості в контексті безпеки водокористування. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 19-35.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-36-47

УДК 338.246.8

JEL Classification: O35; L80

**Крістіна Коваль**

доктор філософії, асистент кафедри підприємництва і торгівлі  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [kristy80kv@ukr.net](mailto:kristy80kv@ukr.net). ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3796-6653>ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)**Тетяна Денисенко**

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [tanjadeni@ukr.net](mailto:tanjadeni@ukr.net). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7022-5884>ResearcherID: [G-6003-2014](https://orcid.org/G-6003-2014)**ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Анотація.** Виділено найгостріші виклики, що постають перед внутрішньо переміщеними особами (за матеріалами Міжнародної організації з міграції) та визначено перспективні напрями надання послуг зазначеній категорії населення. Окреслено можливості щодо подолання ключових викликів сьогодення з використанням інструментів імпакт-економіки. Запропоновано модель імпакт-підприємництва, яка передбачає виробництво продуктів або послуг, що мають користь для усієї громади. Представлена модель містить такі основні складові як: сегменти споживачів, проблема, унікальна ціннісна пропозиція, рішення, та передбачає оцінку її ефективності – наскільки повно наміри перетворюються у досягнення бажаного результату.

**Ключові слова:** імпакт-економіка; оцінка ефективності впливу; внутрішньо переміщені особи; модель імпакт-підприємництва; цілі сталого розвитку.

Рис.: 1. Бібл.: 12.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти нашої країни вже сьогодні призвела до безпрецедентної гуманітарної кризи, що вплинула на всі регіони України.

Передусім це пов'язано зі значною кількістю внутрішньо переміщених осіб, що, за оцінкою Міжнародної організації з міграції (МОМ) станом на травень 2023 року становила понад 5 млн осіб. Громадяни України, які зазнали наслідків збройного конфлікту і вимушені змінити місце проживання як і громади, що приймають вимушених переселенців, стикаються із комплексом складних та взаємопов'язаних проблем і вимушені долати їх спільно.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Зростаючий тиск на місцеві бюджети та соціальну інфраструктуру спонукає до пошуку інноваційних рішень для інтеграції та подальшого розвитку.

Залучення підприємництва до вирішення нагальних проблем дозволить розвивати імпаکت-підприємництво завдяки реалізації соціальних ініціатив, як от працевлаштування вразливих груп населення, підтримка внутрішньо переміщених осіб, співпраця із закладами освіти та охорони здоров'я – тобто надання переваги людям над особистими вигодами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вітчизняних науковців, праці яких присвячені соціальному підприємництву, можна виділити Л. Долуду, В. Назарука, Ю. Кірсанова, А. Бочарнікову, В. Гейцята ін.; серед закордонних авторів - Е. Шоу, Г. Морт, А. Фоулер, А. Макміллан, Дж. Робінсон, Я. Рогалін та інші.

Що стосується вимушеної міграції, то більшість наявних досліджень стосуються низки аспектів: по-перше – виявлення базових потреб переселенців та вивчення наслідків військових конфліктів на населення з психологічної перспективи – ці дослідження були здійснені А. Грибом, К. Левченко, Г. Кукурузою, Н. Лунченко, Н. Марутою та Л. Шестопаловою; по-друге, вивчення особливостей організації психологічного супроводу для внутрішньо переміщених осіб – цю тему досліджували В. Волошина, І. Кирилюк, Ю. Ларіна, Ю. Луценко та Т. Проскуріна; по-третє – врахування загальнотеоретичних проблем соціальної роботи із зазначеною категорією населення – ці аспекти були відображені в роботах Б. Іванова, М. Лукашевича та Л. Тютті.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Таким чином, дослідження вищезазначених авторів зосереджені на різних аспектах потреб вразливих верств населення, наслідків конфліктів та організації психологічної допомоги.

Повномасштабна збройна агресія проти нашої держави та виклики, що з нею пов'язані, поряд із переважанням ділової поведінки та корпоративної культури з акцентами на досягненні фінансового успіху, призводить до подальшого загострення таких проблем сучасного суспільства як: структурна соціальна та економічна нерівність; погіршення стану навколишнього середовища, зниження індивідуального добробуту та втрата соціальної згуртованості [1]. Зосередження уваги на застосуванні моделі імпакт-підприємництва може стати ефективною

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

альтернативою щодо вирішення викликів сьогодення та дозволить оптимально використовувати всі наявні ресурси для суспільного добробуту, що значно підвищить стійкість суспільства загалом [2].

**Метою статті є** виявлення основних проблем внутрішньо переміщених осіб як вразливої категорії населення та обґрунтування моделі імпаکت-підприємництва щодо їх вирішення, враховуючи тимчасово обмежені можливості фінансової підтримки та значні виклики, що постали перед країною.

**Виклад основного матеріалу.** З початком війни в Україні гуманітарна ситуація різко погіршилася, що призвело до масового переміщення цивільного населення по всій країні, а також і до сусідніх країн. Ситуація, що склалася, потребує кращого розуміння потреб вимушених переселенців та громад, що їх прихищають, з метою консолідації зусиль щодо подолання кризи.

Станом на травень 2023 року кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні становила понад 5 млн осіб. І хоча, порівняно із квітнем 2022 року, цей показник скоротився на 29 %, ситуація потребує особливої уваги як щодо самих вимушених переселенців, так і щодо подальшого розвитку регіонів їх перебування.

Аналізуючи дослідження МОМ, що його проведено у січні 2023 року, можна виділити найгостріші виклики, що постають перед ВПО в усіх регіонах їх перебування. Близько 75 % зазначеної групи потребують фінансової підтримки - значна частина ВПО (57,4 %) є працездатними особами, які потребують працевлаштування – тимчасового (у разі прийняття рішення щодо повернення додому), або постійного (у разі прийняття рішення щодо інтеграції в поточному місці проживання) [3]. Водночас кількість повернень безпосередньо пов'язана зі станом відновлення економіки та, знову-таки, наявністю можливостей щодо працевлаштування – чим більше таких можливостей, тим є вищим відсоток повернення [4].

Основним джерелом доходу лише 30% домогосподарств ВПО значають заробітну плату; 24 % опитуваних домогосподарств сподіваються лише на щомісячну допомогу внутрішньо переміщеним особам; для 20 % основним джерелом доходу є пенсія; 7 % мають нерегулярні заробітки [3].

Для подолання проблеми працевлаштування ВПО наразі діє урядова програма, що передбачає виплати компенсації роботодавцям за працевлаштування зазначеної категорії осіб, започаткована у квітні



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

2022 року. У 2022 році із застосуванням даної програми було працевлаштовано 16 тис. вимушених переселенців та виплачено компенсацію роботодавцям на суму майже 200 млн грн. У 2023 році планується працевлаштувати 23 тис. ВПО – близько 0,8 % від загальної кількості працездатних внутрішньо переміщених осіб – з витратами фонду близько 308,2 млн грн [5].

Наступним за значущістю викликом, що постає перед ВПО є недостатня кількість одягу, взуття та інших непродовольчих товарів – 47% від загальної кількості опитуваних. Потребу у ліках та медичних послугах відчувають 37 % опитуваних, недостатність інформації та зв'язку з іншими – 23 %, потребу в будівельних матеріалах – 21 %, а у житлі – 17 % [6].

До того ж на увагу заслуговує той факт, що 17 % домогосподарств ВПО повідомили про відсутність доступу до освіти для своїх дітей. Серед основних причин такої ситуації виокремлено наступні: відсутність інтернету (45%), не працює школа внаслідок війни (10 %) та відсутність пристроїв для навчання (10 %) [3].

Надання послуг вразливим категоріям населення загалом та, зокрема, внутрішньо переміщеним особам, має ключове значення для забезпечення їхніх потреб у безпеці, житлі, належному рівні здоров'я, освіті та зайнятості.

Серед основних послуг, що їх потребують внутрішньо переміщені особи, можна виділити такі:

- житло: забезпечення у достатній кількості безпечного житла є пріоритетним завданням. Це може включати послуги з будівництва нового житла; ремонту вже наявного житлового фонду; послуги з надання тимчасового житла;

- харчування та вода: забезпечення безперешкодного доступу до чистої питної води та належного харчування є необхідною складовою послуг для внутрішньо переміщених осіб. Ці послуги можуть включати розподіл харчових продуктів, встановлення водозабезпечення та санітарних систем;

- медична допомога: надання медичної допомоги та доступність основних медичних послуг посідає ключове місце щодо забезпечення здоров'я внутрішньо переміщених осіб. Ці послуги включають медичні огляди, екстрену медичну допомогу, вакцинацію та психологічну підтримку;

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

- освіта: забезпечення можливості щодо отримання освіти для внутрішньо переміщених осіб - дітей та дорослих. Освітні послуги включають створення тимчасових шкіл та надання доступу до освітніх програм;

- зайнятість та підприємництво: реалізація можливості зайнятості та провадження підприємницької діяльності серед внутрішньо переміщених осіб безпосередньо впливає на рівень економічної самостійності зазначеної категорії, а відповідно і сприяє підвищенню рівня життя серед внутрішньо переміщених осіб. Це послуги професійної підготовки, підтримки відкриття власного бізнесу та доступу до робочих місць.

Зі схожими проблемами стикаються не лише внутрішньо переміщені особи, а й постійні мешканці регіонів України – 59 % потребують фінансової підтримки; 23 % відчувають потребу у ліках та медичних послугах; 23 % - є необхідність у будівельних матеріалах і т. ін. [3].

Умови сьогодення призводять до того, що вирішення складних проблем спонукає до пошуку нових підходів – використання нових джерел інформації, застосування колективного інтелекту щодо швидкого генерування рішень, організації процесу колективного розв'язання проблем у групі та здатності коригування даних у реальному часі [7].

З початком повномасштабного вторгнення українські підприємці розпочали реалізацію соціальних проєктів – працевлаштування уразливих категорій населення, підтримка ВПО, співпраця із закладами охорони здоров'я та освіти – що, з одного боку допомагає українському бізнесу стати більш стійким та інноваційним, а з іншого – пришвидшує розвиток імпаکت-економіки – ринкової економіки, що обертається навколо загального блага [8].

Імпакт-економіка – це ринкова економіка, яка забезпечує цінності, інформацію та стимули, що оптимізують загальне благо, і дозволяє людям втілювати в життя власні уподобання, ідеї та проєкти для задоволення своїх потреб, маючи при цьому позитивний вплив на суспільство [2].

Ще донедавна впровадження імпакт-економіки було неможливим, проте все змінилося із розвитком науки й технологій XXI століття. До того ж поширенню імпакт-економіки сприяє й те, що більшість людей поєднує в собі самоорієнтацію й просоціальні позиції; протягом

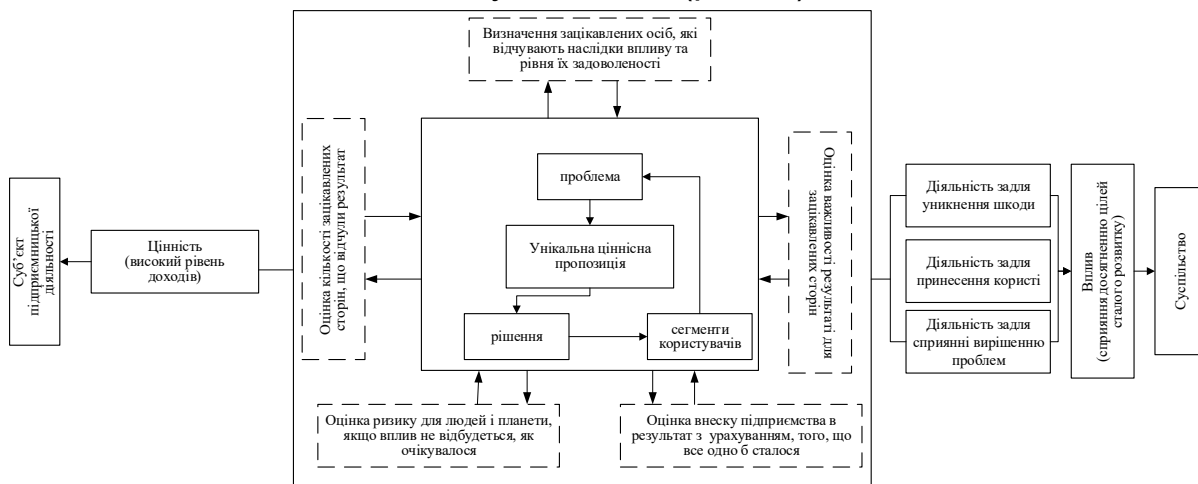


**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

історії існує багато прикладів того, як окремі індивідууми та цілі спільноти брали участь в економічних заходах, заснованих на взаємності, довірі та професійній меті; дедалі частіше ринкові механізми використовуються саме для реалізації позитивного впливу.

З огляду на підприємництво, вплив можна визначити, як зміну аспекту добробуту людей або стану природного середовища, що спричиняється бізнес-структурою [9].

Звертаючись до практичного застосування, модель імпакт-підприємництва може базуватися на бізнес-структурі та передбачає виробництво продуктів або послуг, що мають користь для усієї громади, як от навчання робочої сили чи використання місцевих ланцюгів поставання, або поліпшення стану довкілля (рис. 1).



**Рис. 1. Модель надання послуг вразливим категоріям населення**  
Складено авторами [7; 10].

Унікальна ціннісна пропозиція має відображати якнайкраще вирішення проблеми обраного сегмента користувачів, створення додаткової цінності для потенційних користувачів та досягнення позитивного впливу відповідно до цілей сталого розвитку (ЦСР).

Блок «проблема» має містити опис того, що створює потребу або заважає якісному задоволенню потреб обраного сегмента користувачів. Визначення проблеми, знов-таки, має бути зорієнтоване на досягнення ЦСР.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Рішення має демонструвати як саме визначена унікальна ціннісна пропозиція сприяє вирішенню визначеної проблеми – чи є рішення більш цінним для користувача; чи є вплив кращим, порівняно з наявними альтернативами.

Щодо сегментів користувачів, то їх має бути розподілено за ключовою цінністю для кожного відповідно до кожного рішення.

Оцінка ефективності моделі імпаکت-підприємництва полягає в аналізі того, наскільки повно наміри перетворюються на реальність та досягають бажаного результату.

Вимірювання й опис ефективності впливу під час здійснення підприємницької діяльності можливе за допомогою використання універсальної системи індикаторів впливу IRIS+ [11].

Оцінка ефективності впливу за універсальною системою індикаторів впливу IRIS+ передбачає аналіз даних за п'ятьма вимірами, до яких належать такі: «хто», «що», «скільки», «внесок» та «ризик» [10].

Вимір «хто» передбачає визначення зацікавлених осіб, які відчують наслідки впливу та рівня їх задоволеності.

Параметр «що» передбачає оцінку важливості досягнутих результатів для усіх зацікавлених сторін.

Параметр «скільки» спрямований на оцінку кількості зацікавлених сторін, що відчули результат, тобто оцінюється значущість діяльності з огляду на масштаб, глибину та тривалість результату.

Параметр «внесок» охоплює дані, необхідні для оцінки внеску підприємства в соціальні та екологічні результати, які відчувають люди та планета, порівняно з тим, чого ринок або соціальна система в будь-якому випадку досягли б.

Параметр «ризик» спрямований на оцінку ризику для людей і планети, якщо вплив не відбудеться, як очікувалося.

Суб'єкти підприємницької діяльності можуть використовувати систему IRIS+ з одного боку для виявлення, вимірювання та управління соціальним і екологічним впливом задля удосконалення своєї діяльності, а з іншого – для звітування про свій вплив інвесторам з метою залучення додаткових коштів, що дозволить досягти ще більших результатів впливу.

Варто додати, що в імпакт-підприємстві можна виділити декілька рівнів впливу – діяльність для уникнення шкоди; діяльність, щоб приносити користь; діяльність щодо вирішення проблем.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Перший рівень впливу передбачає, що бізнес запобігає або знижує негативний вплив від діяльності на суспільство або навколишнє середовище.

Другий рівень впливу передбачає, що підприємництво додатково виступає рушієм позитивних змін для суспільства.

На додачу до тверджень першого та другого рівнів впливу, третій рівень передбачає сприяння позитивним змінам для суспільства, яких в іншому випадку було б недостатньо [11].

Застосування моделі імпаکت-підприємництва щодо надання послуг вразливим категоріям населення з унікальною ціннісною пропозицією забезпечить суб'єкта підприємницької діяльності високим та стабільним доходом, а вплив, що є невід'ємною складовою зазначеної моделі, сприятиме досягненню цілей сталого розвитку [12].

**Висновки та пропозиції.** Отже, для подолання кризової ситуації в Україні необхідно консолідувати зусилля та забезпечити фінансову підтримку, працевлаштування та надання послуг щодо внутрішньо переміщених осіб. До того ж важливим аспектом залишається забезпечення потреб громад, що приймають переселенців для підтримання сталої інтеграції та розвитку регіонів.

Українські підприємці активно залучаються до реалізації соціальних проектів, спрямованих на покращення умов праці, підтримку уразливих груп населення, співпрацюють із закладами охорони здоров'я та освіти. Це допоможе зробити бізнес більш стійким та інноваційним, а також сприяє розвитку імпакт-економіки. Проте, зростаюча складність сучасних проблем вимагає нових підходів до їх вирішення - використання нових джерел інформації, залучення колективного інтелекту.

Імпакт-економіка – це ринкова економіка, в якій робота, інновації та підприємливість використовуються задля вирішення суспільних проблем. Інтегруючи створення суспільної цінності в основу кожної організації, можливим стає використання сили ринку для загального блага.

Ефективна реалізація імпакт-економіки перш за все має полягати у розширенні кількості компаній, які прагнуть реалізувати вплив, й поглибленні інтеграції впливу в підприємництво.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Осередки імпаکت-економіки вже існують. Швидко зростає кількість соціальних підприємств, які використовують бізнес-моделі для сприяння загальному благу. Проте повноправне впровадження моделей, що мають своїм підґрунтям імпаکت-економіку вимагає поєднання низки елементів:

- запровадження культури, що забезпечує спільну мету та цінності економіки – дозволяє своїм учасникам задовольняти власні потреби, роблячи внесок у спільне благо;
- визначення єдиної архітектури імпаکت-економіки;
- використання високоякісної та своєчасної інформації про результати впливу (стандартизоване вимірювання та оцінка), що дозволить суб'єкту підприємницької діяльності здійснювати ефективне управління;
- державне регулювання та політика – інформація; стимули для оптимізації впливу; винагороди за створення цінності для суспільства; забезпечення цілісності системи.

Отже, використання моделі імпакт-підприємництва щодо надання послуг вразливим категоріям населення виявляється не лише ефективною моделлю для підприємців у контексті забезпечення доходів, але є потужним інструментом для досягнення глобальних цілей сталого розвитку та впровадження позитивних змін у суспільство та природне середовище.

### Список використаних джерел

1. Theory of change [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/theory-of-change/>.
2. Reconstructing the economy for the 21st century [Electronic resource] // Vision paper of the Impact Economy Foundation. – Accessed mode: <https://impacteconomyfoundation.org/wp-content/uploads/2020/08/Vision-Impact-Economy-Foundation.pdf>.
3. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. (2023) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-naselennya-0?close=true>.
4. Оцінка умов повернення [Електронний ресурс] // Інформаційний бюлетень, раунду 2 (квітень 2023 року). – Режим доступу: <https://dtm.iom.int/reports/osinka-umov-povernennya-informaciyuiy-byulet-en-raundu-2-kviten-2023-roku?close=true>.
5. У 2023 році роботодавці продовжать отримувати компенсацію за працевлаштування ВПО. (2023) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2023-rotsi-robotodavtsi-prodovzhat-otrymuvaty-kompensatsiiu-za-pratsevlashtuvannia-vpo>.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

6. Звіт про повернення в Україну. (2023) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-povernennya-v-ukraini-16-23-sichnya-2023-roku?close=true>.
7. Соціальні інновації для громадських організацій. Підприємництво. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://business.diaa.gov.ua/uploads/4/21681-toolkit\\_collective\\_intelligence.pdf](https://business.diaa.gov.ua/uploads/4/21681-toolkit_collective_intelligence.pdf).
8. Impact Business [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://business.diaa.gov.ua/impact-business>.
9. 5 steps to measure and manage company impact [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/5-steps-to-measure-and-manage-impact/>.
10. IRIS+ AND THE FIVE DIMENSIONS OF IMPACT [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://s3.amazonaws.com/gi-in-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS-five-dimensions\\_June-2020](https://s3.amazonaws.com/gi-in-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS-five-dimensions_June-2020).
11. Як вимірювати вплив і навіщо це потрібно? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diaa.gov.ua/handbook/impact-investment/ak-vimiruvati-vpliv-i-naviso-ce-potribno>.
12. 1 етап – Створення цінності та впливу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://business.diaa.gov.ua/handbook/impact-investment/1-etap-stvorennja-cinnosti-ta-vplivu>.

### References

1. Theory of change. <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/theory-of-change/>.
2. Reconstructing the economy for the 21st century. *Vision paper of the Impact Economy Foundation*. <https://impaceteconomyfoundation.org/wp-content/uploads/2020/08/Vision-Impact-Economy-Foundation.pdf>.
3. Zvit pro vnutrishnie peremishchennia v Ukraini [Report on internal displacement in Ukraine] (2023). <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremishchennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-naselennya-0?close=true>.
4. Otsinka umov povernennia. informatsiyni biuleten, raundu 2 [Evaluation of return conditions. newsletter, round 2] (april 2023). <https://dtm.iom.int/reports/ocinka-umov-povernennya-informaciyniy-byuleten-raundu-2-kviten-2023-roku?close=true>.
5. U 2023 rotsi robotodavtsi prodovzhat otrymuvaty kompensatsiiu za pratsevlashtuvannia VPO [In 2023, employers will continue to receive compensation for employing IDPs] (2023). <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2023-rotsi-robotodavtsi-prodovzhat-otrymuvaty-kompensatsiiu-za-pratsevlashtuvannia-vpo>.
6. Zvit pro povernennia v Ukrainu [Report on return to Ukraine] (2023) <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-povernennya-v-ukraini-16-23-sichnya-2023-roku?close=true>.
7. Sotsialni innovatsii dlia hromadskykh orhanizatsii. Pidpriemnytstvo [Social innovations for public organizations. Entrepreneurship]. [https://business.diaa.gov.ua/uploads/4/21681-toolkit\\_collective\\_intelligence.pdf](https://business.diaa.gov.ua/uploads/4/21681-toolkit_collective_intelligence.pdf).
8. Impact Business. <https://business.diaa.gov.ua/impact-business>.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

9. 5 steps to measure and manage company impact. <https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/5-steps-to-measure-and-manage-impact/>.

10. IRIS+ AND THE FIVE DIMENSIONS OF IMPACT. [https://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS-five-dimensions\\_June-2020](https://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS-five-dimensions_June-2020).

11. Yak vymiriuvaty vplyv i navishcho tse potribno? [How to measure impact and why is it necessary?]. <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/ak-vimiruvati-vplyv-i-naviso-ce-potribno>.

12. 1 etap – Stvorennia tsinnosti ta vplyvu [Stage 1 – Creating value and impact]. <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/1-etap-stvorennia-cinnosti-ta-vplyvu>.

Отримано 08.02.2023

UDC 338.246.8

JEL Classification: O35; L80

***Kristina Koval***

PhD, Assistant of Department of Entrepreneurship and Trade  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [kristy80kv@ukr.net](mailto:kristy80kv@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3796-6653>

**ResearcherID:** [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

***Tetiana Denysenko***

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Entrepreneurship and Trade  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [tanjadeni@ukr.net](mailto:tanjadeni@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7022-5884>

**ResearcherID:** [G-6003-2014](https://orcid.org/G-6003-2014)

**INNOVATIVE ASPECTS OF THE TRANSFORMATION  
OF THE SYSTEM OF PROVIDING SERVICES  
TO THE POPULATION UNDER MARTIAL LAW**

**Abstract.** Attention is focused on overcoming the humanitarian crisis that arose in Ukraine as a result of the full-scale armed aggression of the Russian Federation.

The main challenges faced by internally displaced persons and the communities that receive them are analyzed. Among the priority directions of providing services to a certain category of the population, the following are highlighted: housing, medical assistance, education, employment and entrepreneurship development.

Given that the problems currently facing society are complex and interconnected, there is a need to find innovative solutions for integration and further development of the country.

Involvement of entrepreneurship in solving urgent problems will contribute to the development of the impact economy - that is, the market economy, which allows you to implement your own ideas to meet your needs, while having a positive impact on society.



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

*As a practical application, a model of impact entrepreneurship is proposed, which is focused on the production of products or services that benefit the entire community.*

*The proposed model contains such components as consumer segments, a problem, a unique value proposition, and a solution. An integral component of the described model is the measurement and description of the effectiveness of the impact during the implementation of entrepreneurial activity according to five dimensions, which include the following: "who", "what", "how much", "contribution" and "risk".*

*The model of impact entrepreneurship involves considering three levels of impact - activities to avoid harm; activity to bring benefit; problem solving activities.*

*The application of the impact entrepreneurship model with a unique value proposition will provide the subject of entrepreneurial activity with a high and stable income, and the impact, which is an integral component of the specified business model, will contribute to the achievement of the goals of sustainable development.*

**Key words:** *impact economy, impact effectiveness assessment, internally displaced persons, model of impact entrepreneurship, sustainable development goals*

*Fig.: 1. Bibl. 12.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Коваль К., Денисенко Т. Інноваційні аспекти трансформації системи надання послуг населенню в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 36-47.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-48-59

УДК 338.49:330.342.146]:338.43

JEL Classification: Q10

**Микола Талавиря**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
(Київ, Україна)

**E-mail:** [talanic@nubip.edu.ua](mailto:talanic@nubip.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6915-4815>

**Ірина Косач**

професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [irish\\_kos@ukr.net](mailto:irish_kos@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1730-7140>

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ  
ІНФРАСТРУКТУРИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА**

*У статті розглянуто основні теоретичні аспекти державного регулювання розвитку соціальної інфраструктури агропромислового виробництва. Визначено пріоритетні завдання щодо вирішення соціальних проблем, які виникають в сільській місцевості, та завдання економічного зростання вітчизняного АПК. Обґрунтовано важливість переорієнтації державної підтримки розвитку АПК з виробничого сектора на удосконалення соціальної інфраструктури. Доведено, що стратегічні аспекти розвитку сільського господарства мають орієнтуватись на принцип раціонального використання фінансової підтримки, в основі якого закладено можливість заміщення фінансової підтримки сільськогосподарського виробництва фокусуванням ресурсів на розвитку соціальної інфраструктури. Розглянуто нову парадигму сільського розвитку на основі розширення повноважень органів місцевого самоврядування та використання багаторівневого урядування з активним залученням до цього процесу представників громадськості.*

**Ключові слова:** інфраструктурний розвиток; сільські території; соціальний розвиток; регіональний рівень; державне управління; децентралізація.

Табл.: 1. Бібл.: 11.

**Постановка проблеми.** Впровадження реалій трансформаційної економіки в умовах повоєнного та післявоєнного відновлення в аграрному секторі країни зумовлено значним руйнуванням систем виробництва та торгівлі, проблемами в ціноутворенні, монополізмом на постачання матеріально-технічних ресурсів, стрімким скороченням реальної величини особистих доходів на душу населення, нерациональною підтримкою сільського господарства. Різке падіння обсягів виробництва та продуктивності сільського господарства спричинено пандемічною та повоєнною кризою та нестабільністю

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

макроекономічної ситуації в державі. Поглиблення кризи відбувається також через повільні та обмежені реформи окремих аспектів аграрної політики. Проведення часткових реформ торговельних структур та системи реалізації не забезпечується достатньою мірою реформою земельних відносин, розвитку системи кредитування та змінами в адміністративному втручанні держави в діяльність ринків сільськогосподарської продукції.

Розробка сучасних концептуальних засад розвитку соціальної інфраструктури аграрного сектору економіки спричинена практичною необхідністю переосмислення та чіткого визначення мети та завдань державного регулювання агропромислового комплексу відповідно до загальнодержавних стратегічних цілей, а саме набуття статусу асоційованого члена ЄС та створення сприятливих передумов для повного членства у ЄС.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика розвитку соціальної інфраструктури сільських територій досліджується багатьма вченими, зокрема Л. Газудою [1], І. Гнибіденко [2], В. Збарським [3], С.Квашою [4], Ю. Лупенком [5], М. Маліком [6], О. Павловим [7] та іншими.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте її значення для становлення аграрної політики держави за умов повоєнної та післявоєнної розбудови на основі удосконалення державної політики розвитку АПК та нових підходів до її формування є недостатньо дослідженою проблемою.

**Метою статті** є розробка напрямків удосконалення підходів державного управління розвитком соціальної інфраструктури АПК на засадах децентралізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід відзначити актуальність думки деяких дослідників [7-9] стосовно розмежування завдань щодо вирішення соціальних проблем, які виникають в сільській місцевості, та завдань економічного зростання вітчизняного АПК. Ми підтримуємо таку думку й вважаємо, що доцільним є виділення завдань:

1. Розвиток сільських територій (rural envelopment) та соціальних проблем на селі як окремого стратегічного завдання і вирішення його не лише на рівні Міністерства аграрної політики та продовольства Ук-

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

раїни, а і Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України шляхом спрямування спеціальних державних програм і бюджетної допомоги на вирішення проблем прихованого безробіття, низької якості освіти, медицини на селі та комунального господарства.

2. Державна підтримка аграрного виробництва, яка має відповідати потребам аграріїв та співвідноситися з напрямками лібералізаційних процесів.

Конкуренція між виробниками сільськогосподарської продукції має бути спрямована на виробництво конкурентоспроможності продукції, за ринки збуту, оптимізацію виробництва, а не за пільги та дотації. Допомога повинна мати цільовий характер та відзначатися диференціацією та адресністю. Для економічно ефективних підприємств, які займають стабільні позиції на ринку, ця допомога не є визначальною, у той час як підприємствам, які знаходяться на стадії становлення, такої допомоги буде замало, що в цілому призводить до неефективного використання державних коштів. Державна підтримка має бути спрямована на технічне переозброєння, кадрове оновлення, впровадження сучасних управлінських технологій, розвиток інфраструктури, селекційну роботу, боротьбу зі шкідниками.

3. Аграрна політика повинна бути спрямована на розвиток аграрного бізнесу в Україні шляхом формування прозорого конкурентного середовища, розвитку інфраструктури аграрного ринку та обмеження монополізму, гармонізації національних стандартів якості сільськогосподарської продукції та продукції харчування з міжнародними стандартами, скорочення маркетингових витрат при експорті та імпорті сільськогосподарської продукції, запровадження моніторингу цін на внутрішньому та світовому ринках. Саме такі завдання повинні бути пріоритетними в Міністерстві аграрної політики України.

Деякі авторів [10; 11] зазначають, що значна фінансова підтримка має неоднозначний вплив на аграрний сектор та економіку загалом. Так, державна підтримка цін на сільськогосподарську продукцію в країнах ОЕСР не завжди забезпечує зростання доходів фермерів, що пов'язано зі зростанням розміру орендної плати, а тому вигоду від такого виду підтримки отримують не фермери безпосередньо, а власники сільськогосподарських земель. У Німеччині частка орендованих

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

земель становить від 50 до 90 %. Проте для підвищення доходів фермерів необхідно безперервне зростання кількості субсидій, а такий захід є занадто витратним для країни.

Також підтримка здійснюється через субсидування технічного прогресу, але знову ж таки вигоду від цього фермери країн ОЕСР не отримують, оскільки перехід від працеінтенсивних технологій до капіталоінтенсивних призводить до збільшення пропозиції сільськогосподарської продукції, що стає передумовою зниження цін та вивільнення робочої сили. Недоліком є також те, що субсидування спрямоване переважно на невеликі фермерські господарства, у той час як отримують його переважно великі за розміром господарства, які не потребують державної підтримки в таких розмірах.

Аналізуючи стан аграрного сектору України, слід відзначити його виняткову важливість для економіки. Тут зосереджено 20 % основних виробничих фондів держави. Однак у галузі існує багато проблем. Це зростання витратності виробництва, збільшення кількості збиткових підприємств, незабезпеченість соціальної інфраструктури.

Низька ефективність розвитку соціальної інфраструктури є сигналом про необхідність введення коректив в аграрній політиці держави. Стратегія розвитку сільського господарства має орієнтуватись на принцип раціонального використання фінансової підтримки, в основі якого закладено можливість заміщення фінансової підтримки сільськогосподарського виробництва фокусуванням ресурсів на розвитку соціальної інфраструктури АПК:

- розподіл земельних, фінансових та трудових ресурсів залежно від ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств;
- підвищення рівня використання ринкових важелів регулювання економіки в аграрному секторі;
- орієнтація на дієві та ефективні механізми підтримки сільськогосподарських товаровиробників;
- підтримка стратегічного напрямку розвитку галузі;
- відповідність заходів аграрної політики до перспективних напрямів України інтегруватися в міжнародні організації та ринки.

Перенесення пріоритетів державної підтримки сільського господарства безпосередньо з виробництва сільськогосподарської продукції та підтримки цін на аграрну продукцію на фінансування розвитку

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

соціальної інфраструктури й підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників є вимогою часу та відповідає наміру вступу України до міжнародних інтеграційних структур.

Конкурентоспроможність продукції безпосередньо залежить від ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства, що можливе лише за умови високої технології виробництва аграрної продукції та організації діяльності. Забезпечення технологічної конкурентоспроможності аграрного підприємства повинно підтримуватися державою шляхом запровадження інвестиційного та інноваційного розвитку інфраструктури аграрної сфери та впровадження механізмів для технічного та технологічного переоснащення підприємств.

Удосконалення ринкових механізмів державного регулювання сільського господарства передбачається в передачі функцій матеріально-технічного постачання для сільгоспвиробників в компетенцію підприємницьких структур. Також органи виконавчої влади позбавлені права на обмеження руху продукції. Таким чином відбулася зміна ролі держави та перехід до регулювання економічними важелями та створення необхідного правового й нормативного поля. Держава має стати діловим партнером селян з метою захисту їхніх прав та інтересів. Відхід від матеріально-технічного постачання ресурсів став кроком в обмеженні споживацького ставлення до державної підтримки. Проте виходячи з того, що сільське господарство має певні специфічні особливості, розвиток сільськогосподарських підприємств потребує державної підтримки, яка повинна проявлятися в регулюванні економічних процесів, на які дія ринкового механізму не має позитивного впливу.

Наявність постійного ефективного державного регулювання, розвиненої ієрархії владних структур є обов'язковим елементом в комплексі дій щодо вирішення проблеми соціально-економічного розвитку АПК, що відповідатиме вимогам світового співтовариства. Завдяки виваженій державній політиці можуть бути створені рівноправні ринкові умови для суб'єктів господарювання, сформовані механізми захисту галузі від негативного ринкового впливу, зумовленого розширенням глобалізаційних процесів. Необхідність всебічно виваженої державної підтримки розвитку соціальної інфраструктури сільського господарства зумовлюється сукупністю об'єктивних та суб'єктивних



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

чинників, у тому числі необхідністю створення належних умов продовольчої безпеки країни, лібералізацію внутрішнього і зовнішньоторговельного режиму та виходом на світовий продовольчий ринок.

Система інструментів державного регулювання в Україні формувалась із початком становлення незалежності України, проте державний вплив на управління трансформаційними процесами не завжди був ефективним. Сучасні умови господарювання формують можливості балансу між державним регулюванням та економічною свободою сільськогосподарських виробників. Використання інструментів державного впливу на економічні процеси є необхідним, оскільки використання лише ринкових інструментів є недостатнім для досягнення економічного розвитку галузей економіки [11].

В умовах сьогодення сільськогосподарське виробництво виступає донором інших галузей економіки, передусім переробної галузі та торгівлі, оскільки створена в сільському господарстві додана вартість потім є базисом для формування вартості продукції цих сфер економіки. У результаті заходів державної регуляторної політики сільськогосподарське виробництво має від'ємну норму прибутку.

Динамічний розвиток світової економіки вимагає від уряду України формування стратегії подальшого розвитку економіки в сучасних умовах і зокрема сільського господарства.

Проблемним залишається питання впорядкування державного фінансування, яке є одним із важливих факторів конкурентоспроможності вітчизняних виробників. Проте за непродуманого підходу воно може істотно спотворити конкуренцію. Так, зобов'язання кожного учасника щодо скорочення внутрішньої підтримки розповсюджуються на всі види підтримки аграрної сфери, за винятком заходів, які не підлягають скороченню. Заходи внутрішньої підтримки, стосовно яких подається запит щодо звільнення від зобов'язань щодо скорочення, повинні задовольняти найголовнішу вимогу – не впливати або впливати якомога менше на торгівлю та виробництво.

Три ключові завдання аграрної політики сьогодні вимагають уваги.

1. Необхідним є створення сприятливих інституційних умов для розвитку сфери сільськогосподарського виробництва.

2. Для подолання структурних перешкод розвитку сільського господарства органи державної влади мають зосередити свою увагу на

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

збалансованій підтримці довгострокової конкурентоспроможності галузі шляхом концентрації та раціонального розподілу фінансових ресурсів як для виробничої, так і інфраструктурної сфери.

3. Подальше використання програмно-цільового методу в управлінні галуззю із вдосконаленням програм розвитку галузі згідно з вимогами та критеріями Європейського Співтовариства та задоволенням потреб малих та середніх сільськогосподарських виробників та підприємств харчової промисловості.

Орієнтуючись на використання провідного досвіду європейських країн, слід врахувати той факт, що значне субсидування державою сільськогосподарського виробництва не призводять до стабілізації розвитку сільських територій та вирішенню проблем демографії та ефективного використання людського капіталу. На даний час в регіональній політиці держав-членів ЄС сформувався тенденція підтримки не тільки великих міст, а всієї території, що обумовило зміну політики сільського розвитку з орієнтацією на інфраструктурний аспект та зростання ролі органів публічного управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Стара та нова парадигма сільського розвитку**

<i>Показник</i>	<i>Стара політика</i>	<i>Нова політика</i>
Об'єкти політики	Політика в області доходів, зростання конкурентоспроможності фермерських господарств.	Конкурентоспроможність сільських територій, орієнтація на розвиток сільських ініціатив та прийняття рішень громадами
Сектор впливу	Сільськогосподарське виробництво	Виробництво, логістика, сільський туризм
Інструменти політики	Субсидування	Інвестування
Суб'єкти політики	Органи державного управління	Органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації, науковці, підприємці

**Джерело:** сформовано авторами за [2-4].

Слід враховувати відмінності з погляду можливостей розвитку між сільськими та міськими територіями, а саме:

- меншу щільність населення сільських територій;
- невелику кількість підприємств та організацій в розрахунку на тисячу осіб населення;

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

- переважання робочих місць у сільськогосподарському виробництві;
- низький рівень мобільності сільського населення;
- недостатній розвиток інноваційної діяльності;
- обмеженість комунікаційної взаємодії;
- низький рівень надання публічних послуг та обмеженість наявних сервісів за місцем проживання.

За існуючої парадигми сільського розвитку важливим є прийняття рішень про розвиток підприємницької діяльності, орієнтуючись на критерій максимального прибутку, що є вкрай важливим для бізнесу за ринкових умов. Проте наявна ситуація свідчить про те, що ведення бізнесу є більш зручним у великих містах чи урбанізованих територіях, де щільність населення є високою, а інфраструктура – достатньо високого рівня. Важливим є не лише субсидування аграрного виробництва, а і використання ринкових інструментів для зростання доходів малого та середнього бізнесу.

Зміна суб'єкта політики, а саме перехід до концепції публічного управління, є значною відмінністю між старою та новою парадигмами. Нова політика сільського розвитку орієнтується на розширення повноважень органів місцевого самоврядування та використання багаторівневого урядування з активним залученням до цього процесу представників громадськості.

Економічна ефективність інфраструктурного розвитку сільських територій залежить від використання інструменту фінансової децентралізації, у результаті якої стає можливим делегування видаткових повноважень, використання фінансової бази органів регіонального управління, формування моделі фінансового вирівнювання, залучення населення до розв'язання проблем інфраструктурного розвитку сільських територій.

У сучасних дослідженнях децентралізацію визначено як такий спосіб організації публічної влади в державі, за якого адміністративно-територіальні одиниці або інші територіальні утворення мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення і реалізувати власні завдання в межах, встановлених законодавством та під відповідальність уповноважених органів і посадових осіб, а втручання у їхню діяльність може відбуватись винятково з метою нагляду за законністю в передбачених законом випадках і відповідних формах.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

До формування та реалізації політики сільського розвитку у новій парадигмі долучаються тепер партнерства різних секторів – від публічного до приватного, органи місцевої влади, спільноти сільських жителів, місцеві активісти та місцева наука.

Українська децентралізація, яка відбувається за алгоритмом утворення спроможних територіальних громад, втягує у процес сільського розвитку міські поселення – власне міста районного значення та селища, а в недалекому майбутньому до цього зможуть бути долучені і міста обласного значення. При цьому слід врахувати принцип диференціації, згідно з яким розробляються програми розвитку окремої сільської території на основі врахування найбільш перспективних напрямів реалізації. Розробка програм має орієнтуватись як на природно-кліматичні особливості території, так і рівень розвитку людського потенціалу та демографічну специфіку.

**Висновки та пропозиції.** Основним завданням сучасної аграрної політики має бути утвердження статусу України як держави з високоефективним експортним потенціалом, який забезпечує конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції як на світовому, так і на внутрішньому ринку з метою покращення доступу до продовольчих товарів у державі та розвитку сільських територій. Отже, аграрна реформа в Україні потребує ефективних форм і механізмів фінансової підтримки, яка повинна бути орієнтована на стимулювання ефективності аграрного виробництва на основі процесів децентралізації та зростання ролі місцевих органів влади.

### Список використаних джерел

1. Газуда Л. М. Сільський розвиток регіону: монографія / Л. М. Газуда, В. Й. Ерфан, С. М. Газуда. – Ужгород : Видавництво ФОП Сабов А. М., 2015. – 250 с.
2. Гнибіденко І. Ф. Сільська соціальна інфраструктура: аспекти розвитку та зайнятості населення / І. Ф. Гнибіденко. – Київ : РВПС України НАН України, 2003. – 54 с.
3. Збарський В. К. Соціальна інфраструктура села як фактор відтворення робочої сили / В. К. Збарський // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – Вип. 154, Ч. 1. – С. 152-160.
4. Кваша С. М. Стан та тенденції розвитку сільського господарства країн-членів Європейського Союзу / С. М. Кваша, К. С. Кваша. – Київ : ННЦ ІАЕ 2013. – 40 с.
5. Лупенко Ю. О. Стан та перспективи сталого розвитку сільських територій / Ю. О. Лупенко // Економіка АПК. – 2017. – № 6. – С. 7-10.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

6. Малік М. Й. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації влади / М. Й. Малік, Л. В. Забуранна // Економіка АПК. – 2017. – № 7. – С. 5-14.

7. Павлов О. І. Агroeкономічний, фізиекономічний, соціоекономічний та руралістичний підходи до дослідження сільських територій / О. І. Павлов // Економіка АПК. – 2016. – № 1. – С. 56-62.

8. Прокопа І. В. Господарства населення в сучасному аграрному виробництві і сільському розвитку: монографія / І. В. Прокопа, Т. В. Беркута ; НАН України ; Ін-т екон. та пронозув. – Київ, 2011. – 237 с.

9. Рябокони В. П. Розвиток соціальної інфраструктури сільських територій / В. П. Рябокони, Л. А. Рарок // Економіка АПК. – 2016. – № 4. – С. 56-65.

10. Соціально-економічний розвиток сільських територій : навч. посіб. / за ред. В. К. Терещенка. – Київ-Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. – 348 с.

11. Талавиця М. Розвиток інфраструктури сільських територій / М. Талавиця, І. Косач // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 2(30). – С. 85-92.

### References

1. Gazuda, L.M., Erfan, V.Y., & Gazuda, S.M. (2015). *Silskyi rozvytok rehionu [Rural development of the region]*. Publishing House FOP Sabov A. M.

2. Hnybidenko, I.F. (2003). *Silska sotsialna infrastruktura: aspekty rozvytku ta zajniatosti naseleння [Rural social infrastructure: aspects of development and employment]*. RVPS Ukrainy NAN Ukrainy.

3. Zbarskyi, V.K. (2010). Sotsialna infrastruktura sela yak faktor vidtvorennia robochoi syly [Social infrastructure of the village as a factor for the reproduction of the workforce]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy – Scientific Bulletin of the National University of Bioresources and Nature Conservation of Ukraine*, 154(1), 152-160.

4. Kvasha, S.M., & Gouache, K.S. (2013). *Stan ta tendentsii rozvytku silskoho hospodarstva krain-chleniv Yevropeiskoho Soiuzu [State and trends of agricultural development in the member countries of the European Union]*. NNC IAE.

5. Lupenko, Yu.O. (2017). Stan ta perspektyvy staloho rozvytku silskykh terytorii [State and prospects of sustainable rural development]. *Ekonomika APK – AIC economy*, 6, 7-10.

6. Malik, M.Y., Zaboranna, L.V. (2017). Rozvytok silskykh terytorii v umovakh detentralizatsii vlady [Rural development in terms of decentralization the authority]. *Ekonomika APK – AIC economy*, 7, 5-14.

7. Prokopa, I.V., Berkuta, T.V. (2011). *Hospodarstva naseleння v suchasnomu ahrarnomu vyrobnytstvi i silskomu rozvytku [Households of the population in modern agricultural production and rural development]*.

8. Pavlov, O.I. (2016). Ahroeconomichnyi, fizyekonomichnyi, sotsioekonomichnyi ta ruralistychnyi pidkhody do doslidzhennia silskykh terytorii [Agroeconomic, physioeconomic, socioeconomic and ruralistic approaches to the study of rural areas]. *Ekonomika APK - AIC economy*, 1, 56-62.



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

9. Riabokon, V.P., Rarok, L.A. (2016). Rozvytok sotsialnoi infrastruktury silskykh terytorii [Problems of development of social infrastructure of rural territories]. *Ekonomika APK – AIC economy*, 4, 56-65.

10. Tereschenko, V.K. (2011). *Sotsialno-ekonomichni rozvytok silskykh terytorii [Socio-economic development of rural areas]*. Vydavets PP Lysenko M. M.

11. Talavyria M., Kosach I. (2022). Rozvytok infrastruktury silskykh terytorii [Development of rural infrastructure]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2(30), 85-92.

Отримано 13.02.2023

UDC 338.49:330.342.146]:338.43

**Mykola Talavyria**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Economic Theory,  
National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine (Kyiv, Ukraine)  
**E-mail:** [talanic@nubip.edu.ua](mailto:talanic@nubip.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6915-4815>

**Iryna Kosach**

Professor of the Department of Public Administration  
and Management of Organizations  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)  
**E-mail:** [irish\\_kos@ukr.net](mailto:irish_kos@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1730-7140>

**STATE REGULATION OF SOCIAL INFRASTRUCTURE  
DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION**

**Abstract.** *The article examines the main theoretical aspects of state regulation of the development of the social infrastructure of agro-industrial production. The purpose of the article is to develop directions for improving state management approaches to the development of the social infrastructure of the agricultural sector on the basis of decentralization. A sharp drop in agricultural production and productivity was caused by the pandemic and post-war crisis and the instability of the macroeconomic situation in the country. The deepening of the crisis also occurs due to slow and limited reforms of certain aspects of agrarian policy. The importance of state support reorientation for the development of the agricultural sector from the production sector to the improvement of social infrastructure have been justified. It has been proved that the strategic aspects of agricultural development should be based on the principle of rational use of financial support. This approach is based on the possibility of substituting financial support for agricultural production by focusing resources on the development of social infrastructure. Shifting the priorities of state support for agriculture directly from the production of agricultural products and supporting prices for agricultural products to financing the development of social infrastructure is the need of the hour and corresponds to the intention of Ukraine's entry into international integration structures. Ensuring the technological competitiveness of an*



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

*agricultural enterprise should be supported by the state through the introduction of investment and innovative development of the agrarian sphere infrastructure and the implementation of mechanisms for technical and technological re-equipment of enterprises. A new paradigm of rural development have been considered. It is based on the expansion of the powers of local self-government bodies and the use of multi-level governance with the active involvement of public representatives in this process.*

**Keywords:** *infrastructural development; country territories; social development; regional level; governance; decentralization.*

*Table: 1. References: 8.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Талавиря М. Косач І. Державне регулювання розвитку соціальної інфраструктури агропромислового виробництва *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 48-59.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-60-69

УДК 332.1

JEL Classification: H56; L74

**Юрій Євтушенко**кандидат економічних наук, докторант кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [uevtusenko87@gmail.com](mailto:uevtusenko87@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1029-0625>ResearcherID: [HKF-2294-2023](https://orcid.org/0000-0002-1029-0625)**ЖИТЛОВА ПОЛІТИКА: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ  
ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ**

**Анотація.** У статті здійснено узагальнення сучасних підходів до управління житловим фондом країни в умовах глобальних змін, спровокованих військовою агресією російської федерації. З цією метою досліджено зміст категорії «житлова політика», виокремлено основні наукові підходи до розгляду її сутності. На основі узагальнення підходів до визначення сутності житлової політики в Україні запропоновано авторський підхід до трактування даної категорії та здійснено виокремлення чотирьох етапів її розвитку, що дозволило здійснити узагальнення специфічних ознак кожного з етапів, визначити її роль в організації життєдіяльності суспільства, сприяння розвитку національної економіки. Здійснено обґрунтування ключової ролі фінансового забезпечення у процесі розвитку житлової політики в країні, акцентовано увагу на наявності синергетичного взаємозв'язку між рівнем розвитку національної економіки та доступністю і достатністю якісного житлового фонду для суспільства.

**Ключові слова:** фінансове забезпечення; житловий фонд; житлова політика; інфраструктурний потенціал; фінансові відносини; державно-приватне партнерство; державні фінанси.

Табл.: 1. Бібл.: 11.

**Постановка проблеми.** Проблема забезпечення житлом, протягом усього часу існування людства, залишається однією з ключових, вирішення якої визначає не лише комфортність його побутових умов, але й можливість життєдіяльності та подальшого існування. Реалізуючи надважливу функцію щодо життєзабезпечення суспільства, за допомогою житлового фонду відбувається формування основ розвитку національної економіки, створюються умови для забезпечення макроекономічної стабільності, забезпечується зростання рівня соціально-економічного забезпечення населення. Саме з цих позицій забезпечення населення достатнім обсягом житла належної якості на принципах економічної доступності, безпечності та енергоефективності залишається одним із ключових завдань держави.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Водночас враховуючи наявність невідповідностей щодо наявних фінансових можливостей населення та середньої вартості житла в країні, пошук новітніх підходів до фінансового забезпечення житлової політики, спрямованої на інноваційне оновлення житлового фонду, набуває особливого значення та актуальності. Враховуючи макроекономічний вплив тенденцій житлової політики, існування деструктивних процесів спричиняє виникнення ускладнень у всіх сферах та господарствах країни. Саме тому, з урахуванням важливості здійснення ефективної житлової політики в державі, дослідження особливостей фінансового забезпечення її реалізації, а також удосконалення відповідного фінансового механізму розвитку житлового фонду набуває особливого значення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання дослідження особливостей взаємодії суспільства та держави в процесі запровадження дієвих механізмів задоволення житлових потреб громадян залишаються надзвичайно важливими з позицій забезпечення належних умов життєдіяльності суспільства, сприяння стабільності національної економіки, збереження стійкості фінансової системи до новітніх викликів, спричинених військовою агресією російської федерації, що обумовлює їх перебування в центрі прискіпливої уваги не лише науковців, але і практиків. До науковців, які активно досліджують це питання, належать такі: А. Бабак, М. Габрель, Д. Бірюков, І. Запатріна, Г. Онищук, І. Кучеренка, О. Кучеренка, В. Ніколаєв, Т. Ніколаєва, К. Паливода, П. Пантелеєв, В. Рибачук, А. Щербина. Вивченню особливостей фінансового забезпечення здійснення житлової політики присвячені праці: А. Асаула, В. Базилевича, Т. Євтуха, В. Кравченко, Т. Майорової, С. Онишко, К. Паливоди, А. Пересади, В. Поляченко та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної потреби.** Незважаючи на наявність значних напрацювань з цього питання як теоретичного, так і прикладного характеру, новітні виклики сформовані повномасштабною російською агресією сформувавши необхідність подальших фундаментальних досліджень у цьому напрямі. З огляду на це, особливої ваги набуває необхідність дослідження особливостей фінансового забезпечення реалізації житлової політики як одного з ключових інструментів відповідного фінансового механізму, спроможного забезпечити врегулювання цієї проблеми як у поточній, так і довгостроковій перспективі.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

**Мета статті.** Основною метою статті є поглиблення теоретичних положень та сучасних підходів до фінансового забезпечення реалізації житлової політики, а також обґрунтування її ролі у формуванні належних умов життєзабезпечення населення, посилення ключових засад забезпечення макрофінансової стабільності країни.

**Виклад основного матеріалу.** Шлях розвитку житлової політики переважної більшості країн пройшов декілька етапів, які були пов'язані зі становленням їх соціальної, економічної та політичної систем. Поступовий розвиток людства спричинив певне ранжування потреб кожного окремого індивідууму, спричинив суттєве зростання їх переліку. Звичайно, екзистенціальні потреби й надалі залишаються першочерговими, проте соціальні потреби та потреби розвитку суспільства почали набувати дедалі більшої ваги.

Водночас саме задоволення житлових потреб кожного окремого домогосподарства й досі перебуває серед однієї з ключових потреб, на врегулювання якої спрямовуються значні зусилля, що зумовлено віднесенням їх окремими науковцями до потреб існування. Звісно, вирішення житлового питання завжди було безпосередньо пов'язано з наявною економічною ситуацією, яка і визначала спроможність задовольнити наявні в суспільстві потреби.

Зміна політичного устрою у 1917 році спричинило набуття проблеми забезпечення житлом виключного соціального характеру, вирішення якого було покладено на державу. Проте наявний механізм забезпечення житлом переважно не наділяв його користувачів правом власності на житло, яке перебувало в їхньому користуванні, вони залишались наймачами.

Набуття Україною незалежності розпочало масштабні процеси приватизації майна, а отже, питання забезпечення житлом набуло не лише соціального, але й економічного характеру. Становлення державності сформувало основу для набуття державою регулятивних функцій у частині врегулювання питань вирішення потреб забезпечення житлом (табл. 1).

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Таблиця 1

**Етапи становлення та розвитку житлової політики в Україні**

Період	Характеристика етапу
до 1917 року	Задоволення житлових потреб є виключно проблемою окремого домогосподарства, відсутність вимог до мінімально необхідних потреб у забезпеченні житлом. Відсутність державної політики спрямованої на вирішення житлових потреб суспільства.
1917-1990 рр.	Набуття проблеми забезпечення житлом виключно соціального характеру, вирішення якого було покладено на державу. Переважна відсутність права власності на об'єкти житлової нерухомості, спричинила суттєві обмеження функціонування фінансового механізму розвитку житлової політики. Наявність значних обмежень у суспільства в процесі задоволення власних житлових потреб. Значні обсяги будівництва соціального житла.
1991-2022 рр.	Трансформація житлової політики за рахунок активного поширення приватизаційних процесів, набуття нею ознак не лише соціального, але й економічного характеру. Встановлення прямої залежності вирішення житлових потреб суспільства від його наявних фінансових можливостей, економічної ситуації в країні. Наявність значного обсягу застарілого житлового фонду.
2023-	Поширення масштабних відновлювальних будівельних процесів територією країни заснованих на принципах: гарантування безпеки, енергетичної та екологічної безпеки, доступності та раціонального використання житлового фонду.

**Джерело:** розроблено автором на основі [4; 6; 7; 9].

На сьогодні рівень задоволення житлових потреб кожного окремого господарства перебуває переважно в площині його наявних фінансових можливостей, а також визначає рівень життя людини, можливості його фізичного та духовного розвитку.

Сукупність вищезгаданих питань наголошують на необхідності дослідження економічної категорії «житлова політика» як фундаментальної складової концептуальних засад проблеми забезпечення житлом суспільства. Разом з тим, багатогранність та важливість цієї категорії спричинили відсутність єдиного підходу до її трактування.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Відповідно до проекту Закону України «Про основні засади державної житлової політики» державна житлова політика - це система взаємопов'язаних послідовних дій держави, спрямованих на створення умов, за яких громадяни матимуть змогу побудувати житло, придбати його у власність, наймати, а ті, що потребують соціального захисту, отримати житло безоплатно або за доступну ціну від держави чи територіальної громади [11].

М. М. Габрель під житловою політикою держави (регіону, територіальної громади) пропонує розглядати загальні напрями, принципи й методи діяльності, що скеровані на досягнення визначеної мети в цій предметній сфері: покращення житлових умов і відносин, задоволення потреб мешканців, узгодження їх з ефективним функціонуванням містобудівних систем. Також він зазначає, що вона є частиною соціальної політики, а її завданнями є дослідження й оцінювання житлових проблем, а також вирівнювання шансів мешканців на доступ до житла [3].

Досліджуючи державну житлову політику в ринкових умовах, Букіашвілі В. О. зазначає, що вона є системою єдиних заходів законодавчого і контролюючого характеру, що здійснюються правочинними державними установами оскільки саме вона формує ідеї та погляди, а також створює умови для розвитку житлових відносин і основних елементів житлової системи [1].

З урахуванням наявних напрацювань науковців та практиків, вважаємо за доцільне запропонувати власне трактування категорії житлової політики як безперервної системної діяльності держави та населення спрямованої на формування умов можливостей своєчасного та належного задоволення наявних житлових потреб.

М. Габрель у своїй статті «Житлова політика великих міст. Урбаністично-просторовий аспект» слушно зазначає, що житлова політика повинна узгоджувати три взаємопов'язані цілі: розвиток житлового будівництва разом з інфраструктурою й системою послуг; постійне підвищення якісних стандартів усіх компонентів житлового середовища; створення умов доступності житла і послуг для всіх суспільних груп. На його думку, з метою проведення ефективної житлової політики недостатньо тільки збільшення державної ролі у врегулюванні житлового ринку й будівництві житла, а також



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

обов'язковою необхідністю є наявність системної альтернативи, що дозволило б відмовитись від пріоритету показників прибутковості на користь задоволення суспільних потреб [3; 4]. Підтримуючи думку ученого в частині необхідності взаємопов'язаного розгляду житлового будівництва разом з інфраструктурою та системою послуг, хочемо окремо звернути увагу на важливість формування умов для посилення енергоефективності кожної окремої будівлі, сприяння формуванню її ресурсної автономності функціонування в межах певних часових інтервалів, що обумовлено новітніми викликами сформованими повномасштабною військовою агресією російської федерації на території нашої країни.

Незважаючи на те, що більшість порушених проблем уже досить тривалий час перебувають у площині прискіпливої уваги науковців та практиків, питання їх вирішення залишається актуальним, що, на нашу думку, зумовлено відсутністю належних обсягів фінансового забезпечення, необхідного для їх врегулювання. Саме пошук відповідних джерел фінансового забезпечення інноваційного оновлення житлового фонду в достатніх обсягах, сформує необхідні умови забезпечення реалізації ефективної житлової політики.

Намагання держави вирішити проблеми фінансового забезпечення державної житлової політики певною мірою спричинили окремі зрушення, проте це не дозволило вирішити проблему загалом. Серед окремих напрямів фінансового забезпечення реалізації державної житлової політики розглядались такі:

- розвиток системи адресної фінансової допомоги громадянам на придбання у власність земельних ділянок для будівництва житла, придбання житла у власність, капітального ремонту;
- сприяння розвитку ринку довгострокового іпотечного кредитування на будівництво, придбання житла та його капітальний ремонт;
- зниження ризиків на ринку фінансових послуг, зокрема шляхом створення системи цінних паперів, які надають право на придбання у власність житла;
- створення системи заходів для підвищення рівня доступності житла та доступності іпотечних житлових кредитів для громадян;
- удосконалення системи захисту прав громадян, які беруть участь у фінансуванні житлового будівництва;

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

- створення мережі установ, зокрема будівельно-ощадних кас, метою яких є здійснення будівельно-ощадних операцій;
- розроблення механізму відкриття та функціонування будівельно-ощадних рахунків для накопичення коштів на будівництво та/або придбання житла [11].

Комплексність проблеми забезпечення реалізації ефективності житлової політики вимагає диверсифікації джерел формування фінансових ресурсів фінансування житлового будівництва, їх поєднання з метою забезпечення максимального синергетичного ефекту. Парадигма цієї проблеми полягає в тому, що її комплексне вирішення перебуває в площині рівня розвитку національної економіки, який, у свою чергу, безпосередньо залежить від доступності та якості житлової інфраструктури для її суспільства.

**Висновки та пропозиції.** Повномасштабна військова агресія росії спричинила катастрофічне руйнування житлової інфраструктури на території нашої країни, що призвело до загибелі значної кількості населення. Масштабні руйнування житлового фонду призвели до того, що значна частина населення повністю втратила власне житло, певна частина житлових будівель перебуває в аварійному стані та потребує термінового відновлення. Сукупність таких системних порушень функціонування житлової інфраструктури унеможливають гарантування населенню відповідний рівень його життєзабезпечення, а також дають підстави визначити її стан як критичний. Саме тому, наразі існує нагальна потреба розробки новітніх підходів до управління житловим фондом у зазначених умовах. Проте, враховуючи фондомісткість даної галузі, питання забезпечення належного функціонування житлової інфраструктури країни перебуває під впливом спроможності всіх її зацікавлених суб'єктів здійснити акумулювання необхідного обсягу ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових. Звичайно, здійснити це в умовах війни лише за рахунок власних ресурсів буде вкрай складно, особливо в частині пошуку достатнього обсягу фінансових ресурсів, що спричинить значну тривалість цих процесів. Саме тому питання достатності фінансового забезпечення залишають ключовими в процесі досягнення ефективності реалізації житлової політики держави.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

**Список використаних джерел**

1. Букіашвілі В. О. Житлова політика як елемент соціальної політики держави : аналіз вітчизняного та закордонного досвіду / В. О. Букіашвілі // Економіка будівництва і міського господарства. – 2009. – Т. 5, № 3. – С. 141-146.
2. Волинський Г. Про деякі напрями реформування житлово-комунального господарства / Г. Волинський // Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 78-84.
3. Габрель М. Житлова політика великих міст. Урбаністично-просторовий аспект / М. Габрель // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Архітектура». – 2020. – № 2 (4). – С. 34-43.
4. Габрель М. М. Просторова організація містобудівних систем : монографія / М. М. Габрель. – Київ : А.С.С., 2004. – 400 с.
5. Герасимчук З. В. Організаційно-економічний механізм функціонування житлово-комунального господарства [Електронний ресурс] / З. В. Герасимчук, К. О. Витрищук. – Економічний форум. – Вип. 4. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/ekfor/2011\\_4/35.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ekfor/2011_4/35.pdf).
6. Драган І. О. Модернізація житлово-комунального господарства в Україні: теорія, методологія, практика державного управління : [монографія] / І. О. Драган. – Донецьк: Юго-Восток, 2010. – 401с.
7. Забаштанський М. М. Концесійні відносини: фінансові детермінанти розвитку в Україні : [монографія] / М. М. Забаштанський. – Київ: Кондор-видавництво, 2016. – 382 с.
8. Ковтун М. В. Порівняльна характеристика ринку житла розвинутих та перехідних економік [Електронний ресурс] / М. В. Ковтун // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С. 98–101. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2011/29.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/29.pdf)
9. Лега Ю. Г. Вдосконалення управління житлово-комунальним комплексом України в сучасних умовах розвитку національної економіки / Ю. Г. Лега, Т. М. Качала, Н.Ф. Чечетова. – Черкаси, 2003. – 219 с.
10. Осітнянко А. П. Планування розвитку міста : монографія / А. П. Осітнянко. – Київ : КНУБА, 2001. – 460 с.
11. Проект Закону України від 18.06.2009 № 4676 «Про основні засади державної житлової політики» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JF3LW00A?an=3>.

**References**

1. Bukiashvili, V.O. (2009). Zhytlova polityka yak element sotsialnoi polityky derzhavy: analiz vitchyznianoho ta zakordonnoho dosvidu [Housing policy as an element of the social policy of the state: analysis of domestic and foreign experience]. *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva – Economics of everyday life and the lordship*, 5(3), 141-146.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

2. Volynsikiy, Gh. (2009). Pro dejaki naprjamy reformuvannja zhytlovo-komunaljnogho ghospodarstva [About some directions of reforming the housing and communal economy]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 8, 78-84.

3. Habrel, M.M. (2020). Zhytlova polityka velykykh mist. Urbanistychno-prostorovi aspekt [Housing policy of large cities. Urban-spatial aspect]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politekhnik»*. Serii: «Arkhitektura – Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic”. Series: “Architecture”, (2(4)), 34-43.

4. Habrel, M.M. (2004). *Prostorova orhanizatsiya mistobudivnykh system [Spatial organization of urban planning systems]*. A.S.S.

5. Herasymchuk, Z.V., Vytryschuk, K.O. (2011). Organizational-economic mechanism of functioning of the housing and communal services [Organizational and economic mechanism of functioning of the housing and communal economy]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, 4. [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/ekfor/2011\\_4/35.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/ekfor/2011_4/35.pdf)

6. Draghan, I.O. (2010). *Modernizatsiia zhytlovo-komunalnogo hospodarstva v Ukraini: teoriia, metodologhiia, praktyka derzhavnogo upravlinnia [Modernization of housing and communal services in Ukraine: theory, methodology, practice of public administration]*. Yugho-Vostok.

7. Zabashtanskyi, M.M. (2016). *Koncesiini vidnosyn: finansovi determinanty rozvytku v Ukraini [Concession relations: financial determinants of development in Ukraine]*. Kondor-vydavnytvo.

8. Kovtun, M.V. (2011). Porivnialna kharakterystyka rynku zhytla rozvynutykh ta perekhidnykh ekonomik [Comparative characteristics of the housing market of developed and transition economies]. *Ekonomikata derzhava – Economy and state*, (9), 98-101. [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2011/29.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/29.pdf).

9. Legha, Ju.Gh., Kachala, T.M., Chechetova, N.F. (2003). *Vdoskonalennja upravlinnja zhytlovo-komunalnym kompleksom Ukrainy v suchasnykh umovakh rozvytku nacionaljnoji ekonomiky [Improving the management of the housing and communal complex of Ukraine in modern conditions of the development of the national economy]*.

10. Ositnyanko, A.P. (2001). *Planuvannya rozvytku mista [City development planning]*. KNUBA.

11. Proekt Zakonu Ukrainy vid 18.06.2009 № 4676 «Pro osnovni zasady derzhavnoi zhytlovoi polityky» [About the main principles of state housing policy]. <http://https://ips.ligazakon.net/document/JF3LW00A?an=3>.

Отримано 22.02.2023

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

UDC.332.1

**Yurii Yevtushenko**

PhD in Economics,

Doctoral Student of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** [uevtusenko87@gmail.com](mailto:uevtusenko87@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1029-0625>**ResearcherID:** [HKF-2294-2023](https://orcid.org/0000-0002-1029-0625)**HOUSING POLICY: THE ESSENCE AND FEATURES  
OF THE FINANCIAL SECURITY OF ITS IMPLEMENTATION**

**Abstract.** *The article summarizes the latest challenges to the management of the country's housing stock in the conditions of global changes provoked by the military aggression of the Russian Federation. For this purpose, the content of the "housing policy" category was investigated, and some of the available scientific approaches to its essence were singled out. Based on the generalization of approaches to the formation and development of housing policy in Ukraine, an author's approach to the interpretation of this category was proposed and four stages of its development were distinguished, which allowed to generalize the specific features of each of the stages, to determine its role in the process of providing life support to society, promoting the development of the national economy.*

*The author's interpretation of the category "housing policy" is proposed as a continuous systemic activity of the state and the population aimed at forming the conditions for the timely and proper satisfaction of existing housing needs. It has been proven that a set of systemic violations of the functioning of the housing infrastructure make it impossible to guarantee the population an appropriate level of its livelihood, and also give grounds for determining its condition as critical. That is why, at present, there is an urgent need to develop the latest approaches to housing stock management in the specified conditions. The justification of the key role of financial support in the process of development of housing policy in the country is made, attention is focused on the existence of a synergistic relationship between the level of development of the national economy and the availability and sufficiency of quality housing stock for society.*

*The newest paradigm of ensuring the effectiveness of the housing policy is proven, which consists in the fact that its complex solution is in the plane of the level of development of the national economy, which in turn directly depends on the availability and quality of housing infrastructure for its society.*

**Keywords:** *financial support; housing; housing policy; infrastructure potential; financial relations; public-private partnership; state finance.*

*Table: 1. References: 11.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Євтушенко Ю. Житлова політика: сутність та особливості фінансового забезпечення її реалізації. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 60-69.



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-70-85

УДК: 330.341:332.12(477)

JEL Classification: R58; O33

**Юлія Харченко**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри менеджменту та державної служби  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
E-mail: [ycharhenkoyp@gmail.com](mailto:ycharhenkoyp@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6181-548X>

**Неля Тимофєєва**

кандидат юридичних наук,  
Чернігівський науково-дослідний  
експертно-криміналістичний центр МВС України (Чернігів, Україна)  
E-mail: [nelly2302@ukr.net](mailto:nelly2302@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1347-8276>

**ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЗНАННЄВОЇ  
ЕКОНОМІКИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

**Анотація.** В Україні у довоєнний період децю посилювався вплив економіки знань на суспільний розвиток завдяки приватно-державному партнерству у функціонування знаннєвого простору, трансформації досягнень науки і техніки до інклюзивності суспільного середовища, застосування штучного інтелекту в освітньому просторі, формування віртуальних знаннєвих платформ та інтеграції вітчизняних здобутків у світогосподарський простір.

У статті зазначено, що повосенна відбудова регіональних господарських систем, має базуватись на відновлювально-реконструктивній моделі та враховувати необхідність одночасного прискореного повернення до господарського життя зруйнованих та пошкоджених об'єктів, технологічної модернізації діючих підприємств та структурних перетворень у складі регіональної економіки з одночасним інтегруванням її в глобальне конкурентне середовище. Таких завдань економіка жодної країни світу з часів Другої світової війни до нині не розв'язувала. Домогтися таких перетворень можна лише через невідкладний перехід до знаннєвої економіки, яка базується на сучасних досягненнях науки і техніки, які мають інвестиційно-інноваційну основу та широко використовують інформаційно-комунікаційні технології, змінюючи світ навколо себе, створюючи і використовуючи інтелектуальний продукт для високих темпів приросту ВВП.

Світовий досвід засвідчує той факт, що забезпечення економічного розвитку, ґрунтуючись на економіці знань, вимагає створення та впровадження відповідних інституціональних механізмів, які зможуть суттєво вплинути на ступінь активізації інноваційної діяльності й забезпечити практичне впровадження її результатів.

Протягом останніх років в Україні започаткувалися інституціональні механізми економіки знань переважно в усіх вказаних напрямках, що сприяло в довоєнний період певній активізації науково-технічної та інноваційної діяльності. Зокрема інституціонально-правові механізми знайшли широке застосування забезпечення розвитку економіки знань.



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

*Ключові слова:* інституціональне забезпечення; територіальна організація господарства; знаннєва економіка; регіональний розвиток.

*Рис.: 1. Бібл.: 15.*

**Постановка завдання.** Формування економіки знань означає зміну норм інституціонального функціонування господарської системи, оскільки змінюються правила економічної поведінки людей, їхні цінності та пріоритети. Діяльність пов'язана з добуванням, засвоєнням і збереженням знань, відокремлюючись від сфери матеріального виробництва залишається підпорядкованою їй. Знання через своє втілення в засобах виробництва стають фактором виробництва. З'являються спеціалізовані інститути та інституції, які спрямовуються над трансфер нових знань і відтворення. Саме на цьому спостерігаємо виникнення економіки, яка базується на знаннях.

Розвиток суспільства і підвищення ролі знань сприяє виникненню питань про джерело знань, що поступово стає головним фактором виробництва. Таким джерелом є здібності людини, які створюють знання і наступні їх матеріальні й ідеальні форми втілення. Головною метою і засобом розвитку суспільного виробництва є розвиток здібностей людини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Витоки концепції економіки знань містяться в деяких працях 60-х років ХХ століття [11]. Однак активізація розробки економіки знань почалась у 90-х роках [7]. Поняття «економіка знань» запропоноване Фріцом Махлупом, який під вказаним терміном мав на увазі лише сектор економіки. Хоча Т. Джеферсон, 3-й президент США та один з упорядників американської конституції, зазначав: «Хто сприйняв від мене ідею, користується нею не збіднюючи мене, як той, що отримав світло від моєї лампи, не занурює мене в пільму» [13]. Завдячуючи цій глибокій думці покладено основу нової науки «економіка знань».

Характеристиці особливостей економіки знань її господарського механізму і механізму відтворення присвячують праці вітчизняні і закордонні автори. Серед них зокрема: О. Антипіна і І. Астахова, С. Архієреєва, Д. Белл, М. Бутко, В. Геєць, А. Гриценко, Дж. Гелбрейт, Г. Григорян, Б. Данилишин [6], Л. Едвінсон, П. Друкер [10], Г. Задорожний, В. Іноземцев, Р. Інглеарт, Дж. Куїнн, М. Мелоун, Т. Розак, Т. Сакай, Е. Тоффлер, Ф. Фукуяма, А. Чухно [8; 9] та ін.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні теоретичні напрацювання згаданих авторів є необхідність детальніше розглянути питання інституціонального забезпечення розвитку знаннєвої економіки, сьогодення, враховуючи військову агресію росії і повоєнні перспективи й передумови регіонального розвитку.

**Метою цієї статті є:** здійснити аналіз інституціонального забезпечення розвитку знаннєвої економіки, як передумови ефективної територіальної організації господарства України.

**Виклад основного матеріалу.** Зацікавленість проблеми важливості знання в суспільстві виникала не лише в таких відомих дослідників, як П. Друкер та Е. Тоффлер, які активізували увагу на ньому як на ресурсі управління та влади, а й у тих науковців, які досліджують технологію і стратегію управління, організації і також пропонують власні теорії управління знаннями. Поділяючи роздуми своїх попередників, Дж. Куїнн вказує, що економічні ресурси містяться переважно в інтелектуальній сфері виробництва послуг. Він вважає, що вартість великої кількості продуктів і послуг здебільшого визначається можливістю удосконалення нематеріальних активів, які засновані на знаннях, таких як маркетинг, технологічні нововведення, дизайн продукції, розуміння споживача, схильність персоналу до продуктивної праці та інновацій.

Одним із перших виокремив роль знань в економічних процесах засновник сучасної неокласичної економіки А. Маршалл, який вказував, що «значною мірою капітал складається зі знання та організації ... знання – один із потужних двигунів виробництва... організація допомагає знанню» [12].

Великого значення роль знання в економічних процесах надавали і Ф. Фон Хайек та Й. Шумпетер [14], які намагалися описати динаміку змін в економіці, ґрунтуючись на унікальних знаннях, якими може розпоряджатись кожен економічний суб'єкт, а не на тих знаннях, якими володіють декілька економічних суб'єктів. Зокрема Й. Шумпетер стверджував, що поява нових товарів та методів виробництва, ринків, матеріалів є результатом застосування нових «комбінацій знань».

Серед інших прихильників «нових теорій зростання», таких як П. Ромер, Р. Лукас спостерігаємо твердження, що науково-технічний прогрес є внутрішнім ендогенним фактором економічного зростання і

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

здебільшого спирається на концепцію людського капіталу. Вони розглядають 3 напрями, за якими впроваджуються інвестиції, що здатні забезпечити економічне зростання:

- вкладення у нові знання;
- інвестиції у капіталізацію людського потенціалу;
- проміжні витрати, які спрямовуються на поширення знань та умінь.

П. Ромер та його наступники розробляють модель індустрії знання, яка здатна забезпечити економічне зростання, виробляючи безліч нових ідей. При цьому збільшення людського капіталу висвітлюється через систему освіти, яка зможе забезпечити технологічний прогрес саме тому, що інвестиції в освіту здатні збільшити запаси людського потенціалу тим самим поліпшуючи здатність економіки виробити нові ідеї, надаючи їй порівняльних переваг у науковмістних виробництвах. Особливу роль знання в економічному розвитку індустріальних країн досліджував Е. Денісон, який вказував, що важливу роль знання мають саме на підйомі індустріальної зрілості країни, коли господарюючі системи досягли значного ступеня насиченості засобами виробництва та фондоозброєності праці.

Повоєнна відбудова регіональних господарських систем, на нашу думку, має базуватись на відновлювально-реконструктивній моделі та враховувати необхідність одночасного прискореного повернення до господарського життя зруйнованих та пошкоджених об'єктів, технологічної модернізації діючих підприємств та структурних перетворень у складі регіональної економіки з одночасним інтегруванням її в глобальне конкурентне середовище. Таких завдань економіка жодної країни світу з часів Другої світової війни до нині не розв'язувала.

Домогтися таких перетворень можна лише через невідкладний перехід до знанневої економіки, яка базується на сучасних досягненнях науки і техніки, які мають інвестиційно-інноваційну основу та широко використовують інформаційно-комунікаційні технології, змінюючи світ навколо себе, створюючи і використовуючи інтелектуальний продукт для високих темпів приросту ВВП.

У сучасних умовах в Україні відсутній такий рівень економічного розвитку котрий давав би змогу руху передусім до економіки знань і здібностей, але є змога виділити такий сегмент в економіці в окремий сектор, забезпечивши при цьому, адекватний фінансовий ресурс та

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

інституціональні та інші норми підтримки. Оскільки економіка знань ставить у центр різнорівневі інноваційні процеси в господарській системі, то є історично відносним і досить суперечним явищем.

Безперервність і виняткова глибинність нинішніх технологічних змін іде всупереч принципам стабільності рівноваги та ефективного використанню ресурсів. Ті знання, які не мають підкріплення адекватним інституційним інструментом, не мають відповідного узгодження та упорядкування, зазвичай стають джерелом хаосу в економіці й суспільстві. До того ж необхідно брати до уваги той факт, що інститутам завжди притаманний консерватизм щодо змін.

Еволюцію інноваційних процесів в економіці забезпечують:

- діяльність спрямовану на нарощування людського потенціалу та його капіталізацію через задіяння інформаційного середовища для ведення високоінтелектуальної господарської діяльності;
- безпосередню участь у процесі створення комерціалізації та впровадження нового знання;
- забезпечення знанневої економіки матеріальними ресурсами.

Світовий досвід засвідчує той факт, що забезпечення економічного розвитку, ґрунтуючись на економіці знань, вимагає створення та впровадження відповідних інституціональних механізмів, які зможуть суттєво вплинути на ступінь активізації інноваційної діяльності й забезпечити практичне впровадження її результатів.

Найбільш ефективними механізмами щодо прикладних аспектів вирішення проблеми функціонування знанневої економіки у провідних країнах світу стали центри сприяння трансферу та комерціалізації знань у формі технологічних парків, бізнес-інкубаторів, кластерів, технополісів та інших модифікацій парковидного типу. Важливими передумовами для прискорення науково-технічного прогресу та впровадження новітніх технологій у виробництво конкурентоспроможної продукції є діяльність великих корпорацій особливо міжгалузевих та транснаціональних корпорацій, що в змозі сформувати загальні ринки. У цих структурах утворюються сучасні науково-дослідні центри, які проводять потужні дослідження на рівні світових вимог і мають вирішальне значення у створенні нових видів продукції, новітніх технологій задля завоювання нових ринків збуту вказаний аспект доцільно взяти до уваги при розробці та впровадженні в Україні стратегії економічних перетворень, де основу формування національної

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

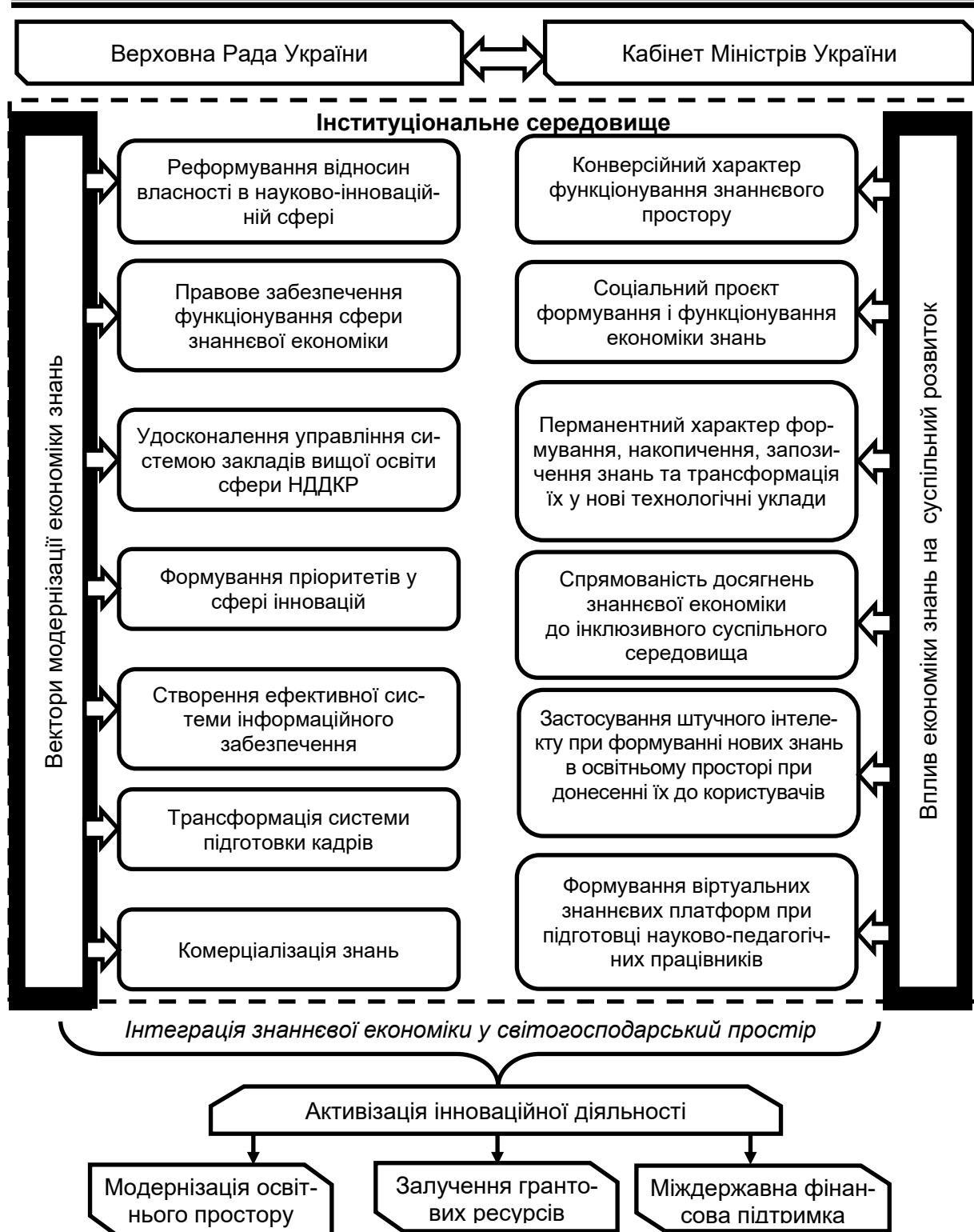
економіки повинні забезпечити великі підприємства об'єднання фірми, які здатні розв'язувати сучасні проблеми науково технічного та інноваційного розвитку, здійснювати свою діяльність не лише у вітчизняному інституціональному просторі, а й спроможні конкурувати великими закордонними корпораціями. Вони мають доповнювати діяльність середніх і дрібних підприємств бізнесових структур, що заповняють на вітчизняному та закордонному ринку ніші, які вільні від впливу великого бізнесу.

Узагальнення багаторічного світового досвіду інституціональних трансформацій у науково-інноваційній сфері дозволяє окреслити найхарактерніші й найприйнятніші для умов України вектори модернізації та модернізація економіки знань та вплив її на суспільний розвиток (рис. 1).

Протягом останніх років в Україні започаткувалися інституціональні механізми економіки знань переважно в усіх вказаних напрямках, що сприяло в довоєнний період певній активізації науково-технічної та інноваційної діяльності. Зокрема інституціонально-правові механізми знайшли широке застосування забезпечення розвитку економіки знань.

Розробка та запуск інституціональних механізмів щодо реформування форм власності наукової сфери проходили в умовах економічної кризи, спаду обсягів промислової і сільськогосподарської діяльності, що значно зменшило попит на науково-технологічну продукцію. У науковій сфері недалекоглядно корпоратизовано більшість секторальних науково-дослідних і проєктних організацій створені фінансово слабкі акціонерні товариства, утворилися приватні проєктно-конструкторські, консалтингові та інші компанії. При цьому не змінили форми власності і залишилися на узбіччі задоволення ринкових вимог науко-дослідні інститути НАН України, інших галузевих академій, але розширили їх права щодо застосування їхнього потенціалу у виконанні наукових досліджень. Збережено статус державної установи для більшості інших навчальних закладів, частина з яких розширила свої функції в статусі університетів, на базі яких сформовано госпрозрахункові наукові комплекси [15].

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**



**Рис. 1. Аспекти активізації інноваційної діяльності**  
*Джерело:* розроблено авторами.



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Дієвим інституціональним механізмом розвитку знань у повоєнний період, поліпшення економічного стану країни є удосконалення системи управління визначення пріоритетних напрямів технологічного розвитку, що може стати ключовим аспектом досягнення якісно вищого рівні вітчизняної економіки. Удосконалення системи та механізмів підтримки пріоритетних векторів науково-інноваційної діяльності має забезпечити підвищення прозорості та обґрунтованості рішення щодо визначення та оптимізації пріоритетів, гарантування їх своєчасної підтримки в повному обсязі.

Забезпечення комерціалізації нового знання здійснюватиметься завдяки створенню механізмів підтримки масового створення об'єктів ринкової інфраструктури науково-інноваційної діяльності, стимулювання співпраці наукових і виробничих структур.

Загалом системний аналіз процесів розвитку інституціонального середовища інноваційної підприємницької діяльності в Україні констатує певні позитивні кроки в цьому напрямі, зумовлені прийняттям Законів України “Про інноваційну діяльність” [1], “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” [3], “Про наукову і науково-технічну діяльність” [2], “Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки” [4], “Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків” [5], завдяки цим та іншим нормативним актам закладено основу нормативної бази здійснення інноваційної діяльності в Україні.

Крім того, у довоєнний період дещо посилювався вплив економіки знань на суспільний розвиток завдяки приватно-державному партнерству у функціонування знаннєвого простору, трансформацій досягнень науки і техніки до інклюзивності суспільного середовища, застосування штучного інтелекту в освітньому просторі, формування віртуальних знаннєвих платформ та інтеграції вітчизняних здобутків у світогосподарський простір.

Варто констатувати, що в Україні відсутня цілеспрямована державна політика, яка б дозволила сформуванню комплексної інфраструктури інноваційної підприємницької діяльності. Натомість існує ситуація, яка свідчить про стихійне створення установ підтримки інноваційної діяльності малого підприємництва за умов суттєвої обмеженості фінансових

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

ресурсів, що впливає на перетворення інфраструктурних об'єктів у комерційній компанії, які надають послуги, що не доступні для широкого загалу діючих структур бізнесу та майбутніх підприємців.

Вирішення вказаних проблем потребує проведення державної політики у напрямку розвитку інфраструктури інновацій підприємницької діяльності ключовими орієнтирами мають стати забезпечення рівноцінних можливостей для інтеграції до інноваційних процесів усіх економічних агентів незважаючи на їхній розмір та територіальну залежність, з метою повнішої реалізації інноваційного потенціалу України.

Основними напрямками такої політики повинні бути такі:

1. Створення умов для необхідного ресурсного забезпечення інноваційної діяльності на місцевому рівні. Для цього доцільно у рамках стратегії територіальної організації господарства сформувати комплексну регіональну інфраструктуру інноваційної діяльності, враховуючи специфіку науково дослідного та виробничого потенціалу регіонів при цьому згідно з пріоритетами кон'юнктури ринку послуг сучасної інфраструктури інновацій бізнесу та інноваційного розвитку країни.

2. З метою інтеграції виробничого і науково-технічного потенціалу регіонів слід розробити та провести конкурси серед закладів науки та вищої освіти, що до створення на їх базі інноваційних бізнес-інкубаторів за умови забезпечення державною фінансовою підтримкою.

3. Розвиток дієвих механізмів забезпечення інноваційних проєктів фінансовими ресурсами. Для цього необхідно здійснити такі заходи:

- створити інститут державного «посівного» фінансування важливих інноваційних проєктів;
- провести комплекс необхідних заходів, які сприятимуть розвитку венчурного капіталу;
- пришвидшити утворення державних інноваційно-фінансових, кредитних установ вказаних у Законі України «Про інноваційну діяльність» [1];
- розробити та запровадити механізми державного гарантування та страхування кредитів, які спрямовуються на низькоризикові інноваційні операції;
- зробити дієвою систему податкового стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності підприємницьких структур, зокрема малого високотехнологічного бізнесу;

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

- ініціювати механізми формування мережі місцевих інвестиційних компаній.

4. Стимулювати процеси, які впливають на масове створення об'єктів нефінансової інфраструктури інноваційної діяльності шляхом:

- спрощення номенклатурної процедури створення об'єктів, нових технологічних парків, повернення податкових пільг їх учасникам;

- запровадження практики приватно-державного партнерства в акумулюванні первісного капіталу для новостворених технопарків та бізнес-інкубаторів;

- створення розгалуженої мережі регіональних інноваційних центрів і поширення їх інформативної функції щодо питань регіональної підтримки та інфраструктурного розвитку інноваційної діяльності;

- запровадження державної підтримки створення віртуальних інноваційних інкубаційних структур і баз даних щодо ведення інноваційного бізнесу на базі мережі інтернет.

5. Вирішення кадрових проблем забезпечення інноваційної діяльності через:

- збільшення державного замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів для інноваційної діяльності закладами освіти;

- забезпечення умов, які сприятимуть рееміграції фахівців із "критичних" економічних та технічних спеціальностей з місць вимушеної еміграції за кордоном.

Метою процесу такої інституціональної реформи є створення своєї національної інноваційної системи, яка здатна врахувати цілий перелік об'єктивний для країни факторів і умов щодо наявності науково-технічного потенціалу та природних ресурсів, особливостей історичного розвитку основного інституціонального підґрунтя держави та підприємницької діяльності природних ресурсів та географічного розташування. Загалом існує думка, що функцією від світового запасу знань та механізмів їх впровадження є зростання продуктивності праці та потенційний обсяг випуску продукції. Кожна країна трактує використання світового запасу знань по своєму. З одного боку, започатковується доступ до фізичних технологій, які здатні перетворити витрати та ресурси в модернізовані та конкурентні товари, а з іншого – до соціальних технологій, що мають на меті сформувані інституції, які здатні скоординувати та спрямувати діяльність людей. На відміну від фізичних технологій, де використовуються механізми передачі

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

знань, які досить значно відпрацьовані в правовому й технічному аспектах, але й поширення та впровадження соціальних технологій потребують всілякої підтримки інновативно-інноваційних технологій.

Пріоритетним є сформувати соціально-інноваційну інфраструктуру суспільства, що дасть змогу на суттєве підвищення якості життя конкретної особистості як основного маркера інституціональних процесів та створення ефективної інформаційної науково-технологічно-виробничої системи, яка здатна оптимально реалізувати інтелектуальний і фінансовий капітал, забезпечивши стратегічні інноваційні шляхи економічного розвитку країни.

Територіальну організацію влади на українських теренах необхідно розрізнити через внутрішній і зовнішній аспект цієї проблеми. Внутрішній аспект відбиває принципи та структуру побудови внутрішньо-державної організації влади, а зовнішній характеризує форми існування окремих українських земель, які були формами не щодо України, а щодо інших країн [16, с. 55].

В умовах повоєнної відбудови Україна має скористатися такими можливостями, які відкриваються внаслідок потужних змін інституціонального середовища в Євросоюзі. Не дивлячись на те, що перед Європейською економічною системою постає загроза втратити рівень відносної конкурентоспроможності і скоротити присутність на міжнародних ринках на користь не лише «традиційних» конкурентів США та Японії, а і швидкозростаючих економічних систем багатьох країн, які стали на захист незалежності територіальної цілісності України.

Зазначений розвиток подій зможе з часом забезпечити створення високоефективної інноваційно орієнтованої економіки здатної не лише до імітування, а й самостійно продукувати радикальні новаторські ідеї перспективних технологічних укладів.

**Висновки та пропозиції.** Отже, на нашу думку, основними векторами формування інфраструктури економіки знань в Україні мають стати:

1. Визначення центрів фундаментальних ґрунтовних досліджень із залученням фінансових ресурсів країн-донорів, міжнародних грантів коштів приватного сектору економіки тощо. Реалізації їх можуть взяти на себе також наукові лабораторії при провідних українських університетах.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

2. Формування осередків проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт на основі творчого симбіозу лабораторій закладів освіти, бізнес-центрів та дослідницьких центрів великих корпорацій, а також фірм із венчурним капіталом.

3. Активізація участі та формування залучення міжнародних центрів науково-дослідної діяльності.

4. Створення суб'єктів системи безперервної постійної підготовки кваліфікованих кадрів для здійснення науково-дослідних робіт.

5. Розвиток мережі бізнес-центрів, горизонтально та вертикальний трансфер світових та вітчизняних інновацій технологій на рівень держави та окремих територій.

6. Кардинальне підвищення якості освіти через розробку нових стандартів та забезпечення їх впровадження.

7. Створення фонду економіки та його мережевих центрів для грантового фінансування стартапів та досліджень у визначених галузях та її окремих територій.

Забезпечення комерціалізації нового знання має здійснюватися завдяки створенню механізмів підтримки масового створення об'єктів ринкової інфраструктури науково-інноваційної діяльності, стимулювання співпраці наукових і виробничих структур.

Освіта є однією з ключових умов розвитку продуктивних сил та їх конкурентоспроможності. Стрімке поширення інформаційних технологій і масштабна цифровізація суспільства змінюють характер праці та вимагають від спеціалістів нових компетенцій, необхідних для ефективної трудової діяльності. Серед яких виділяють когнітивність, комунікативність, соціальність, адаптивність, креативність, критичність мислення, здатність працювати з інформацією як специфічним предметом діяльності [17, с. 48].

Не слід не враховувати також наслідки російської агресії в Україні, яка відкидає окуповані території на значний період у порівнянні з реально функціонуючими ареалами держави.

Наслідком сучасних процесів просторового розвитку економіки України є формування територіальних структур – під якими слід розуміти сукупність господарюючих суб'єктів різних організаційно-правових та форм власності, сфер діяльності поєднаних між собою господарськими зв'язками у межах національної сегментації вітчизняної економіки та транскордонного будівництва.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Крім того, у довоєнний період не реалізовані повністю можливості впливу економіки знань на суспільний розвиток через приватно-державне партнерство у функціонуванні знаннєвого простору, трансформацій досягнень науки і техніки до інклюзивності суспільного середовища, застосування штучного інтелекту в освітньому просторі, формування віртуальних знаннєвих платформ та інтеграції вітчизняних здобутків у світогосподарський простір.

**Список використаних джерел**

1. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
2. Про наукову і науково-технічну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.
3. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>.
4. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки [Електронний ресурс] : Закон України від 11.07.2001 № 2623-III. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text>.
5. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків [Електронний ресурс] : Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>.
6. Семиноженко В. П. Новий регіоналізм / В. П. Семиноженко, Б. М. Данилишин. – Київ : Наук. думка, 2005. – 160 с.
7. Чумаченко М. Г. Проблеми і шляхи вирішення розвитку регіонів / М. Г. Чумаченко, О. І. Амоша // Економіка промисловості. – 2002. – № 4. – С. 201–207.
8. Чухно А. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі / А. Чухно // Економіка України. – 2009. – № 4. – С. 14–28.
9. Чухно А. Інституціоналізм: теорія, методологія, значення / А. Чухно // Економіка України. – 2008. – № 6. – С. 4-13.
10. Drucker P.F. Post-Capitalist Society. Harper Business / P.F. Drucker. – New York, 1993. – 232 p.
11. European Regional Policy, an inspiration for Countries outside the EU? EN Applying the principles, sharing the lessons, exchanging experience.– EU : Luxembourg, 2009.
12. Marshall A. Principles of Economics / A. Marshall. – London : Macmillan and Co., 1890. – 754 p.
13. Public management of regional development in the conditions of the inclusive economy formation / Popelo O., Tulchynska S., Marhasova V., Garafonova O., Kharchenko Y. // Journal of Management Information and Decision Sciences. – 2021. – Vol. 24(S2). – Pp. 1-8.



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

14. Schumpeter J. A. *Theory of Economic Development* / J. A. Schumpeter. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951.

15. Systemic Approach to Assessing Sustainable Development of the Regions / O. Popelo, S. Tulchynska, Y. Kharchenko, B. Dergaliuk, S. Khanin, T. Tkachenko // *Journal of Environmental Management and Tourism* (Volume XII, Summer). – 2021. – Vol. 3(51). – Pp. 742-753.

16. Бутко М. П. Архітектоніка конкурентоспроможності регіонів України в контексті євроінтеграції: монографія / М. П. Бутко. – Київ : АМУ, 2016. – 452 с.

17. Попело О. Компетентнісний потенціал освіти в забезпеченні розвитку продуктивних сил України в умовах цифрової економіки / О. Попело, А. Самойлович // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. - 2020. - № 3(23). - С. 48-56.

### References

1. Pro innovatsiinu diialnist [On innovative activity], Law of Ukraine dated July 4, 2002 № 40-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

2. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist [On scientific and scientific and technical activity], Law of Ukraine dated November 26, 2015№ 848-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

3. Pro priorytetni napriamy innovatsiinoi diialnosti v Ukraini [On priority areas of innovative activity in Ukraine], Law of Ukraine dated September 8, 2011 № 3715-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>.

4. Pro priorytetni napriamy rozvytku nauky i tekhniky [On priority areas of development of science and technology], Law of Ukraine dated 11.07.2001 № 2623-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text>.

5. Pro spetsialnyi rezhym innovatsiinoi diialnosti tekhnolohichnykh parkiv [On the special mode of innovative activity of technology parks], Law of Ukraine dated 16.07.1999 № 991-XIV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>.

6. Semynozhenko, V.P., & Danylyshyn, B.M. (2005). *Novyi rehionalizm [New regionalism]*. Nauk. dumka.

7. Chumachenko, M.H., & Amosha, O.I. (2002). Problemy i shliakhy vyrishennia rozvytku rehioniv [Problems and ways of solving the development of regions]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of industry*, (4), 201–207.

8. Chukhno, A. (2009). Aktualni problemy rozvytku ekonomichnoi teorii na suchasnomu etapi [Actual problems of the development of economic theory at the modern stage]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (4), 14–28.

9. Chukhno, A. (2008). Instytutsionalizm: teoriia, metodolohiia, znachennia [Institutionalism: theory, methodology, significance]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (6), 4-13.

10. Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business.

11. European Regional Policy, an inspiration for Countries outside the EU? EN Applying the principles, sharing the lessons, exchanging experience. (2009). EU: Luxembourg.

12. Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan and Co.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

13. Popelo, O., Tulchynska, S., Marhasova, V., Garafonova, O., & Kharchenko, Y. (2021). Public management of regional development in the conditions of the inclusive economy formation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(S2), 1-8.

14. Schumpeter, J.A. (1951). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

15. Popelo, O., Tulchynska, S., Kharchenko, Y., Dergaliuk, B., Khanin, S., Tkachenko, T. (2021). Systemic Approach to Assessing Sustainable Development of the Regions. *Journal of Environmental Management and Tourism (Volume XII, Summer)*, 3(51), 742-753.

16. Architectonics of competitiveness of the regions of Ukraine in the context of European integration: monograph / M.P. Butko - Kyiv: AUC, 2016. - 452 c.

17. Popelo, O. Competence potential of education in ensuring the development of productive forces of Ukraine in the digital economy / O. Popelo, A. Samoilovych // *Problems and prospects of economy and management*. - 2020. - № 3(23). - С.48-56.

Отримано 02.03.2023

UDC 330.341:332.12(477)

JEL Classification: R58; O33

**Yuliia Kharchenko**

PhD in Public Administration,

Associate Professor of the Department of Management and Civil Service

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: [ycharhenkoyp@gmail.com](mailto:ycharhenkoyp@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6181-548X>

**Nelia Tymofieieva**

PhD in Law

Chernihiv Scientific Research Forensic Center

the Ministry of Internal Affairs of Ukraine (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: [nelly2302@ukr.net](mailto:nelly2302@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1347-8276>

**INSTITUTIONAL ENSURING THE DEVELOPMENT  
OF THE KNOWLEDGE ECONOMY AS A PREREQUISITE  
FOR THE EFFECTIVE TERRITORIAL ORGANIZATION  
OF THE ECONOMY OF UKRAINE**

**Abstract.** *Ukraine, in the pre-war period, the influence of the knowledge economy on social development increased somewhat due to the private-state partnership in the functioning of the knowledge space, the transformation of the achievements of science and technology to the inclusiveness of the social environment, the use of artificial intelligence in the educational space, the formation of virtual knowledge platforms and the integration of domestic achievements in world economic space.*

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

*The authors of the article note that the post-war reconstruction of regional economic systems should be based on a restorative-reconstructive model and take into account the need for a simultaneous accelerated return to economic life of destroyed and damaged objects, technological modernization of operating enterprises and structural transformations in the composition of the regional economy with simultaneous integration into global competitive environment. The economy of no country in the world has not solved such tasks since the Second World War until now.*

*It is possible to achieve such transformations only through an urgent transition to a knowledge economy, which is based on modern achievements of science and technology, which have an investment and innovation basis and widely use information and communication technologies, changing the world around us, creating and using an intellectual product for high rates of GDP growth .*

*World experience confirms the fact that ensuring economic development, based on the knowledge economy, requires the creation and implementation of appropriate institutional mechanisms that can significantly influence the degree of activation of innovative activity and ensure the practical implementation of its results.*

*In recent years, institutional mechanisms of the knowledge economy have been initiated in Ukraine mainly in all the indicated areas, which contributed to a certain intensification of scientific, technical and innovative activities in the pre-war period. In particular, institutional and legal mechanisms are widely used to ensure the development of the knowledge economy.*

**Keywords:** *institutional support; territorial organization of the economy; knowledge-based economy; regional development.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

*Харченко Ю., Тимофєєва Н. Інституціональне забезпечення розвитку знаннєвої економіки, як передумова ефективної територіальної організації. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1(26). С. 70-85.*

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-86-98

УДК 338.46

JEL Classification: H51; I18; O15

**Інна Зуб**

аспірантка кафедри управління персоналом та бізнес-технологій  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
E-mail: [follow777up@gmail.com](mailto:follow777up@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1825-1847>

## СУЧАСНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню ролі сфери охорони здоров'я у забезпеченні здоров'я нації та формуванні передумов розвитку національної економіки. Запропоновано авторський підхід до виокремлення складових системи забезпечення сфери охорони здоров'я. Здійснено аналіз сучасного стану функціонування сфери охорони здоров'я, виокремлено стимулюючі та дестимулюючі чинники впливу на результативність її функціонування, забезпечення належної якості медичних послуг. Обґрунтована необхідність трансформації організаційно-економічного механізму функціонування сфери охорони здоров'я країни, в основу якого повинно бути покладено системний підхід до належного ресурсного забезпечення даної сфери, побудованого на принципі інноваційного розвитку та необхідності її цифрової трансформації. Запропоновано авторський підхід до побудови адаптаційного механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я України, першочергова дія якого спрямована на максимальне забезпечення потреб даної сфери у ресурсному забезпеченні, стимулюванні її інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм, економіка сфери охорони здоров'я, охорона здоров'я, механізм, економічні відносини, державні фінанси.

Табл.: 2. Рис.: 3. Бібл.: 10.

**Постановка проблеми.** Система охорони здоров'я протягом усього періоду функціонування людства відігравала ключову роль у забезпеченні тривалості та якості життя суспільства. Результативність функціонування системи охорони здоров'я завжди відігравала ключову роль у спроможності суспільства не лише своєчасно реагувати на можливі виклики, але також за допомогою превентивної медицини здійснювати своєчасну профілактику та запобігання новим захворюванням. Подекуди саме необхідність невідкладного реагування на різноманітні види масових прогресуючих захворювань, епідемій виступало основою прийняття нестандартних, під час інноваційних рішень, які в подальшому мали практику поширення та широкого застосування. На цих підставах можемо стверджувати про приналежність системи охорони здоров'я до ключових сфер, які закладають підвалини прогресивного розвитку людства, формують умови її еволюційного розвитку та функціонування. Саме тому подальше дослідження та

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

розвиток організаційно-економічного механізму цієї сфери виступає надзвичайно важливим та актуальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження сфери охорони здоров'я як однієї з провідних сфер національної економіки, на яку покладено функцію збереження життя та здоров'я нації, перебуває під постійною увагою науковців, практиків та пересічних громадян кожної країни. Питання результативності функціонування сфери охорони здоров'я, забезпечення паритетності доступності та якості послуг цієї сфери не втрачає своєї актуальності вже досить тривалий час. Питомо вага досліджень у цьому напрямку присвячено саме особливостям вирішення актуальних питань організаційного та економічного спрямування, побудови організаційно-економічного механізму розвитку цієї сфери. Сучасні аспекти та особливості вирішення як теоретичних, так і практичних питань розвитку організаційно-економічного механізму вітчизняної сфери охорони здоров'я присвячено праці багатьох науковців та практиків, серед яких: В. Борщ, Я. Буздуган, Т. Васильєва, О. Гальцова, О. Гонта, В. Дем'янишин, М. Дубина, Т. Желюк, М. Забаштанський, О. Кириленко, В. Москаленко, М. Мних, В. Маргасова, С. Онишко, А. Роговий, Н. Ткаченко, С. Юрій та багато інших науковців.

**Виділення недосліджених частин загальної потреби.** Незважаючи на чисельні фундаментальні та прикладні наукові дослідження особливостей функціонування організаційно-економічного механізму в цілому, а також організаційно-економічного механізму сфери охорони здоров'я зокрема, поява новітніх, раніше невідомих викликів, спричинених військовою агресією, призвели до його суттєвих трансформацій, які потребують подальшого дослідження та обґрунтування.

**Мета статті.** Метою цієї статті є дослідження сучасних трансформацій розвитку організаційно-економічного механізму сфери охорони здоров'я, обґрунтування її провідної ролі у збереженні людського капіталу, стимулювання розвитку національної економіки та збереженні суверенітету держави.

**Виклад основного матеріалу.** Динамічне, прогресивне зростання чисельності населення Земної кулі протягом ХХ-ХХІ століть сформували не лише систему новітніх, раніше не відомих системі охорони здоров'я викликів, але також дозволили сформувати комплекс сучасних рішень, побудованих на прогресивних досягненнях людства.

Водночас необхідно зазначити, що можливість своєчасного реагування на систему новітніх викликів безпосередньо визначається сукупністю багатьох чинників, ключове місце серед яких посідають: кваліфікація лікарів та медичного персоналу, відповідність їх чисельності



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

наявним потребам, рівень забезпечення необхідними медичними препаратами та обладнанням, відповідне інфраструктурне забезпечення для здійснення лікувальних та превентивних заходів.

Система даних вимог покладена в основу функціонування сфери охорони здоров'я більшості країн світу, проте існування політичних, економічних, соціальних та інших відмінностей у процесі побудови суспільних відносин визначають наявність різноманітних підходів до їх унормування. Враховуючи те, що сфера охорони здоров'я зачіпає протягом життя практично кожну людину, забезпечення її результативного функціонування перебуває в центрі уваги як окремих громадян, суб'єктів господарювання, так і держави.

Необхідність вирішення комплексу завдань, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування системи охорони здоров'я, перебуває в площині функціонування відповідного організаційно-економічного механізму, який вимагає застосування новітніх, подекуди нестандартних рішень, здійснення яких можливе лише за умови належного забезпечення даної сфери. Водночас необхідно зазначити, що система такого забезпечення повинна мати виключно випереджувальний характер, що дозволить сформувати фундаментальні підвалини функціонування сфери охорони здоров'я.

Привертаючи увагу до системи забезпечення сфери охорони здоров'я, необхідно здійснити його розмежування на досить прості, але вагомі складові, а саме:

- кадрове забезпечення – забезпечення безперебійного функціонування системи навчальних закладів та закладів перепідготовки лікарів та медичного персоналу; посилення престижності та привабливості праці у сфері охорони здоров'я шляхом розвитку механізмів матеріального та нематеріального стимулювання її працівників;

- фінансове забезпечення – формування належного обсягу фінансових ресурсів достатнього для здійснення ефективного інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я побудованого на принципах доступності для всіх категорій громадян, своєчасного попередження та реагування можливих захворювань.

- матеріальне забезпечення – формування умов безперебійного постачання суб'єктам сфери охорони здоров'я необхідних обсягів медичної техніки та препаратів, матеріалів, комплектуючих необхідних для повноцінного та ефективного функціонування.

- інфраструктурне забезпечення – формування оптимальної системи закладів сфери охорони здоров'я, спроможній забезпечити умови для безперебійного та своєчасного покриття медичних потреб суспільства, врахування фактору територіальної доступності закладів системи охорони здоров'я для населення [1; 3; 4; 7].



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Водночас вирішення сукупності викликів, які постали перед сферою охорони здоров'я переважної більшості країн світу продовжують перебувати в площині побудови та практичного використання відповідного організаційно-економічного механізму.

Станом на 01.01.2022 кількість діючих суб'єктів господарювання вітчизняної сфери охорони здоров'я налічувала 29804 одиниці (табл. 1).

Таблиця 1

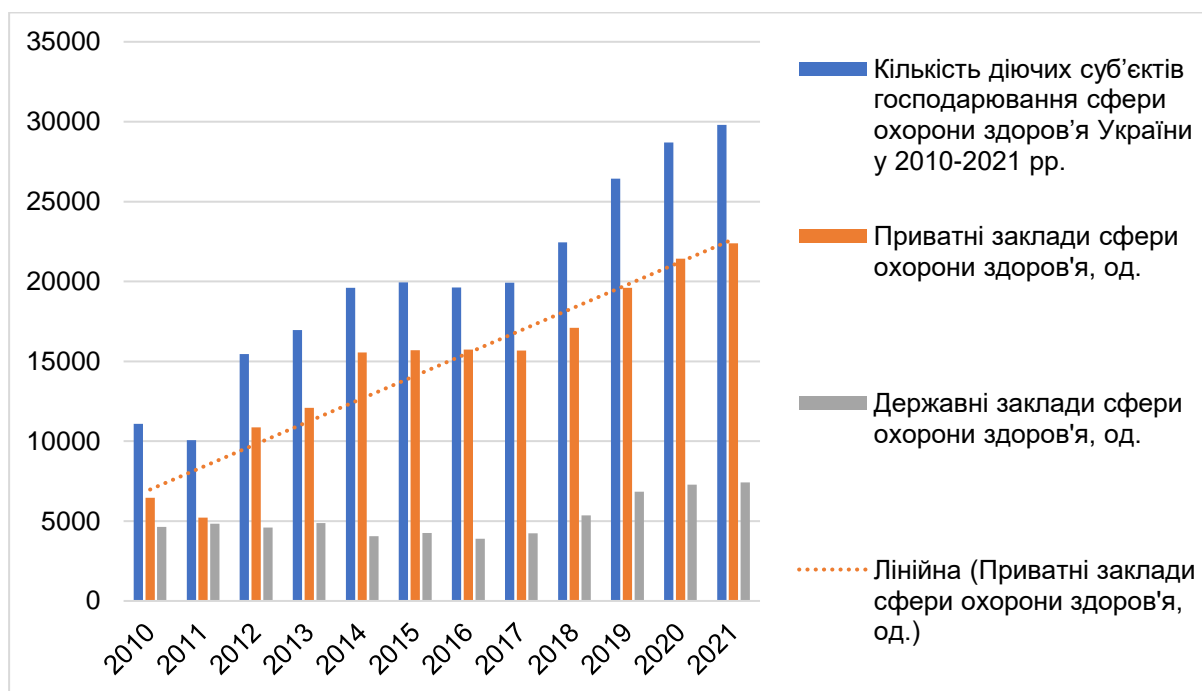
**Кількість діючих суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я України у 2010-2021 рр.**

Роки	Усього, од.	з них фізичні особи-підприємці, од.	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2010	11089	6450	58,2
2011	10063	5224	51,9
2012	15450	10856	70,3
2013	16960	12083	71,2
2014	19604	15548	79,3
2015	19946	15687	78,6
2016	19621	15730	80,2
2017	19921	15681	78,7
2018	22446	17097	76,2
2019	26425	19596	74,2
2020	28691	21416	74,6
2021	29804	22376	75,1

**Джерело:** складено за даними Державної служби статистики України.

Проведений аналіз чисельності суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я за 2010-2021 роки дозволяє стверджувати про наявність позитивної динаміки спрямованої на зростання їх загальної чисельності з 11 089 одиниць до 29804 одиниць, а темп збільшення становить 268,77 %. Водночас слід зазначити, що найбільшого зростання чисельність закладів охорони здоров'я зазнала у 2012 році з 10 063 до 15 450 одиниць, або на 153,53 %, у 2014 році на 176,78 %. Поряд з цим слід зазначити, що значне зростання кількості діючих суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я відбулось за рахунок збільшення чисельності відповідних закладів утворених фізичними особами, підприємцями.

Так, темп зростання чисельності закладів сфери охорони здоров'я утворених фізичними особами підприємцями протягом 2010-2021 років становить 346,91 %, що в абсолютному вираженні становить 15926 од. (рис. 1).

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Рис. 1. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я України за 2010-2021 рр.**

**Джерело:** складено автором за даними Державної служби статистики України.

Така динаміка може бути зумовлена розширенням мережі спеціалізованих закладів сфери охорони здоров'я, наявністю в суспільстві запиту на більшу якість та доступність певних медичних послуг.

Водночас слід зауважити, що станом на кінець 2022 року питома вага населення нашої країни у віці понад 65 років становить 17,63 %, що майже на 2 % більше, ніж у 2010 році. Це дає підстави стверджувати, що в нашій країні сформовані загрозливі тенденції старіння нації, які, крім прямих загроз, здійснюють суттєве навантаження на сферу охорони здоров'я. У відповідь на зазначені виклики, сфера охорони здоров'я має сформулювати всі необхідні умови адекватного реагування, метою яких є забезпечення суспільства доступними послугами відповідної якості. Поряд з цим, ключовою метою сфери охорони здоров'я країни має бути сприяння тривалості життя населення, через забезпечення максимальної доступності та якості медичних послуг.

Динаміка обсягу наданих послуг лікарняними закладами сфери охорони здоров'я України за 2010-2021 роки наведено в таблиці 2.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Таблиця 2

**Обсяг наданих послуг лікарняними закладами сфери охорони здоров'я України у 2010-2021 рр.**

Роки	Усього, тис. грн	Усього, тис. дол. США	З них у фізичних осіб-підприємців, тис. грн	У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2010	4184009,9	526290,55	11068,9	0,3
2011	4349975,4	545109,70	12169,2	0,3
2012	4884151,7	611283,07	14339,1	0,3
2013	5427412,6	679275,67	15858,2	0,3
2014	3443653,2	218505,91	18992,2	0,6
2015	3585208,3	155002,52	24760,2	0,7
2016	4457064,3	169084,38	33532,6	0,8
2017	5853474,8	209501,60	55201,0	0,9
2018	9462044,4	341836,86	71933,3	0,8
2019	23091375,9	938673,82	92553,5	0,4
2020	71631618,1	2513390,11	129791,6	0,2
2021	105486398,0	3849868,54	265941,5	0,3

**Джерело:** складено за даними Державної служби статистики України.

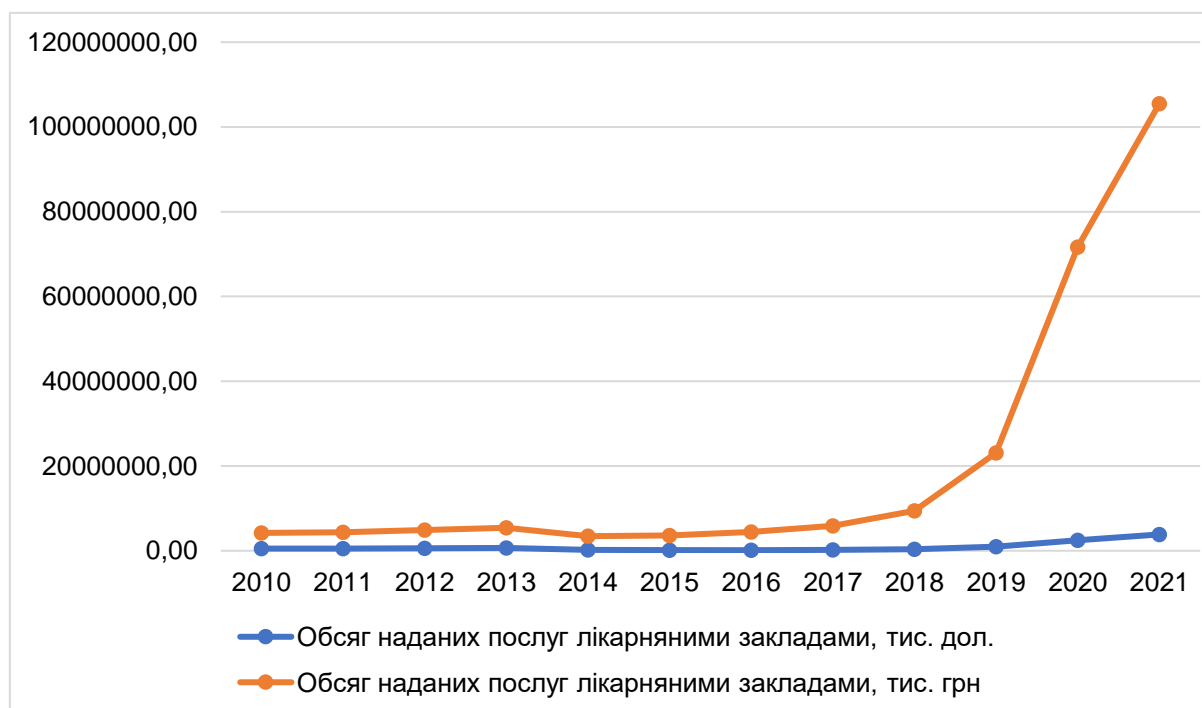
Аналіз даних таблиці 2 дозволяє зробити висновок про значне зростання обсягу наданих послуг лікарняними закладами протягом аналізованого періоду, темп росту яких у гривневому еквіваленті перевищив 2521,18 %. Найбільше зростання відбулось у 2019 році (244,04 %) та 2020 році (310,2 %).

Поряд з цим, з метою відносного нівелювання наслідків інфляційних коливань національної грошової одиниці, вважаємо за доцільне здійснювати аналіз даного показника у дол. США. Так, загальна динаміка показника обсягу наданих послуг лікарняними закладами сфери охорони здоров'я залишається досить схожою. Водночас загальний темп зростання за аналізований період є позитивним, проте його значення суттєво відрізняється – 731,5 %. Також слід звернути увагу на той факт, що протягом 2014 та 2015 років обсяг фінансування був суттєво зменшений, а темп росту порівняно з 2010 роком становить 82,3 та 85,6 % відповідно (рис. 2). Лише у 2016 році обсяг фінансування лікарняних закладів перевищив рівень 2010 року, що в умовах постійного недофінансування сфери охорони здоров'я є досить негативним явищем, оскільки суттєво впливає на якість надання послуг.

Загальне зростання обсягу наданих послуг лікарняними закладами зумовлено певними факторами, серед яких насамперед слід виділити такі:

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

- зростанням чисельності лікарняних закладів на території країни;
- збільшенням кількості звернень громадян до лікарняних закладів з метою отримання послуг відповідного характеру;
- зростання вартості послуг стаціонарного лікування за рахунок впровадження новітнього обладнання та технологій;
- приведення витрат на оплату праці лікарів та медичного персоналу до економічно обґрунтованих з метою забезпечення належного штату працівників відповідної кваліфікації;
- збільшення витрат на комунальні послуги та адміністративні витрати [3; 4].



**Рис. 2 Графічне відображення обсягу наданих послуг лікарняними закладами сфери охорони здоров'я України у 2010-2021 рр.**

*Джерело:* складено за даними Державної служби статистики України.

Поряд з тим, слід зазначити, що питома вага наданих послуг лікарняними закладами, які перебувають у віданні фізичних осіб підприємців залишається незначною і протягом аналізованого періоду не перевищує одного відсотка в їх загальному обсязі. Певною мірою це можна пояснити порівняно досить високою вартістю відповідних послуг, що на фоні недостатніх рівнів доходів населення спричиняє таку тенденцію. Водночас абсолютне вираження обсягу послуг має суттєве зростання протягом аналізованого періоду на понад 2402,6 %.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

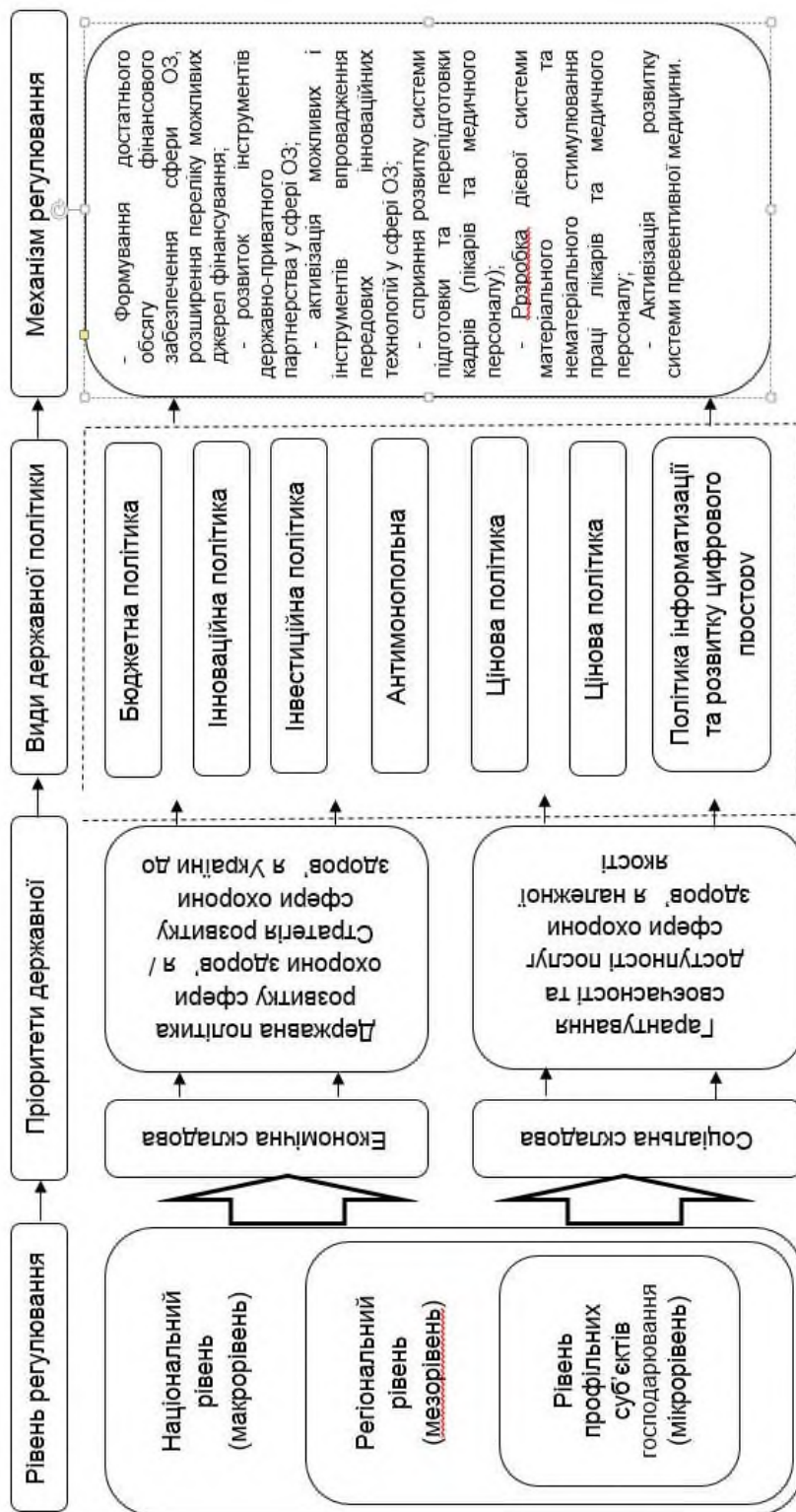
Зазначена тенденція на фоні попереднього аналізу щодо збільшення чисельності лікарняних закладів, які перебувають у віданні фізичних осіб підприємців, свідчить про поступовий розвиток цього напрямку сфери охорони здоров'я держави, що в майбутньому повинно стати вагомою її складовою.

Враховуючи досить високу фондомісткість сфери охорони здоров'я, питання її динамічного реагування на новітні потреби суспільства у медичних послугах, що виникають на фоні появи інноваційного обладнання та технологій набуває особливої актуальності та значущості. Здатність закладів цієї сфери надавати медичні послуги за допомогою новітнього обладнання дозволяє не лише позитивно впливати на якість цих послуг, але також визначає період подальшої реабілітації, що в умовах сьогодення є одним із ключових факторів у процесі прийняття рішення пацієнтом на користь певної технології. Водночас обмеженість фінансування сфери охорони здоров'я виступає ключовим стримуючим фактором її інноваційного розвитку [7; 8].

Складна політична та економічна ситуація в країні, сформована військовою агресією, недостатній рівень валового внутрішнього продукту через часткове призупинення функціонування окремих суб'єктів господарювання, виступили суттєвими умовами трансформації організаційно-економічного механізму розвитку сфери охорони здоров'я. На жаль, станом на другий квартал 2023 року за інформацією наведеною у відкритих джерелах підтверджена достовірність пошкодження 1575 об'єктів та 634 закладів охорони здоров'я. Попри все 343 об'єкти вже повністю відновлені. За ступенем руйнування 91 заклад охорони здоров'я повністю знищено і не підлягають відновленню, у 599 закладів відсоток руйнування коливається від 2 до 90 %. Усього по зруйнованих та пошкоджених об'єктах, що потребують відновлення та по яких існує інформація для підрахунку, орієнтовна вартість відновлення перевищує 35 млрд грн.

Сукупність вище згаданих умов вимагають трансформації підходів до побудови механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я України. Першочергова дія механізму має бути спрямована на максимальне забезпечення потреб даної сфери у ресурсному забезпеченні, стимулюванні її інноваційного розвитку у світовому цифровому просторі (рис. 3).

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**



**Рис. 3 Адаптаційний механізм державного регулювання сфери охорони здоров'я України**

**Джерело:** складено автором на основі [1; 3; 5; 6; 10].



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Наявні тенденції спричиняють також доцільність порушення питання щодо показників оцінки ефективності державного регулювання сфери охорони здоров'я [2; 9]. У такому випадку слід виділити сукупність показників оцінки, до яких слід належать такі:

- відповідність обсягу наявного фінансування існуючим потребам;
- ефективність використання наявних фінансових ресурсів (економічна ефективність);
- рівень інноваційного оновлення обладнання та впровадження передових технологій;
- достатність лікарів та медичного персоналу, їх кваліфікаційний рівень та спроможність підвищення кваліфікації;
- доступність послуг сфери охорони здоров'я серед населення;
- обсяг наданих послуг превентивної медицини;
- зміна середньої тривалості життя;
- вікова структура населення.

Звичайно наведений перелік показників оцінки ефективності державного регулювання сфери охорони здоров'я не є вичерпним, а отже, поступово буде доповнюватись іншими показниками.

Проте всі вищенаведені показники є надзвичайно важливими й мають свій вирішальний вплив на загальну ефективність функціонування даної сфери.

**Висновки та пропозиції.** Сукупність новітніх викликів, які постали перед нашою країною після початку повномасштабної військової агресії загострили безліч питань пов'язаних зі збереженням життя суспільства та дотриманням умов державного суверенітету. Питання необхідності протистояння військовій агресії, першочергового забезпечення наявних потреб військового сектору, гарантування належного функціонування критичної інфраструктури, забезпечення соціально-економічних умов життєдіяльності суспільства, а також збереження доступності та якості послуг сфери охорони здоров'я набули ще більшої вагомості та актуальності. Сукупність надзвичайно важливих та складних питань пов'язаних з гарантуванням життя суспільства та збереження суверенітету країни значно вплинули на рівень відповідальності держави, загострили необхідність трансформації наявного організаційно-економічного механізму розвитку сфери охорони здоров'я країни.

За цих умов, відбувається формування нових вимог та критеріїв функціонування сфери охорони здоров'я, як однієї з ключових галузей національної економіки, інтегрованої до загального державного механізму, а також відповідальної за збереження життя та здоров'я нації.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Список використаних джерел**

1. Борщ В. І. Дослідження функціональної системи управління фінансовими механізмами в сфері охорони здоров'я України / В. І. Борщ // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2020. – Т. 19, № 2(45). – С. 144-168.
2. Дубина М. В. Стратегічні пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я в Україні: фінансові аспекти / М. В. Дубина, А. В. Роговий, Т. В. Забаштанська // Науковий вісник Полісся. – 2020. – № 3(23). – С. 158-165.
3. Желюк Т. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування та надання в умовах проведення медичної реформи / Т. Желюк, О. Чигур // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2020. – Вип. 25. – С. 13-22.
4. Забаштанський М. М. Пріоритетні підходи до фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я України / М. М. Забаштанський, Д. М. Драгунов, І. М. Зуб // Науковий вісник Полісся. – 2020. – № 3(23). – С. 93-101.
5. Забаштанський М. М. Особливості фінансового забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні / М. М. Забаштанський, Д. М. Драгунов // Науковий журнал Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 38, частина 2. – С. 88-92.
6. Карлаш В. В. Державне регулювання сучасним станом охорони здоров'я в Україні / В. В. Карлаш // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – №1. – С. 161-164.
7. Організація діяльності закладу охорони здоров'я : нав. посіб. / за ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. Л. – Тернопіль : Крок, 2021. – 516 с.
8. Роговий А. В. Концептуальні засади стратегічного управління сферою охорони здоров'я України / А. В. Роговий, Л. М. Ремньова // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 2 (25). – С. 20-32.
9. Холодницька А. Можливості використання компетентнісного підходу в управлінні медичними закладами в умовах реформування системи охорони здоров'я / А. Холодницька, М. Лук'яшко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1 (21). – С. 108-114.
10. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/strategija>.

**References**

1. Borshch, V.I. (2020). Doslidzhennia funktsionalnoi systemy upravlinnia finansovymu mekhanizmy v sferi okhorony zdorovia Ukrainy [Research of the functional management system of financial mechanisms in the field of health care of Ukraine]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern theory and practice of management*, 2(45), 144-168.
2. Dubyna, M.V., Rogovyi, A.V., & Zabashtanskaya, T.V. (2020). Strategichni prioriteti sfery oho-rony zdorovia v Ukraine [Strategic priorities of health care in Ukraine: financial aspects]. *Naukovyi visnyk Polisia – Scientific Bulletin of Polissia*, 3(23), 158-165.
3. Zheliuk, T., Chyhur, O. (2020) Rehionalni rynky medychnykh posluh: spetsyfyka formuvannia ta nadannia v umovakh provedennia medychnoi reformy [Regional markets of medical services: the specifics of formation and provision in the conditions of medical reform]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, 25, 13-22.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

4. Zabashtanskyi, M., Drahunov, D., & Zub, I. (2020). Prioritetni pidhody do finansovogo zab-ezpechenia sfery ohorony zdorovia v Ukraini. [Priority approaches to financial security of healthcare in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Polisia – Scientific Bulletin of Polissia*, 3(23), 93-101.

5. Zabashtanskyi, M.M., Drahunov, D.M. (2019) Osoblyvosti finansovoho zab-ezpechennia haluzi okhorony zdorovia v Ukraini [Peculiarities of financial support of the healthcare industry in Ukraine]. *Naukovyi zhurnal Prychornomorski ekonomichni studii – Scientific journal Black Sea Economic Studies*, 38(2), 88-92.

6. Karlash, V.V. (2020) Derzhavne rehuliuвання suchasnym stanom okhorony zdorovia v Ukraini [State regulation of the current state of health care in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 1, 161-164.

7. Shkilniaka, M.M., Zheliuk, T.L. (2021). *Orhanizatsiia diialnosti zakladu okhorony zdorovia [Organization of health care institution activities]*.

8. Rohovyi, A.V., Remnova, L.M. (2022). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia sferoi okhorony zdorovia Ukrainy [Conceptual principles of strategic management of the sphere of health care of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin Polissya*, 2(25), 20-32.

9 Kholodnytska, A., Lukiashko, M. (2020). Mozhyvosti vykorystannia kompetentnisnogo pidkhodu v upravlinni medychnymy zakladamy v umovakh reformuvannia systemy okhorony zdorovia [Possibilities of using the competence approach in the management of medical institutions in the conditions of health care reform]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya – Problems and prospects of economic and management*, 1, 108-114.

10. The President of Ukraine (2000). National strategy for reforming the health care system in Ukraine for the period 2015-2020 [Decree of the President of Ukraine "The concept of development of health care of the population of Ukraine"]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000>.

Отримано 01.03.2023

UDC 338.46

**Inna Zub**

PhD student of the department of Personnel Management and Labor Economics,  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [follow777up@gmail.com](mailto:follow777up@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-1825-1847>

### **CURRENT PREREQUISITES OF THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM IN THE SPHERE OF HEALTH PROTECTION IN UKRAINE**

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the role of the health care sector in ensuring the health of the nation and forming the prerequisites for the development of the national economy. An author's approach to distinguishing the components of the health care provision system is proposed, among which it is proposed to highlight the following: personnel, material, infrastructural and financial support. It has been proven that the possibility of a timely response to the system of the latest challenges is directly determined by a combination of many factors,*

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

*the key place among which is occupied by: the qualifications of doctors and medical personnel, the correspondence of their number to the existing needs, the level of provision of the necessary medical drugs and equipment, the appropriate infrastructural support for the implementation of therapeutic and preventive measures*

*An analysis of the current state of the functioning of the health care sector was carried out, stimulating and disincentive factors influencing the effectiveness of its functioning and ensuring the proper quality of medical services were identified. It has been proven that the issues of the need to resist military aggression, to provide priority to the existing needs of the military sector, to guarantee the proper functioning of critical infrastructure, to ensure the socio-economic conditions of society's life, as well as to maintain the availability and quality of health care services have become even more important and relevant.*

*Under these conditions, the need to transform the organizational and economic mechanism of the functioning of the country's health care sector is substantiated, which should be based on a systematic approach to the proper resource provision of this area, built on the principle of innovative development and the need for its digital transformation. An author's approach to building an adaptive mechanism of state regulation of the health care sector of Ukraine is proposed, the primary action of which is aimed at maximally ensuring the needs of this sector in terms of resource provision, stimulating its innovative development.*

**Key words:** *organizational and economic mechanism, economics of health care, health care, mechanism, economic relations, state finances.*

*Table: 2. Fig.: 3. References: 10.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Зуб І. Сучасні передумови розвитку організаційно-економічного механізму сфери охорони здоров'я України. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 86-98.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-99-109

УДК 330.34(477):37.014

JEL Classification: Q01; I28

**Олександр Попело**

аспірант кафедри менеджменту та державної служби

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [alexandr.popelo@gmail.com](mailto:alexandr.popelo@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5343-6439>**Іван Олифіренко**

аспірант кафедри менеджменту та державної служби

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [olifirenkoivan97@gmail.com](mailto:olifirenkoivan97@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1570-7573>**ПРИНЦИПИ ТА ЦІЛІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:  
ПРОГРЕС УКРАЇНИ В РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛІ 4 «ЯКІСНА ОСВІТА»**

**Анотація.** У статті проаналізовано сутність, принципи та цілі концепції сталого розвитку. Досліджено прогрес України в процесах досягнення Цілей сталого розвитку, зроблено акцент на Цілі 4 «Якісна освіта». Окреслено прогрес України в процесі реалізації Цілі 4 «Якісна освіта», що пояснюється позитивною динамікою низки показників, зокрема «відсоток населення, що користувалося послугами Інтернету протягом року», «відсоток закладів загальної середньої освіти у сільській місцевості, які мають доступ до Інтернету, та такі, що застосовують комп'ютерне обладнання в освітньому процесі», «відсоток закладів середньої освіти з інклюзивним навчанням» тощо, проте спостерігається зниження відсотка чоловіків, які зайняті в освітній сфері, охоплення дошкільною освітою дітей віком до п'яти років. Представлено стратегічні завдання та заходи, що реалізуються у воєнний період та окреслено першочергові плани реформування системи вищої освіти.

**Ключові слова:** сталий розвиток; принципи сталого розвитку, концепція сталого розвитку; Цілі сталого розвитку; Ціль 4 «Якісна освіта»; система вищої освіти; заклади вищої освіти.

Рис.: 1. Бібл.: 11.

**Постановка проблеми.** Початок XXI сторіччя визначається зародженням та стрімким розвитком концепції сталого розвитку. Сутність цієї концепції полягає в спроможності задовольняти потреби суспільства без заподіяння їм будь-якої шкоди в майбутньому. Отже, у широкому сенсі під сталим розвитком слід розуміти такий розвиток на державному та регіональному рівнях, при якому зростання економічної системи, споживання, а також інші види суспільної діяльності протікають у межах, що окреслюються спроможністю екосистем поновлюватися та підтримувати життєздатність поколінь. Концепція сталого розвитку базується на поєднанні таких трьох складових, як



---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

економічна (кількісні та якісні перетворення в економічних системах), соціальна (підвищення рівня якості життя населення) та екологічна (збереження довкілля та дотримання раціональності у використанні природних ресурсів). У межах втілення цієї концепції, спираючись на принципи демократії та гуманізму, необхідно досягти дотримання рівного задоволення потреб людей у частині їхніх життєвих умов та розвитку, що включає в себе зокрема і якісні характеристики навколишнього середовища, культурний та освітній рівень, задоволення схожих можливостей та потреб майбутніх поколінь.

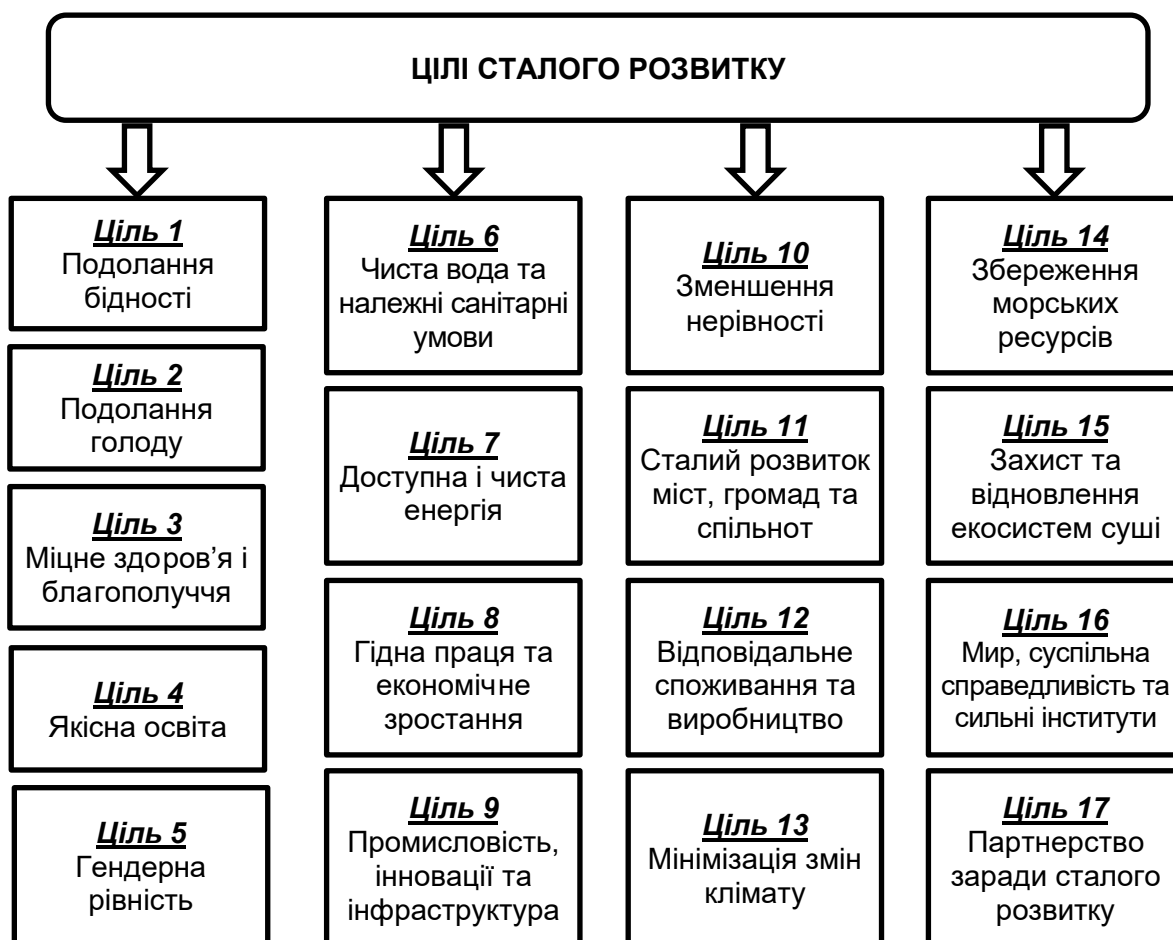
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чимало досліджень вітчизняних і закордонних учених присвячено проблемам окреслення принципів, цілей та проблем сталого розвитку, у тому числі особливостей досягнення Цілі 4 «Якісна освіта», серед яких: Іванчук В. [1], Мошняга Н., Крстик М. [2], Іванова Т. [3], Елмасах С. [4], Флейг Р. [5], Попело О. [6], Холявко Н., Жаворонок А. [7] та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте слід зазначити, що незважаючи на наявні публікації, питання прогресу України в досягненні Цілей сталого розвитку, з акцентом на Цілі 4 «Якісна освіта» є недостатньо вивченим та потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз сутності, принципів, цілей концепції сталого розвитку та дослідження прогресу України в процесах реалізації Цілей сталого розвитку з акцентом на Цілі 4 «Якісна освіта».

**Виклад основного матеріалу.** У межах цієї концепції було визначено 17 Цілей сталого розвитку як основних напрямів розвитку, які включають у себе широкий діапазон рішень багатьох таких актуальних проблем у сучасних умовах, як здолання бідності, подолання голоду; зміцнення здоров'я; підвищення рівня якості освіти; гендерна рівність; чистота води та гідні санітарні умови; безпечна та доступна енергія; забезпечення економічного зростання та гідної праці; розвиток промисловості, інноваційної сфери та інфраструктурної складової; зменшення нерівності; сталий розвиток міст, громад та спільнот; розумне та помірне виробництво та споживання; заходи щодо мінімізації змін клімату; збереження водних ресурсів; збереження суходолу та його ресурсів; мир, суспільна справедливість та міцні інститути; партнерство та співробітництво задля сталого розвитку (рис. 1) [8].



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Рис. 1. Цілі сталого розвитку**

**Джерело:** побудовано на основі [8; 9].

Сталий розвиток реалізується на основі таких принципів:

- принцип невизначеності та превентивних заходів, який полягає в усвідомленні того, що певні дії можуть мати непрогнозовані наслідки та результати, що, у свою чергу, мотивує до обачного підходу до благополуччя людства та планети;

- принцип взаємозалежності визначає та передбачає оцінювання взаємодії людини та природи як у світі загалом, так і в окремих регіонах;

- принцип ресурсної обмеженості полягає у розумінні вичерпності ресурсів нашої планети, збільшення масштабу та підвищенні рівня бідності;

- принцип права та обов'язків окреслює усвідомлення важливості універсальності прав та того, що наші дії можуть відобразитися на нас та майбутніх поколіннях;

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

- принцип різноманітності полягає в оцінюванні суттєвості природної та культурної різноманітності в економічній сфері, суспільному житті тощо.

У довоєнні роки Україна адаптувала велику кількість задач та показників відповідно до національних та регіональних стратегій сталого розвитку, враховуючи власну специфіку та особливості, та визначила Цілі сталого розвитку країни до 2030 року [9]. Процес реалізації зазначених цілей та досягнення, які його супроводжують, висвітлюються у статистичній інформації Державної служби статистики України та регулюються органами виконавчої та законодавчої гілок влади.

Оцінка прогресу України в реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) показує, що за останні довоєнні роки було досягнуто 15 з 17 зазначених цілей [1]. Варто зазначити, що ЦСР 1 «Подолання бідності» демонструє прогрес у більшості своїх показників, крім «відсоток бідного населення, що охоплені державної соціальною допомогою, в загальній чисельності бідних». ЦСР 2 «Подолання голоду», яка реалізовується через розвиток вітчизняного сільського господарства», також має позитивні тенденції, зокрема наявний прогрес у продуктивності праці в цій сфері та підвищення індексу виробництва харчових продуктів. Особливого успіху в процесі реалізації цієї Цілі досягли Вінницька, Дніпропетровська області та м. Київ. Стосовно Цілі 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» необхідно зазначити, що прослідковується позитивна динаміка, яка пояснюється зниженням таких показників як: «рівень смертності дітей віком до 5 років», «вірогідність смерті жінок у 20-64 віці», «кількість травмованих осіб в результаті ДТП» тощо.

Відзначається вагомий прогрес України в процесі реалізації Цілі 4 «Якісна освіта». Позитивну динаміку демонструють ряд показників, зокрема «відсоток населення, що користувалося послугами Інтернету впродовж року», «відсоток закладів загальної середньої освіти в сільській місцевості, які мають доступність до Інтернету та такі, що застосовують комп'ютерне обладнання в освітньому процесі», «відсоток закладів середньої освіти з інклюзивним навчанням» тощо, проте спостерігається зниження відсотка чоловіків, які зайняті в освітній сфері, охоплення дітей до п'яти років закладами дошкільної освіти. У регіональному розрізі у більшості областей України щодо

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

реалізації Цілі 4 «Якісна освіта» спостерігалась позитивна динаміка, однак за результатами досліджень у Донецькій, Київській, Запорізькій, Одеській, Херсонській та Миколаївській областях показники знизилися.

Фіксується частковий прогрес при реалізації ЦСР 5 «Гендерна рівність», зокрема, у частині показника «відсоток жінок серед депутатів Верховної Ради України» та інших показників, проте одночасно негативну динаміку відзначено в таких індикаторах, як «кількісний показник звернень щодо домашнього насильства» та «рівень зайнятості жінок 25-44 років».

Слід зауважити, що ЦСР 6 «Чистота води та належні санітарні умови» має покращення в межах таких показників, як «відсоток сільського населення, якому доступне централізоване постачання», «водоємність ВВП» тощо. Ціль 7 «Доступна та чиста енергія» загалом демонструє позитивні тенденції більшості своїх показників, проте такий показник, як «виробництво енергії» знижується, але це може бути пов'язано із застосуванням більш енергоефективних технологій і відповідно до цього зниженням споживання енергії.

Спостерігається певний прогрес за Ціллю 8 «Забезпечення економічного зростання та гідної праці», оскільки спостерігається позитивна тенденція для семи індикаторів з чотирнадцяти. У регіональному розрізі лідерські позиції посідали Дніпропетровська та Донецька області.

Щодо Цілі 9 «Розвиток промисловості, інноваційної сфери та інфраструктурної складової» визначено, що Україна вже має певні досягнення та пройшла третину свого шляху. Так, індикатор «охоплення населення інтернет-послугами» показує доступність на рівні регіонів, при цьому 17 регіонів країни з 25 демонструють досягнення зазначеної цілі, найнижчий рівень прогресу в Луганській області – вона наразі досягла 70 % від поставленої мети.

Найскладніша ситуація спостерігається з Ціллю 10 «Зменшення нерівності», за якою результати не покращилися і з Ціллю 13 «Мінімізація змін клімату», обрахунок кількісних показників якої здійснити практично неможливо. Проте найбільші здобутки України зафіксовано за Ціллю 11 «Сталий розвиток міст, громад та спільнот» у частині кількісних характеристик пам'яток, які включені до Державного реєстру нерухомих пам'яток України; відсоток регіонів

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

країни, що сформувавши за участі громадськості регіональні стратегії та реалізують їх; ступінь застосування автоматизованих систем централізованого сповіщення населення на місцевому рівні.

Експерти відзначають повільний, проте цілеспрямований рух України до досягнення ЦСР 14 «Збереження морських ресурсів», ЦСР 15 «Захист та відновлення екосистем суші»; порівняно невеликий прогрес спостерігається за ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво».

Можна також спостерігати прогрес України у процесі реалізації Цілі 16 сталого розвитку «Мир, суспільна справедливість та сильні інститути» у межах таких показників, як фінансування регіональних програм з перешкоджання торгівлі людьми, кількісний вимір кримінальних проваджень та вироків щодо вилучення зброї, а також ступінь довіри населення до суду, останній з яких, на жаль, не має стійкої тенденції до покращення. Щодо досягнення Цілі 17 «Партнерство заради сталого розвитку» маємо констатувати наявність прогресу лише за одним показником - «Чисельність проєктів публічно-приватного партнерства».

Воєнні дії на території України, за оцінкою міжнародних організацій, негативно вплинули на досягнення усіх ЦСР, зокрема і на Ціль 4 «Якісна освіта». Вітчизняна система освіти зазнала катастрофічних втрат, зокрема станом на березень 2023 року 3145 закладів освіти пошкоджено, 415 - вщент знищено, 391 дитина загинула, 773 – поранена, 4,3 млн дітей та 30 тис. вчителів виїхало за кордон, 11 тис. вчителів опинилися на тимчасово окупованих територіях [11].

У березні 2022 року більшість регіонів України, незважаючи на численні труднощі, пов'язанні з війною, відновила дистанційні навчання, проте якість знизилася через нестабільність Інтернету, моральний стан учасників освітнього процесу, недостатнє матеріальне забезпечення тощо. У воєнний час у країні виникли нові та істотно загострилося вже наявні проблеми в системі освіти: припинення функціонування переважної кількості дошкільних закладів освіти, поглиблення гендерної диспропорції в освітніх закладах тощо.

Слід зазначити, що у воєнний період було реалізовано низку завдань та заходів з підтримки розвитку освітньої системи, серед яких: спрощено механізми безпечної вступної кампанії (НМТ); створено умови

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

доступу до вищої освіти для жителів тимчасово окупованих та особливо небезпечних територій; створено умови щодо пільгових категорій вступників та здобувачів вищої освіти; денонсація міжнародних зобов'язань щодо співпраці з російською федерацією та республікою Білорусь; практична допомога в управлінні закладами вищої та фахової передвищої освіти, а саме переміщення закладів вищої та фахової передвищої освіти з тимчасово окупованих та особливо небезпечних територій. Відповідно до офіційних даних, тимчасово переміщено 31 заклад вищої освіти, 65 відокремлених структурних підрозділів ЗВО, ЗФПО, 44 закладів фахової передвищої освіти; проведено вступну кампанію в новому форматі, тестування за кордоном [10].

Розпорядженням КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р схвалено Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та Операційний план її реалізації у 2022-2024 роках. Зазначений документ окреслює пріоритети розвитку системи вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки країни, а також основні напрямки, що будуть впроваджувати у період до 2032 року. Цілі та завдання Стратегії спрямовані на відбудову та продовження реформування системи вищої освіти в післявоєнний період. Зазначається, що виконання окреслених Стратегією завдань сприятиме зменшенню деструктивних наслідків, спричинених повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні передбачає реалізацію п'яти стратегічних цілей: ефективність управління в системі вищої освіти; довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти; забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних груп населення; інтернаціоналізація вищої освіти України; привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри [10].

Міністерство освіти і науки України зазначає такі першочергові плани на 2023 р., як створення умов для розширення автономії, корпоратизації та приватизації закладів вищої освіти; розвиток військової освіти, підготовки фахівців із захисту критичної інфраструктури, підготовка молоді до національного спротиву; укрупнення галузей підготовки здобувачів вищої освіти для визначення профілізації закладів вищої освіти; практична допомога в управлінні закладами вищої та фахової передвищої освіти;

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

переведення здобувачів вищої та фахової передвищої освіти пільгових категорій на бюджетне фінансування; рестайлінг системи управління укрупненого закладу вищої освіти [10].

**Висновки та пропозиції.** Концепція стало розвитку базується на задоволенні потреб сьогодення без шкоди для майбутніх поколінь у задоволенні їх потреб у довгостроковій перспективі. При реалізації Цілей сталого розвитку доцільно орієнтуватись на економічне зростання, охорону навколишнього середовища та соціальну інтеграцію. Проведений аналіз дає підстави стверджувати про наявність взаємодії та цілісності процесу реалізації ЦСР.

У межах дослідження акцент зроблено на вивченні прогресу нашої країни у досягненні Цілі 4 «Якісна освіта». До початку повномасштабного російського вторгнення в Україну спостерігалась позитивна динаміка в процесах модернізації системи вищої освіти, а саме поступово відбувалось удосконалення методів навчання, розробка сучасних онлайн-платформ, розширення співпраці зі стейкхолдерами, активізувалось професійне навчання. Зазначене сприяє адаптивному управлінню та реформуванню системи вищої освіти відповідно до сучасних викликів і освітніх тенденцій.

Вітчизняні заклади вищої освіти активно долучаються до процесів реалізації Цілей сталого розвитку та інтеграції принципів сталості у свою діяльність. Проте надскладні умови війни значно уповільнили темпи й інтенсивність впливу університетів на забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів. Через знищення чи значні пошкодження приміщень та інфраструктури (у тому числі дослідницької) університети вимушені змістити акцент уваги зі сталого розвитку на відновлення корпусів, аудиторій і лабораторій, підтримку здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників, волонтерство та пошук нових інструментів організації навчального і наукового процесів. Відповідно, перспективи подальших досліджень вбачаємо у визначенні напрямів повоєнної відбудови закладів вищої освіти України на основі постулатів концепції сталого розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Іванчук В. Досягнення Цілей сталого розвитку у національному та регіональному розрізах [Електронний ресурс] / В. Іванчук, Н. Мошняга. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/doslidzhennya-sdg>.

2. Miloš Krstić. Higher Education as Determinant of Competitiveness and Sustainable Economic Development / Miloš Krstić // Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability. –2021. – Vol. 14. – Pp. 15-34.



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

3. Іванова Т. Вища освіта в контексті європейського сталого розвитку [Електронний ресурс] / Т. Іванова // Вісник національного авіаційного університету. – 2017. – № 10. – Режим доступу: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/12485>.

4. Elmassah S. Framing the role of higher education in sustainable development: a case study analysis / S. Elmassah, M. Biltagy, D. Gamal // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. – 2022. – Vol. 23(2). – Pp. 320-355.

5. Fleig R. Sustainable development and higher education institutions: A challenge to fulfill / Fleig R., do Nascimento I. B., Michaliszyn M. S. // *Education Policy Analysis Archives*. – 2021. – Vol. 29. – Pp. 1-22.

6. Higher education as a determinant of sustainable development / O. Popelo, S. Arefiev, O. Rogulska, K. Rudnitska, D. Derevianko // *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*. – 2020. – Vol. 13(38) – Pp. 734-746. – DOI: <http://dx.doi.org/10.46925//rdluz.38.40734>.

7. Вплив вищої освіти на сталий розвиток національної економіки / Н. І. Холявко, А. В. Жаворонок, О. В. Попело, М. О. Колоток // *Економічна синергія*. – 2022. – № 1; 2. – С. 141-153.

8. Transforming Our World: the 2030 Agenda For Sustainable Development (A/Res/ 70/1) [Electronic recourse]/ United Nations. 2015. September 25. – Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>.

9. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

10. Фахова передвища і вища освіта в умовах воєнного стану // Міністерство освіти та науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/fahova-peredvisha-i-visha-osvita-v-umovah-voennogo-stanu>.

11. Освіта під загрозою // Міністерство освіти та науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://saveschools.in.ua>.

**References**

1. Ivanchuk, V., & Moshniaha, N. (2021). *Dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku u natsionalnomu ta rehionalnomu rozrizakh [Achieving the Sustainable Development Goals in national and regional terms]*. <https://voxukraine.org/doslidzhennya-sdg>.

2. Miloš, Krstić. (2021). Higher Education as Determinant of Competitiveness and Sustainable Economic Development. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 14, 15-34.

3. Ivanova, T. (2017). Vyshcha osvita v konteksti yevropeiskoho staloho rozvytku [Higher education in the context of European sustainable development]. *Visnyk natsionalnoho aviatsiynoho universytetu – Bulletin of the National Aviation University*, (10). <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/12485>.

4. Elmassah, S., Biltagy, M., Gamal, D. (2022). Framing the role of higher education in sustainable development: a case study analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(2), 320-355.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

5. Fleig, R., do Nascimento, I.B., Michaliszyn, M.S. (2021). Sustainable development and higher education institutions: A challenge to fulfill. *Education Policy Analysis Archives*, 29, 1-22.

6. Popelo, O., Arefiev, S., Rogulska, O., Rudnitska, K., Derevianko, D. (2020). Higher education as a determinant of sustainable development. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*, 13(38), 734-746. <http://dx.doi.org/10.46925/rdluz.38.40734>.

7. Kholiavko, N.I., Zhavoronok, A.V., Popelo, O.V., Kolotok, M.O. (2022). Vplyv vyshchoi osvity na stalyy rozvytok natsionalnoi ekonomiky [The influence of higher education on the sustainable development of the national economy]. *Ekonomichna synerhiia – Economic synergy*, (1, 2), 141-153.

8. *United Nations*. (2015. September 25). Transforming Our World: the 2030 Agenda For Sustainable Development (A/Res/ 70/1). <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>.

9. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030], Decree of the President of Ukraine dated September 30, 2019 № 722/2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

11. Fakhova peredvyshcha i vyshcha osvita v umovakh voiennoho stanu [Vocational pre-university and higher education under martial law]. <https://mon.gov.ua/ua/news/fahova-peredvisha-i-visha-osvita-v-umovah-voyennogo- stanu>.

10. Osvita pid zahrozoiu [Education under threat]. <https://saveschools.in.ua>.

Отримано 10.03.2023

UDC 330.34(477):37.014

JEL Classification: Q01; I28

**Oleksandr Popelo**

PhD Student of the Department of Management and Civil Service  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [alexandr.popelo@gmail.com](mailto:alexandr.popelo@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5343-6439>

**Ivan Olyfirenko**

PhD Student of the Department of Management and Civil Service  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [olifirenkoivan97@gmail.com](mailto:olifirenkoivan97@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1570-7573>

**PRINCIPLES AND GOALS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
CONCEPT: PROGRESS OF UKRAINE IN IMPLEMENTING  
GOAL 4 "QUALITY EDUCATION"**

**Abstract.** *The article analyzes the essence, principles and goals of the concept of sustainable development. The progress of Ukraine in the processes of achieving the Sustainable Development Goals was studied, with emphasis on Goal 4 "Quality education". The progress of*

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Ukraine in the process of implementing Goal 4 "Quality education" is outlined, which is explained by the positive dynamics of a number of indicators, in particular "the percentage of the population that used Internet services during the year", "the percentage of general secondary education institutions in rural areas that have access to the Internet and such , which use computer equipment in the educational process", "percentage of secondary education institutions with inclusive education", etc., however, there is a decrease in the percentage of men who are employed in the educational field, coverage of children under 5 years of age in preschool education institutions. The tasks and measures implemented during the war period are presented, and the priority plans for reforming the higher education system are outlined.

It is noted that before the beginning of the full-scale Russian invasion of Ukraine, positive dynamics were noted in the processes of modernization of the higher education system, namely, the improvement of teaching methods, the development of modern online platforms, the expansion of cooperation with stakeholders, and the activation of professional training. This contributes to the adaptive management and reform of the higher education system in accordance with modern challenges and educational trends.

It has been investigated that domestic institutions of higher education are actively involved in the processes of implementing the Sustainable Development Goals and integrating the principles of sustainability into their activities. However, the extremely difficult conditions of the war significantly slowed down the pace and intensity of the influence of universities on ensuring the sustainable development of the country and its regions. Due to the destruction or significant damage to the premises of educational institutions and their infrastructure (including research), universities are forced to shift the focus of attention from sustainable development to the restoration of buildings, classrooms and laboratories, support for students of higher education and scientific and pedagogical workers, volunteering and the search for new organizational tools educational and scientific processes.

**Key words:** sustainable development, principles of sustainable development, concept of sustainable development, sustainable development goals, Goal 4 "Quality Education", higher education system, higher education institutions.

Fig.: 1. References: 11.

**Бібліографічний опис для цитування:**

Попело О., Олифіренко І. Принципи та цілі концепції сталого розвитку: прогрес України в реалізації Цілі 4 "Якісна освіта". *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 99-109.

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-110-120

УДК 330.34:332.142

JEL Classification: O10; O15; R11

**Семен Ханін**кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
маркетингу та публічного адмініструванняЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)E-mail: [felix@ykr.net](mailto:felix@ykr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1520-9504>Scopus Author ID: [57224351577](https://orcid.org/0000-0003-1520-9504)**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

**Анотація.** У статті проаналізовано особливості задіявання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем. Проаналізовано рейтингові позиції України у міжнародних рейтингах, що оцінюють рівень розвитку інноваційного середовища, зокрема відповідно до Європейського рейтингу інновацій (European Innovation Scoreboard – EIS) та Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index). Обґрунтовано шляхи активізація інтелектуального потенціалу регіонів та впровадження інновацій. Визначено модель впливу інтелектуально-інноваційних факторів на розвиток регіональних економічних систем, що передбачає комплексний підхід, який враховує взаємозв'язки та взаємодії між різними аспектами інтелектуального та інноваційного розвитку. Доведено, що активізація інтелектуального потенціалу регіонів та впровадження інновацій вимагає спрямування зусиль на: структурні зміни та перерозподіл капіталу в регіональному просторі; розподіл ресурсів у інтелектуально-інноваційних потоках технологій; зосередження інтелектуально-інноваційної активності в науково-виробничих бізнес-структурах; соціалізацію цифрових процесів; розширення доступності інтелектуально-інноваційного простору; розвитку когнітивної парадигми економіки; формування ринкової вартості та цінності продукції шляхом активізації використання інтелектуального капіталу, розробки нових технологій виробництва, комунікацій і реалізації на регіональних ринках тощо. Наукова новизна дослідження полягає у пропозиції моделі задіяння інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем за використанням комплексного підходу, що базується на інтелектуально-інноваційній трансформації регіональних економічних систем, ключових функціональних рисах інтелектуально-інноваційного розвитку регіонів та містить основні компоненти задіявання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем.

**Ключові слова:** розвиток; регіональна економічна система; інтелектуальний потенціал; інноваційна інфраструктура; інтелектуально-інноваційні детермінанти; регіон.

Рис.: 3. Бібл.: 12.

---

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

---

**Постановка проблеми.** Сучасний світ переживає період стрімкого технологічного розвитку, де інновації стають необхідним стимулом для сталого росту та успіху регіонів. Інтелектуально-інноваційні тенденції, такі як штучний інтелект, питання кібербезпеки, блокчейн, розробка відновлювальних джерел енергії та біотехнології, перетворюють традиційні підходи та актуалізують дослідження питань розвитку регіональних економічних систем з урахуванням цих інноваційних тенденцій, що є невід'ємною частиною стратегічного планування. Однак інновації необхідно сприймати комплексно, враховуючи культурні, соціальні та економічні аспекти. Дослідження розвитку регіональних економічних систем повинно розглядати вплив інтелектуально-інноваційних детермінант на робочу силу, національну ідентичність, структуру ринку праці та підприємництво. Актуальність такого дослідження полягає в здатності виявити оптимальні шляхи та стратегії для впровадження інновацій, що сприятимуть економічному зростанню, забезпечуючи при цьому соціокультурний розвиток та сталість регіонів.

**Аналіз останніх публікацій.** Актуальність інноваційного розвитку країни та її економічних суб'єктів знайшла своє відображення в публікаціях таких науковців, як: О. Амоша, В. Білик [1], С. Біла, М. Богун, М. Бутко [2], О. Вовк, В. Геєць, О. Диба, Б. Дергалюк [3], М. Дергалюк, І. Іщенко, Я. Жаліло, О. Кваша, О. Коваленко, А. Ковпак, С. Машканцев, К. Омельчук, О. Попело [2], В. Смесов, С. Тульчинська [7], Р. Тульчинський [9], Л. Федулова, Н. Юрчук та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте, зважаючи на динамічність економічного середовища, інноваційно-цифровізаційні тенденції, вплив повномасштабного вторгнення на регіональний економічний розвиток, актуальними залишаються питання щодо задіявання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних положень задіявання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем. Для досягнення окресленої мети автором було:

- обґрунтовано актуальність дослідження щодо задіявання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем;



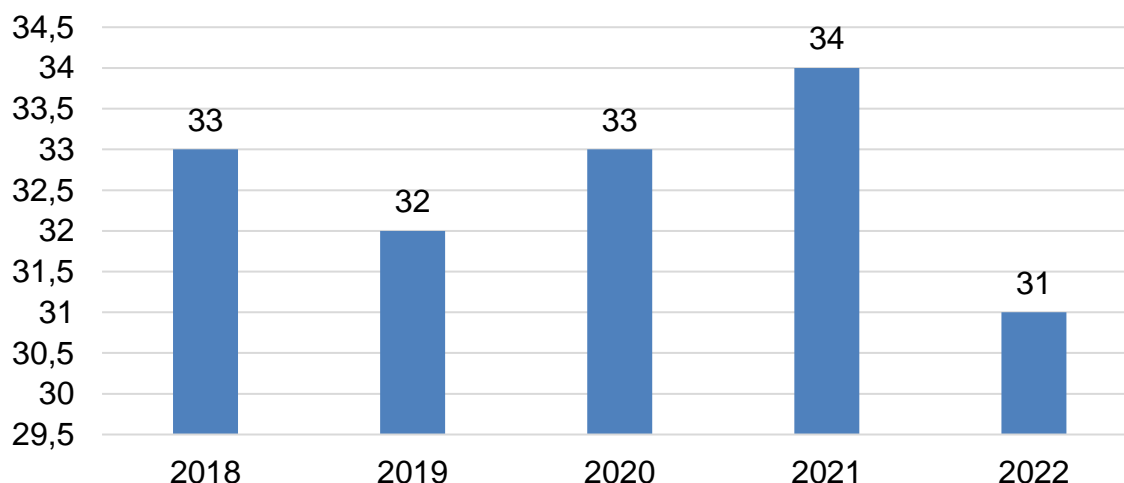
**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

- проаналізовано зміни рейтингових позицій України відповідно до Європейського рейтингу інновацій та позицій України відповідно до значення Глобального індексу інновацій;

- обґрунтовано засади активізації інтелектуального потенціалу регіонів та впровадження інновацій;

- запропоновано модель задіявання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем.

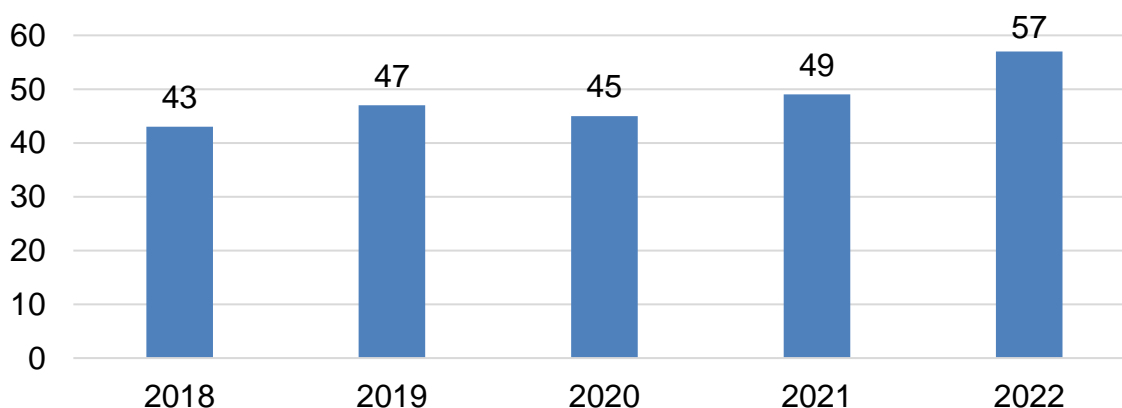
**Виклад основного матеріалу.** Позиції України в міжнародних рейтингах, що оцінюють рівень розвитку інноваційного середовища, зокрема відповідно до Європейського рейтингу інновацій (European Innovation Scoreboard – EIS) та Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), вказують на важливість стимулювання і підтримки інноваційної діяльності в регіонах (рис. 1-2). Аналіз рейтингових показників може допомогти ідентифікувати основні сфери, у яких регіони можуть покращити свої інноваційні зусилля та залучити інтелектуальні ресурси для забезпечення сталого розвитку та надає можливість оцінити потенціал регіонів для формування інноваційного ландшафту, який сприятиме економічному зростанню та розширенню можливостей.



**Рис. 1. Зміна рейтингових позицій України відповідно до Європейського рейтингу інновацій (European Innovation Scoreboard)**

*Джерело:* побудовано автором за даними [10].



**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Рис. 2. Зміна рейтингових позицій України відповідно до значення Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index)**

**Джерело:** складено автором за даними [11;12].

Аналізуючи сучасні дослідження, можемо визначити основні характеристики інтелектуально-інноваційного розвитку регіонів. Передусім важливо зауважити взаємозалежність між інноваційними процесами та інтелектуалізацією, яка сприяє відповідному рівню економічної реалізації інтелектуального потенціалу. Ця взаємодія породжує знання та новації, які у процесі комерціалізації стають драйверами до високотехнологічного виробництва та слугують підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Поміж тим, динаміка зовнішніх ринків, конкурентне оточення та швидке поширення знань і інновацій викликають потребу в нових знаннях та новаціях. У сукупності, активізація інтелектуального потенціалу регіонів та впровадження інновацій здійснюється шляхом [4, с. 220; 6, с. 145; 9, с. 115]:

– структурних змін та перерозподілу капіталу в регіональному просторі;

– розподілу ресурсів у інтелектуально-інноваційних потоках технологій згідно з інвестиційними стратегіями та інституційним урегулюванням, щоб забезпечити сталий економічний розвиток;

– зосередження інтелектуально-інноваційної активності в науково-виробничих бізнес-структурах, центрах інноваційних розробок та комерціалізації новацій, дослідницьких університетах та науково-технологічних установах;

---

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

---

– соціалізації цифрових процесів, що приводить до широко-масштабної інтелектуалізації та цифровізації соціальних та економічних комунікацій, візуалізації та динамічного поширення технологій штучного інтелекту, зростання інноваційної культури населення;

– розширення доступності інтелектуально-інноваційного простору через забезпечення надійності інформації, використання передових засобів комунікації та інформаційної технологізації, мереж Інтернет;

– розвитку когнітивної парадигми економіки, яка виникає з унікальності кожного споживача, активно застосовує психологічні інструменти для регулювання суспільного сприйняття результативності політико-економічного розвитку регіонів та спрямовує їх на інноваційно-інтелектуальний шлях розвитку;

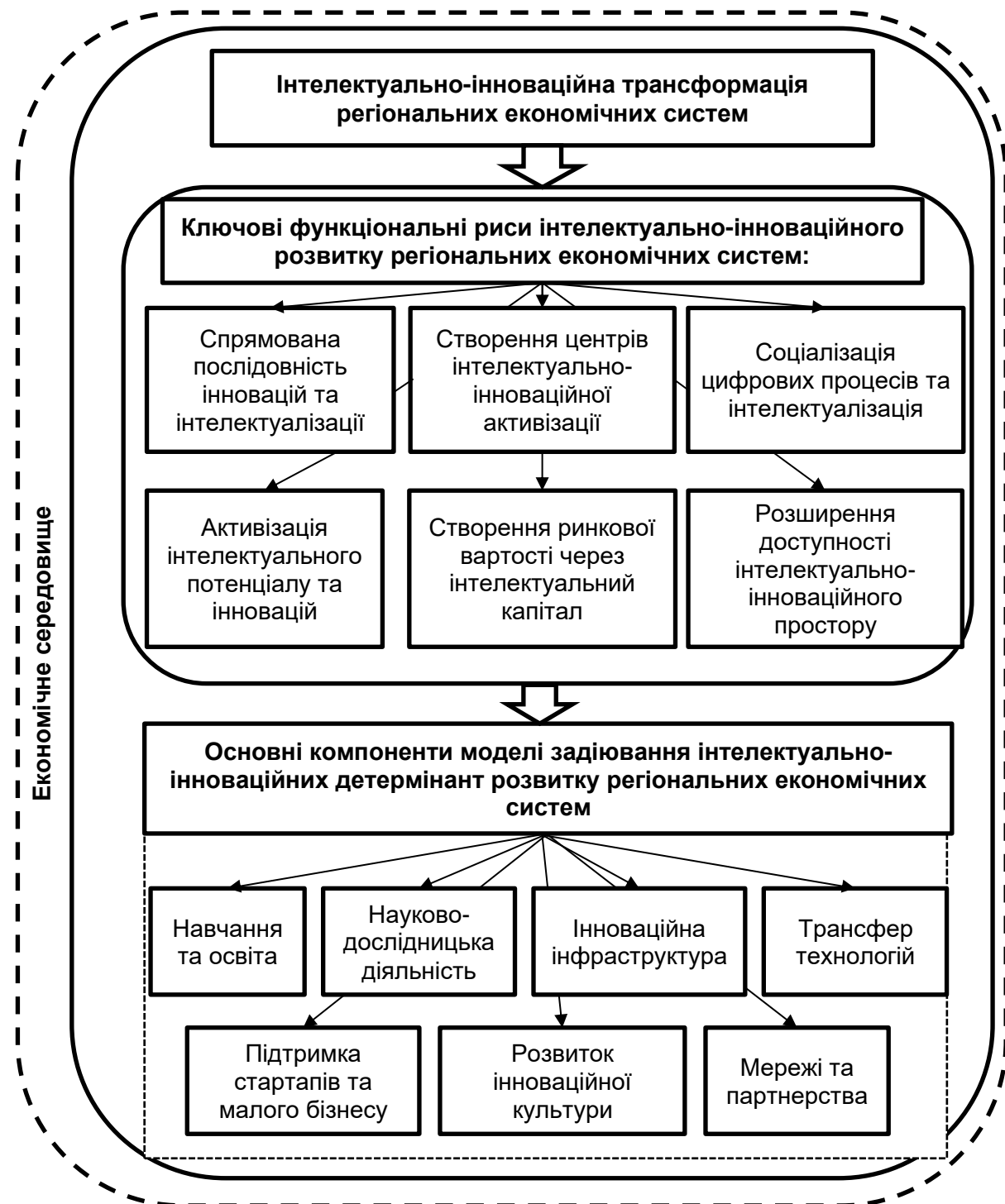
– формування ринкової вартості та цінності продукції шляхом активізації використання інтелектуального капіталу, розробки нових технологій виробництва, комунікацій і реалізації на регіональних ринках [4, с. 220].

Застосування різних підходів моделювання розвитку регіональних економічних систем дозволяє передбачити розвиток та взаємодію цих процесів, визначити зміни в силі та характері впливу зовнішнього середовища на ці процеси. Це, у свою чергу, допомагає більш ефективно розробляти стратегії та заходи для зменшення негативного впливу та підтримки позитивних змін.

Модель впливу інтелектуально-інноваційних факторів на розвиток регіональних економічних систем може бути розглянута у вигляді комплексного підходу, який враховує взаємозв'язки та взаємодії між різними аспектами інтелектуального та інноваційного розвитку (рис. 3). Впровадження інновацій вимагає наявності кваліфікованої робочої сили. У цьому контексті, важливим є розвиток освітніх програм, які сприяють розвитку креативного мислення, підтримці підприємницької активності та навичок, необхідних для інноваційної діяльності.

Регіональні наукові та дослідницькі інститути, університети та інші наукові структури повинні стати центрами знань і інтелектуально-інноваційної активності, що сприятиме розробці нових технологій, продуктів та послуг і позитивно впливатиме на регіональний розвиток. Створення технопарків, інкубаторів, просторів для співпраці, а також розвиток інноваційних кластерів може стимулювати взаємодію між науковцями, бізнесом та громадськими організаціями, сприяючи обміну знаннями та ідеями.

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**



**Рис. 3. Модель задіявання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем**

*Джерело:* розроблено автором.

---

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

---

Розвиток інноваційної інфраструктури відіграє важливу роль у процесі структурної модернізації економіки, адже не лише сприяє створенню нової інноваційної продукції, але активно спонукає до ефективного впровадження цих інновацій в промислове виробництво [8, с. 164]. Впровадження результатів наукових досліджень у реальний сектор є важливою складовою інноваційного розвитку, адже одним із ключових стратегічних напрямів для забезпечення розвитку національної економіки та підвищення рівня життя та добробуту громадян є просування розвитку виробничої сфери та підвищення технологічного рівня цього сектора [5, с. 184].

Механізми трансферу технологій між університетами, дослідницькими центрами та підприємствами можуть сприяти швидкому впровадженню новацій. Створення сприятливого середовища для розвитку стартапів та малого бізнесу, включаючи фінансову підтримку, надання консультацій та доступ до менторства, може сприяти виникненню нових інноваційних проєктів та стимулювати розвиток регіональних економічних систем. У цьому контексті також важливим є розвиток культури, яка сприяє інноваційній діяльності, включає створення сприятливого середовища для експериментів, сприяння творчості та відкритості до нових ідей. Взаємодія між різними суб'єктами, такими як підприємства, наукові інститути, влада та громадські організації, може створити сприятливий ґрунт для обміну знаннями та ресурсами, що сприятиме динамічному розвитку регіональних економічних систем.

**Висновки і пропозиції.** Отже, активізація інтелектуального потенціалу регіонів та впровадження інновацій вимагає спрямування зусиль на: структурні зміни та перерозподіл капіталу в регіональному просторі; розподіл ресурсів у інтелектуально-інноваційних потоках технологій; зосередження інтелектуально-інноваційної активності в науково-виробничих бізнес-структурах; соціалізацію цифрових процесів; розширення доступності інтелектуально-інноваційного простору; розвитку когнітивної парадигми економіки; формування ринкової вартості та цінності продукції шляхом активізації використання інтелектуального капіталу, розробки нових технологій виробництва, комунікацій і реалізації на регіональних ринках тощо.

Наукова новизна дослідження полягає у запропоновані моделі задіявання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку

---

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

---

регіональних економічних систем за використанням комплексного підходу, що базується на інтелектуально-інноваційній трансформації регіональних економічних систем, ключових функціональних рисах інтелектуально-інноваційного розвитку регіонів та містить основні компоненти задіявання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем.

Подальших досліджень вимагають питання розроблення пріоритетних напрямків розвитку регіональних економічних систем за впровадженням інтелектуально-інноваційних детермінант регіонів у повоєнний період з урахуванням збитків та втрат регіональних систем у наслідок воєнних дій.

**Список використаних джерел**

1. Білик В. В. Теоретична концептуалізація інноваційного управління розвитком регіону / Білик В. В. // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 35. – С. 88-91.
2. Бутко М. П. Інтелектуальний капітал як чинник модернізації регіонального економічного простору : монографія / М. П. Бутко, О. В. Попело. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2014. – 218 с.
3. Дергалюк Б. В. Роль інтелектуального капіталу для здійснення структурної модернізації регіональної економіки / Дергалюк Б. В. // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – Вип. 5-6. – С.17-20.
4. Дергалюк М. Організаційно-економічне забезпечення потенціалоформуючого простору регіонів в умовах цифровізації / М. Дергалюк, С. Тульчинська // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – №4(32). – С. 218-225.
5. Залізнюк В. П. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі / В. П. Залізнюк, Н. П. Сафонік, А. С. Кая // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2021. – №4 (76). – С. 183-189.
6. Перепелюкова О. В. Інтелектуальна складова інноваційної моделі економічного зростання регіонів / О. В. Перепелюкова, С. О. Тульчинська, Б. В. Дергалюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 26, Ч. I. – С. 144-147.
7. Тульчинська С. О. Перспективи та доміанти розвитку інтелектуально-інноваційної системи регіонів України : монографія / С. О. Тульчинська. – Херсон : Вид-во "ПП Вишемирський В.С.", 2014. – 210 с.
8. Тульчинська С. О. Особливості понятійно-категоріального апарату теорії регіональної економіки / С. О. Тульчинська, М. В. Шашина, Р. В. Тульчинський // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – Вип. 6(18). – С. 259-264.

---

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

---

9. Тульчинський Р. В. Детермінанти становлення нового регіоналізму: теорія, методологія, практика : монографія / Р. В. Тульчинський. – Херсон : Вид-во «ПП Вишемирський В.С.», 2018. – 400 с.

10. European innovation scoreboard [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en#country-profiles-non-eu](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en#country-profiles-non-eu).

11. Global Innovation Index 2021. Ukraine [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf).

12. Global Innovation Index 2022. Ukraine [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_2000\\_2022/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf).

### References

1. Bilyk, V.V. (2018). Teoretychna kontseptualizatsiya innovatsiynoho upravlinnya rozvytkom rehionu [Theoretical conceptualization of innovative management of regional development]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 35, 88-91.

2. Butko, M.P., & Popelo, O.V. (2014). *Intelektualnyi kapital yak chynnyk modernizatsiyi rehionalnoho ekonomichnoho prostoru [Intellectual capital as a factor in the modernization of the regional economic space]*. Aspect-Polygraph.

3. Dergalyuk, B.V. (2020). Rol' intelektualnoho kapitalu dlia zdiisnennia strukturnoi modernizatsii rehionalnoi ekonomiky [The role of intellectual capital for the structural modernization of the regional economy]. *Investments: practice and experience – Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5-6, 17-20.

4. Derhaliuk, M., & Tulchynska, S. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia potentsialoformuiuchoho prostoru rehioniv v umovakh tsyfrovizatsii [Organizational and economic support of the potential-forming space of regions in conditions of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 4(32), 218-225.

5. Zalzniuk, V.P., Safonik, N.P., & Kaia, A.S. (2021). Suchasni tendentsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy u mizhnarodnomu ekonomichnomu prostori [Modern trends of innovative activity of Ukrainian enterprises in the international economic space]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic*, 4(76), 183-189.

6. Perepeliukova, O.V., Tulchynska, S.O., & Derhaliuk, B.V. (2019). Intelektualna skladova innovatsiinoi modeli ekono-michnoho zrostannia rehioniv [Intellectual component of the innovative model of economic growth of regions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series International economic news and the world's dominion*, 26(1), 144-147.

7. Tulchynska, S.O. (2014). *Perspektyvy ta dominanty rozvytku intelektualno-innovatsiinoi systemy rehioniv Ukrainy [Prospects and dominance of the development of the intellectual-innovative system of regions of Ukraine]*. PP "Vishemirsky".



---

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

---

8. Tulchynska, S.O., Shashyna, M.V., & Tulchynskyi, R.V., (2018). Osoblyvosti poniatiino-katehorialnoho aparatu teorii rehionalnoi ekonomiky [Features of the conceptual and categorical apparatus of the theory of regional economy]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 6(18), 259-264.

9. Tulchinsky, R.V. (2018). *Determinanty stanovlennya novoho rehionalizmu: teoriya, metodolohiya, praktyka [Determinants of the formation of a new regionalism: theory, methodology, practice]*. Publishing House "PE Vyshemirsky VS".

10. European innovation scoreboard. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en#country-profiles-non-eu](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en#country-profiles-non-eu).

11. Global Innovation Index 2021. Ukraine. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf).

12. Global Innovation Index 2022. Ukraine. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_2000\\_2022/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf).

Отримано 06.03.2023

UDC 30.34:332.142

**Semen Khanin**

PhD in Economics, Associate Professor of the Management,  
marketing and public administration department  
IHE "Academician Yuri Bugay International Scientific  
and Technical University" (Kyiv, Ukraine)

**E-mail:** [felix@ykr.net](mailto:felix@ykr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1520-9504>

**Scopus Author ID:** [57224351577](https://orcid.org/0000-0003-1520-9504)

**CONCEPTUAL PROVISIONS FOR ENSURING  
THE INTELLECTUAL AND INNOVATIVE TRANSFORMATION  
OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEM**

**Abstract.** *In today's conditions of globalization and constant changes in economic conditions, activation of intellectual and innovative determinants of development of regional economic systems is of particular relevance. The article analyzes the features of the use of intellectual and innovative determinants of the development of regional economic systems. The rating positions of Ukraine in international ratings, which assess the level of development of the innovation environment, in particular in accordance with the European Innovation Scoreboard (EIS) and the Global Innovation Index, are analyzed. Analysis of rating indicators can help identify the main areas in which regions can improve their innovation efforts and attract intellectual resources to ensure sustainable development and provides an opportunity to assess the potential of regions to form an innovative landscape that will promote economic growth and empowerment.*

---

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

---

*It justifies ways of activation of intellectual potential of regions and introduction of innovations. The model of the influence of intellectual and innovative factors on the development of regional economic systems has been determined, which involves an integrated approach that takes into account the interconnections and interactions between different aspects of intellectual and innovative development.*

*It has been proven that the activation of the intellectual potential of the regions and the introduction of innovations requires directing efforts to: structural changes and redistribution of capital in the regional space; distribution of resources in intellectual and innovative flows of technologies; concentration of intellectual and innovative activity in research and production business structures; socialization of digital processes; expanding the availability of intellectual and innovative space; development of the cognitive paradigm of the economy; formation of the market value and value of products by intensifying the use of intellectual capital, development of new production technologies, communications and sales in regional markets, etc. The scientific novelty of the study arises in the proposed models of the involvement of intellectual and innovative determinants of the development of regional economic systems using an integrated approach.*

**Keywords:** *development, regional economic system, intellectual potential, innovative infrastructure, intellectual and innovative determinants, region.*

*Fig: 3. References: 12.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Ханін С. Концептуальні положення забезпечення інтелектуально-інноваційної трансформації регіональних економічних систем. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 110-120.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

DOI DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-121-140

УДК 336.748(477)

JEL Classification: G18

**Яніна Белінська**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин  
Державний податковий університет (Ірпінь, Україна)

**E-mail:** [071065@ukr.net](mailto:071065@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>**ResearcherID:** [ELT-9706-2022](https://orcid.org/0000-0002-9685-0434)**Юлія Коваленко**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансових ринків та технологій  
Державний податковий університет (Ірпінь, Україна)

**E-mail:** [kovalenko0202@ukr.net](mailto:kovalenko0202@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5678-3185>**ResearcherID:** [H-4742-2018](https://orcid.org/0000-0002-5678-3185)**РЕГУЛЮВАННЯ ВАЛЮТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ  
ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ВОЄННОГО ЧАСУ**

**Анотація.** У статті досліджено особливості регулювання валютного ринку України з початку повномасштабного вторгнення. Показано курсову динаміку в довоєнний період та визначено фактори її формування у 2022-2023 рр. Проаналізовано заходи НБУ щодо підтримки курсової стабільності та їхні наслідки для монетарної сфери в цілому та валютного ринку зокрема. На основі дослідження ризиків і загроз для стабільності валютного ринку визначено відповідні заходи НБУ щодо їх нейтралізації в умовах воєнного стану. Обґрунтовано доцільність фіксації валютного курсу на поточному етапі та визначено умови відновлення режиму гнучкого курсоутворення. Окреслено напрями удосконалення регулювання валютного ринку в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** валютний ринок; валютний курс; фінансова нестабільність; воєнний час; регулювання; валютні обмеження; міжнародна допомога; НБУ.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 21.

**Постановка проблеми.** Забезпечення валютної стабільності традиційно є одним з основних завдань НБУ. Кризові події останніх років стала серйозним випробовуванням вітчизняного валютного ринку на міцність. Антитерористична операція на сході України, пандемія COVID-19, повномасштабна воєнне вторгнення на початку 2022 р. створили дуже несприятливі умови для функціонування валютного ринку та спровокували потужний девальваційний тиск на гривню.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

У складних умовах політичної та економічної нестабільності ринкові механізми послаблюють свою дієвість, тому основний акцент зміщується до адміністративних методів впливу на ситуацію у валютній сфері. З початку воєнного вторгнення НБУ перейшов до фактично ручного управління валютним ринком. Застосування низки заходів, що стосувалися як безпосередньо валютного ринку, так і банківської та грошово-кредитної сфер. Гостра потреба фінансування величезних витрат на військові потреби за масових руйнувань виробничого, експортного, транспортного потенціалу, зумовила необхідність швидкого «ситуативного» реагування НБУ на виклики. Разом з тим, стратегічні плани й середньострокові завдання євроінтеграції України потребували відповідної корекції монетарної стратегії НБУ відповідно до специфіки воєнного часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми валютного регулювання у воєнний період знаходилася в центрі уваги багатьох аналітиків та науковців. Аналіз поточних проблем функціонування вітчизняного валютного ринку та оцінка регулюючих дій НБУ міститься в статтях таких вітчизняних учених, як Т. Богдан [1], Я. Вінокуров [2], О. Вовчак, Б. Данилишин [3], О. Дзюблук, Я. Жаліло, О. Сватюк [4] та ін. Проблеми валютної та фінансової стабільності знаходили своє відображення в низці звітів та аналітичних досліджень НБУ [5], Інституту стратегічних досліджень (НІСД) [17], Центру економічної стратегії [6].

**Виділення недосліджених частин загальної потреби.** Незважаючи на велику кількість аналітичних публікацій та статей вітчизняних і зарубіжних дослідників глибина кризових потрясінь вітчизняної економіки та безпрецедентність ситуації, що склалася на валютному ринку, гострота проблеми забезпечення курсової стабільності у поточній економічній ситуації та у період повоєнного відновлення залишають простір для наукового аналізу заходів регулювання валютного ринку та розробки пропозицій щодо їх вдосконалення.

**Мета статті.** Основною метою статті є аналіз тенденцій розвитку валютного ринку України та оцінка заходів його регулювання у період фінансової нестабільності воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу.** Починаючи з 2014 р. несприятливий зовнішній і внутрішній політико-економічний тиск на вітчизняний валютний ринок посилювався. Його сила була такою, що у 2014-2015 рр.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

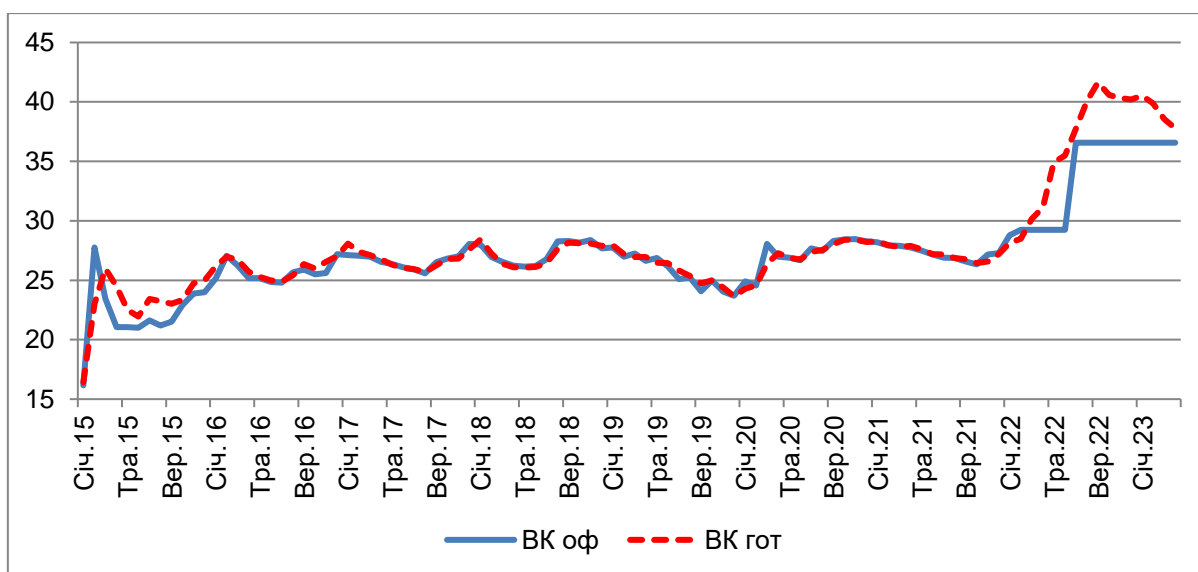
в Україні розгорнулася класична валютна криза: шокове запровадження режиму вільного курсоутворення призвело до різкої девальвації гривні (понад 300 %). Кризові процеси були припинені лише неринковими методами НБУ, насамперед запровадженням обмежень на виведення капіталу з країни та стабілізацію банківської системи. Валютна криза надала поштовх розгортанню банківської кризи і спричинила суттєві збитки в реальному та бюджетному секторах економіки – припинили свою діяльність понад 30 великих і більше ніж 150 середніх підприємств, тисячі дрібних підприємців, зросло безробіття та трудова міграція. Сукупні збитки в результаті банківської, валютної та економічної криз 2014-2017 рр. оцінюються на рівні близько 40 % ВВП [3].

Після відносної стабілізації ситуації на валютному ринку НБУ перейшов до використання режиму інфляційного таргетування з плаваючим валютним курсом. Перевагами такого режиму є можливість кращого підтримання довгострокової макрофінансової стабільності, що перебиває ризики від коливання курсу. Тому для країн з малою та відкритою економікою, якою є Україна, такий режим вважається більш доцільним. Це засвідчила світова криза, викликана COVID-19, яку Україна пройшла зі значно меншими втратами порівняно з минулими епізодами фінансових криз. Утім, йдеться переважно про мирний час, коли є можливість застосовувати ринкові механізми монетарної трансмісії – у період перед повномасштабною війною валютний курс залишався відносно стабільним (середньорічний курс змінювався в межах +/-5 %), а середньорічна інфляція була 8,5 % (рис. 1).

Загалом, низка несприятливих політико-економічних подій протягом 2014 – I кв. 2023 р. продукували фінансову нестабільність, що підривала економічну основу валютного курсу. Це проявилось в поступовому наростанні розриву між РЕОК та НЕОК гривні у 2015 р. – 2021 рр. за суттєвих коливань РЕОК протягом 2015 та 2022 років.

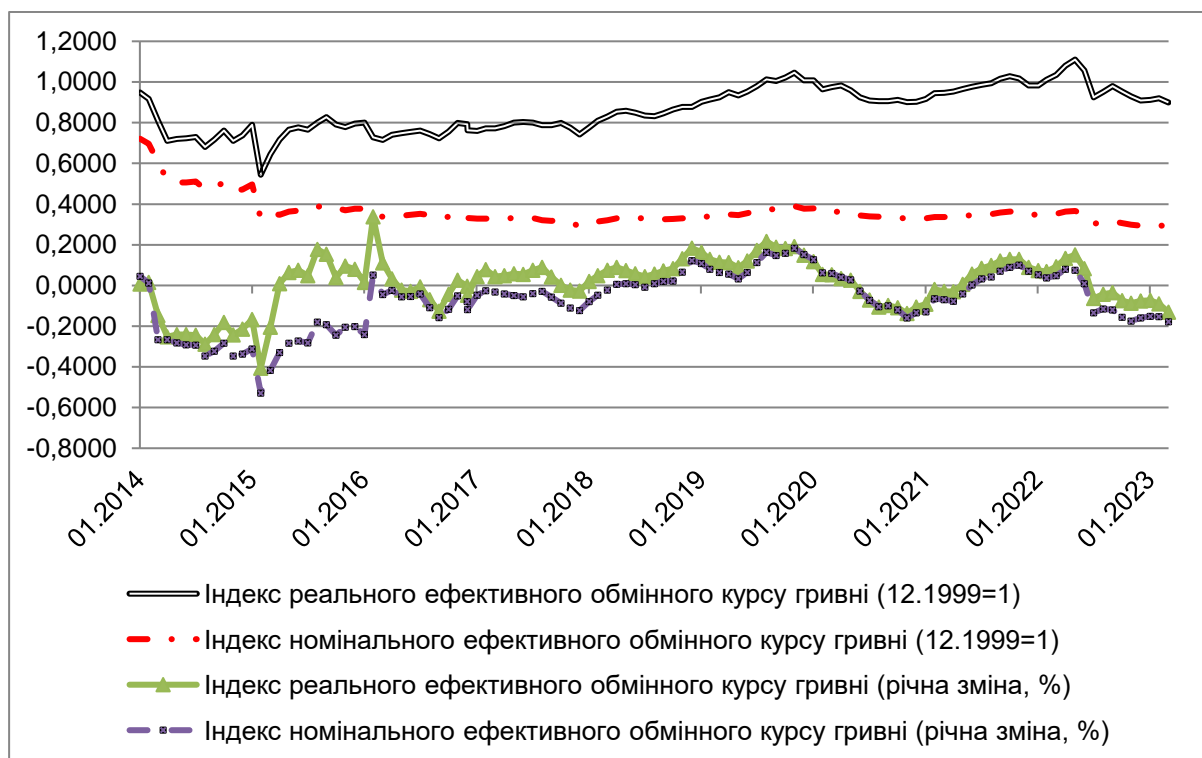
На рис. 2 наочно видно, що незважаючи на втримання відносної номінальної курсової стабільності реальні значення вартості гривні поступово зменшувалися. Курсовий «стрибок» під час військового вторгнення в лютому 2022 р. дещо зменшив цей розрив, але потенціал майбутньої девальвації формує передумови для курсової корекції, що, вочевидь, відбудеться після закінчення воєнних дій.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**



**Рис. 1. Значення офіційного й готівкового валютного курсу, грн/дол. США у 2015 – I кв.2023 рр.**

*Джерело:* побудовано за даними [5].



**Рис. 2. Індекси реального та номінального ефективного курсу гривні та їх річна зміна**

*Джерело:* побудовано за даними [5].



**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Під час війни вагомою заслугою НБУ стало недопущення обвальної девальвації гривні завдяки застосуванню низки заходів. В першу чергу, з 24 лютого 2022 року було зафіксовано валютний курс на рівні 29,25 грн/дол. США. Він фактично став якорем для фінансової системи, який допоміг запобігти паніці у перші дні нападу. У червні 2022 р. відбулася курсова корекція і курс встановлено на рівні 36,57 грн/дол. США. Приведення валютного курсу у відповідність до ситуації в економіці країни разом із застосуванням валютних і монетарних регуляторних заходів було спрямовано на збільшення припливу і, відповідно, продажу валютної виручки експортерами, мінімізацію спекулятивної складової поведінки учасників ринку та стабілізацію курсових очікувань. При цьому умови встановлення курсу продажу та купівлі валюти в готівковому та безготівковому сегментах ринку залишилися незмінними: продаж та купівля валюти банками за заявками клієнтів у безготівковому сегменті валютного ринку й надалі здійснювалася за курсом, який не більше, ніж на 1 % відхилявся від офіційного, а готівковий курс визначався попитом та пропозицією [7; 8].

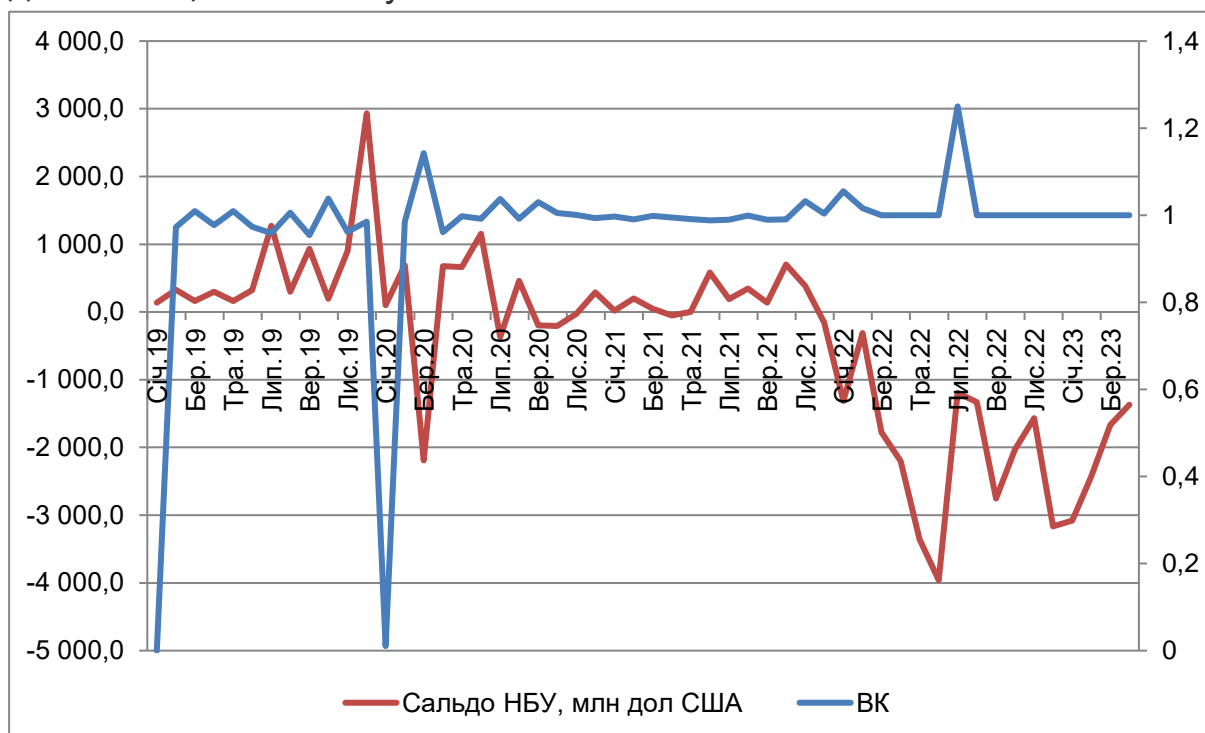
Втримання у 2022 та в січні-травні 2023 р. міжбанківського курсу в коридорах 36,57-36,93 грн/дол. США та 38,21-39,70 грн/євро за зближення готівкового і офіційного курсу засвідчує, що конкуренція між ними вирівнялася. Для цього НБУ скасував більшість обмежень для учасників банківського ринку і здійснив ряд процедур для забезпечення банків достатньою кількістю готівкової валюти. Так з 6 вересня 2022 року до готівкової валюти, яку комерційний банк може запропонувати населенню, включався весь, а не половина обсягу безготівкової валюти, придбаної ним із 13 квітня 2022 р. у громадян [9]. Це позбавило обмінники можливості штучно підвищувати курс на готівкову валюту, користуючись її дефіцитом у банківському секторі.

Вагомим фактором підтримання валютного курсу і збалансування валютного ринку було проведення НБУ валютних інтервенцій (рис. 3).

Для зменшення обсягів валютних інтервенцій з метою збереження МР НБУ додатково застосовував ринкові інструменти відтягування грошової маси з валютного ринку, зв'язуючи тимчасово вільну ліквідність банківської системи та кошти населення. Для цього НБУ застосовувались допоміжні структурні монетарні інструменти. Так, з 01.10.2022 р. щомісячний ліміт на купівлю громадянами безготівкової

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

іноземної валюти збільшено з 50 до 100 тис. грн (в еквіваленті) з наданням можливості подальшого розміщення валюти на безвідкличний депозит на термін від трьох місяців [10]. Це створює додаткову альтернативу вкладенню громадянами коштів у готівкову іноземну валюту, що сприяє зменшенню попиту на неї, захищає гривневі заощадження від ризику курсових коливань, сприяє стабілізації очікувань, зниженню девальваційного тиску.



**Рис. 3. Індекс щомісячної зміни офіційного курсу гривні до дол. США та сальдо купівлі продажу валюти НБУ, (млн дол. США в еквіваленті)**

*Джерело:* побудовано за даними [5].

Разом з тим, як слушно зауважує Б. Данилишин, домінування неринкових чинників формування кон'юнктури на валютному ринку і неринкових джерел притоку іноземної валюти в Україну створює ситуацію, коли валютний курс гривні не може відображати продуктивність реального сектору (порушується так зване правило Баласса-Самуельсона) [3]. Цей факт слугує теоретичним підґрунтям практичного застосування НБУ адміністративних заходів в умовах фінансової нестабільності воєнного стану.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

У складний період 2022-2023 рр. для згладжування коливань валютного курсу НБУ застосовував низку заходів згідно зі стратегією монетарної політики, Стратегії валютних інтервенцій та Основних засад грошово-кредитної політики в умовах воєнних дій. Основним факторам, що дозволив зберегти стабільність на валютному ринку, стали значні обсяги та своєчасне надходження міжнародної фінансової допомоги, що стабілізує український бюджет, підтримує міжнародні резерви (МР) і дає можливість НБУ активно проводити інтервенції. Якщо до 24.02.2022 р. НБУ продавав валюту для згладжування надмірних коливань курсу на тлі збільшення геополітичного напруження, то з 24 лютого – з метою підтримання офіційного курсу гривні. Він дотепер залишається якорем для економіки, що дає змогу зберегти контроль за інфляційними процесами [11].

За даними НБУ, попри продовження воєнних дій, МР України демонструють позитивну динаміку: станом на 01.05.2023 р. вони досягли 35,95 порівняно з 29,08 млрд дол. США на 01.02.2022 р. Хоча впродовж 2022 р. міжнародні резерви України зменшилися на 7,9 % (до мінімальних значень 22,39 млрд дол. США в липні 2022 р.[5]), проте їх обсяг забезпечував фінансування 3,6, а у 2023 р. – вже 4,2 місяця майбутнього імпорту, що відповідає загальносвітовим стандартам<sup>1</sup>.

Джерелом наповнення МР стала безпрецедентна зовнішня фінансова підтримка: у 2022 р. Україна отримала близько 32,1 млрд дол. США. Найбільша фінансова допомога надійшла від США – 12 млрд дол. США, Європейського Союзу – 8 млрд дол. США, МВФ – 2,7 млрд дол. США, Канади – 1,9 млрд дол. США, Німеччини – 1,6 млрд дол. США [12]. Крім того, у 2022 р. Україна отримала близько 3,1 млрд дол. США завдяки продажу валютних ОВДП. Це, разом із міжнародною допомогою, компенсувало значну частину чистих інтервенцій НБУ з продажу валюти (25 млрд дол. США) та виплат країни з обслуговування та погашення державного боргу в іноземній валюті (9,1 млрд дол. США). При цьому, важливими є стабільність, передбачуваність та ритмічність отримання зовнішнього фінансування, що дозволяє поповнювати міжнародні резерви та вчасно покривати бюджетні видатки.

<sup>1</sup> Не менше трьох місяців.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

На 2023 р. вже досягнуто домовленостей з міжнародними партнерами щодо отримання Україною близько 42 млрд дол. США у формі грантів та кредитів від ЄС, США, МВФ, урядів Канади та Японії<sup>2</sup>. У 2023 р. Україна та ЄС започаткували програму макрофінансової допомоги на суму у 18 млрд євро, є домовленість на 9,9 млрд дол. США грантового фінансування від США. А нова програма з МВФ із початком фінансування з II кв. 2023 р. орієнтована на підтримку валютної стабільності.

Однак за посилення дії негативних факторів ситуація на валютному ринку може швидко погіршитися. Так, у державний бюджет на 2023 рік закладено курс долара на рівні 42,2 грн/дол. США, а наприкінці 2023 року очікується стрибок до 45 грн/дол. США.

На поточному етапі серед ключових загроз стабільності валютного ринку варто зазначити такі:

- воєнні дії на території України;
- руйнування критичної інфраструктури та виробничого потенціалу, розрив логістичних ланцюжків;
- падіння ВВП (на 29,1 %) та інфляція (26,6 %) у 2022 р.;
- скорочення експорту на 35,1 % порівняно з падінням імпорту на 19,1 % у 2022 р., що зменшує обсяги надходження валюти;
- потенціал зростання попиту на імпорт через руйнування вітчизняної економіки;
- дефіцит платіжного балансу<sup>3</sup>;
- наростання дефіциту бюджету до 17,6 % ВВП за його емісійного фінансування;
- збільшення зовнішніх боргів у іноземній валюті з 67,8 до 83,0 % ВВП;
- критична залежність від зовнішнього фінансування;
- проблеми збереження стабільності банківської системи;
- міграція населення за кордон, що провокує вплив капіталу<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> За січень-квітень 2023 р. до бюджету вже залучено близько 5 млрд дол. США, з яких 3 млрд євро – від ЄС, 1 млрд дол. США – від США, 500 млн дол. США – від Великої Британії та понад 160 млн дол. США – від Світового банку [5].

<sup>3</sup> За прогнозом МВФ, розрив платіжного балансу у 2023–2026 роках сягатиме 118,3 млрд дол. На покриття цього розриву Україна повинна отримати 92,8 млрд дол. офіційного іноземного фінансування без МВФ. А чисте фінансування МВФ у 2023–2026 роках становитиме 4,9 млрд дол.

<sup>4</sup> Так, у 1 кв. 2023 р. від'ємне сальдо торгівлі послугами сягнуло 3,3 млрд дол. і утворилося здебільшого під впливом значних витрат українських біженців за кордоном: імпорт послуг за статтею «подорожі» становив 5,4 млрд дол.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

Нівелювання цих загроз у період війни як неординарного не ринкового явища вимагає помірно жорстких адміністративних заходів впливу з боку НБУ. Для їх планомірного та виваженого застосування була прийнята стратегія НБУ «Фінансова фортеця» [13], де уточнені візія та місія НБУ. Відповідно до умов воєнного часу НБУ об'єднує учасників фінансової екосистеми для забезпечення фінансової оборони країни, зміцнює потенціал України на шляху до перемоги, забезпечує цінову та фінансову стабільність під час війни та всебічно сприяє відновленню країни.

Згідно з Основними засадами грошово-кредитної політики на період воєнного стану [14]. НБУ задекларував тимчасову відмову від здійснення монетарної політики в форматі інфляційного таргетування з плаваючим валютним курсом через зниження дієвості ринкових інструментів та високу невизначеність в умовах повномасштабних бойових дій. Для мінімізації ризиків для цінової і фінансової стабільності НБУ здійснює гнучку адаптацію операційного дизайну монетарної політики та вживає необхідних антикризових заходів для підтримки ліквідності банківської системи. НБУ зберігає, але обмежує підтримку державного бюджету шляхом купівлі цінних паперів Уряду України<sup>5</sup>. Це дає змогу запобігти загрозі посилення фіскального домінування та ефекту «фіскального витіснення», високої інфляції, послабленню довіри до монетарної політики та розбалансуванню очікувань, а також ускладненню процесу співпраці з міжнародними фінансовими донорами.

Перехід до переважно адміністративного регулювання валютного ринку та запровадження обмежень щодо руху капіталів послабили дієвість каналів монетарної трансмісії, зокрема ефективність такого монетарного інструменту як процентні ставки. Однак у червні 2022 р. НБУ радикально підвищив облікову ставку з 10 до 25 % за розширення коридору процентних ставок за монетарними операціями з банками [15]. Це було вмотивовано потребами захисту гривневих доходів та заощадження громадян, збільшення привабливості гривневих активів, зниження тиску на валютний ринок та посилення спроможності

---

<sup>5</sup> Дія норм Закону України «Про Національний банк України» в частині заборони купівлі цінних паперів в емітента та заборони надання кредитів державі зупинена на період воєнного стану згідно із Законом № 2118-IX від 03.03.2022 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2120-IX від 15.03.2022.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

сті регулятора забезпечувати курсову і цінову стабільність. Підвищення дохідності депозитних сертифікатів (ДС) НБУ спонукали Мінфін до підвищення дохідності військових облігацій, і на первинному ринку вона зростає до максимальних 19,5 % річних. Надання банкам можливості покривати за рахунок військових облігацій і ОВДП до 50 % від загального обсягу обов'язкових резервів спричинили зростання обсягів продажу зазначених цінних паперів на аукціонах [16]. Отже, спрямування банківської ліквідності у військові облігації послабило як проблему фінансування бюджету, так і емісійний тиск на курс гривні. Однак суттєвих позитивних наслідків щодо стримування інфляції та відтягування коштів населення на депозитні рахунки від підвищення облікової ставки не спостерігалось.

Позитивний вплив на підтримання стабільності валютного ринку мала стримана грошова емісія НБУ (до 30 млрд грн на місяць), довіра населення, запровадження інструменту строкових депозитів з купівлі валюти на суму до 100 тис. грн (в еквіваленті) за більш привабливим курсом, ніж чинний на момент відкриття рахунку; розширення можливостей експорту до країн ЄС завдяки скасування усіх обмежень.

Курсовій стабільності спрямо виважене використання НБУ низки валютних обмежень щодо руху капіталу. Так, із метою запобігання виведенню капіталу за кордон і недопущення виникнення макроекономічних дисбалансів з 4 квітня 2022 р. було тимчасово скорочено граничні строки розрахунків за експортно-імпортними операціями з 365 до 90 календарних днів. Обмеження діяли до червня 2022 р., коли строки було збільшено з 90 до 120 днів для розширення можливостей експорту й імпорту товарів українським бізнесом в умовах порушення ланцюгів постачання через війну [17].

Для стримування попиту на валюту з боку бізнесу восени 2022 р. уточнено механізм її купівлі для розрахунків у іноземній валюті, а саме – визначено, що для здійснення розрахунків підприємство має спочатку використовувати наявну в нього іноземну валюту, а лише потім, за необхідності, купувати її на валютному ринку [9]. За даними НБУ станом на 02.09.2022 р. обсяг коштів на валютних рахунках клієнтів – юридичних осіб (не враховуючи кошти бюджету та позабюджетних фондів) у банківській системі становив 8,7 млрд дол. США. Зважаючи на це, відповідна норма мала суттєво зменшити попит на іноземну валюту та втрати МР.



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

Водночас задля створення сприятливих умов для досягнення домовленостей між українськими позичальниками та зовнішніми кредиторами НБУ дозволив переказувати іноземну валюту для сплати відсоткових платежів за відповідними кредитами за одночасного дотримання певних умов<sup>6</sup>, також спрощено валютні обмеження щодо використання корпоративних платіжних карток<sup>7</sup>.

Під час війни традиційно активізуються шахрайські схеми обходу чинного державного регулювання, нагляду та моніторингу, зокрема у сфері валютних операцій та операцій з вивезення, переказування і пересилання валютних цінностей. Тому НБУ посилив увагу до запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом з метою недопущення звуження сфери застосування гривні як єдиного законного платіжного засобу в Україні.

Слід зазначити, що на період воєнних дій важливим завданням НБУ стала підтримка українських біженців за кордоном, насамперед шляхом створення можливостей для обміну готівкових гривень на валюту країн перебування. Це потребувало укладання угод про викуп готівкової гривні за іноземну валюту з центральними банками та іншими фінансовими установами. Було укладено угоди з центральними банками Польщі, Латвії, Німеччини, Бельгії, Швейцарії, Італії, Нідерландів, Швеції та Мальти та ін.

Разом з тим, для стримування відпливу капіталу за кордон було тимчасово зменшено щомісячний ліміт на зняття за кордоном готівки з гривневих рахунків, відкритих в українських банках, зі 100 до 50 тис.

---

Дата сплати відсоткових платежів припадає на період з 24 лютого до 10 серпня 2022 року (включно); у позичальника станом на 24 лютого немає простроченої заборгованості за кредитним договором; загальна сума коштів, яку дозволяється переказати в межах одного кредитного договору протягом календарного місяця, не має перевищувати п'яту частину суми відсотків, що підлягають сплаті в період із 24 лютого до 10 серпня (включно); кошти, що використовуються для купівлі іноземної валюти та переказу валютних цінностей для сплати відповідних відсоткових платежів, не мають залучатися за кредитами від резидентів; позичальник не має заборгованості за податковими платежами; позичальник здійснював господарську діяльність і після 23 лютого 2022 року, зокрема, виплачував зарплату співробітникам та інші обов'язкові платежі [9].

<sup>7</sup> Банкам дозволено продавати іноземну валюту юридичним особам та фізичним особам-підприємцям, що є резидентами України, із зарахуванням на поточний рахунок клієнта в іноземній валюті для подальшого використання відповідної валюти на здійснення витрат за допомогою корпоративних платіжних карток за кордоном. Зокрема, витрат на відрядження працівників за кордон виключно для оплати добових витрат у межах щоденного ліміту в розмірі 80 євро (в еквіваленті) на одного співробітника; на проживання та транспортні витрати (з документальним підтвердженням розрахунку зазначених витрат на одну особу) [18].

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

грн в еквіваленті [19]. Тимчасово було заборонено розрахунки за кордоном з метою купівлі цінних паперів, акцій, облігацій та сплати брокерських послуг з використанням карток, емітованих українськими банками. Такі заходи спрямовано на зниження ризику непродуктивного відпливу капіталу, зменшення можливості для спекуляцій та обходу валютних обмежень.

Пріоритетним завданням НБУ є належне виконання своїх функцій, що потребує збереження інституційної, фінансової та операційної незалежності. При цьому ефективне функціонування НБУ, особливо у воєнний період, неможливе без тісної взаємодії з Урядом в процесі залучення необхідного зовнішнього фінансування від міжнародних організацій та країн-партнерів. Тож НБУ було відкрито спец рахунок для підтримки ЗСУ і за 2022 – I кв. 2023 р. на потреби військових перераховано 23,6 млрд грн [5]. Зокрема понад 9 млрд грн у еквіваленті надійшло з-за кордону в іноземній валюті [20] Зазначене забезпечує не лише додаткове фінансування ЗСУ, а й сприяє курсовій стабільності та контролю за інфляційними процесами.

За 2022 р. – I кв. 2023 р. економіка України адаптувалася до специфіки воєнного часу та набула спроможності відповідати на виклики, які постали перед фінансовою системою. За появи ознак адаптації НБУ розпочав політику поступового послаблення валютних обмежень за продовження вжиття заходів щодо забезпечення банків готівковою валютою. У I кв. 2023 р. стабілізація валютного ринку спричинена, перш за все, галузевими чинниками зменшення імпорту енергоресурсів, збільшення продажу валюти для проведення посівної, активізацією роботи гірничо-металургійних підприємств, а також подальшим обмеженням непродуктивного відпливу капіталу з України, послідовною монетарною політикою НБУ, спрямованою на підвищення привабливості гривневих активів та відмовою від прямого фінансування дефіциту бюджету у 2023 році. Це створило підґрунтя як для послаблення регулювання валютного ринку, так і застосування операцій «тонкого налаштування» монетарної політики [21].

Мова йде про використання такого інструменту як коригування нормативів обов'язкового резервування одночасно із застосуванням ринкових стимулів банків до активнішого залучення коштів населення на строкові депозити. Разом зі зниженням ставки за депозитними сер-

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

тифікатами овернайт із 23 до 20 % річних було запроваджено нові лімітовані тримісячні ДС під фіксовану ставку на рівні облікової ставки. Причому обсяг ліквідності, яку банки можуть розміщувати у більш прибуткові тримісячні ДС залежить від динаміки й обсягу портфеля строкових депозитів фізичних осіб<sup>8</sup>.

Таким чином, в умовах воєнних дій в Україні триває процес модернізації монетарної системи. Слід зазначити низку позитивних зрушень в частині оновлення системи електронних платежів НБУ, реформування фінансового сектору згідно зі стандартами ЄС, модернізацію та цифровізацію грошового обігу, що проявилось в розробці проекту концепції е-гривні – електронної форми грошової одиниці України. Розробка та впровадження е-гривні може стати наступним кроком еволюції монетарної і платіжної інфраструктури України, сприятиме цифровізації економіки, подальшому поширенню безготівкових розрахунків, зростанню рівня прозорості й підвищенню довіри до національної валюти загалом; позитивно вплине на спроможність НБУ підтримувати валютну та фінансову стабільність..

Таким чином, формуються умови для повернення НБУ до принципів та інструментів монетарної політики, що відповідають режиму інфляційного таргетування з плаваючим обмінним курсом. Проте за збереження умов невизначеності та підвищених ризиків основний акцент у політиці НБУ робиться на гнучкості планування й використання інструментів монетарної політики з метою швидшого та ефективнішого реагування на зміни ситуації на валютному ринку. Для забезпечення мети цінової стабільності й курсової стійкості (ціль І у стратегії «Фінансова фортеця») передбачено такі заходи в рамках альтернативного плану (табл. 1).

Незважаючи на виключну важливість збалансованості кон'юнктури валютного ринку для недопущення надмірної курсової волатильності, фундаментальною основою стійкості національної грошової одиниці є конкурентоспроможність реального сектора, зміцнення якої наразі лежить у площині економічного відновлення України. Тому серед першочергових завдань забезпечення довгострокової валютної стабільності слід відзначити такі:

---

<sup>8</sup> Банки матимуть змогу подавати заявки на придбання тримісячних ДС як у НБУ, так і на міжбанківському ринку в межах *динамічного ліміту*, що складається з двох частин: перша – це 70 % від наявного в банку портфеля гривневих депозитів фізичних осіб із початковим строком погашення від трьох місяців станом на дату, що на три робочі дні передує даті придбання тримісячних ДС; друга – помножений на мультиплікатор приріст обсягу такого портфеля гривневих депозитів фізичних осіб, починаючи з 4 квітня 2023 р.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

- відновлення і розвиток транспортних шляхів та логістики експортування українських товарів;
- підтримання інвестиційних проєктів, спрямованих на імпортозаміщення та розвиток експортного потенціалу;
- посилення стимулюючого характеру монетарної політики у напрямі зниження позичкового процента та стимулювання кредитування реального сектору;
- концентрування зусиль на залученні міжнародної допомоги та збільшення її обсягів для цілей інвестування в пріоритетні напрями (інфраструктуру, технології тощо).

Таблиця 1

**План забезпечення НБУ мети цінової стабільності та курсової стійкості**

Заходи	Індикатори	Ризики	Альтернативний план
розроблення стратегії повернення до інфляційного таргетування	зміну індексу споживчих цін, %;	суттєве зростання безпекових ризиків	збереження або підвищення облікової ставки
валютної лібералізації та переходу до гнучкого обмінного курсу	утримання спреда між готівковим і офіційним курсом, гривня до дол. США;	суттєве скорочення ЗВР	довше збереження або посилення адміністративних обмежень на валютному ринку
поступове послаблення та зняття валютних обмежень	зростання обсягів торгів на міжбанківському валютному ринку (без участі НБУ)	касові розриви понад 30 днів	інтенсифікація співпраці з донорами
поступовий перехід до гнучкості обмінного курсу		недостатність міжнародної допомоги, що веде до непокритого дефіциту бюджету та зниження ЗВР	пріоритетність державних витрат
повернення фокусу монетарної політики на інфляцію		суттєве ускладнення експортної логістики	посилення заходів зі структурного регулювання ліквідності
			розширення строку бріджевого фінансування

**Джерело:** [13].

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

За їх вирішення у середньостроковій перспективі стане можливим поступовий перехід до плаваючого валютного курсу. Згідно з дорожньою картою валютної лібералізації, розробленої НБУ, спочатку буде вжито заходів, спрямованих на мінімізацію множинності курсів, ослаблення обмежень торгових операцій, сприяння надходженню нових інвестицій. Заходи, пов'язані з питаннями торговельного фінансування та валютних ризиків банків, а також послаблення обмежень капітальних операцій будуть запроваджені на наступних етапах лібералізації. Пом'якшення тимчасових валютних обмежень відбуватиметься поступово і не прив'язуватиметься до конкретних дат.

**Висновки та пропозиції.** Забезпечення стабільності грошової одиниці України є основною функцією НБУ, яка набуває виключної важливості в надзвичайних обставинах непереборної сили - війни. Ефективна реалізація цієї функції забезпечується шляхом щоденної операційної діяльності НБУ на валютному ринку з огляду на макроекономічні обставини, в яких приймаються відповідні тактичні рішення. У період воєнного стану фінансові ринки залишалися стійкими завдяки вагомому притоку неринкового капіталу в країну, застосуванню фіксованого обмінного курсу та валютних обмежень. Важливим позитивним наслідком підтримання фіксованого обмінного курсу гривні стало стримування волатильності валютного ринку, що подовжувало часові лаги прийняття рішень та зменшувало вартість страхування ризиків, зменшення вразливості економіки до змін потоків капіталів, стабілізація боргової позиції України.

Значний притік капіталу в країну у формі іноземної допомоги дозволяє компенсувати дефіцит іноземної валюти на той період, поки економіка країни не відновить свій виробничий та трудовий капітал і не запрацює на рівні свого потенціалу. Збереження фіксованого обмінного курсу є доцільним також з точки зору євроінтеграційних перспектив України. Реалізація довгострокових інвестиційних проектів із фондів ЄС та інших міжнародних джерел за фіксованого обмінного курсу дозволить зберігати передбачуваність бізнес-процесів без загрози курсової волатильності.

Стратегічним напрямом НБУ щодо регулювання валютної сфери залишається рух до поступового послаблення валютного контролю та зняття валютних обмежень, уведених на початку війни, переходу до гну-



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

чого курсоутворення та повернення до монетарної політики інфляційного таргетування. У 2023 р. НБУ поступово скасовує адміністративні обмеження на валютні операції у міру поліпшення стану платіжного балансу України. Відновлення виробництва та налагодження транспортної логістики (відкриття портів та/або налаштування альтернативних маршрутів транспортування), поживлення експорту та зростання валютних надходжень з інших джерел забезпечать зростання обсягу пропозиції іноземної валюти на ринку. Водночас поступове зниження схильності до конвертації заощаджень в іноземну валюту та послаблення мотивів для виведення капіталу сприятимуть стабілізації попиту на валютному ринку з боку населення і суб'єктів господарювання. Це стане основою відновлення повноцінної роботи валютного ринку та повернення до плаваючого курсоутворення за відсутності загроз для стабільного функціонування банківської та/або фінансової системи держави.

До того, як будуть сформовані вищезазначені сприятливі умови, НБУ має концентрувати зусилля на недопущенні високої курсової волатильності та надмірного відриву номінального курсу гривні від його реальних значень. У міру скасування адміністративних обмежень і поживлення операцій на валютному ринку НБУ матиме змогу повернутися до здійснення валютних інтервенцій з урахуванням завдань та принципів, закріплених у Стратегії валютних інтервенцій НБУ. За припинення воєнних дій НБУ має проводити курсову політику з урахуванням завдань повоєнного відновлення, балансує між стимулюванням імпорту та залученням іноземних інвестицій.

**Список використаних джерел**

1. Богдан Т. Платіжний баланс України та джерела його підтримки [Електронний ресурс] / Т. Богдан // Дзеркало тижня. – 16 травня 2023. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxls>.
2. Вінокуров Я. Коли НБУ відмовиться від фіксованого курсу та як футбол впливає на валютний ринок [Електронний ресурс] / Я. Вінокуров. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxmi>.
3. Данилишин Б. Чи доречний ринковий романтизм в умовах війни [Електронний ресурс] / Б. Данилишин // Економічна правда. – 9 грудня 2022 р. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxms>.
4. Сватюк О. Р. Вплив чинників на управління безпекою валютного ринку в Україні [Електронний ресурс] / Сватюк О. Р. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2021. – № 2(6). – Режим доступу: <http://surl.li/hlxnd>.
5. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.



**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

6. Центр економічної стратегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxni>.

7. НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на новому рівні та вжив низку додаткових заходів для збалансування валютного ринку та підтримання стійкості економіки в умовах війни [Електронний ресурс] / Офіційний сайт НБУ. – Режим доступу: <http://surl.li/cmljg>.

8. Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18 [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України від 21 липня 2022 року № 154. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxoe>.

9. Про внесення змін до постанови Правління НБУ від 24 лютого 2022 р. № 18 [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 2 вересня 2022 р. № 197. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxoi>.

10. Про внесення змін до постанови Правління НБУ від 24 лютого 2022 р. № 18 [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 29 вересня 2022 р. № 211. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxop>.

11. Міжнародні резерви продовжили зростати в грудні, але залишилися нижчими, ніж на початок 2022 року році [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2023. – 06 січня. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxow>.

12. Безпрецедентна фінансова підтримка: НБУ назвав суму допомоги Україні за 2022 рік [Електронний ресурс] / Контракти. – 08 січня 2023. – Режим доступу: <https://kontrakty.ua/article/210257>.

13. Стратегія НБУ «Фінансова фортеця» [Електронний ресурс] / НБУ. – Режим доступу: <http://surl.li/brooi>.

14. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану. Схвалено рішенням Ради НБУ від 15 квітня 2022 року Київ – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/about>.

15. Рішення Правління НБУ від 02 червня 2022 року № 262-рш "Про розмір облікової ставки" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/ccqui>.

16. Рішення Правління Національного банку України від 30 січня 2023 року № 40-рш "Про внесення змін до рішення Правління Національного банку України від 23 листопада 2017 року № 752-рш" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxro>.

17. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (за період 01.06 – 30.06.2022 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxrs>.

18. Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18 [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 5 серпня 2022 р. № 172. – Режим доступу: <http://surl.li/hmeno>.

19. Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18 [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України від 20 травня 2022 року № 102. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxrz>.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

20. У 2022 році зі спецрахунку, відкритого Національним банком, на потреби оборони перераховано понад 22,3 млрд грн [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2023. – 03 січня. – Режим доступу: <http://surl.li/hlxsh>.

21. Національний банк з 7 квітня впроваджує анонсовані зміни до операційного дизайну монетарної політики для посилення макрофінансової стійкості [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2023. – 06 квітня. – Режим доступу: <http://surl.li/gxtjz>.

### References

1. Bohdan, T. (2023). Platizhnyi balans Ukrainy ta dzherela yoho pidtrymky [Balance of payments of Ukraine and sources of its support]. *Dzerkalo tyzhnia – Mirror of the week*. <http://surl.li/hlxls>.

2. Vinokurov, Ya. (2023). *Koly NBU vidmovytsia vid fiksovanoho kursu ta yak futbol vplyvaie na valiutnyi rynek* [When the NBU will abandon the fixed exchange rate and how football affects the currency market]. <http://surl.li/hlxmi>.

3. Danylyshyn, B. (2022). *Chy dorechnyi rynkovyi romantyzm v umovakh viiny* *Ekonomichna Pravda* [Is market romanticism appropriate in the conditions of war]. <http://surl.li/hlxms>.

4. Svatiuk, O.R. (2021). Vplyv chynnykiv na upravlinnia bezpekoiu valiutnoho rynku v Ukraini [The influence of factors on the security management of the currency market in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 2(6). <http://surl.li/hlxnd>.

5. Ofitsiynyi sait NBU [Official website of the NBU]. (n.d.). <https://bank.gov.ua>.

6. Tsentr ekonomichnoi stratehii [Center for Economic Strategy]. (n.d.). <http://surl.li/hlxni>.

7. *Ofitsiynyi sait NBU* [Official website of the NBU]. (n.d.). NBU zafiksuvav ofitsiynyi kurs hryvni do dolara SShA na novomu rivni ta vzhyyv nyzku dodatkovykh zakhodiv dlia zbalansuvannia valiutnoho rynku ta pidtrymannia stiikosti ekonomiky v umovakh viiny [The NBU fixed the official exchange rate of the hryvnia against the US dollar at a new level and took a number of additional measures to balance the currency market and maintain the stability of the economy in war conditions]. <http://surl.li/cmljg>.

8. Pro vnesennia zmin do postanovy Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 24 liutoho 2022 roku № 18 [On making changes to the resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 24, 2022 No. 18], Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine № 154 (July 21, 2022) (Ukraine). <http://surl.li/hlxoe>.

9. Pro vnesennia zmin do postanovy Pravlinnia NBU vid 24 liutoho 2022 r. № 18 [On making changes to the Resolution of the Board of the NBU dated February 24, 2022 No. 18], Resolution of the Board of the NBU № 197 (September 2, 2022) (Ukraine). <http://surl.li/hlxoi>.

10. Pro vnesennia zmin do postanovy Pravlinnia NBU vid 24 liutoho 2022 r. № 18 [On making changes to the resolution of the NBU Board dated February 24, 2022 No. 18], Resolution of the NBU Board № 211 (September 29, 2022) (Ukraine). <http://surl.li/hlxop>.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

11. *Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine].* (2023). Mizhnarodni rezervy prodovzhyly zrostaty v hrudni, ale zalyshylysia nyzhchymy, nizh na pochatok 2022 roku rotsi [International reserves continued to grow in December, but remained lower than at the beginning of 2022]. <http://surl.li/hlxow>.

12. Bezpretsedentna finansova pidtrymka: NBU nazvav sumu dopomohy Ukraini za 2022 rik [Unprecedented financial support: the NBU named the amount of aid to Ukraine for 2022]. (2023). *Kontrakty – Contracts*. <https://kontrakty.ua/article/210257>.

13. Stratehiia NBU «Finansova fortetsia», Natsionalnyi bank Ukrainy [Strategy of the NBU "Financial Fortress"]. <http://surl.li/brooi>.

14. *Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine].* (2022). Osnovni zasady hroshovo-kredytnoi polityky na period voiennoho stanu. Skhvaleno rishenniam Rady NBU vid 15 kvitnia 2022 roku Kyiv -2022 [Basic principles of monetary policy for the period of martial law. Approved by the decision of the NBU Council dated April 15, 2022 Kyiv - 2022]. <https://bank.gov.ua/ua/monetary/about>.

15. Pro rozmir oblikovoi stavky [On the size of the discount rate], Decision of the NBU Board № 262-rsh (June 2, 2022) (Ukraine). <http://surl.li/ccqui>.

16. Pro vnesennia zmin do rishennia Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 23 lystopada 2017 roku № 752-rsh [On Amendments to the Decision of the Board of the National Bank of Ukraine dated November 23, 2017 No. 752-rsh], Decision of the Board of the National Bank of Ukraine № 40-rsh (January 30, 2023) (Ukraine). <http://surl.li/hlxro>.

17. *NISD.* (2023). Ohliad instrumentiv pidtrymky finansovoi stiičnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini (za period 01.06 – 30.06.2022 r.) [Overview of tools for supporting financial stability in the conditions of martial law in Ukraine (for the period 01.06 - 30.06.2022)]. <http://surl.li/hlxrs>.

18. Pro vnesennia zmin do postanovy Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 24 liutoho 2022 roku № 18 [On making changes to the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 24, 2022 No. 18], Resolution of the NBU Board of Directors № 172 (August 5, 2022) (Ukraine). <http://surl.li/hmeno>.

19. Pro vnesennia zmin do postanovy Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 24 liutoho 2022 roku № 1 [On making changes to the resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 24, 2022 No. 18], Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine № 102 (May 20, 2022) (Ukraine). <http://surl.li/hlxrz>.

20. *Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine].* (2023). U 2022 rotsi zi spetsrakhunku, vidkrytoho Natsionalnym bankom, na potreby oborony pererakhovano ponad 22,3 mlrd hrn [In 2022, more than UAH 22.3 billion was transferred from the special account opened by the National Bank for defense purposes]. <http://surl.li/hlxsh>.

21. *Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine].* (2023). Natsionalnyi bank z 7 kvitnia vprovadzhuie anonsovani zminy do operatsiinoho dyzainu monetarnoi polityky dlia posylennia makrofinansovoi stiičnosti [From April 7, the National Bank implements the announced changes to the operational design of monetary policy to strengthen macro-financial stability]. <http://surl.li/gxtjz>.

Отримано 02.03.2023

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

UDC 336.748(477)

JEL Classification: G18

**Yanina Belinska**Doctor of Economics, Professor, Professor of the International Economic Relations  
State Tax University (Irpın, Ukraine)E-mail: [071065@ukr.net](mailto:071065@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>ResearcherID: [ELT-9706-2022](https://orcid.org/0000-0002-9685-0434)**Yuliia Kovalenko**Doctor of Economics, Professor, Professor of the Financial Markets and Technologies  
State Tax University (Irpın, Ukraine)E-mail: [kovalenko0202@ukr.net](mailto:kovalenko0202@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5678-3185>ResearcherID: [H-4742-2018](https://orcid.org/0000-0002-5678-3185)**REGULATION OF THE UKRAINE'S FOREIGN EXCHANGE MARKET  
IN WARTIME'S FINANCIAL INSTABILITY**

**Abstract.** *The article examines the peculiarities of the functioning of the currency market of Ukraine since the beginning of the full-scale invasion. The exchange rate dynamics in the pre-war period are shown and the factors of its formation in 2022-2023 are determined. It is noted that a significant inflow of capital into the country in the form of foreign aid from allied countries makes it possible to compensate for the foreign currency deficit. The NBU's measures to maintain exchange rate stability and their consequences for the monetary sphere in general and the foreign exchange market, in particular, are analyzed. Based on the study of risks and threats to the stability of the foreign exchange market, appropriate measures of the NBU to neutralize them in the conditions of martial law have been determined. The expediency of fixing the exchange rate at the current stage and the conditions for restoring the regime of flexible exchange rate formation are substantiated. It is established that during the period of martial law, financial markets remained stable due to the significant inflow of non-market capital into the country, the application of a fixed exchange rate and currency restrictions. Such positive consequences of maintaining a fixed exchange rate of the hryvnia as curbing the volatility of the foreign exchange market, reducing the cost of risk insurance, reducing the vulnerability of the economy to changes in capital flows, and stabilizing Ukraine's debt position have been identified.*

*The directions for improving the regulation of the foreign exchange market in the short and long term are outlined. The NBU's strategic direction regarding the regulation of the foreign exchange sphere is the movement towards the gradual weakening of currency control and the removal of currency restrictions introduced at the beginning of the war, the transition to flexible exchange rate formation and the return to the monetary policy of inflation targeting. The restoration of production and the adjustment of transport logistics (opening of ports and/or setting up of alternative transportation routes), the revival of exports and the growth of foreign exchange earnings from other sources will ensure an increase in the supply of foreign currency on the market. After the cessation of hostilities, the NBU should conduct an exchange rate policy taking into account the tasks of post-war reconstruction, balancing between the stimulation of imports and the attraction of foreign investments.*

**Keywords:** *foreign exchange market; exchange rate; financial instability; wartime; regulation; currency restrictions; international aid; NBU.*

*Fig.: 3. Table: 1. References: 21.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Белінська Я., Коваленко Ю. Регулювання валютного ринку Ук-раїни в умовах фінансової нестабільності воєнного часу. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 121-140.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-141-153

УДК: 336.743.

JEL Classification: P35

**Вікторія Маргасова**

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи,  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [viktoriya.margasova@gmail.com](mailto:viktoriya.margasova@gmail.com)ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8582-2158>. ResearcherID: [D-3198-2015](https://orcid.org/0000-0001-8582-2158)**Максим Забаштанський**

доктор економічних наук, професор,  
директор ННІ бізнесу, природокористування і туризму  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [mazani@ukr.net](mailto:mazani@ukr.net). ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>ResearcherID: [G-6145-2014](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)**РИНОК ДЕРЖАВНИХ БОРГОВИХ ЦІННИХ ПАПЕРІВ ЯК МЕХАНІЗМ  
ФІНАНСУВАННЯ БЮДЖЕТНОГО ДЕФІЦИТУ**

**Анотація.** Дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку та функціонування ринку державних боргових цінних паперів актуалізується в період загострення боргових проблем та зростання дефіциту державного бюджету в Україні. Попри наявність перепон, ринок державних боргових цінних паперів повинен безперервно виконувати покладені на нього функції – мобілізаційну, перерозподільну, інвестиційну та ін. У статті обґрунтовано підходи щодо виокремлення сегмента обслуговування продажу та обігу державних боргових цінних паперів на ринку цінних паперів. Такий підхід зумовлений особливими завданнями, які виконує такий сегмент крізь призму зазначених функцій. Присвячено увагу оцінці ключових показників, що характеризують фінансування бюджетного дефіциту за допомогою продажу державних боргових цінних паперів в Україні. Вдалось ідентифікувати проблеми, що притаманні ринку державних боргових цінних паперів під час війни в Україні, а також окреслені вектори їх вирішення.

**Ключові слова:** бюджетний дефіцит; державний борг; ринок державних боргових цінних паперів; ринок цінних паперів; фінансові інструменти; фінансові ресурси; боргове фінансування; цінні папери.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 13.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне російське вторгнення на територію України від 24 лютого 2022 р. негативно вплинуло на всі сфери соціально-економічного життя, у тому числі й на економічний стан держави. Окупація 18 % територій, ракетні обстріли енергетичної та виробничої інфраструктури країни, масовий виїзд населення переважно молодого та середнього віку за кордон, зростання показника рівня безробіття, здебільшого через припинення роботи



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

значної кількості підприємств, призвели до того, що станом на кінець 2022 року бюджетний дефіцит становив майже 18 % ВВП, у той час, коли в попередньому році цей показник був лише 4 %. Тому актуальним є пошук альтернативних джерел наповнення державного бюджету додатковими фінансовими ресурсами.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що найбільш ефективним способом збільшення рівня ліквідності активів державного бюджету країни, що перебуває у стані війни, а отже, і покриття бюджетного дефіциту, є активація роботи ринку державних боргових цінних паперів (далі – ДБЦП). Нормальному функціонуванню ринку ДБЦП в Україні перешкоджають певні невирішені питання, серед яких низький рівень капіталізації ринку, адже доходи домогосподарств та бізнесу значно скоротились після російського вторгнення у 2022 р.; зростання рівня інфляції призводить до того, що інвесторам просто не вигідно інвестувати кошти в такі фінансові інструменти; досить вузький вибір фінансових інструментів на ринку та інші.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням основних тенденцій ринку ДБЦП України, вивченням його структури, визначенням його ролі в покритті державного дефіциту та особливостями функціонування займалися такі вітчизняні науковці як О. Ващенко [1], М. Житар [5], Т. Капелюшна, Ю. Коваленко [6], Г. Кришталь, О. Оліщук, С. Онишко, Н. Сейсебаєва [9], В. Федосов та інші. В працях західних науковців здебільшого досліджуються питання аналізу ринку ДБЦП України в порівнянні з іншими країнами, розглядаються проблеми, які стримують розвиток ринку. Так, окремо слід згадати роботи М. Джурелової [12], О. Ніколової, О. Пивоварського [13] та Р. де Хааса.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри значну кількість проведених раніше досліджень та вагомий вклад науковців, питання вивчення сучасних аспектів та тенденцій ринку ДБЦП як механізму покриття бюджетного дефіциту досі залишається актуальним. Зокрема, необхідно провести подальший аналіз ринку аби з'ясувати роль ДБЦП в покритті бюджетного дефіциту в умовах воєнного стану, в порівнянні з минулими роками, визначити нові підходи в управлінні ДБЦП.

**Головною метою роботи є** дослідження різних підходів науковців щодо виокремлення такого сегмента ринку цінних паперів, як ринок ДБЦП, визначення функцій такого ринку та фінансових

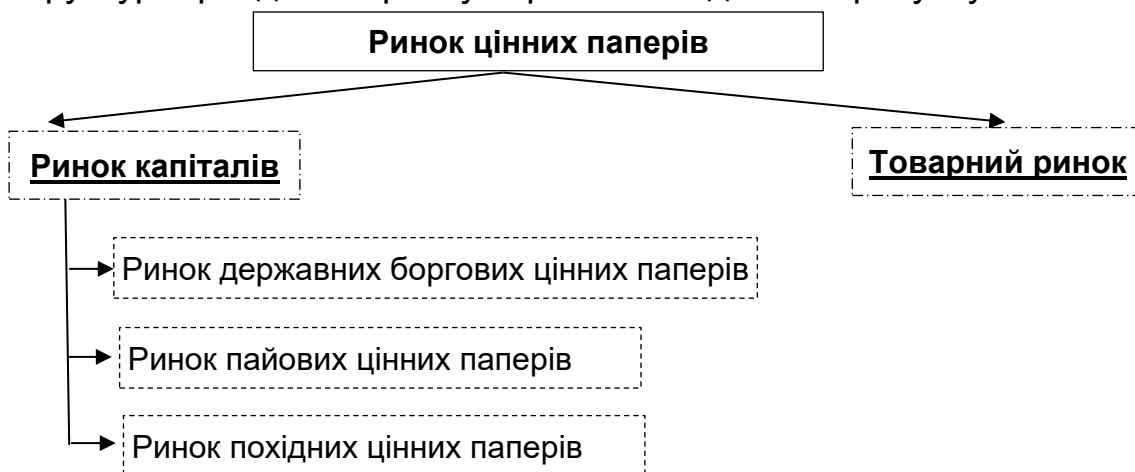


**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

інструментів, що обертаються на ньому, а також проведення аналізу сучасних тенденцій ринку, в тому числі оцінка ролі ДБЦП в покритті бюджетного дефіциту в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** За період повномасштабного вторгнення стан економіки України суттєво погіршився. Необхідність поповнення державного бюджету додатковими фінансовими ресурсами зумовлена досить великими видатками на соціальну та оборонну сфери. У той час коли країна переживає демографічну кризу через масову міграцію людського капіталу закордон, одним зі способів залучення тимчасово вільних коштів населення до державного бюджету є активація ринку ДБЦП.

Ринок цінних паперів являє собою плацдарм формування фінансових джерел економічного зростання шляхом мобілізації та розподілу інвестиційних ресурсів між суб'єктами економіки, галузями та країнами [2, с. 587]. Статтею 4 Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [8] визначено, що «ринок цінних паперів – сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними щодо емісії (видачі), обігу, виконання зобов'язань, викупу та обліку цінних паперів (у тому числі деривативних цінних паперів)». Тобто ринок цінних паперів – сукупність соціально-економічних відносин, що виникають між учасниками ринку емітентами та інвесторами в процесі випуску, купівлі або продажу фінансових інструментів. Схематична структура фондового ринку України наведена на рисунку 1.



**Рис. 1. Структура фондового ринку України**

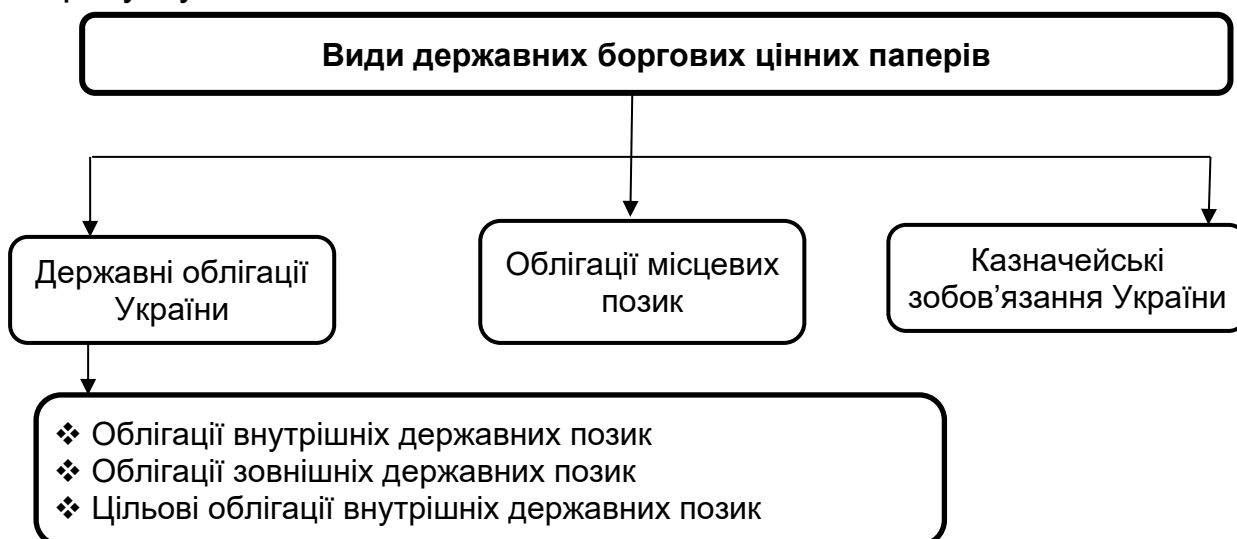
*Джерело:* складено авторами за даними [8].

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Як стверджує Федорович І. М., державний ринок цінних паперів «є одним із ключових важелів впливу на економічні процеси як додатковий ресурс, що держава мобілізує для вирішення пріоритетних завдань, так і з позиції наслідків дефіцитного фінансування на поведінку економічних агентів та економіки в цілому» [10, с. 90]. Також автор зазначає, що в загальній структурі ринку державних цінних паперів, найбільш вагоме місце посідає саме ринок боргових цінних паперів, адже саме їх випуск дозволяє мобілізувати найбільшу кількість коштів до бюджету України.

На думку Якушевої І. Є., «ринок боргових цінних паперів є вагомим сегментом ринку цінних паперів будь-якої країни, та є прогресивною формою залучення та розміщення грошового капіталу» [11, с. 2].

Таким чином, ринок державних боргових цінних паперів – складова частина фондового ринку України, на якому відбувається процес купівлі та продажу боргових фінансових інструментів, з метою залучення до державного бюджету заощаджень населення, та збільшення вартості активів інвесторів в майбутньому. ДБЦП – сукупність боргових фінансових інструментів, що обертаються на ринку, випуск та забезпечення яких здійснюється від імені держави, головною метою випуску таких інструментів є покриття бюджетного дефіциту. Основні види державних боргових цінних паперів наведено на рисунку 2.



**Рис. 2. Види державних боргових цінних паперів**

*Джерело:* [6, с. 197].

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Якісна робота ринку ДБЦП є не лише важливою складовою функціонування фондового ринку держави, а й здатна дати поштовх до розвитку національної економіки, шляхом виводу тимчасово вільних фінансових ресурсів з тіньової частини економіки та їх впливанням в реальний фінансовий сектор країни. Необхідність функціонування ринку зумовлена його функціями: 1) мобілізаційна – продаж ДБЦП дозволяє державі залучати фінансові ресурси домогосподарств; 2) інвестиційна – купівля державних фінансових інструментів боргового типу дозволяє інвесторам (покупцям) збільшувати вартість активів, шляхом отримання відсоткового доходу за інструментами; 3) трансформаційна – фінансові ресурси, що отримує держава від покупців цільових цінних паперів, надходять в реальну економіку, та трансформуються в реальні інвестиції.

Облігації внутрішньої державної позики – один із найважливіших фінансових інструментів ринку ДБЦП в Україні. Високий попит саме на цей фінансовий інструмент викликаний відсутністю ризику, адже держава як гарант захищає права вкладників, і гарантує 100 % повернення коштів інвесторам. Тому для того, щоб дати оцінку стану та ступеню розвитку ринку ДБЦП, необхідно проаналізувати динаміку обсягів випуску ОВДП у розрізі найбільших покупців станом на 31.12.2018-2022рр. (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка обсягів ОВДП станом на 31.12.2018-2022 рр., млн грн**

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
<i>Власність</i>					
НБУ	348 100,73	337 076,85	324 576,85	312 605,95	704 569,95
Банків	377 261,79	336 466,95	519 389,54	546 812,14	485 645,46
Юридичних осіб	20 953,46	26 340,05	58 063,86	83 084,65	107 298,20
Фізичних осіб	6 167,77	9 776,12	11 095,54	25 125,82	30 170,25
Нерезидентів	6 358,15	117 719,10	85 290,83	92 643,86	58 403,42
<b>Усього</b>	<b>758 841,90</b>	<b>827 379,06</b>	<b>998 602,98</b>	<b>1 060 349,76</b>	<b>1 387 970,97</b>

*Джерело:* складено на основі [7].

Оцінка динаміки обсягів ОВДП протягом 2018-2022 рр. показала, що загальна кількість продажів облігацій зросла майже вдвічі, а за 5 проаналізованих років приріст становив 629 129,07 млн грн.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

Найбільшим покупцем державних боргових фінансових інструментів станом на 31.12.2022 р. є Національний банк України, у власності якого знаходяться 50,8 % загального обсягу випущених облігацій, тоді як комерційні банки посідають друге місце в питомій структурі власників ОВДП, вони придбали облігацій на суму 485 645,46 млн грн. Найменшим власником за обсягом придбаних ОВДП в Україні є фізичні особи, хоча протягом 2018-2022 рр. відбувся помітний приріст обсягів інвестованих коштів – 24 002,48 млн грн, що майже в 5 разів більше за початкову суму. Слід зазначити, що у 2019 році відбулося помітне зростання попиту на купівлю облігацій серед нерезидентів він збільшився у 9 разів, що становило 111 360,95 млн грн. Таке збільшення попиту можна пояснити зміною політичного керівництва країни, та відповідно збільшенням рівня довіри серед іноземних інвесторів до держави. Хоча вже у 2022 році показник суми придбаних ОВДП нерезидентами значно зменшився до 58 403,42 млн грн, що пояснюється військовим вторгненням росії на територію України.

Підтримка української економіки – одне з головних питань для держави та уряду, особливо після активізації воєнних дій. Високий рівень дефіциту державного бюджету на фоні збільшення видатків на оборону та захист стали ключовою причиною для прийняття рішення щодо випуску військових облігацій. Військові облігації – один із видів державних боргових цінних паперів, що дозволяє залучати кошти вкладників та спрямовувати їх на нагальні потреби держави – на соціальні виплати та підтримку оборонного сектору держави. Тому розглянемо основні угоди з купівлі військових облігацій, що проводились за період 24.02.2022 р. по 31.12.2022 р. у таблиці 2.

Аналіз таблиці 2 показав, що протягом усього періоду найбільшу за обсягом укладених угод питому вагу мають військові облігації, придбані фізичними особами, хоча й вартість придбаних таких облігацій є найменшою. Найбільша кількість фінансових ресурсів, що були вкладені у військові облігації, належить юридичним особам. Нерезиденти ж, попри незначну кількість укладених угод, посідають друге місце в структурі загального обсягу коштів витрачених на купівлю військових облігацій.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Таблиця 2

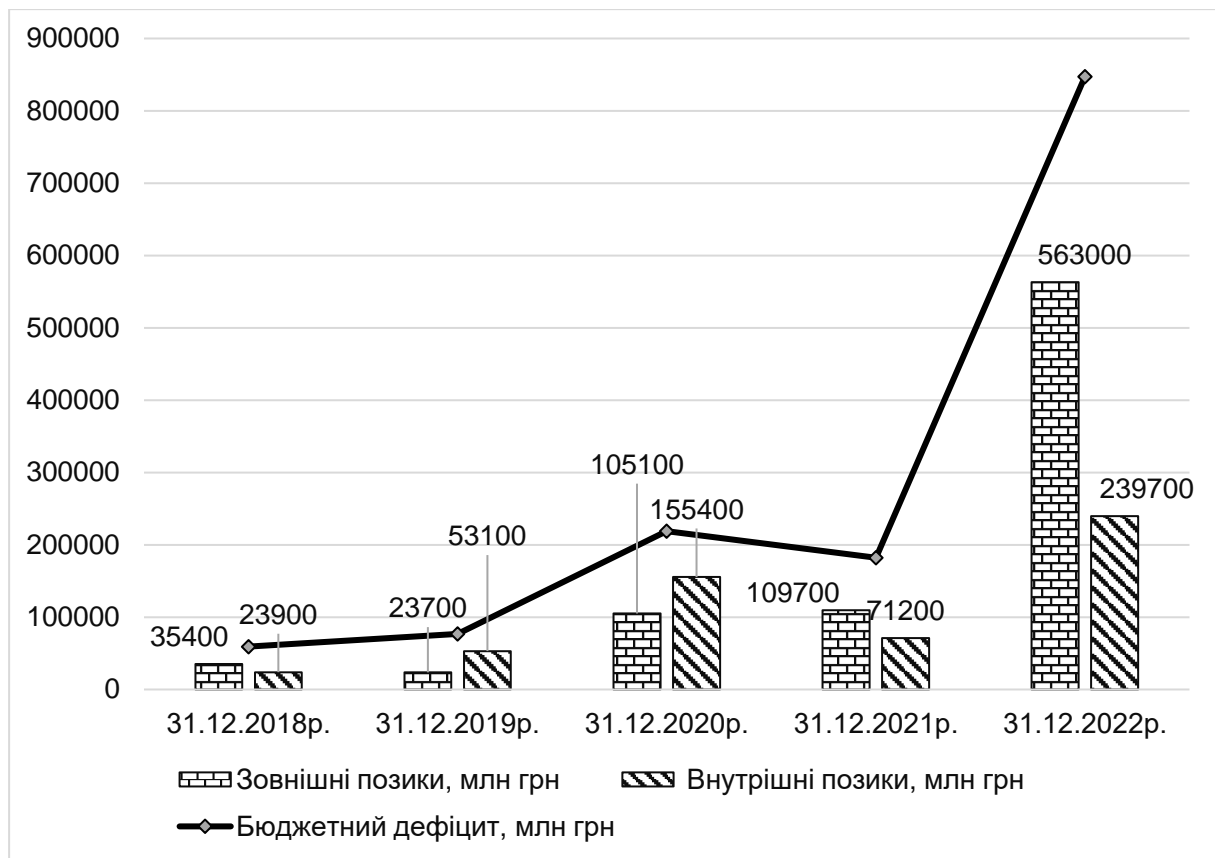
**Військові облигації в обігу з 24.02.2022 р. по 31.12.2022 р., млн грн**

<b>UA4000221436</b>	<b>Юридичні особи</b>	<b>Фізичні особи</b>	<b>Нерезиденти</b>
загальний обсяг у власності, млн грн	22 663,98	3 706,09	354,6
Кількість угод	129	954	3
<b>UA4000225668</b>	<b>Юридичні особи</b>	<b>Фізичні особи</b>	<b>Нерезиденти</b>
загальний обсяг у власності, млн грн	315 347,53	72 027,82	8 081,17
Кількість угод	922	15 963	17
<b>UA4000225775</b>	<b>Юридичні особи</b>	<b>Фізичні особи</b>	<b>Нерезиденти</b>
загальний обсяг у власності, млн грн	109 586, 02	38 174,10	26 774,24
Кількість угод	121	4 715	5
<b>UA4000225791</b>	<b>Юридичні особи</b>	<b>Фізичні особи</b>	<b>Нерезиденти</b>
загальний обсяг у власності, млн грн	217 604,33	39 964,32	72 968,94
Кількість угод	793	94 492	7

**Джерело:** складено на основі [3].

Ринок ДБЦП в Україні є досить розвиненим у порівнянні з іншими сегментами ринку цінних паперів і фактично є системоутворюючим елементом ринку. Уряд та держава постійно випускають в обіг нові боргові фінансові інструменти, а фінансові ресурси, залучені від продажів таких інструментів, використовуються для покриття дефіциту, виконання фінансових зобов'язань, й відповідно – подальшого забезпечення основних функцій держави. Для того щоб оцінити важливість ринку ДБЦП для державних фінансів, необхідно проаналізувати динаміку показників державного дефіциту та обсягів надходжень, отриманих від зобов'язань за внутрішніми та зовнішніми позиками, з вирахуванням погашень за ними протягом 2018-2022 рр. (рис. 3).

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**



**Рис. 3. Динаміка показників бюджетного дефіциту та надходжень від внутрішніх і зовнішніх зобов'язань України станом на 31.12.2018-2022 рр., млн грн**

*Джерело:* складено на основі [4].

Аналіз динаміки показників бюджетного дефіциту та отриманих надходжень від внутрішніх та зовнішніх зобов'язань України протягом 5 останніх років показав, що в загальному сума бюджетного дефіциту зросла на 787 900 млн грн. Найбільшу суму коштів недоотримав бюджет у 2022 році, що пояснюється військовою агресією росії, в порівнянні з минулим роком дефіцит збільшився у 4,5 раза. Позики які отримала Україна у 2022 р. від міжнародних організацій та урядів від інших країн становили 563 000 млн грн, що є найвищим показником за всі роки, та пояснюється також тим, що у 2022 році не відбулося погашень за зовнішніми зобов'язаннями, оскільки було погоджено реструктуризацію частини зовнішніх зобов'язань України. Розмір внутрішніх зобов'язань України протягом 2018-2022 рр. збільшився на 215 800 млн грн. Середній рівень питомої ваги коштів отриманих



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

протягом 2018-2022 рр. від випуску внутрішніх боргових цінних паперів становить 49,6 % обсягу дефіциту державного бюджету, тобто майже половину всіх коштів які недоотримує бюджет – держава залучає шляхом випуску внутрішніх боргових цінних паперів.

Проведений аналіз головних показників ринку ДБЦП показав, що ринок функціонує, збільшується рівень його капіталізації та кількість інвесторів, що загалом оцінюється позитивно. При цьому наявні певні проблеми та ризики, що стримують роботу ринку. Розглянемо основні із них.

Слід погодитись з думками Сейсебаєвої Н. та Фоменко С., які у своїх працях зазначають, що головною проблемою, яка стримує функціонування ринку ДБЦП, є девальвація гривні - «ризик зменшення курсу гривні вимагає інвесторів вкладати фінансові ресурси у валюти інших країн, бо державні облігації продаються і погашаються в національній валюті, тому реальний дохід інвестора від вкладення коштів в ОВДП може бути нижчим за очікуваний» [9, с. 61].

Короткостроковість значної кількості випущених облігацій також має негативний вплив на продаж ДБЦП. «Ринок облігацій епізодичний, три чверті облігацій мають періоди між термінами погашення до 35 днів, що усуває можливість торгівлі ними на вторинному ринку через їх величезну кількість і маленький строк погашення» [1, с. 4].

Невідповідність регулятивних норм ринку ДБЦП Європейським та міжнародним стандартам також відштовхує нерезидентів до подальшого вкладення коштів у боргові фінансові інструменти [12; 13]. Як зазначає М. Житар, відсутність моніторингу та контролю за спекулянтами з боку держави заважає повноцінній роботі ринку ДБЦП. Адже, «...немає гарантії того, що весь граничний обсяг ОВДП не викуплять спекулянти, які з'являються на ринку через встановлення граничного обсягу (обмеження) набуття у власність облігацій нерезидентами» [5, с. 71].

Отже, до основних проблем ринку ДБЦП в Україні належать:

- фінансова та політичні кризи в країні, знижують дохідність за операціями, відтак інвестори, особливо іноземні з недовірою ставляться до ринку;

- вузький вибір фінансових інструментів, призводить до того, що ринок є недиверсифікованим, значного попиту набули лише продажі ОВДП;

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

- спекулятивні дії недобросовісних інвесторів відштовхують нерезидентів від ринку ДБЦП України;

- різке падіння доходів населення та зростання цін призводить до того, що домогосподарства просто не мають коштів аби купувати фінансові інструменти та інші.

**Висновки і пропозиції.** Отже, ринок ДБЦП – важлива, системоутворююча складова ринку цінних паперів. Необхідність його існування зумовлено функціями, які виконує даний ринок. Серед таких функцій ключовими слід вважати: мобілізаційну (купівля та продаж ДБЦП дає змогу залучати фінансові ресурси домогосподарств, які держава спрямовує на покриття бюджетного дефіциту); інвестиційну (покупці цінних паперів отримують інвестиційний дохід від операцій; трансформаційну (кошти отримані від продажів цільових облігацій перетворюються в реальні інвестиції). Проведений аналіз основних показників функціонування ринку ДБЦП в Україні ілюструє зростання абсолютних показників розвитку ринку, зокрема – обсяг торгівлі та кількість інвесторів. Визначено, що найбільшу питому вагу в структурі власників ОВДП має НБУ – станом на 31.12.2022 р. 50,8 %, а найменшу кількість фізичні особи – 30 170,3 млн грн. Важливість роботи ринку ДБЦП для державних фінансів пояснюється тим, що протягом 2018-2022 рр. питома вага коштів отриманих від продажів внутрішніх ДБЦП становила 49,6 % від загального обсягу бюджетного дефіциту. До основних проблем ринку ДБЦП в Україні слід віднести: невідповідність норм законодавства європейським та міжнародним стандартам; падіння доходів домогосподарств; політична та фінансова криза всередині країни; вузький вибір фінансових інструментів та інші. Основними способами активізації ринку вважаємо: проведення нових реформ, що стосувались би перегляду нормативно-правової бази, та відповідно приведення її до норм міжнародних стандартів; посилення контролю та нагляду за ринком, з метою уникнення спекулятивних операцій; перегляд термінів погашення за облігаціями та інші.

### **Список використаних джерел**

1. Ващенко О.О. Огляд та аналіз розвитку ринку державних боргових цінних паперів в Україні / О.О. Ващенко, Т.В. Капелюшна, Г.О. Кришталь // Ефективна економіка. – 2021. – Вип. 4. – С. 1-7.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

2. Вергелюк Ю.Ю. Сучасні тренди розвитку ринку цінних паперів в Україні / Ю.Ю. Вергелюк, Л.В. Вишневська, Я.Ю. Табаченко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – Вип.6 (23). – С. 586-592.

3. Військові ОВДП в обігу та кількість власників станом на 01.01.2023 [Електронний ресурс] / Національний банк України : веб-сайт. –Режим доступу: <http://surl.li/hunqf>

4. Державний бюджет [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України : веб-сайт. –Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/state-budget>

5. Житар М. О. Активізація ринку облігацій внутрішньої державної позики як інструменти впливу на економіку України / М. О. Житар, В. С. Белін, О. Г. Оліщук // Економіка та держава. – 2020. – Вип 12. – С. 67-71.

6. Коваленко Ю. М. Управління фінансовими активами : навч. посіб. у 2 ч. / Ю. М. Коваленко. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. – 498 с.

7. Обсяги ОВДП, які знаходяться в обігу [Електронний ресурс] / Мінфін: веб-сайт. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/bonds/volumes/2022-12>.

8. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки [Електронний ресурс] : Закон України від 29.05. 2006р. № 3480-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> .

9. Сейсебаєва Н.Г. Дослідження сучасного обігу державних облігацій як основного інструмента інвестування в період економічних трансформацій / Н. Г. Сейсебаєва, С.С. Фоменко // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2022. – Вип. 2. – С. 56-62.

10. Федорович І.М. Ринок державних цінних паперів в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку/ І. М. Федорович // Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії: матеріали доповідей Міжнародної науково практичної конференції. –2019. – С. 90-92.

11. Якушева І.Є. Ринок облігацій в Україні: стан, тенденції і перспективи розвитку /І. Є. Якушева // Ефективна економіка. – 2021. –Вип.4. – С. 1-6.

12. De Haas R., Djourelova M., Nikolova E. The Great Recession and Social Preferences: Evidence from Ukraine/ R. De Haas, M. Djourelova, E. Nikolova // Journal of Comparative Economics. – 2016. –№ 44(1). – Pp. 92-107.

13. De Haas R., Pivovarskiy A. The Future of Finance in Post-War Ukraine [Electronic resource] / Vox Ukraine. – Access mode: <https://voxukraine.org/en/the-future-of-finance-in-post-war-ukraine>.

## References

1. Vashchenko, O. O., Kapeliushna, T. V., Kryshtal, H. O. (2021). Ohliad ta analiz rozvytku rynku derzhavnykh borhovykh tsinnykh paperiv v Ukraini [Overview and analysis of the development of the government debt securities market in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4, 1-17.

2. Verheliuk, Yu.Iu., Vyshnevskaya, L.V., Tabachenko, Ya.Iu. (2019). Suchasni trendy rozvytku rynku tsinnykh paperiv v Ukraini [Current trends in the securities market in Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, 23, 586–592.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

3. *Viiskovi OVDP v obihu ta kil'kist vlasnykiv stanom na 01.01.2023 [Military bonds in circulation and the number of owners as of January 1, 2023]*. <http://surl.li/hunqf>.
4. Derzhavnyi biudzheth. Ministerstvo finansiv Ukrainy [The state budget. Ministry of Finance of Ukraine]. <https://mof.gov.ua/uk/state-budget>.
5. Zhytar, M.O., Bielin, V.S., Olishchuk, O.H. (2020). Aktyvizatsiia rynku oblihotsii vnutrishnoi derzhavnoi pozyky yak instrumenty vplyvu na ekonomiku Ukrainy [Activation of the domestic state loan bond market as instruments of influence on the economy of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 12, 67-71.
6. Kovalenko, Yu.M. (2019). *Upravlinnia finansovymy aktyvamy [Management of financial assets]*. Universytet DFS Ukrainy.
7. Obsiahy OVDP, yaki znakhodiatsia v obihu. [Volumes of Domestic Bonds in circulation]. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/bonds/volumes/2022-12/>.
8. Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky [About capital markets and organized commodity markets], Law of Ukraine dated 29.05.2006 № 3480-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.
9. Seisebaieva, N.H., Fomenko, S.S. (2022). Doslidzhennia suchasnoho obihu derzhavnykh oblihotsii yak osnovnoho instrumenta investuvannia v period ekonomichnykh transformatsii [Study of the modern circulation of government bonds as the main investment tool in the period of economic transformations]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 2, 56-62.
10. Fedorovych, I.M. (2019). Rynok derzhavnykh tsinnykh paperiv v Ukraini: suchasni realii ta perspektyvy rozvytku [Market of government securities in Ukraine: modern realities and development prospects]. *Reformuvannia ekonomiky v konteksti mizhnarodnoho spivrobotnytstva: mekhanizmy ta stratehii: materialy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo praktychnoi konferents – Reforming the economy in the context of international cooperation: mechanisms and strategies: materials of reports of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 90-92).
11. Yakusheva, I.Ye. (2021). Rynok oblihotsii v Ukraini: stan, tendentsii i perspektyvy rozvytku [The bond market in Ukraine: state, trends and development prospects]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4, 1-6.
12. De Haas, R., Djourelova, M., Nikolova, E. (2016). The Great Recession and Social Preferences: Evidence from Ukraine. *Journal of Comparative Economics*, 44(1), 92-107.
13. De Haas R., Pivovarskiy A. (2023). The Future of Finance in Post-War Ukraine [Electronic resource]. *Vox Ukraine*. <https://voxukraine.org/en/the-future-of-finance-in-post-war-ukraine>.

Отримано 17.02.2023

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

**UDC: 336.743.****JEL Classification: P35****Viktoriya Marhasova**Doctor of Economics, Professor,  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** [viktoriya.margasova@gmail.com](mailto:viktoriya.margasova@gmail.com)**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8582-2158>. **ResearcherID:** [D-3198-2015](https://orcid.org/0000-0001-8582-2158)**Maksym Zabashtanskyi**Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational-Scientific Institute  
of Business, Environmental Management and Tourism,  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** [mazani@ukr.net](mailto:mazani@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>**ResearcherID:** [G-6145-2014](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)**THE GOVERNMENT DEBT SECURITIES MARKET  
AS A MECHANISM OF BUDGET DEFICIT FINANCING**

**Abstract.** *The military invasion of Russia on the territory of Ukraine caused a number of negative consequences for the economy. The state of Ukraine's economy has a direct impact on the balance of the state budget. Today, this is reflected in the growing budget deficit. The shortage of financial resources of the state became the reason for the search for potential on the domestic and foreign markets. The securities market is a platform for the formation and distribution of loan capital in any country. At the same time, a separate segment is formed that serves the state and attracts financial resources. This segment is called the market of government debt securities. The article describes the functions performed by this market, in particular: mobilizing, investment, transformational. Among the instruments circulating in this market are government bonds and treasury bonds. Domestic state loan obligations are one of the outcomes of the financial instruments market. The trade in such securities was analyzed in terms of investment subjects. Also, indeed, an assessment of the circulation of military obligations. The market of government debt securities actually covers the entire securities market in Ukraine. In general, this allows financing the needs of the state and is positive. However, without other segments, it is not sufficiently developed. The evaluation of the key indicators of the state securities market made it possible to single out key problems, including: mistrust of foreign investors; narrow selection of financial instruments; speculative actions of unscrupulous investors; decrease in the level of income of the population, etc. We consider the following to be the main ways of activating the market: carrying out new ones related to the revision of the regulatory framework and, accordingly, bringing it into line with the norms of international standards reforms; strengthening control and review of the market, including the avoidance of speculative transactions; maturity dates for bonds and others.*

**Key words:** *budget deficit; public debt; public debt securities market; securities market; financial instruments; financial resources; debt financing; securities.*

*Fig.: 3. Table: 2. References: 13.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Маргасова В., Забаштанський М. Ринок державних боргових цінних паперів як механізм фінансування бюджетного дефіциту. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 141-153.



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-154-164

УДК 004.9:658.15

JEL Classification: D24; C88

**Ольга Кальченко**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [onkalchenko.2014@gmail.com](mailto:onkalchenko.2014@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7120-9843>  
**ResearcherID:** [H-2185-2014](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843)

**Ірина Садчикова**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [aspirant\\_chstu@ukr.net](mailto:aspirant_chstu@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>  
**ResearcherID:** [F-4936-2014](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306). **Scopus Author ID:** [57210807736](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306)

**Ярослав Федяй**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [yarkofedyai@gmail.com](mailto:yarkofedyai@gmail.com)

**РОЛЬ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ  
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** У статті доведено, що підвищення ефективності системи управління підприємством полягає не лише у розробці та вдосконаленні методологічних і теоретичних основ фінансового контролінгу, а й в активному застосуванні інформаційних систем і технологій, здатних спростити процедури роботи з інформацією та допомогти фінансовому менеджменту оперативно приймати управлінські фінансові рішення. Досліджено властивості системи BSC, яка являє собою концепцію управління, що побудована на збалансованій системі показників і надає підприємству комплексну картину ефективності функціонування. Проаналізовано особливості використання ERP-систем для автоматизації процедур проведення фінансового контролінгу та комплексного управління підприємством.

**Ключові слова:** фінансовий контролінг; інформаційні системи; підприємство, автоматизація, управління; інформаційні технології; ERP-система; BSC система.

Бібл.: 8.

**Постановка проблеми.** У нинішній діяльності вітчизняних підприємств дедалі частіше фінансовий контролінг виступає ключовим інструментом управління, який дозволяє передбачити ймовірні несприятливі економічні обставини та забезпечити



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

ефективність, стабільність і стійкість ведення бізнесу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Фінансовий контролінг спрямований на надання всебічної, оперативної та актуальної інформації керівництву підприємства для прийняття ефективних фінансових рішень і досягнення необхідних результатів, а також він забезпечує створення інформаційно-аналітичної бази для реалізації головних функцій фінансового менеджменту.

Впровадження системи фінансового контролінгу дозволяє підприємствам знаходити оптимальний баланс між доходами та витратами, що сприяє ефективному використанню ресурсів та збалансованості фінансових показників; вчасно виявляти фінансові проблеми та ризики, що виникають у зв'язку зі зміною внутрішнього та зовнішнього середовища; планувати розвиток бізнесу, розробляти бюджети та прогнози, визначати відхилення фактичних результатів від запланованих. Фінансовий контролінг значно спрощує та автоматизує фінансові процеси, що уможливорює звільнення ресурсів, оптимізацію управлінських фінансових рішень та стабільний розвиток підприємства.

Для досягнення стратегічних і оперативних цілей розвитку бізнесу та ефективного вирішення основних задач, що покладаються на систему фінансового контролінгу наразі актуальним стає впровадження автоматизованих інформаційних систем, які дозволяють покращити якість фінансового управління та результативність контрольних функцій менеджменту підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі дослідниками приділяється достатньо уваги проблемам впровадження фінансового контролінгу на сучасних підприємствах. Серед них можна виділити таких вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Бланк, Ю. Брігхем, Н. Бошота [4], О. Василик, Й. Вебер, І. Давидович, С. Івахненков, В. Килимнюк, Л. Ліпич, Т. Момот, В. Опарін, В. Папп, Петренко, М. Пушкарь, І. Румик [5], Д. Савчук, Н. Сіренко, А. Семенюк [6], О. Терещенко [7], А. Ткаченко, О. Шульга [8] та інші.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Однак на сьогодні в період активного розвитку та застосування фінансового контролінгу в різних сферах діяльності питання впровадження сучасних інформаційних систем і технологій для комплексного фінансового контролю та управління суб'єктами господарювання

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

залишаються не достатньо опрацьованими. Тому актуальною є розробка рекомендацій щодо вдосконалення процедур проведення контролінгу за допомогою передових інформаційних технологій, а проблеми впровадження новітніх автоматизованих інформаційних систем та їхня роль у підвищенні ефективності фінансового контролінгу на підприємствах потребують подальшого дослідження.

**Метою статті є** дослідження особливостей інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу та ролі автоматизованих інформаційних систем у фінансовому контролі й управлінні підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансовий контролінг на підприємстві являє собою підсистему фінансового менеджменту, яка включає в себе контроль, координацію, планування та аналіз фінансово-господарської діяльності з метою підвищення ефективності, стабільності та безпеки його функціонування та базується на системі відповідного інформаційного забезпечення для прийняття ефективних фінансових рішень у сфері управління грошовими потоками, активами, капіталом, фінансовими результатами, інвестиціями тощо [2].

Головним завданням фінансового контролінгу на сучасних підприємствах є забезпечення інформаційно-аналітичної, методологічної та консультаційної підтримки фінансового менеджменту підприємства у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності для досягнення запланованих результатів.

На основі досліджень, проведених у [3], [6], [7], можна зазначити, що фінансовий контролінг має такі характерні ознаки:

- фінансовий контролінг – це управлінська система, що діє в межах функціонуючої на підприємстві системи менеджменту;
- система фінансового контролінгу складається із двох функціональних підсистем: стратегічного й оперативного контролінгу, які вирішують свої цілі та завдання;
- однією із важливих функцій фінансового контролінгу є інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень;
- фінансовий контролінг виступає ефективним механізмом інтеграції та координації всіх функціональних сфер діяльності для досягнення поставлених стратегічних, тактичних і оперативних цілей, планів та завдань розвитку підприємства і його структурних підрозділів.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

Для реалізації своїх функцій фінансовий контролінг, як важлива підсистема управління господарською діяльністю підприємства, потребує якісного інформаційного забезпечення. Підґрунтям системи фінансового контролінгу є інформація щодо фінансово-господарської діяльності підприємств та стану ринкового середовища, регулярний і своєчасний збір, аналіз та обробка якої набувають в сучасних реаліях першочергового значення. У зв'язку з цим зростає інтенсивність і насиченість інформаційних потоків, які вимагають систематизації та уніфікації для забезпечення ефективності процесів фінансового управління бізнесом.

Саме тому одним із завдань організації ефективної системи фінансового контролінгу на підприємстві є створення системи раціонального збору необхідної інформації від структурних підрозділів підприємства або центрів фінансової відповідальності та підготовка її для подальшої обробки та використання.

Також важливим аспектом фінансового контролінгу є проведення фінансового планування та здійснення прогностичної фінансової оцінки запланованих заходів. У межах цього оперативно аналізується відхилення планових величин від факту, причини і прогнози ймовірного розвитку подій, заходи щодо зниження витрат та інше. Для вирішення цих та інших завдань на підприємствах здебільшого впроваджують систему внутрішньої управлінської звітності та обліку, а також спеціальний програмний продукт, що дозволяє автоматизувати процеси бюджетування, планування та проведення фінансових розрахунків. Це вимагає регулярного складання і подання фінансовому менеджменту відповідної управлінської та фінансової звітності, а автоматизація таких розрахунків та збору інформації для їх проведення дозволить пришвидшити процеси її моніторингу та обробки.

Отже, на вітчизняних підприємствах є потреба у запровадженні досконалішої системи фінансового контролінгу, котра охоплюватиме не лише систему планування та бюджетування, систему управлінського обліку, а й систему стратегічного управління, інформаційні потоки та моніторингові процеси [6].

Таким чином, враховуючи описане вище сутнісне наповнення фінансового контролінгу та важливість його інформаційного забезпечення різного роду фінансово-обліковою інформацією, реалізація функцій фінансового контролінгу в умовах цифрової

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

економіки потребує побудови на підприємствах сучасних автоматизованих систем збору та обробки інформації на базі новітніх інформаційних систем і технологій.

Шляхом забезпечення доступу до актуальних даних та інструментів для аналізу автоматизовані інформаційні системи здатні надати дієву допомогу фінансовим менеджерам та аналітикам підприємства щодо ефективного фінансового контролінгу та прийняття управлінських рішень. Вони дозволяють врахувати численні чинники, які безпосередньо впливають на розвиток бізнесу, його виживання і процвітання. Такі системи надають можливість ефективно працювати з великими масивами даних, оперативно здійснювати моніторинг та аналіз фінансових процесів, пошук інформації за заданими критеріями, надавати результати розрахунків у зручному для сприйняття та аналізу вигляді та ін.

Інформаційні технології, які на базі обчислювальної техніки дозволяють підвищити рівень автоматизації функцій контролера й органічно забезпечити вхід в єдину інтегровану інформаційну систему управління підприємством, також мають значний вплив і на ефективність управлінського та бухгалтерського обліку в межах фінансового контролінгу.

Такою автоматизованою системою збору інформації, управління та контролінгу на підприємствах може бути BSC, яка являє собою стратегічну систему управління та дозволяє пов'язати місію і стратегію організації з повсякденними функціями і здійснювати постійний контроль за реалізацією довгострокових цілей по засобам комплексу інтегрованих показників. Перевага BSC полягає у тому, що вона дає змогу постійно ефективно вимірювати і оптимізувати діяльність всієї організації [8].

BSC - це система збалансованих показників, яка використовується для вимірювання та управління ефективності функціонування підприємства. Суть BSC полягає в тому, щоб розглядати суб'єкт господарювання в різних площинах і оцінювати його діяльність не лише за фінансовими показниками, а й за іншими ключовими аспектами, що впливають на його роботу. Зазвичай BSC дозволяє аналізувати не тільки фінансові результати підприємства, такі як прибуток, рентабельність, обсяги продажів, інвестиції тощо, а й рівень задоволення клієнтів, якість продукту або сервісу, репутацію бренду;

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

ефективність внутрішніх процесів підприємства, таких як управління ланцюгами постачання, розробка продукту, обслуговування клієнтів; розвиток здібностей та компетенцій персоналу тощо.

BSC система надає підприємству комплексну картину ефективності та допомагає забезпечити баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, стратегією та її реалізацією. Вона є потужним інструментом управління, який допомагає суб'єктам господарювання досягати успіху в довго- і короткостроковій перспективі та забезпечувати їх стійкий розвиток.

Сучасний ринок пропонує широкий спектр додатків, що реалізують концепцію BSC (від невеликих програмних продуктів до сучасних ERP-систем), які можна поділити на чотири категорії:

- додатки, побудовані на базі продуктів Microsoft Office;
- спеціалізовані BSC-програми;
- додатки, які, крім реалізації BSC, включають у себе і функції бюджетування, моделювання бізнес-процесів, створення фінансових планів, звітів і прогнозів;
- додатки (модулі), що входять до складу комплексних систем управління підприємством (ERP-, BPM-системи) [8].

Безумовно, найбільш прості й економічні програми, побудовані на базі продуктів Microsoft Office, таких як Excel, Access. Головні їхні переваги: гнучкість в проектуванні, можливість залучення до розробки BSC широкого кола осіб, низька ціна. До недоліків таких додатків належить те, що вони: слабо захищені від можливих помилок введення; трудомісткі в експлуатації (особливо при необхідності введення великої кількості різних даних); недостатньо оперативні; вкрай залежні від суб'єктивних (насамперед від людського) факторів; практично не застосовуються у великих компаніях [8].

Найбільш популярними автоматизованими системами, що використовуються для фінансового управління та фінансового контролю є системи ERP. В основі ERP лежить принцип створення єдиного сховища даних, що містить всю інформацію, накопичену організацією в процесі ведення ділових операцій, включаючи фінансову інформацію, дані, що пов'язані з виробництвом, управлінням персоналом, або будь-які інші відомості. У ERP-системах широко застосовуються засоби штрих-кодування, що призначені для автоматизації обліку складських запасів і продажів. Це усуває



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

необхідність у передачі даних від системи до системи. Окрім того, будь-яка частина інформації, яку має в своєму розпорядженні ця організація, стає одночасно доступною для всіх працівників, що володіють відповідними правами доступу [1].

ERP-система - це інтегрована система управління ресурсами підприємства, яка об'єднує різні функції та процеси підприємства в єдиний інформаційний простір та забезпечує управління різними аспектами бізнесу, включаючи фінанси, облік, логістику, управління персоналом та інше. Використання інформаційних систем класу ERP дозволяє уявити цілісну картину фінансових операцій, в якій легко прослідкувати всі бізнес-процеси підприємства та його ключові ресурси, оцінити ефективність управління ними, проаналізувати вплив численних факторів та потенційних ризиків у режимі реального часу.

Функціональні можливості системи ERP дозволяють вирішувати більшість управлінських завдань. Для відображення подій фінансово-господарської діяльності підприємства є документи, що дозволяють їх зафіксувати у відповідних облікових регістрах. Причому введення даних про кожну подію користувач ERP - системи здійснює лише один раз, а в момент проведення документа ці дані потрапляють до оперативного, бухгалтерського, податкового, управлінського та інших видів обліку.

Існують різні види ERP-систем: для малого і середнього бізнесу, для великих підприємств, ERP-системи, що спеціалізуються на певних галузях або секторах (наприклад, ERP для виробництва, фінансів, логістики тощо), хмарні ERP та ін.

Впровадження ERP-систем забезпечує якісну технічну обробку інформації, швидку її інтерпретацію, забезпечення доступу до інформації всіх підрозділів підприємства та дозволяє пришвидшити бізнес-процеси. Це дає можливість у стислий період часу отримувати необхідну оперативну інформацію та створює передумови спрощення процедури прийняття управлінських рішень топменеджментом підприємства [8].

Отже, завдяки ERP-системам, підприємства отримують єдину базу даних, яка дозволяє в режимі реального часу контролювати всі процеси, зменшувати витрати, покращувати прийняття рішень та підвищувати продуктивність. Вона допомагає створити оптимальну взаємодію між різними структурними підрозділами та покращити внутрішню комунікацію всередині підприємства.



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

Як стримуючі фактори поширення ERP- систем варто назвати великі терміни впровадження, високу вартість та достатньо високі вимоги до рівня кваліфікації їх користувачів. Так, наприклад, терміни впровадження «ERP Управління підприємством» становлять близько 6 місяців, а ERP-системи SAP – до одного року.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, високий рівень якості інформаційного забезпечення фінансового контролінгу значною мірою забезпечується запровадженням сучасних ІТ-технологій. Останніми роками досягнення в цій галузі дозволяють організувати інформаційні потоки з максимальним ефектом, забезпечуючи компенсацію дорогих проектів щодо створення та обслуговування інформаційних систем, прискорюючи процеси прийняття управлінських рішень та зміцнюючи конкурентні переваги суб'єкта господарювання. Крім того, інформаційні технології надають обліково-аналітичним процесам та функціям фінансового контролінгу стратегічний характер. Це, з одного боку, зумовлює необхідність постійного вдосконалення та впровадження в діяльність підприємства найбільш дієвих інформаційних систем, сучасних програмних та технічних засобів передачі, обробки, зберігання та захисту інформації, що вимагає значних фінансових витрат, з іншого боку - більш якісне обліково-аналітичне наповнення фінансового контролінгу стає однією з його конкурентних переваг.

Однією із найбільш поширених інформаційних систем, що застосовуються на підприємствах і які покликані повною мірою задовольняти потреби фінансового менеджменту в достовірній та актуальній фінансовій та управлінській інформації є ERP система, яка являє собою корпоративну інформаційну систему, що призначена для автоматизації обліку й управління. Застосування ERP-системи для проведення фінансового контролінгу дозволяє вирішити основне завдання, що стоїть перед вищим керівництвом підприємства – підвищення прозорості, надійності та керованості бізнесу за рахунок використання сучасних методик управління та передових інформаційні технології.

### **Список використаних джерел**

1. Брохун Н. С. Контролінг в умовах використання комп'ютерних інформаційних систем підприємств [Електронний ресурс] / Н.С. Брохун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 4, Т. 1. - С. 101-105. – Режим доступу: <http://surl.li/kebza>

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

2. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах / О. Кальченко // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. – 2022. – №4(32). - С. 291-300.

3. Лапіна І. С., Пінті А.В. Місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту промислових підприємств [Електронний ресурс] / І. С. Лапіна, А. В. Пінті // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – № 2(61). – С. 194–202. – Режим доступу: <http://surl.li/kebzh>.

4. Папп В.В., Бошота Н.В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Папп, Н. В. Бошота // Молодий вчений. – 2014. – № 11(14). – С. 90-92. – Режим доступу: <http://surl.li/kebtz>.

5. Румик І. І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств [Електронний ресурс] / І. І. Румик // Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка. – 2020. – Вип. 4. – С. 47-56. – Режим доступу: <http://surl.li/kecal>.

6. Сіренко Н. М. Особливості інформаційного забезпечення фінансового контролінгу підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Сіренко, А. І. Семенюк // Modern Economics. – 2023. – № 38(2023). – С. 144-151. – Режим доступу: <http://surl.li/kecat>.

7. Терещенко О. О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу [Електронний ресурс] / О. О. Терещенко, Д. М. Стащук, Д. Г. Савчук // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 117-126. – Режим доступу: <http://surl.li/kesaw>.

8. Шульга О. А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / О. А. Шульга // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2021. – № 37. – С. 11-115. – Режим доступу: <http://surl.li/kecbf>.

### References

1. Brohun, N.S. (2010). Kontrolinh v umovakh vykorystannya kompiuternykh informatsiynykh system pidpryyemstv [Controlling in the conditions of using computer information systems of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 1(4), 101-105. <http://surl.li/kebza>.

2. Kalchenko, O. (2022). Kontseptualni zasady finansovoho kontrolinhu na promyslovykh pidpryyemstvakh [Conceptual principles of financial controlling at industrial enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (4(32)), 291-300.

3. Lapina, I.S., & Pinti, A.V. (2016). Mistse finansovoho kontrolinhu v systemi finansovoho menedzhmentu promyslovykh pidpryyemstv [The place of financial controlling in the financial management system of industrial enterprises]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of social and economic research*, 2(61), 194–202. <http://surl.li/kebzh>.

4. Papp, V.V., & Boshota, N.V. (2014). Finansovyy kontrolinh yak osnova efektyvnoho upravlinnya finansamy pidpryyemstv [Financial controlling as the basis of effective financial management of enterprises]. *Molodyy vchenyy – Young scientist*, 11(14), 90-92. <http://surl.li/kebtz>.

5. Rumyk, I.I. (2020). Kontrolinh u systemi upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstv [Controlling in the financial security management system of enterprises]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Seriya: Ekonomika – Scholarly notes of "KROK" University. Series: Economy*, 4, 47-56. <http://surl.li/kecal>.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

6. Sirenko, N.M. & Semenyuk, A.I. (2023). Osoblyvosti informatsiynoho zabezpechennya finansovoho kontrolinhu pidpryyemstv [Peculiarities of information support for financial controlling of enterprises]. *Modern Economics – Modern Economics*, 38(2023), 144-151. <http://surl.li/kecat>.

7. Tereshchenko, O.O., Stashchuk, D.M., & Savchuk, D.G. (2011). Suchasnyy stan i perspektyvy rozvytku finansovoho kontrolinhu [The current state and prospects for the development of financial controlling]. *Finansy Ukrayiny – Finances of Ukraine*, 2, 117-126. <http://surl.li/kecaw>.

8. Shulga, O.A. (2021). Informatsiyne zabezpechennya efektyvnoho funktsionuvannya systemy finansovoho kontrolinhu na pidpryyemstvi [Information provision of effective functioning of the financial controlling system at the enterprise]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 37, 11-115. URL: <http://surl.li/kecbf>.

Отримано 24.02.2023

UDC 004.9:658.15

JEL Classification: D24; C88

**Olha Kalchenko**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)  
**E-mail:** [onkalchenko.2014@gmail.com](mailto:onkalchenko.2014@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7120-9843>  
**ResearcherID:** [H-2185-2014](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843)

**Iryna Sadchykova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)  
**E-mail:** [aspirant\\_chstu@ukr.net](mailto:aspirant_chstu@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>.  
**ResearcherID:** [F-4936-2014](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306). **Scopus Author ID:** [57210807736](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306)

**Yaroslav Fediai**

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance Chernihiv  
Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)  
**E-mail:** [yarkofedyai@gmail.com](mailto:yarkofedyai@gmail.com)

**THE ROLE OF AUTOMATED INFORMATION SYSTEMS  
IN ENSURING THE EFFICIENCY  
OF FINANCIAL CONTROL OF ENTERPRISES**

**Abstract.** *In the current activities of domestic enterprises, financial controlling is increasingly becoming a key management tool that allows predicting probable adverse economic circumstances and ensuring the efficiency, stability and sustainability of business operations in the conditions of martial law and economic instability.*

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

*Financial controlling significantly simplifies and automates financial processes, which enables the release of resources, optimization of managerial financial decisions and stable development of the enterprise. In order to achieve the strategic and operational goals of business development and to effectively solve the main tasks that rely on the financial controlling system, the implementation of automated information systems that allow improving the quality of financial management and the effectiveness of control functions of the company's management is currently becoming relevant.*

*The purpose of the article is to study the features of information support of the financial controlling system and the role of automated information systems in financial control and enterprise management.*

*The article proves that increasing the efficiency of the enterprise management system consists not only in the development and improvement of the methodological and theoretical foundations of financial controlling, but also in the active use of information systems and technologies capable of simplifying procedures for working with information and helping financial management to quickly make managerial financial decisions. The properties of the BSC system, which is a management concept built on a balanced system of indicators and provides the enterprise with a comprehensive picture of the efficiency of functioning, were studied. The peculiarities of the use of ERP systems for the automation of procedures for financial controlling and complex management of the enterprise have been analyzed.*

**Keywords:** *financial controlling, information systems, enterprise, automation, management, information technology, ERP system, BSC system.*

*References: 8.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Кальченко О., Садчикова І. Федяй Я. Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 154-164.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-165-182

УДК 338.23:336.74]:355.01(477+(470+571)

JEL Classification: G21; E5

**Михайло Джус**завідувач відділу грошових ринків Growford Institute  
(Київ, Україна)E-mail: [m\\_dzhus@ukr.net](mailto:m_dzhus@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6280-0497>**МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

**Анотація.** Широкомасштабна війна РФ проти України, завдаючи колосальної шкоди українському суспільству та економіці, призвела до значного зростання державних витрат, передусім на оборону, що потребувало максимальної мобілізації зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування дефіциту бюджету. Національна валюта зазнала потужного інфляційного та девальваційного тиску, що вимагало невідкладної реакції з боку Національного банку України (далі – НБУ). Загальним тлом для вищезазначених драматичних подій стало «постковідне» прискорення темпів інфляції у світі та спровоковане ним підвищення ставок провідними центральними банками.

У статті проаналізовано ключові рішення НБУ у сфері монетарної політики під час війни з точки зору їх відповідності викликам воєнного часу та в контексті основних тенденцій монетарного регулювання у світі. Зроблено висновок, що НБУ вдалося забезпечити макрофінансову стабільність, але його монетарна політика не повною мірою враховувала потреби держави у фінансуванні воєнних видатків.

**Ключові слова:** монетарна політика; процентна політика; цінова політика; облікова ставка; інфляція; обмінний курс; ліквідність банків.

Рис.: 4. Бібл.: 26.

**Постановка завдання.** У перший день повномасштабного вторгнення НБУ зафіксував обмінний курс, тимчасово призупинив роботу валютного ринку та запровадив низку обмежень на рух капіталу. Регулятору вдалося забезпечити безперебійну роботу банків і системи електронних платежів без запровадження обмежень на безготівкові розрахунки, ліквідність банків було підтримано за рахунок надання бланкового рефінансування. Рішення щодо облікової ставки було відтерміновано, а для фінансування критичних видатків уряду НБУ здійснив купівлю військових облігацій на первинному ринку. Таким чином, протягом перших місяців після повномасштабного вторгнення дії НБУ були повністю зумовлені потребами країни у війні.

Проте вже на початку червня 2022 року НБУ повідомив, що зміна споживчої та економічної поведінки бізнесу та населення потребує повернення до ринкових засад управління фінансовою системою, і різко підвищив облікову ставку. Зазначений крок не справив значного впливу на інфляцію та девальвацію, оскільки невдовзі НБУ вдався до корекції офіційного обмінного курсу. Водночас підвищення облікової ставки фактично заблокувало можливість уряду залучати кошти на внутрішньому ринку і в такий спосіб стимулювало емісійне фінансування бюджету.



**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Посилення жорсткості процентної політики НБУ призвело до істотного зростання ставок за військовими облігаціями, однак не мало адекватного відгуку з боку ставок за депозитами, які зазнали відчутного підвищення лише після значного збільшення нормативів обов'язкового резервування з початку 2023 року.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема монетарної політики в контексті поточного стану світової економіки присвячений великий масив регулярних публікацій Міжнародного валютного фонду (далі – МВФ), таких як World Economic Outlook (WEO) [1] та Global Financial Stability Report [2]. Так, у WEO за квітень 2023 року МВФ прогнозує уповільнення зростання світової економіки з 3,4 % у 2022 році до 2,8 % у 2023 році, що зумовлено жорсткою монетарною політикою центральних банків, спрямованою на зниження інфляції, погіршенням фінансової кон'юнктури, продовженням війни в Україні та посиленням геоекономічної фрагментації. Незважаючи на прогнозоване уповільнення світової економіки та визнання факту зниження інфляції, МВФ рекомендує центральним банкам дотримуватись жорсткого антиінфляційного курсу, а розробникам фіскальної політики підтримувати їх дії щодо повернення інфляції до цільового рівня та підтримання фінансової стабільності. Фактично, МВФ підносить боротьбу з інфляцією над усіма іншими цілями (економічне зростання, зайнятість, боргова стійкість), а також пропагує підпорядкування фіскальної політики монетарній.

Рекомендації МВФ безпосередньо Україні були де-факто викладені в Меморандумах про економічну та фінансову політику в межах Моніторингової програми із залученням Ради директорів (РМВ) [3] та, в подальшому, Механізму розширеного фінансування (EFF) [4]. У контексті монетарної політики рекомендації МВФ Україні в загальних рисах відповідають вищезазначеним «універсальним» порадам, що сфокусовані на зниженні інфляції за допомогою високих процентних ставок. Виняток зроблено стосовно обмінного курсу, фіксація якого в Україні в умовах війни розглядається як екстраординарний засіб забезпечення цінової та фінансової стабільності. Таким чином, МВФ постфактум схвалив більшість заходів, вжитих НБУ від початку повномасштабної війни.

Ю. Городніченко, визнаючи слушність фіксації обмінного курсу на початковому етапі повномасштабної війни, запропонував перехід до режиму керованого плаваючого курсу з обмеженням короткострокових коливань [5]. Йому опонували Д. Вавра, Б. Топф, Н. Рей, вважаючи передчасною відмову від фіксованого обмінного курсу, який наразі є «найбільш прозорим і ефективним інструментом збереження номінальної стабільності» [6].

В. Козюк [7], О. Петрик [8] та В. Фурман [9], аналізуючи політику НБУ під час війни, позитивно оцінюють більшість рішень регулятора у сфері процентної та валютно-курсової політики як такі, що забезпечили збереження макрофінансової стабільності. Водночас В. Козюк звертає увагу на недосконалість комунікацій НБУ стосовно підвищення облікової ставки, повільне запровадження окремих валютних обмежень та затримки із налаштуванням операційного дизайну монетарної політики. Дещо критичніше оцінює політику НБУ Б. Данилишин, вважаючи, що збереження облікової ставки на рівні 25 % річних суттєво обмежує стабілізаційні



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

можливості монетарної політики. На його думку, антиінфляційна ефективність монетарної політики стримується домінуванням структурних чинників інфляції, слабкістю каналів монетарної трансмісії та суттєвим зниженням сукупного попиту внаслідок війни [10].

**Виділення недосліджених частин проблеми.** На противагу панівній монетарній парадигмі, велика кількість «позасистемних» економістів у світі вважають, що оскільки поточний інфляційний сплеск зумовлений не перегрівом економіки, а переважно негативними шоками пропозиції, намагання його подолати за допомогою пригнічення попиту через підвищення ставок є контрпродуктивним.

Ф. Гільдебранд на початку 2022 року застерігав центральні банки від надмірного підвищення ставок. На його думку, у ситуації, коли інфляція спричинена обмеженням пропозиції, центральні банки повинні або змиритися з вищою інфляцією, або бути готовими знищити попит у всій економіці, щоб послабити обмеження пропозиції в одній її частині [11]. Дж. Стігліц у лютому 2023 року наполягав, що боротись з поточною інфляцією потрібно не підвищенням ставок, а за допомогою структурної та фіскальної політик [12]. А вже наприкінці року Дж. Стігліц констатував, що центральні банки з метою приборкання інфляції свідомо пішли шляхом провокування рецесії, тоді як після понад десятиліття наднизьких ставок достатньо було лише «нормалізувати» їх [13].

Зважаючи на недоліки боротьби з поточним інфляційним сплеском за допомогою високих ставок, деякі економісти схиляються до доцільності відродження системної цінової політики. Дж. Гелбрейт звернув увагу на ефективність застосування цінової політики (в різних формах) у США протягом 1940–1970 років, а також на значні втрати для суспільства й економіки від реформ Р. Рейгана і П. Волкера у 1980-х роках (безробіття, деіндустріалізація, боргова криза). На його думку, у разі збереження високої інфляції, уряду слід втрутитись в управління стратегічно важливими цінами [14]. Війна РФ проти України надала додаткових аргументів на користь застосування стратегічної цінової політики: у жовтні 2022 року Дж. Стігліц переконував, що для перемоги над РФ країнам Заходу слід не лише надавати додаткову допомогу Україні, але й переглянути власну економічну політику, включно із запровадженням контролю за цінами на енергоносії і продовольство [15].

С. Теупе звертає увагу на принципову позицію Дж. М. Кейнса щодо доцільності підтримання низьких процентних ставок під час війни, завдяки чому Великій Британії вдалося успішно профінансувати воєнні видатки під час Другої світової війни, уникнувши багатьох негативних наслідків, яких зазнала британська економіка під час та після Першої світової війни, коли ставки державних запозичень були високими [16]. Г. Річардсон описує досвід Федеральної резервної системи США під час Другої світової війни, центральною місією якої у той період стало фінансування воєнних видатків: резервні банки погодилися купувати казначейські облігації за ставкою 0,375 % річних, знизили дисконтну ставку до 1 % і створили пільгову ставку 0,5 % для позик під заставу короткострокових державних облігацій [17].

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

Водночас О. Шаров, виходячи з аналізу монетарної політики в умовах війни в різних країнах у різний час, робить висновок про відсутність якогось певного загальноприйнятого стандарту, що вимагає вироблення власної придатної для конкретної ситуації монетарної політики, яка б тим або іншим чином враховувала досвід інших країн [18].

**Метою статті** є дослідження монетарної політики НБУ під час повномасштабної війни РФ проти України з погляду відповідності вимогам воєнного часу та поточним тенденціям монетарного регулювання у світі, а також формулювання пропозиції щодо її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** На початку 2022 року, на тлі численних повідомлень про посилення ризику вторгнення РФ, валютний ринок України зазнав значного девальваційного тиску. Тригером став активний продаж українських еврооблігацій на зовнішньому ринку та різке скорочення вкладень нерезидентів в ОВДП. До моменту повномасштабного вторгнення НБУ продав з резервів понад 2 млрд дол., що не запобігло знеціненню гривні, яка за неповних два місяці девальвувала на 7,2 % – з 27,28 грн/дол. до 29,25 грн/дол. [19].

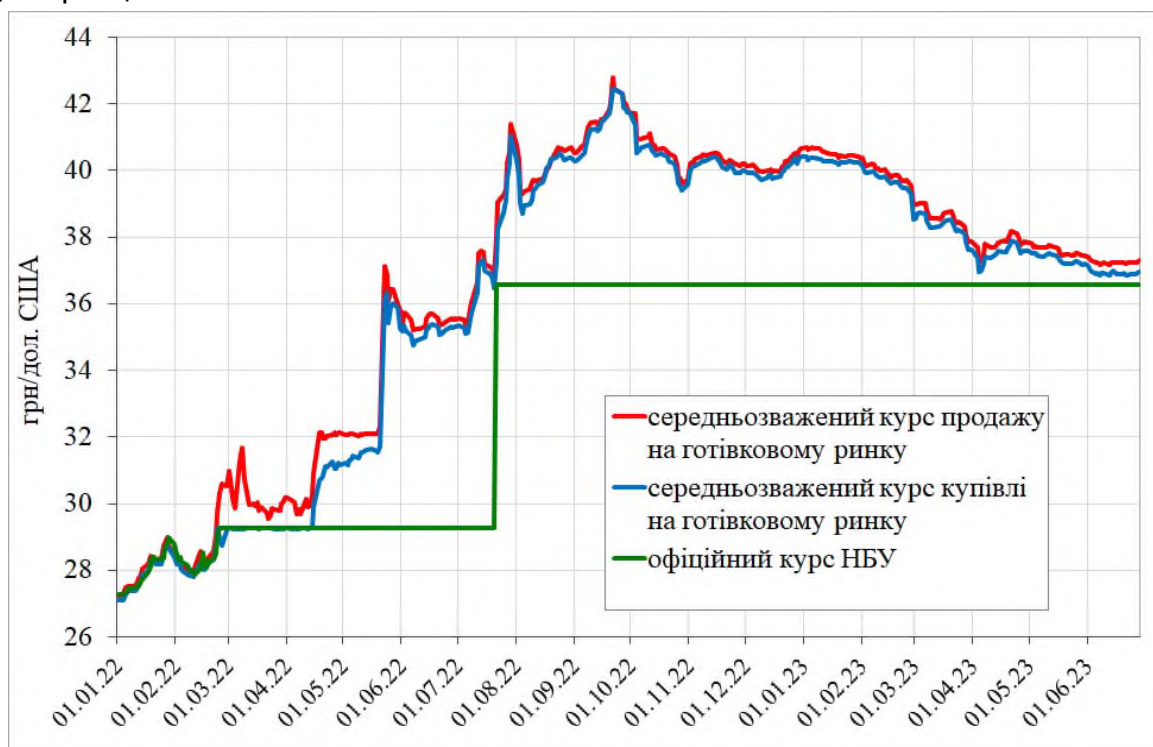
Напередодні вторгнення НБУ запевняв, що ситуація на валютному ринку залишається контрольованою і НБУ підтримуватиме режим гнучкого обмінного курсу. Однак 24 лютого, реагуючи на збройну агресію РФ, Правління НБУ прийняло постанову № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [20], якою було запроваджено низку екстраординарних заходів, зокрема: зафіксовано офіційний курс на 24.02.2022 р. (29,25 грн/дол.); призупинено роботу валютного ринку (крім операцій з продажу іноземної валюти клієнтами банків); запроваджено мораторій на здійснення транскордонних валютних платежів (крім низки випадків); заборонено видачу готівкових коштів з рахунків клієнтів в іноземній валюті тощо.

Невдовзі НБУ почав послаблювати валютні обмеження: було частково розблоковано роботу валютного ринку, відновлено видачу готівки з рахунків клієнтів в іноземній валюті, дозволено банкам продавати готівкову іноземну валюту населенню з обмеженням курсу продажу на рівні 10 % від офіційного, натомість було встановлено ліміт на зняття валюти за кордоном з гривневих рахунків. З метою запобігання виведенню капіталу за кордон, НБУ скоротив граничні строки розрахунків за експортно-імпортними операціями з 365 до 90 календарних днів (з подальшим поетапним подовженням до 180 днів). Крім того, було скорочено ліміти відкритої довгої та короткої валютної позиції банків. Як наслідок, на початковому етапі війни НБУ вдалося запобігти паніці й забезпечити відносну курсову стабільність.

Однак у травні 2022 року ситуація на валютному ринку почала погіршуватись: заява Голови НБУ про можливість повернення до плаваючого курсу [21] спровокувала стрибок курсу чорного ринку за лічені дні на 9 % до 37-38 грн/дол., а скасування з 21 травня обмежень на встановлення готівкового курсу банками зумовило його наближення до курсу чорного ринку. Незважаючи на запевнення керівництва НБУ стосовно незмінності офіційного курсу до кінця війни та підви-

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

щення облікової ставки до 25 %, яке позиціонувалося як засіб підтримання курсової стабільності, 21 липня 2022 року НБУ скорегував офіційний курс гривні на 25 % до 36,57 грн/дол. Де-факто, НБУ підвищив офіційний курс до рівня курсу готівкового ринку (рис. 1), спровокувавши тим самим черговий девальваційний сплеск на готівковому ринку. Попри деяку суперечливість зазначеної корекції, НБУ вдалося на деякий час стимулювати експортерів до продажу валюти й загальмувати витрачання міжнародних резервів, а курс готівкового ринку в II кварталі 2023 року впритул наблизився до офіційного, тобто до рівня, на якому перебував до корекції.



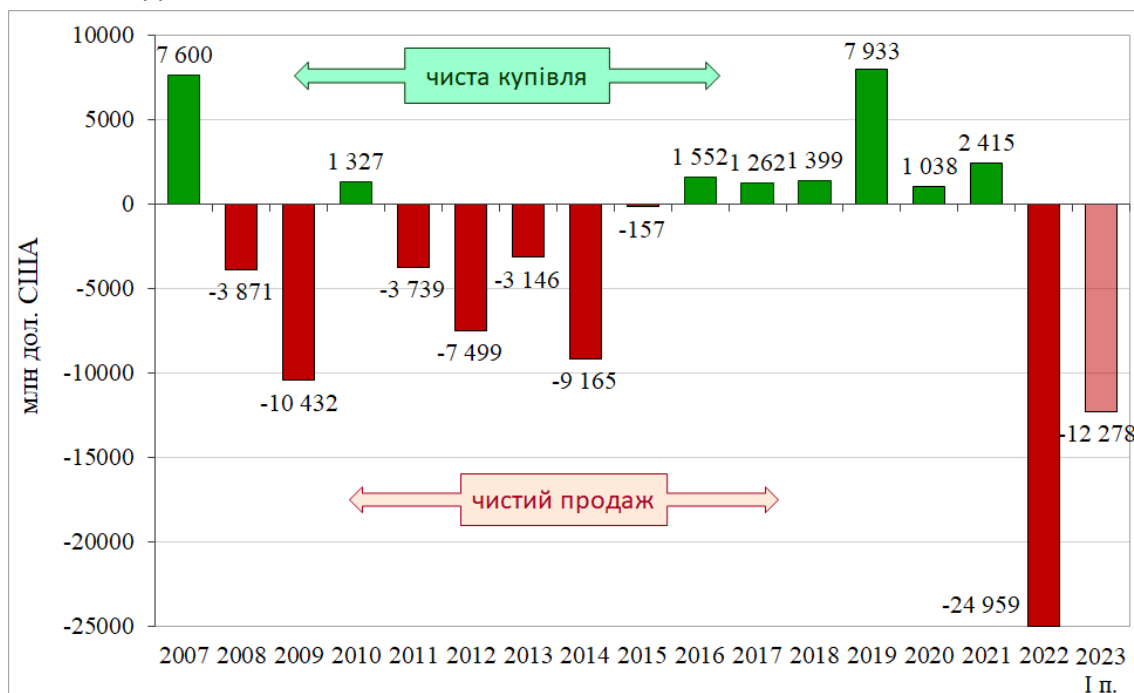
**Рис. 1. Динаміка готівкового та офіційного курсу гривні до долара США протягом 2022 – I півріччя 2023 рр., грн за дол. США**

*Джерело:* побудовано автором за даними НБУ.

Одночасно з корекцією офіційного курсу НБУ дозволив банкам продавати безготівкову валюту громадянам з подальшим розміщенням на депозит на строк від трьох місяців в межах щомісячного ліміту. Згодом було дозволено купівлю безготівкової валюти за офіційним курсом з подальшим розміщенням на строковий депозит у банку та обов'язковим зворотним продажем валюти після закінчення строку депозиту за офіційним курсом на день проведення зворотної операції. Зазначені заходи справили стабілізаційний вплив на кон'юнктуру готівкового валютного ринку.

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Основним засобом підтримання фіксованого курсу були інтервенції НБУ на валютному ринку: у 2022 році обсяги продажу валюти зросли порівняно з попереднім роком у 22 рази і становили 28 346 млн дол., а від'ємне сальдо інтервенцій сягнуло 24 959 млн дол. (рис. 2), що є найвищим річним показником за всю історію незалежної України. У I півріччі 2023 року чистий продаж валюти становив 12 278 млн дол.



**Рис. 2. Сальдо інтервенцій НБУ на валютному ринку у 2007 – I півріччі 2023 рр., млн дол. США**

*Джерело:* побудовано автором за даними НБУ.

Можливість для здійснення інтервенцій НБУ з продажу валюти було забезпечено за рахунок зовнішніх надходжень, які у 2022 році становили в еквіваленті 32,1 млрд дол., а в I півріччі 2023 року – 22,7 млрд дол. [22]. У підсумку, обсяг міжнародних резервів, зменшившись за 2022 рік з 30,9 до 28,5 млрд дол., протягом січня – травня 2023 року зріс до 37,3 млрд дол., що є найвищим значенням за останніх 12 років і забезпечує фінансування 4,9 місяця майбутнього імпорту.

Отже, перехід НБУ до режиму фіксованого курсу в перший день повномасштабної війни був слушним і безальтернативним, проте підтримання такого режиму було б неможливим без масштабної фінансової підтримки з боку іноземних партнерів. Водночас, НБУ припустився кількох провалів у комунікаційній політиці, зокрема стосовно перспектив повернення до плаваючого курсу, що, ймовірно, призвело до необхідності більшої корекції фіксованого обмінного курсу.

*Процентна політика.* Черговий цикл підвищення облікової ставки НБУ розпочав у березні 2021 року, ставши одним з перших центральних банків у світі, які зреагували на «постковідне» прискорення інфляції. Протягом 2021 року облікову

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

ставку було підвищено з 6% до 9%, а в січні 2022 року, коли річні темпи інфляції становили 10 %, НБУ підвищив ставку до 10 % і дав сигнал щодо її подальшого зростання.

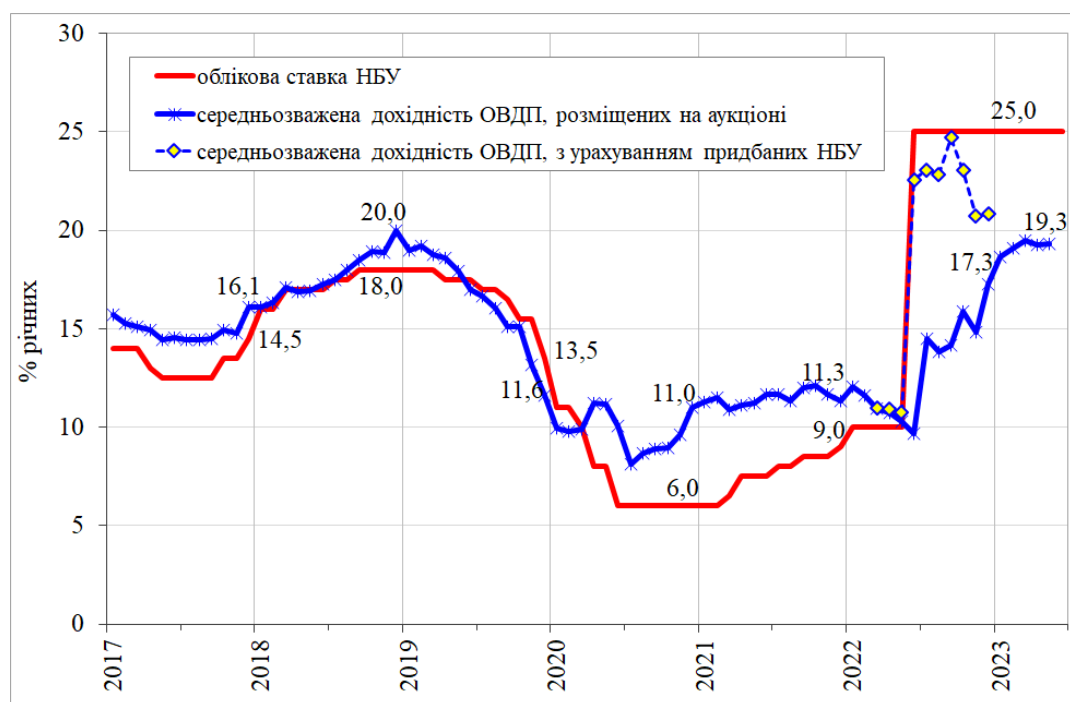
На початку березня 2022 року НБУ констатував, що через запровадження адміністративних обмежень ринкові монетарні інструменти, зокрема облікова ставка, не відіграють відчутної ролі у функціонуванні грошово-кредитного та валютного ринків. З огляду на це НБУ відклав ухвалення рішення щодо розміру облікової ставки і повідомив, що відновить регулярні засідання Правління з монетарних питань за умови нормалізації економічної ситуації, тобто, фактично, режим інфляційного таргетування було поставлено «на паузу». Зазначеної позиції НБУ дотримувався протягом двох місяців, але вона почала змінюватись зі збільшенням обсягів монетизації дефіциту бюджету.

Наприкінці травня Голова НБУ публічно заявив, що економічна логіка починає заміщувати психологічний шок початку війни і переважання благодійних мотивів, бізнес намагається максимізувати прибуток, а громадяни – збільшити доходи та захистити заощадження [23]. Відтак 2 червня НБУ оголосив про підвищення облікової ставки з 10 до 25 %, а метою такого кроку було задекларовано «захист гривневих доходів та заощаджень громадян, збільшення привабливості гривневих активів, зниження тиску на валютному ринку і в результаті посилення спроможності Національного банку забезпечувати курсову стабільність і стримувати інфляційні процеси під час війни» [24]. Одночасно з цим НБУ розширив коридор ставок овернайт з +/- 1 в. п. до +/- 2 в. п. від облікової ставки, тобто ставку за кредитами овернайт було підвищено з 11 до 27 %, а ставку за депозитними сертифікатами – з 9 до 23 %.

Отримавши високодохідну альтернативу у вигляді депозитних сертифікатів, банки практично втратили інтерес до військових облігацій: якщо у травні обсяг розміщення гривневих ОВДП на первинному ринку становив 27,2 млрд грн, то у червні впав до 8,8 млрд грн, а у вересні – до 0,9 млрд грн. З огляду на це, Міністерство фінансів було змушене вдатися до підвищення дохідності державних облігацій: середньозважена ставка за гривневими ОВДП, розміщеними на аукціоні, зросла з 10,3 % у травні 2022 року до 19,3 % у травні 2023 року (рис. 3).

Ще одним наслідком підвищення облікової ставки став перегляд умов, на яких НБУ придбавав військові облігації: якщо у березні – травні 2022 року ставка була фіксованою на рівні 11 %, то у червні уряд прирівняв дохідність військових облігацій до середнього значення облікової ставки за річний період, що передуює купонним виплатам (плаваюча ставка) [25]. Як наслідок, дохідність ОВДП, які придбавав НБУ, у червні сягнула 23,6 %, у липні – 24,9 %, у серпні-грудні – 25 % (за умови незмінності облікової ставки до листопада 2023 року).



**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Рис. 3. Динаміка облікової ставки НБУ та дохідність ОВДП протягом 2017 – I півріччя 2023 рр., % річних**

*Джерело:* побудовано автором за даними НБУ.

Трансмісія підвищення облікової ставки за депозитами тривалий час була слабкою: профіцит ліквідності банківської системи, який різко збільшився під час війни за рахунок фінансування дефіциту бюджету, знижував мотивацію банків до залучення коштів на депозити. Додатковий стимул для підвищення банками ставок за строковими депозитами з'явився у 2023 році, після підвищення НБУ нормативів обов'язкового резервування та зміни дизайну монетарної політики. Середньозважена ставка за строковими депозитами фізичних осіб у гривні, після зниження навесні 2022 року до 6,4 %, протягом наступних 12 місяців зросла до 13,8 %, ставка за гривневими депозитами корпорацій за той самий період зросла з 4,5 до 13,6 %. Тобто навіть після істотного зростання ставок за депозитами їх середній рівень залишався вдвічі нижчим облікової ставки.

Як наслідок, приріст гривневих депозитів у 2022 році відбувався виключно за рахунок коштів на вимогу (зокрема, перерахування заробітної плати військових) і лише в 2023 році розпочалося стрімке зростання депозитів до 1 року. Зазначені факти свідчать, що визначальним у цьому процесі було не підвищення облікової ставки, а збільшення нормативів обов'язкового резервування.

Ставки за кредитами продемонстрували значно швидший відгук на зміну облікової ставки, ніж ставки за депозитами. Так, ставка за гривневими кредитами корпораціям зросла з 13,9 % у травні 2022 року до 18,4 % у червні, після чого продовжила зростання до 20,1 % на кінець року і фактично стабілізувалася на цьому рівні (у травні 2023 року становила 20,4 %). Значна волатильність ставок



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

за кредитами домогосподарствам протягом 2022 року була зумовлена дією так званих кредитних канікул, у межах яких банки істотно знижували ставку, але з вересня відновили стандартні умови. У підсумку, середньозважена ставка за кредитами домогосподарствам в гривні у травні 2023 року сягнула 36 %.

Згортання банками кредитної активності у 2022 році було закономірним наслідком посилення всіх видів ризику в умовах повномасштабної війни. За таких обставин, підтримка кредитування за допомогою державних програм стала, фактично, єдиною життєздатною альтернативою. Проте без зміни процентної політики НБУ кредитування економіки залишатиметься обмеженим та потребуватиме значних витрат коштів з бюджету, що, в комплексі, значно ускладнюватиме відновлення економіки.

Отже, підвищивши облікову ставку, НБУ не зміг запобігти девальвації та інфляції, чинники яких знаходяться в немонетарній площині, натомість ускладнив залучення коштів для фінансування дефіциту бюджету, спровокував збільшення витрат на обслуговування державного боргу та значно збільшив власні витрати на операції з мобілізації коштів. Обсяги розміщення ОВДП повноцінно відновились лише після дозволу зараховувати певні серії облігацій (бенчмарк-ОВДП) у покриття попередньо підвищених обов'язкових резервів. Зміна дизайну монетарної політики у квітні 2023 року (ставку за депозитними сертифікатами овернайт було знижено з 23 до 20 % річних, водночас запроваджено тримісячні депозитні сертифікати під облікову ставку, тобто 25 %) стимулювала банки до залучення депозитів на строк понад 3 місяці, проте не зменшила витрати НБУ за депозитними сертифікатами.

*Управління ліквідністю банків.* З метою підтримання ліквідності банків після повномасштабного вторгнення НБУ запровадив інструмент екстреного бланкового (незабезпеченого) рефінансування, припинив розміщення депозитних сертифікатів строком на 14 днів, а також відтермінував підвищення нормативів обов'язкового резервування. Найбільшим попитом з боку банків рефінансування користувалося на початковому етапі війни, проте невдовзі вони почали повертати кошти НБУ. Після підвищення облікової ставки рефінансування продовжили залучати лише кілька банків, а починаючи з листопада активність каналу знизилась до мінімуму. Залишки за кредитами рефінансуванням (без неплатоспроможних банків) сягнули максимуму на початку березня 2022 року (160,6 млрд грн), після чого почали стрімко скорочуватись і на кінець червня 2023 року становили лише 5,5 млрд грн., що, у підсумку, справило істотний стерилізаційний ефект.

Найбільший додатний вплив на ліквідність банків мало витрачання коштів Держказначейством в умовах безпрецедентного дефіциту бюджету. У 2022 році чистий приплив ліквідності за цим каналом становив майже 1200 млрд грн, що у 124 рази перевищує відповідний показник 2021 року, а джерелами цих коштів були зовнішні надходження, конвертовані в гривню, та вкладення НБУ у військові

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

облігації<sup>1</sup> (у пропорції 2:1). За перше півріччя 2023 року ліквідність банків за рахунком витрачання коштів з бюджету поповнилась на понад 560 млрд грн. Натомість найбільший стерилізаційний ефект мав чистий продаж НБУ іноземної валюти, що зменшило ліквідність банків за підсумками 2022 року на понад 800 млрд грн, а за I півріччя 2023 року – більш ніж на 450 млрд грн.

Вільну ліквідність НБУ абсорбував за допомогою депозитних сертифікатів, залишки за якими на кінець 2022 року сягнули 457,5 млрд грн, перевищивши рівень початку року на 244,5 млрд грн. Для зменшення навісу вільної ліквідності, який становить загрозу для валютного ринку та послаблює монетарну трансмісію, НБУ у I півріччі 2023 року значно підвищив нормативи обов'язкового резервування за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках юридичних і фізичних осіб, порівнявши до них депозити фізичних осіб до 92 днів. Як наслідок, нормативний обсяг обов'язкових резервів протягом I півріччя 2023 року збільшився з 69,8 до 291,9 млрд грн. Попри це, залишки за депозитними сертифікатами на кінець червня 2023 року сягнули 472,7 млрд грн, перевищивши рівень початку року.

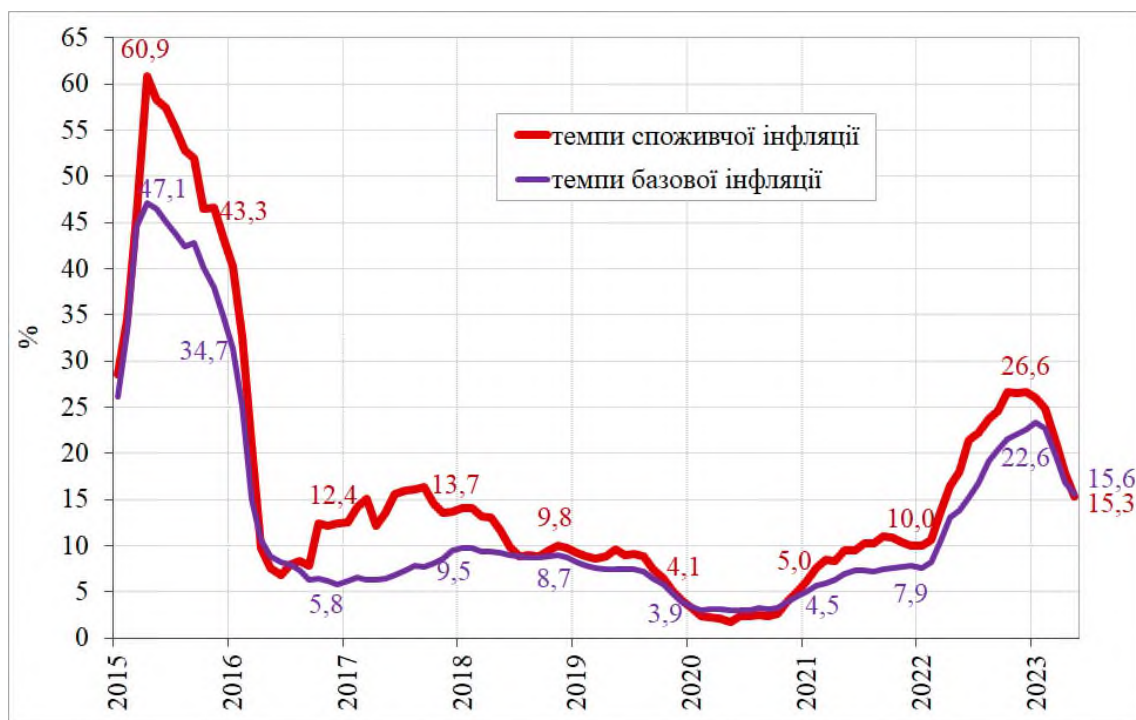
Різке збільшення профіциту ліквідності банків під час повномасштабної війни, яке було обумовлене особливостями фінансування дефіциту бюджету, значно посилило негативні аспекти політики високих процентних ставок. Внаслідок різкого підвищення ставок процентні витрати НБУ за депозитними сертифікатами у 2022 році зросли до 40,8 млрд грн, вчетверо перевищивши відповідний показник 2021 року, а у I півріччі 2023 року сягнули 44 млрд грн.

*Інфляція.* Річні темпи споживчої інфляції, зрісши протягом 2021 року з 5 до 10 %, після вторгнення РФ різко прискорились і досягнули максимуму 26,6 % у IV кварталі 2022 року (рис. 4). Основні причини стрімкого зростання цін були пов'язані з безпосередніми та опосередкованими втратами від війни: знищення виробничих потужностей, руйнування інфраструктури, порушення логістики, збільшення виробничих витрат, девальвація гривні тощо.

Внаслідок війни РФ проти України, зокрема через блокування експорту зернових та олії, відбувся сплеск світових цін на продовольство до найвищого рівня в історії. Після досягнення домовленості щодо «зернового коридору» відбулася корекція цін, проте вони й надалі залишалися на високому рівні, що мало відповідний вплив на ціни внутрішнього ринку.

Стрімке зростання світових цін на нафту, що також відбулося внаслідок війни, стало вагомим чинником подорожчання пального на внутрішньому ринку. Посилив ефект дефіцит пального в Україні, пов'язаний з цим ажіотажний попит, а також ймовірні зловживання трейдерів, що в сукупності призвело до скасування державного регулювання цін. Зниження світових цін на нафту у II півріччі 2022 року та наповнення ринку компенсували інфляційний ефект від девальвації гривні і часткового повернення акцизу та забезпечили деяке здешевлення палива в Україні.

<sup>1</sup> Для створення можливості купівлі НБУ військових облігацій на первинному ринку Парламент на період воєнного стану зупинив дію ст. 54 закону про НБУ, яка забороняє йому надавати кредити державі, а Президент рекомендував регулятору здійснити купівлю на первинному ринку військових облігацій в обсягах та на умовах, погоджених з урядом. Отже, за підсумками 2022 року обсяг таких операцій сягнув 400 млрд грн, що становило  $\frac{2}{3}$  від загального обсягу випуску ОВДП за 2022 рік.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Рис. 4. Річні темпи споживчої та базової інфляції протягом 2015 – травня 2023 рр., місяць до відповідного місяця попереднього року, %**  
*Джерело:* побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

Істотний дезінфляційний вплив мали деякі адміністративні фактори (зниження податків, мораторій на підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги) та різке зниження споживчого попиту, внаслідок виїзду значної кількості громадян за кордон, зростання безробіття і падіння доходів. Важливим свідченням пригніченості попиту є той факт, що інфляційні очікування домогосподарств з початку повномасштабної війни є значно нижчими очікувань інших суб'єктів ринку (банків, підприємств та аналітиків), що є аномальним явищем, і не піднімались вище 15,9 %. Зокрема, у травні 2023 року очікування домогосподарств на наступні 12 місяців становили 11,2 %. Саме ці немонетарні чинники, а також статистичний ефект бази порівняння, призвели до стрімкого зниження темпів інфляції у січні – травні 2023 року до 15,3 %.

Зазначені особливості практично унеможливають боротьбу з інфляцією засобами монетарної політики, оскільки ціни зростають не через надмірний попит, а під тиском витрат. Навіть більше, високі ставки ще більше пригнічують пропозицію через підвищення вартості ресурсів для виробників, а отже, стимулюють інфляцію. За таких умов інфляції доцільно протидіяти за допомогою комплексної цінової політики, орієнтованої на збільшення пропозиції, із залученням усіх зацікавлених органів влади. НБУ в межах такої політики доцільно сконцентрувати зусилля на процесах, на які він має безпосередній вплив: забезпечення стабільності обмінного курсу та доступних фінансових ресурсів для виробників.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

**Висновки і пропозиції.** Проведене дослідження дозволяє констатувати, що НБУ на першому етапі повномасштабної війни вдалось забезпечити макрофінансову стабільність, основним елементом чого було підтримання відносної курсової стабільності. Перехід НБУ до режиму фіксованого курсу був виправданим і безальтернативним, проте застосування такого режиму було б неможливим без масштабної фінансової підтримки з боку іноземних партнерів.

Прискорення темпів інфляції у 2022 році до 26,6 % не було критичним ні з погляду ретроспективи, ні з погляду масштабу проблем, з якими зіткнулася Україна, внаслідок повномасштабної агресії РФ. Основними чинниками зростання цін стали численні шоки пропозиції, безпосередньо пов'язані з війною: фізичне знищення виробничих потужностей, інфраструктури, порушення логістичних ланцюжків тощо. Істотний вплив на інфляцію мала девальвація гривні, що закономірно призвела до подорожчання імпорту.

Монетарна політика НБУ з початку повномасштабної війни загалом відповідала панівній парадигмі боротьби з інфляцією шляхом підвищення ставок, яка підтримується МВФ. Проте навіть під таким кутом зору її можна вважати надміру жорсткою і такою, що не повною мірою враховувала потреби держави у фінансуванні воєнних видатків. Підвищивши облікову ставку до 25 %, НБУ не зміг запобігти девальвації та інфляції, чинники яких знаходяться в немонетарній площині, натомість, ускладнив залучення коштів для фінансування дефіциту бюджету, спровокував збільшення витрат на обслуговування державного боргу та значно збільшив власні витрати за депозитними сертифікатами.

Різде збільшення профіциту ліквідності банків під час повномасштабної війни, обумовлене особливостями фінансування дефіциту бюджету, значно посилило негативні аспекти політики високих процентних ставок. Склалась алогічна ситуація, коли ліквідність банків зростає за рахунок державних витрат, але держава в стані війни не в змозі залучити кошти у банків на прийнятних умовах, оскільки вони мають привабливу альтернативу для вкладення коштів у вигляді депозитних сертифікатів.

У цьому контексті не можна погодитись з послідовною позицією НБУ щодо необхідності підвищення привабливості гривневих активів, оскільки у ній гривня трактується передусім як актив, за утримання якого власник має отримати винагороду. Зазначена логіка цілком відповідає інтересам представників фінансового сектору, проте не враховує потреби реального сектору і держави в доступних ресурсах, а отже провокує стагнацію економіки та значно ускладнює фінансування воєнних видатків.

Оскільки зростання цін в умовах війни провокують переважно фактори з боку витрат (пропозиції), а попит залишається пригніченим через міграцію, високий рівень безробіття і зниження доходів, боротися з інфляцією доцільно не високими ставками, а за допомогою комплексної цінової політики, спрямованої на розширення пропозиції. До формування та реалізації зазначеної політики мають бути залучені усі зацікавлені органи влади: НБУ, Кабінет Міністрів України та відповідні міністерства.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

НБУ в межах такої антиінфляційної політики доцільно сконцентрувати зусилля на підтриманні відносної стабільності обмінного курсу, зниженні інфляційних очікувань (за допомогою відповідальної комунікаційної політики) та забезпеченні суб'єктів господарювання доступними фінансовими ресурсами

**Список використаних джерел**

1. World Economic Outlook. International Monetary Fund [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.imf.org/en/publications/weo>.
2. Global Financial Stability Report. International Monetary Fund [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/>.
3. Ukraine: Program Monitoring with Board Involvement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2022/12/21/Ukraine-Program-Monitoring-with-Board-Involvement-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-527288>.
4. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Review of Program Monitoring with Board Involvement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/03/31/Ukraine-Request-for-an-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-and-Review-of-531687>.
5. Городніченко Ю. Не треба боятися відпустити гривню. Вокс Україна [Електронний ресурс] / Ю. Городніченко. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/ne-treba-boyatysya-vidpustyty-gryvnyu>.
6. Вавра Д. Фіксувати чи не фіксувати: оптимальний режим обмінного курсу гривні під час війни [Електронний ресурс] / Д. Вавра, Б. Топф, Н. Рей // Вокс Україна. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/fiksuvaty-chy-ne-fiksuvaty-optymalnyj-rezhym-obminnogo-kursu-gryvni-pid-chas-vijny>.
7. Козюк В. Монетарна політика воєнного року: мінним полем макрофінансових викликів [Електронний ресурс] / В. Козюк // Вокс Україна. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/monetarna-polityka-voennogo-roku-minnym-polem-makrofinansovyh-vyklykiv>.
8. Петрик О. Політика Національного банку України під час війни / Олександр Петрик // Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. – 2022. – Т. 4 (46). – С. 15-23.
9. Фурман В. Монетарна політика НБУ в 2022 році: чи вдалося зберегти контроль за інфляцією та наскільки вдалими були рішення? [Електронний ресурс] / Фурман В. // Інтерфакс-Україна. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/blog/882100.html>.
10. Данилишин Б. Інфляція та монетарна політика: проблеми слабкості національної монетарної трансмісії [Електронний ресурс] / Данилишин Б. // LB.ua. – Режим доступу: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/538825\\_inflyatsiya\\_monetarna\\_politika.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/538825_inflyatsiya_monetarna_politika.html).



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

11. Hildebrand Ph. The old inflation playbook no longer applies [Electronic resource] / Hildebrand Ph. // Financial Times. – Accessed mode: <https://www.ft.com/content/1e59e952-c5cf-4c8e-983a-560170c87cda>.

12. Stiglitz J. E. A Balanced Response to Inflation. Project Syndicate [Electronic resource] / J. E. Stiglitz. – Accessed mode: <https://www.project-syndicate.org/commentary/inflation-causes-and-targeted-solutions-by-joseph-e-stiglitz-2022-02>.

13. Stiglitz J. E. All Pain and No Gain from Higher Interest Rates. Project Syndicate [Electronic resource] / Stiglitz J. E. – Accessed mode: <https://www.project-syndicate.org/commentary/fed-interest-rate-increases-counterproductive-all-pain-no-gain-by-joseph-e-stiglitz-2022-12>.

14. Galbraith J. K. The Case for Strategic Price Policies. Project Syndicate [Electronic resource] / J. K. Galbraith. – Accessed mode: <https://www.project-syndicate.org/commentary/strategic-price-controls-warranted-to-fight-inflation-by-james-k-galbraith-2022-01>.

15. Stiglitz J. E. Wars Aren't Won with Peacetime Economies. Project Syndicate [Electronic resource] / J. E. Stiglitz. – Accessed mode: <https://www.project-syndicate.org/commentary/west-needs-war-economics-energy-food-supply-shortages-by-joseph-e-stiglitz-2022-10>.

16. Teupe S. Keynes, inflation and the public debt: How to Pay for the War as a policy prescription for financial repression? / Sebastian Teupe // Financial History Review. – August 2020. – Volume 27, Issue 2. – pp. 187-209.

17. Richardson G. The Federal Reserve's Role During WWII. Federal Reserve History [Electronic resource] / G. Richardson. – Accessed mode: <https://www.federalreservehistory.org/essays/feds-role-during-wwii>.

18. Шаров О. Міжнародний досвід монетарної політики в умовах війни: уроки для України / Олександр Шаров // Журнал європейської економіки. – 2022. – Том 21, № 2 (81). – С. 174-189.

19. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>.

20. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління НБУ від 24 лютого 2022 р. № 18 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18).

21. Governor of the National Bank of Ukraine: Ukraine's losses in Russian war at 50% of GDP. Interview. The Asahi Shimbun [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.asahi.com/ajw/articles/14619106>.

22. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/ukraines\\_state\\_budget\\_financing\\_since\\_the\\_beginning\\_of\\_the\\_full-scale\\_war-3435](https://www.mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435).

23. Шевченко К. Фінансово-економічна політика за воєнного часу [Електронний ресурс] / К. Шевченко // Дзеркало тижня. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/finansovo-ekonomichna-politika-za-vojennoho-chasu.html>.



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

24. Національний банк України підвищив облікову ставку до 25%. Офіційне Інтернет-представництво НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-25>.

25. Про випуск облігацій внутрішньої державної позики «Військові облігації» : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2022 р. № 156 (зі змінами) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2022-%D0%BF/ed20220609#Text>.

26. Нестримна жорсткість буття. Стан грошової сфери в Україні у 2022 році. Growford Institute [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.growford.org.ua/research/strong-nestrymna-zhorstkist-buttya-strong/>.

### References

1. World Economic Outlook. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/publications/weo>.

2. Global Financial Stability Report. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/>.

3. Ukraine: Program Monitoring with Board Involvement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2022/12/21/Ukraine-Program-Monitoring-with-Board-Involvement-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-527288>.

4. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Review of Program Monitoring with Board Involvement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/03/31/Ukraine-Request-for-an-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-and-Review-of-531687>.

5. Horodnichenko, Yu. (n.d.). *Ne treba boiatysia vidpustyty hryvniu [Do not be afraid to let go of the hryvnia. Vox Ukraine]*. <https://voxukraine.org/ne-treba-boyatysya-vidpustyty-gryvnyu>.

6. Vavra, D., Topf, B., Rei, N. (n.d.). *Fiksuvaty chy ne fiksuvaty: optymalnyi rezhym obminnoho kursu hryvni pid chas viiny [To fix or not to fix: the optimal hryvnia exchange rate regime during the war]*. <https://voxukraine.org/fiksuvaty-chy-ne-fiksuvaty-optymalnyj-rezhym-obminnogo-kursu-gryvni-pid-chas-vijny>.

7. Koziuk, V. (n.d.). *Monetarna polityka voiennoho roku: minnym polem makrofinan-sovykh vyklykiv [Monetary policy of the war years: a minefield of macro-financial challenges]*. <https://voxukraine.org/monetarna-polityka-voennogo-roku-minnym-polem-makrofinansovykh-vyklykiv>.

8. Petryk, O. (2022). *Polityka Natsionalnoho banku Ukrainy pid chas viiny [Policy of the National Bank of Ukraine during the war]*. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi – Socio-economic relations in the digital society*, 4(46), 15-23.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

9. Furman, V. (n.d.). Monetarna polityka NBU v 2022 rotsi: chy vdalosia zberehty ko-ntrol za inflatsiieiu ta naskilky vdalymy byly rishennia? [Monetary policy of the NBU in 2022: was it possible to maintain inflation control and how successful were the decisions?]. *Interfaks-Ukraina – Interfax-Ukraine*. <https://interfax.com.ua/news/blog/882100.html>.

10. Danylyshyn, B. (n.d.). Inflatsiia ta monetarna polityka: problemy slabkosti natsionalnoi monetarnoi transmisii [Inflation and monetary policy: problems of the weakness of the national monetary transmission]. *LB.ua*. [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/538825\\_inflyatsiya\\_monetarna\\_politika.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/538825_inflyatsiya_monetarna_politika.html).

11. Hildebrand, Ph. (n.d.). The old inflation playbook no longer applies. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/1e59e952-c5cf-4c8e-983a-560170c87cda>.

12. Stiglitz, J. E. (n.d.). *A Balanced Response to Inflation*. *Project Syndicate*. <https://www.project-syndicate.org/commentary/inflation-causes-and-targeted-solutions-by-joseph-e-stiglitz-2022-02>.

13. Stiglitz, J. E. (2022). *All Pain and No Gain from Higher Interest Rates*. *Project Syndicate*. <https://www.project-syndicate.org/commentary/fed-interest-rate-increases-counterproductive-all-pain-no-gain-by-joseph-e-stiglitz-2022-12>.

14. Galbraith, J. K. (n.d.). *The Case for Strategic Price Policies*. *Project Syndicate*. <https://www.project-syndicate.org/commentary/strategic-price-controls-warranted-to-fight-inflation-by-james-k-galbraith-2022-01>.

15. Stiglitz, J. E. (2022). *Wars Aren't Won with Peacetime Economies*. *Project Syndicate*. <https://www.project-syndicate.org/commentary/west-needs-war-economics-energy-food-supply-shortages-by-joseph-e-stiglitz-2022-10>.

16. Teupe, S. (August 2020). Keynes, inflation and the public debt: How to Pay for the War as a policy prescription for financial repression? *Financial History Review*, 27( 2), 187-209.

17. Richardson, G. (n.d.). *The Federal Reserve's Role During WWII*. *Federal Reserve History*. <https://www.federalreservehistory.org/essays/feds-role-during-wwii>.

18. Sharov, O. (2022). Mizhnarodnyi dosvid monetarnoi polityky v umovakh viiny: uroky dlia Ukrainy [International experience of monetary policy in war conditions: lessons for Ukraine]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economics*, 21(2(81)), 174-189.

19. Ofitsiine Internet-predstavnytstvo Natsionalnoho banku Ukrainy [Official Internet representation of the National Bank of Ukraine]. <https://bank.gov.ua/>.

20. Pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu [On the operation of the banking system during the introduction of martial law], Resolution of the NBU Board of February 24, 2022 № 18. [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18).

21. Governor of the National Bank of Ukraine: Ukraine's losses in Russian war at 50% of GDP. Interview. *The Asahi Shimbun*. <https://www.asahi.com/ajw/articles/14619106>.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

22. Finansuvannia derzhavnoho biudzhetu Ukrainy z pochatku povnomasshtabnoi viiny. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Funding of the state budget of Ukraine since the beginning of the full-scale war. Ministry of Finance of Ukraine]. [https://www.mof.gov.ua/uk/news/ukraines\\_state\\_budget\\_financing\\_since\\_the\\_beginning\\_of\\_the\\_full-scale\\_war-3435](https://www.mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435).

23. Shevchenko, K. (n.d.). Finansovo-ekonomichna polityka za voiennoho chasu [Financial and economic policy during the war]. *Dzerkalo tyzhnia – Mirror of the week*. <https://zn.ua/ukr/macrolevel/finansovo-ekonomichna-politika-za-vojennoho-chasu.html>.

24. Natsionalnyi bank Ukrainy pidvyshchyv oblikovu stavku do 25%. Ofitsiine Internet-predstavnytstvo NBU [The National Bank of Ukraine increased the discount rate to 25%. Official Internet representation of the NBU]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalnyi-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-25>.

25. Pro vypusk oblihotsii vnutrishnoi derzhavnoi pozyky «Viiskovi obliha-tsii» [On the issue of bonds of the domestic state loan "Military bonds"], Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 25, 2022 № 156. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2022-%D0%BF/ed20220609#Text>.

26. Nestrymna zhorstkist buttia. Stan hroshovoi sfery v Ukraini u 2022 rotsi. Growford Institute [Irrepressible hardness of being. The state of the monetary sphere in Ukraine in 2022. Growford Institute]. <https://www.growford.org.ua/research/strong-nestrymna-zhorstkist-buttya-strong/>.

Отримано 20.02.2023

UDC 338.23:336.74]:355.01(477+(470+571)

JEL Classification: G21; E5

**Mykhailo Dzhus**

*Head of Money Markets Department, Growford Institute  
(Kyiv, Ukraine)*

**E-mail:** [m\\_dzhus@ukr.net](mailto:m_dzhus@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-6280-0497>

**MONETARY POLICY OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE  
IN THE CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR**

**Abstract.** *The large-scale war of the Russian Federation against Ukraine, causing colossal damage to Ukrainian society and economy, led to a significant increase in state spending, primarily on defense, which required the maximum mobilization of external and internal sources of financing the budget deficit. The national currency was subjected to strong inflationary and devaluation pressure, which required an immediate response from the National Bank of Ukraine (hereinafter referred to as the NBU). The general background for the above-mentioned dramatic events was the "post-Covid" acceleration of inflation rates in the world and the resulting increase in interest rates by the leading central banks.*

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

*The article analyzes the key decisions of the NBU in the field of monetary policy during the war from the point of view of their compliance with the challenges of wartime and in the context of the main trends of monetary regulation in the world. It was concluded that the NBU managed to ensure macro-financial stability, but its monetary policy did not fully take into account the needs of the state in financing military expenditures.*

**Keywords:** *monetary policy; interest rate policy; pricing policy; discount rate; inflation; exchange rate, liquidity of banks.*

*Fig.: 4. References: 26.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Джус М. Монетарна політика Національного банку України в умовах повномасштабної війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 165-182.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-183-201

УДК 330.34

JEL Classification: K22; L20; M14; M21; O10; O44; Q01

**Наталія Іванова**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [ivanova.nat.vlad@gmail.com](mailto:ivanova.nat.vlad@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>  
**ResearcherID:** [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)

**Ольга Попело**

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та державної служби  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [popelo.olha@gmail.com](mailto:popelo.olha@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>  
**ResearcherID:** [I-8572-2016](https://orcid.org/0000-0002-4581-5129)

**ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Анотація.* У статті розглянуто актуальність питання впровадження стратегії сталого розвитку, яка стає ключовим завданням сучасного суспільства та бізнесу, спостерігається загальне усвідомлення важливості сталого розвитку для забезпечення добробуту суспільства та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. У цьому контексті корпорації відіграють вагомую роль, оскільки їхня діяльність має значний вплив на соціальне та екологічне середовище. Для досягнення цієї мети важливо побудувати ефективну систему корпоративного управління, яка б сприяла досягненню балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Авторами обґрунтовано, що оцінка корпоративного управління є ключовим інструментом у реалізації стратегії сталого розвитку. Запропоновано процес аналізу та оцінювання ефективності управлінського механізму корпорації з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей, включаючи ті, що пов'язані зі сталістю розвитку. Для вимірювання відповідності корпоративного управління принципам сталого розвитку розроблено напрями та критерії такої оцінки. Це можуть бути економічні, соціальні та екологічні показники, які відображають збалансований підхід корпорації до своєї діяльності. У дослідженні підкреслюється, що впровадження сталого управління дозволяє корпораціям досягати позитивних результатів в економічній, соціальній та екологічній сферах. Це забезпечує їм конкурентну перевагу, збільшує довіру споживачів та інших зацікавлених сторін, а також сприяє сталому зростанню. Розроблено контури корпоративного управління в аспекті забезпечення цілей та принципів сталого розвитку.

Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку є важливим інструментом для досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. Впровадження сталого управління допомагає корпораціям стати відповідальнішими гравцями на ринку, забезпечуючи позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Ключові слова:** корпоративне управління; корпоративний менеджмент; сталий розвиток; оцінка ефективності; економічна ефективність; соціальна відповідальність; екологічна безпека.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 10.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ стикається зі складними проблемами, такими як зміни клімату, вичерпання ресурсів, нерівномірність розподілу багатства та інші, які потребують спільних зусиль для вирішення. Корпорації, як ключові гравці економічного ландшафту, мають великий вплив на ці виклики й можуть зробити важливий внесок у досягнення цілей сталого розвитку. Сталість розвитку та успішність й ефективність діяльності акціонерних компаній дедалі більше залежатиме від ефективності системи корпоративного управління, орієнтованої на забезпечення екологічної, соціальної та економічної відповідальності. Оцінка сталого розвитку допомагає ідентифікувати та деталізувати ці напрями, враховувати їх при прийнятті рішень та забезпечувати більш стійку діяльність корпорацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні підходи й актуальні питання корпоративного управління знайшли відображення в численних наукових доробках вітчизняних і закордонних учених, зокрема: В. Боковець, Н. Бочарової, І. Васильчука, М. Вересклі, К. Майєра, А. Монкса, Н. Міноу, Т. Капелюшної, О. Хілухи, О. Циганкова, Л. Юрчишеної та багатьох інших.

Вагомий внесок у дослідження проблем сталого розвитку регіонів України зробили О. Амоша, М. Бутко, В. Геєць, Б. Данилишин, Л. Дейнеко, М. Долішній, Л. Мельник, Л. Руденко, Л. Чернюк, А. Чухно та інші вчені.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Актуальність оцінки акціонерних компаній та системи корпоративного управління в контексті відповідності їхньої діяльності цілям та принципам сталого розвитку обґрунтовується дослідженнями та практичними вимогами, які стосуються збалансованого і стійкого розвитку економіки, соціальної справедливості та екологічної стійкості. Проте нині є недостатнє розуміння та практичне застосування основних принципів моделі сталого розвитку як у глобальному масштабі, так і в українській економіці. Фахівці висловлюють думку, що однією з головних причин цієї проблеми є неусвідомлення нерозривності взаємодії трьох компонентів та недостатнє врахування системних змін, пов'язаних з цим аспектом. Досі часто приймається рішення на користь економічної вигоди, нехтуючи екологічною безпекою.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Мета статті.** Метою статті є розробка концептуальних підходів щодо оцінки корпоративного управління в контексті досягнення цілей та дотримання принципів сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах корпоративного управління набуває дедалі більшої важливості проблема забезпечення сталого розвитку в XXI столітті. Уже сьогодні спостерігається формування нової соціально-економічної парадигми, яка активно враховує аспекти сталості.

Поняття «сталий розвиток» було визначено Міжнародною комісією з навколишнього середовища та розвитку (Г. Брунтланд) у 1987 році у звіті «Наше спільне майбутнє» [1]. Під час проведення Саміту Землі в 1992 році в Ріо-де-Жанейро був сформований «Порядок денний XXI століття», в який було закладено головну ідею перегляду концепції економічного зростання, включаючи підтримку соціальної справедливості та дотримання екологічної безпеки. Ці принципи стали основою для міжнародного співробітництва й розвитку національних систем, які містять соціальні, екологічні та економічні компоненти. Головним досягненням нової парадигми стало визнання того, що проблеми довкілля та соціально-економічного розвитку є безумовно пов'язаними й не можуть розглядатись окремо.

Отже, під концептом «сталий розвиток» розуміється такий розвиток, який дозволяє задовольняти потреби сучасного покоління, не піддаючи загрози таку ж можливість для прийдешніх поколінь. Основними цілями реалізації цієї парадигми є забезпечення високої якості навколишнього середовища та економічного благополуччя для всіх народів світу та задоволення потреб людей і збереження сталого розвитку протягом тривалого періоду.

У впровадженні парадигми сталого розвитку невід'ємними один від одного є концепти економічного зростання та економічного розвитку. У своїх роботах американський економіст Г. Дейлі стверджує, що сталий розвиток передбачає суттєвий перехід від економіки зростання, разом з усім, що з нею пов'язано, до стійкої економіки [2, с. 36]. Економічне зростання розглядається як кількісна зміна параметрів соціально-економічної системи, проявляючись у збільшенні обсягів виробництва і споживання ресурсів, тобто притаманні всі ознаки екстенсивності. Економічний розвиток, своєю чергою, проявляється у якісних змінах, що призводять до підвищення ефективності функціонування системи та

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

структурних покращень її основних елементів. З цього приводу варто зауважити, що важливою передумовою переходу до парадигми сталого розвитку є економічне екстенсивне зростання протягом тривалого часу, котре призвело до виснажливого використання природних ресурсів і, як наслідок, посилення соціальної нерівності через обмежений доступ до них. Виникнення парадигми сталого розвитку згладжує базис традиційної економіки. Ми говоримо про ідею необмеженого економічного зростання, яке, як підтверджує досвід, призводить до виснаження природних і людських ресурсів [3, с. 88].

Присутність конфліктів в економічній системі спонукає її перейти на новий рівень функціонування, перетворити та адаптувати свою структуру до умов, які склались. А, власне, у цьому і полягає розвиток. Однією з ознак наявності потреби у збалансованості процесів є використання поширеного терміна «соціально-економічний розвиток», який означає нерозривність та взаємовплив змін в соціальному та економічному середовищі. Проте сучасний стан природного середовища такий, що потребує включення ще однієї складової та формування соціо-еколого-економічної тріади.

Нині серед найзначущих методологічних викликів, що стоять перед теорією сталого розвитку, можна виокремити:

- формулювання принципів та моделей для забезпечення довготривалої стійкості;
- визначення меж та встановлення джерел економічного зростання;
- розробка практичних підходів до гармонізації тріади «економіка – соціум – екологія»;
- вивчення еколого-економічних наслідків технічного прогресу;
- визначення підходів до ідентифікації факторів та виміру результативності розвитку;
- адаптація структури соціо-еколого-економічних систем на рівні національних та субнаціональних одиниць до глобальних тенденцій [4; 6; 7].

Важливим аспектом у цьому процесі є механізми взаємодії між зазначеними трьома компонентами. Зокрема, взаємозалежність та тісний зв'язок соціальної й екологічної підсистем обумовлює необхідність гарантування однакових прав для сьгоднішніх та майбутніх поколінь на використання природних ресурсів [5, с. 5]. У

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

взаємодії соціальної та економічної компонент окреслюється контур потреби справедливого розподілу матеріальних благ між людьми та забезпечення цільової допомоги уразливим верствам суспільства. Гармонізація екологічної та економічної складових передбачає контроль, проведення оцінки вартості техногенних впливів на навколишнє середовище та мінімізацію їхніх негативних наслідків.

Сьогодні, через три десятиліття після утвердження ідеї сталого розвитку, ми можемо стверджувати, що ця парадигма є глобальним базисом розвитку суспільства, а також основою не тільки стратегічного розвитку, але й поточного функціонування як на макрорівні, так на рівні окремих підприємств та організацій. У цьому контексті актуальним питанням виникає побудова методології ідентифікації сталості як типу організаційного розвитку, в тому числі в аспекті корпоративного управління.

Оцінка корпоративного управління у контексті парадигми сталого розвитку, на наш погляд, має такі орієнтири [8]:

- по-перше, визначити рівень відповідності системи корпоративного управління принципам економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки;

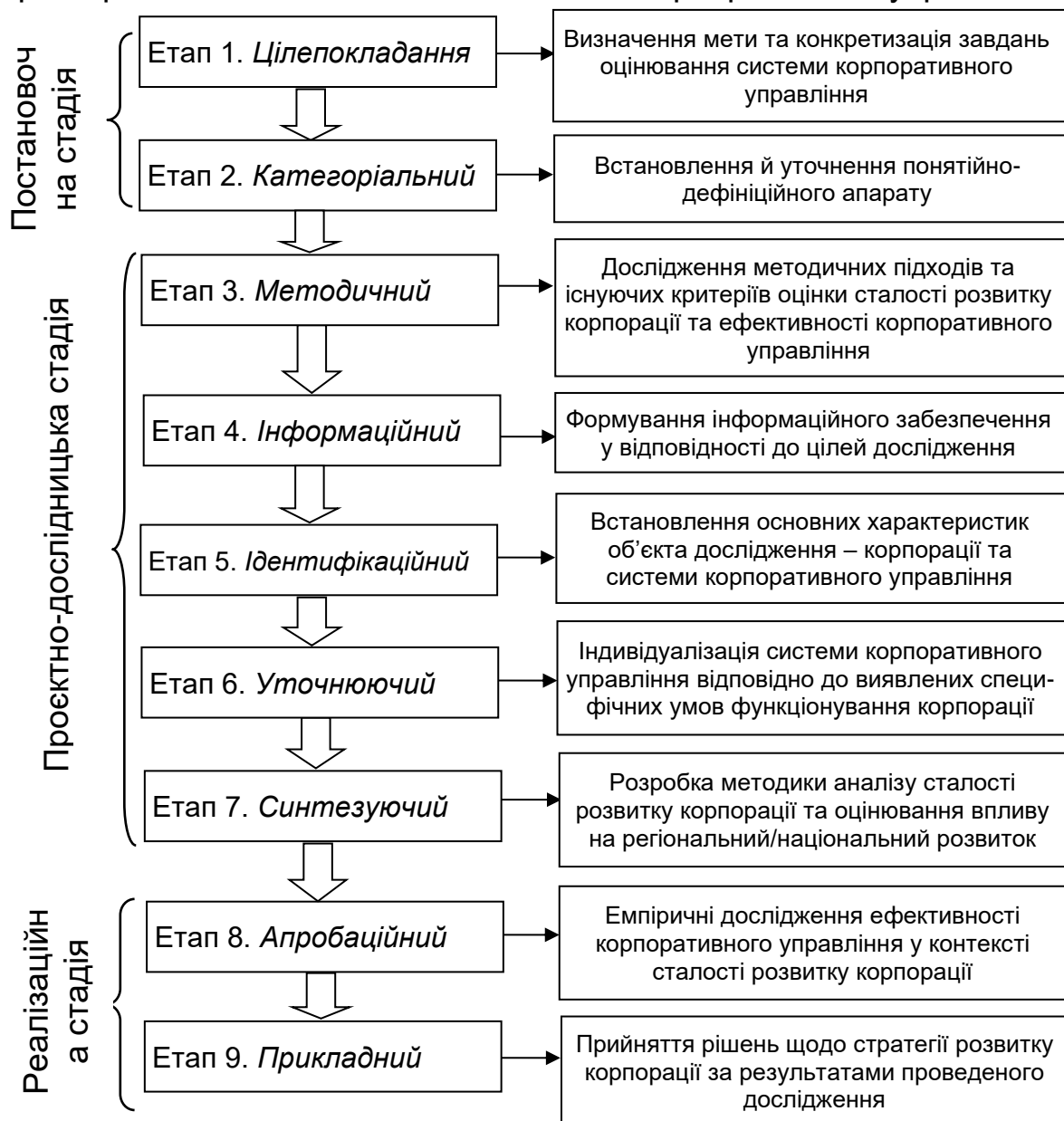
- по-друге, оцінити внесок корпорації у забезпечення сталого розвитку на регіональному, національному та, за певних умов, у глобальному вимірі. А також виявити фактори, що обумовлюють інвестиційну привабливість та умови і пріоритети міжорганізаційної співпраці корпорації;

- по-третє, з'ясувати умови й тенденції підвищення ефективності системи корпоративного управління з метою інтеграції регіональної та національної господарської системи, елементом якої є об'єкт дослідження, у глобальний економічний простір з урахуванням сучасних світових тенденцій.

Методологію оцінювання рівня відповідності системи корпоративного управління цілям стратегії сталого розвитку можна представити у вигляді послідовності етапів, об'єднаних у постановочну, проектно-дослідницьку та реалізаційну стадії (рис. 1). На першому етапі методологічного обґрунтування процесу оцінювання корпоративного управління у аспекті реалізації стратегії сталого розвитку необхідно визначити основні цілі та завдання дослідження. Під час другого етапу, який також можна віднести до постановочної фази, визначається понятійно-

**МЕНЕДЖМЕНТ**

термінологічна база. Використання чітко визначеного набору термінів, після уточнення значення його складових, має бути обґрунтованим і відповідати меті дослідження та особливостям функціонування та характеристикам самого об'єкта - системи корпоративного управління.



**Рис. 1. Методологічний базис процесу формування методики оцінювання корпоративного управління в аспекті стратегії сталого розвитку**

*Джерело:* розроблено авторами.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Проектно-дослідницька фаза, яка включає в себе результати дослідження, щодо створення методики оцінки корпоративного управління з погляду стратегії сталого розвитку, розпочинається з аналізу наявних методологічних підходів та методик оцінки, з урахуванням їхньої можливості відображення основних характеристик та унікальних властивостей досліджуваного об'єкта. На четвертому етапі здійснюється збір інформації відповідно до вибраного методичного підходу, яка б не лише відображала особливості корпорації як економічної сутності та суб'єкта господарювання, але й володіла характеристиками достовірності, актуальності та релевантності.

Основною метою п'ятого, ідентифікаційного, етапу є визначення меж досліджуваного об'єкта, а саме корпорації. Застосовуючи системний підхід, встановлюються змістовно-структурні характеристики як самої корпорації, як суб'єкта господарювання, так і системи корпоративного управління. Відбувається ідентифікація об'єкта дослідження шляхом визначення основних характеристик та взаємозв'язків між явищами, елементами та їхніми відносинами. На цьому етапі не лише виділяється корпорація як окрема структурна одиниця серед інших, із загальними особливостями, але й здійснюється групування в підсистеми виявлених елементів системи корпоративного управління на основі подібних типових характеристик.

Шостий етап розробки методології оцінювання передбачає визначення комплексу характеристик, які надають об'єкту дослідження індивідуальності та слугують критеріями під час визначення показників оцінювання в розробленій методиці. З урахуванням специфіки корпорації, корпоративного управління та закономірностей їх становлення і розвитку, можливо здійснити диференціацію за структурно-функціональними та поточними умовами функціонування та розвитку.

На сьомому етапі безпосередньо розробляється методика оцінювання відповідності системи корпоративного управління та розвитку корпорації принципам сталого розвитку, а також визначається її роль і вплив на регіональну господарську систему та суспільство загалом. Застосовуючи загальнонаукові теоретичні та

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

частково емпіричні методи дослідження (індукції, дедукції, системного підходу, формалізації, абстрагування, аналізу і синтезу, систематизації, узагальнення, моделювання тощо), на цьому етапі має бути розроблена система показників, які інтегруються для комплексної оцінки корпоративного управління з урахуванням аспектів сталого розвитку.

Розроблена методика оцінювання повинна бути достовірною, тобто придатною для використання з метою оцінки ефективності корпоративного управління, а також впливу корпорації на зацікавлених сторін та її роль у забезпеченні регіонального (або національного) розвитку. Також визначені показники та критерії оцінювання мають чітко визначити межі досліджуваних характеристик об'єкта, забезпечуючи об'єктивність процесу. На нашу думку, обраний метод також має мати можливість диференціації, що дозволить у практичному застосуванні визначити різні аспекти впливу (економічна ефективність, соціальна відповідальність та екологічна безпека) на різних рівнях прояву ознаки (принаймні низькому, середньому та високому). Достовірність, об'єктивність та універсальність, які повинні бути властиві методиці оцінювання, забезпечать можливість відтворення результатів та їх порівняння в часі, а також можливість прийняття коригуючих рішень на їх основі.

Відповідність характеристикам методики оцінювання перевіряється на наступному, восьмому, етапі – під час проведення емпіричних досліджень. У процесі оцінювання ефективності корпоративного управління можуть застосовуватися різні методи та інструменти, включаючи аудити, опитування зацікавлених сторін, порівняльні аналізи з аналогічними компаніями та внутрішні оцінки. Шляхом апробації відбувається перевірка відповідності отриманих методом прийомів досягненню поставленої мети. На дев'ятому етапі слід уточнити основні положення методики оцінювання, що можливо під час практичного використання на основі конкретних господарських суб'єктів – акціонерних компаній. За потреби, на основі результатів апробації, може бути здійснене коригування встановлених параметрів системи корпоративного управління. Загальна оцінка ефективності корпоративного управління дає компанії можливість виявити сильні та слабкі сторони своєї системи



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

управління та прийняти необхідні заходи для організаційного удосконалення та досягнення кращих результатів.

Отже, проблема методології оцінювання корпоративного управління у контексті реалізації цілей сталого розвитку є багатофакторною, проте пріоритетним є питання щодо цілей та завдань дослідження. Сутність мети впливає з визначення поняття «оцінка корпоративного управління» і полягає в ідентифікації результативності системи управління з погляду дотримання корпорацією принципів сталого розвитку та виконує декілька завдань:

- вивчення властивостей та стану підсистем корпорації у напрямках економічної ефективності, соціальної відповідальності корпоративного бізнесу та екологічної безпеки діяльності;
- комплексне обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі та політики позитивного впливу корпорації на економічний простір всіх рівнів та суспільство загалом;
- встановлення параметрів для контролю та регулювання результативності системи корпоративного управління;
- визначення потенційних інтеграційних можливостей корпорації на основі міжорганізаційної взаємодії.

Питання оцінки системи корпоративного управління та сталості розвитку корпорації, на наш погляд, хоча і є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, проте потребують індивідуальних підходів. Так, основними факторами, які доцільно розглянути в процесі оцінки ефективності корпоративного управління, можуть бути такі [9; 10]:

1. Структура корпоративного управління (оцінка складу управління, рівня його незалежності від наявності комітетів і контрольних органів).

2. Ролі і відповідальності (оцінка прозорості розподілу ролей і функцій між управлінням, керівництвом компанії та іншими структурними підрозділами).

3. Транспарентність і звітність (оцінка наявності чіткої системи фінансової звітності, добросовісної практики повідомлення акціонерів і стейкхолдерів про фінансовий стан і діяльність компанії).

**МЕНЕДЖМЕНТ**

4. Конфлікт інтересів (оцінка процедур управління конфліктами інтересів, зокрема виявлення і управління потенційними конфліктами інтересів управлінських кадрів та інших зацікавлених сторін).

5. Комунікація і спілкування (оцінка ефективності комунікаційних каналів в компанії, включаючи внутрішні та зовнішні комунікації, обмін інформацією з акціонерами, зі стейкхолдерами та загальна інформаційну політику компанії).

6. Ризик-орієнтованість (оцінка наявності системи управління ризиками, включаючи оцінку та контроль ризиків, впровадження політики екологічної безпеки й забезпечення соціальної відповідальності бізнесу).

7. Довгострокова стратегія сталого розвитку (оцінка розробки та виконання стратегічного плану компанії, включаючи оцінку управління змінами та інноваційність).

Оцінка корпоративного управління в контексті відповідності цілям та принципам сталого розвитку, безумовно, має охоплювати три напрями (табл. 1-3).

Оцінка соціальної відповідальності корпорації включає в себе широкий спектр показників, що оцінюють взаємодію корпорації зі спільнотами, працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. У табл. 1 запропоновано перелік критеріїв, які можуть бути використані для оцінки соціальної відповідальності корпорації.

Таблиця 1

**Перелік критеріїв для оцінки за принципами соціально відповідального бізнесу**

Напрямок оцінювання	Критерії оцінки
1	2
Програми організації праці	- забезпечення безпеки та гігієни праці; - сприяння розвитку професійних навичок та кар'єрного росту працівників; - забезпечення рівних можливостей для всіх працівників
Ставлення до споживачів	- якість продукції та послуг; - сприяння безпеці та задоволеності клієнтів; - прозорість інформації про продукцію та її вплив

**МЕНЕДЖМЕНТ****Закінчення табл. 1**

1	2
Відношення до громадських спільнот	- співпраця з місцевими громадами та внесок у їхній розвиток; - реалізація благодійних та соціальних проєктів; - взаємодія з громадськими організаціями
Етична поведінка та корпоративна культура	- розвиток і виконання кодексу етики; - підтримка доброчесної поведінки серед працівників та керівництва
Взаємодія з акціонерами та інвесторами	- звітність та прозорість фінансової діяльності; - сприяння розумінню стратегії сталого розвитку
Вплив на суспільство	- поліпшення якості життя та добробуту у громадах, де працює корпорація; - врахування інтересів всіх сторін впливу
Охорона здоров'я та безпека праці	- забезпечення безпечних умов роботи та дотримання норм безпеки; - профілактика ризиків і нещасних випадків на робочому місці

**Джерело:** складено авторами.

Оцінка екологічної відповідальності та безпеки діяльності корпорації передбачає врахування різних аспектів впливу на довкілля. У табл. 2 запропоновано орієнтовний перелік напрямів та критеріїв, які можуть бути використані для оцінки екологічної відповідальності компанії.

**Таблиця 2****Перелік критеріїв для оцінки екологічної відповідальності та безпечності діяльності корпорації**

Напрямок оцінювання	Критерії оцінки
1	2
Екологічна продукція	- виробництво продукції з найменшим впливом на довкілля; - використання екологічно чистих матеріалів та компонентів - впровадження та виконання стандартів та норм безпеки для продукції; - реагування на скарги та відгуки споживачів щодо безпеки продукції
Зниження викидів та забруднень	- зменшення викидів шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт; - ефективне управління відходами та їх переробка

**МЕНЕДЖМЕНТ****Закінчення табл. 2**

1	2
Збереження природних ресурсів	- ефективне використання енергії та води; - застосування вартісної оцінки ресурсів та їх збереження. - забезпечення безпеки навколишнього середовища під час діяльності; - відстеження впливу на довкілля та прийняття заходів на запобігання негативним наслідкам
Реалізація екологічних ініціатив	- застосування зелених технологій та практик; - участь у програмах з охорони природи та розбудови екосистем; - внесок у відновлення природних резерватів та біорізноманітності
Аварійна готовність	- розробка та впровадження планів надзвичайних ситуацій; - тестування та оцінка систем управління кризовими ситуаціями

**Джерело:** складено авторами.

Ці показники можуть бути адаптовані залежно від конкретної галузі та умов діяльності корпорації, а також від вимог та потреб її зацікавлених сторін.

Оцінка економічного зростання та економічної ефективності компанії є більш традиційним підходом до оцінки ефективності системи управління і включає в себе показники, які вимірюють фінансово-економічні результати, ефективність використання ресурсів та здатність до інновацій. У табл. 3 авторами запропоновано орієнтовний перелік напрямів та критеріїв, які можуть бути використані для оцінки економічного зростання.

Таблиця 3

**Перелік критеріїв для оцінки  
економічного зростання корпорації**

Напрямок оцінювання	Критерії оцінки
1	2
Обсяг виробництва і реалізації продукції та доходи компанії	- динаміка обсягів продажу та доходів корпорації; - приріст обсягів продажу за певний період; - динаміка обсягів виробництва продукції; - співвідношення виробленої та реалізованої продукції

**МЕНЕДЖМЕНТ****Закінчення табл. 3**

1	2
Прибутковість	- чистий прибуток корпорації у відсотках від доходів; - динаміка чистого прибутку; - валовий прибуток у відсотках від валових доходів
Економічна ефективність	- рентабельність активів та капіталу корпорації; - рентабельність окремих виробничих ліній чи секторів відношення витрат до доходів; - використання енергії та матеріалів на одиницю продукції
Продуктивність праці	- продуктивність праці на одного працівника, на одне робоче місце; - зростання продуктивності праці за певний період
Інноваційність продукції та задоволеність споживачів	- внесок корпорації в дослідження та розробки; - кількість нових продуктів чи технологій, впроваджених корпорацією; - співвідношення якості продукції та її ціни; - задоволення потреб споживачів; - конкурентоспроможність продукції

**Джерело:** складено авторами.

Запропонований перелік критеріїв є орієнтовним і, звичайно, не є вичерпним. Ці критерії допомагають оцінювати інтегрований вплив корпорації на економіку, соціальну сферу та навколишнє середовище, враховуючи різноманітні аспекти сталості. Оцінка ефективності корпоративного управління включає аналіз системи управління компанії з метою визначення її ефективності та впровадження необхідних удосконалень та може проводитися зовнішніми аудиторами або внутрішніми експертами з управління.

Відомо, що діяльність акціонерної компанії пов'язана з наявністю широкого кола стейкхолдерів, тобто осіб, які виявляють законний інтерес у діяльності компанії. А відтак, має дотримуватися прав та враховувати законні інтереси зацікавлених осіб. До цих осіб належать в першу чергу працівники (як акціонери компанії, так і ті, хто не є акціонерами), кредитори, споживачі продукції компанії, місцева громада, де розташована компанія, а також відповідні державні

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

органи та органи місцевого самоврядування. Компанія повинна активно співпрацювати з цими особами для створення благополуччя, робочих місць та забезпечення фінансової стійкості компанії.

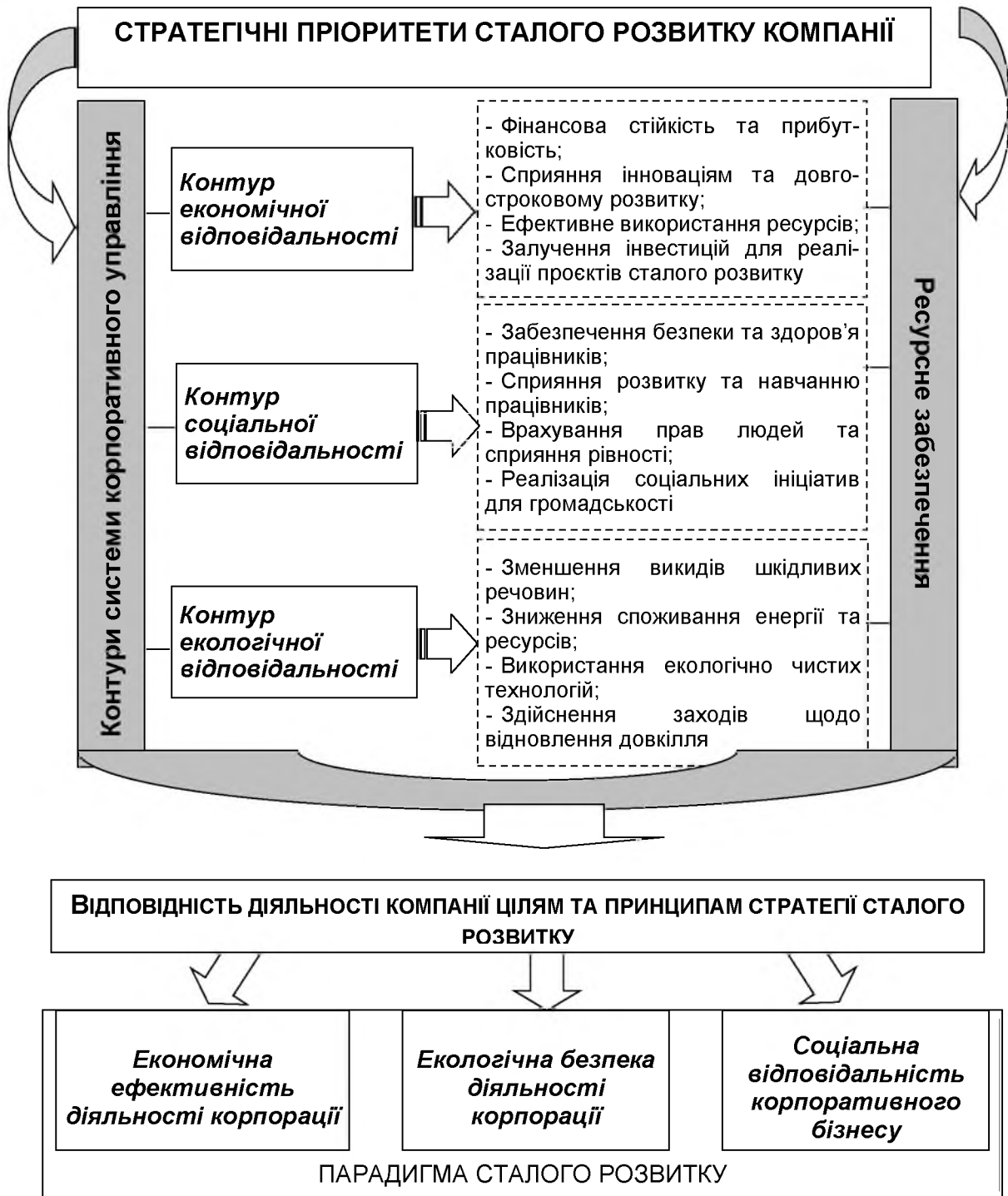
Під час своєї діяльності компанія має дотримуватися прав зацікавлених осіб, визначених чинним законодавством (цивільним, господарським, трудовим, екологічним тощо). Крім цього, компанія повинна враховувати інтереси зацікавлених осіб при прийнятті рішень або виконанні дій, які можуть вплинути на них. Для забезпечення співпраці між компанією та зацікавленими особами, важливо, щоб наглядова рада та її комітети відігравали роль органу, який координує цей процес. При цьому інші органи компанії також мають враховувати та забезпечувати відстеження інтересів зазначених осіб під час своєї діяльності.

Корпорація має забезпечити можливість зацікавленим особам отримати доступ до необхідної інформації про свою діяльність для ефективного співробітництва. З метою активізації зацікавленості працівників у результативному функціонуванні компанії та її сталому розвитку, практика корпоративного управління включає такі заходи, наприклад, затвердження рішень з важливих питань компанії за погодженням з представниками трудового колективу, інформування працівників про прийняті рішення, що можуть вплинути на їхні інтереси, участь представників трудового колективу в діяльності наглядової ради та її комітетів. Також, корпоративна практика може включати розповсюдження серед працівників акцій компанії, поділ частини прибутку між ними та інші мотивуючі заходи, які сприяють збільшенню зацікавленості працівників у результативній роботі компанії.

Загалом результатом оцінки корпоративного управління та сталості розвитку компанії має стати формування контурів корпоративного управління в контексті парадигми сталого розвитку (рис. 2).



**МЕНЕДЖМЕНТ**



**Рис. 2. Контури корпоративного управління в контексті парадигми сталого розвитку**

Джерело: розроблено авторами.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Отже, забезпечення сталого розвитку компанії має передбачати формування системи корпоративного управління, яка б мала такі орієнтири:

- забезпечення стабільних темпів економічного зростання, створення безпечних робочих місць та забезпечення зайнятості в регіоні, у якому компанії присутня;

- реструктуризація виробництва, спрямована на зменшення частки екологічно небезпечних, енерго- і ресурсоємних продуктів та виробництв, зростання відсотка високотехнологічних та науково-інтенсивних виробництв із мінімальним впливом на навколишнє середовище;

- підвищення конкурентоспроможності продукції та адаптація до мінливих конкурентних умов і вимог споживачів;

- ефективне використання природних ресурсів, залучення джерел відновлювальної енергії;

- забезпечення збалансованого розвитку всіх структурних компонентів корпорації;

- досягнення рівноваги між інтересами компанії, її стейкхолдерів і суспільства, включаючи місцеву владу, державні органи влади, населення та інші компанії.

**Висновки і пропозиції.** Акціонери та споживачі все більше віддають перевагу компаніям, які демонструють високий рівень соціальної та екологічної відповідальності. Оцінка сталого розвитку дозволяє корпораціям показати свою компетентність у цих сферах, що може сприяти залученню інвестицій та збільшенню попиту на їхні товари та послуги. Активна робота у напрямі дотримання цілей та принципів сталого розвитку, підтримка соціально відповідальних проєктів, турбота про суспільство допомагають зберігати довіру споживачів та інвесторів. Багато країн вже впроваджують обов'язкові вимоги щодо звітування корпорацій про їхню соціальну та екологічну діяльність. Оцінка сталого розвитку стає важливим інструментом для дотримання цих вимог та встановлення взаємодії зі стейкхолдерами та регуляторами.

Отже, актуальність оцінки корпорацій у контексті відповідності цілям та принципам сталого розвитку є невід'ємною складовою стратегічного підходу до бізнесу, який враховує інтереси та потреби сьогоденних та майбутніх поколінь, а також глобальні виклики, які стоять перед сучасним світом. Подальших досліджень потребують

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

питання, пов'язані з розробкою показників оцінки, які були б універсальними й водночас могли б бути адаптованими під умови діяльності конкретного об'єкта оцінювання.

**Список використаних джерел**

1. Програма дій «Порядок денний на XXI століття» : ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.) : пер. з англ. Київ : Інтелсфера, 2000. 360 с.
2. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку. Київ : Інтелсфера, 2002. 304 с.
3. Сталий розвиток суспільства / [А. Садовенко, Л. Масловська, В. Середа, Т. Тимочко]. Київ : АМУ, 2011. 392 с.
4. Global Trends 2030: Alternative Worlds. Publication of the National Intelligence Council. (2012). URL: [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf).
5. Сталий розвиток регіонів України / наук. кер. М. З. Згуровський. Київ : НТУУ «КПІ», 2009. 172 с.
6. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37-41.
7. Свистун К. О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 326–333.
8. Popelo, O., Tulchynska, S., Marhasova, V., Ivanova, N., Samiilenko, H. An innovative approach to determine the sustainable development of regions by harmonization of the economic, social and environmental components. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24(8). Pp. 1-9.
9. Васильчук І. П. Оцінка діяльності корпорацій в контексті сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 39-44.
10. Капелюшна Т. В. Підхід до оцінки ефективності механізму управління підприємством в контексті сталого розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 2(16). С. 62-68.

**References**

1. *Prohrama dii «Poriadok dennyi na XXI stolittia»: ukhvalena konferentsiieiu OON z navkolyshnoho seredovyshcha i rozvytku v Rio-de-Zhaneiro* (Samit «Planeta Zemlia», 1992 r.) [Program of Action "Agenda 21": adopted by the UN Conference on Environment and Development in Rio de Janeiro (Earth Summit, 1992)]. (2000). Intelsfera.
2. Deili, H. (2002). *Poza zrostanniam. Ekonomichna teoriia staloho rozvytku [Beyond growth. Economic theory of sustainable development]*. Intelsfera.
3. Sadovenko, A., Maslovska, L., Sereda, V., & Tymochko T. (2011). *Stalyi rozvytok suspilstva [Sustainable development of society]*. AMU.
4. *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Publication of the National Intelligence Council. (2012). [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf).
5. Zghurovskiy, M.Z. (2009). *Stalyi rozvytok rehioniv Ukrainy [Sustainable development of Ukrainian regions]*. NTUU «KPI».

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

6. Hrechko, A., Ocheretiana, O. (2020). Doslidzhennia evoliutsii naukovoï dumky v aspektakh vyznachennia sutnosti poniattia «stalý rozvytok pidpryiemstva». [Study of the evolution of scientific thought in terms of defining the essence of the concept of "sustainable development of the enterprise"]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, (15), 37-41.

7. Svystun, K.O. (2017). Genezys ponyattya «stalý rozvytok» ta pidhody do joho zaprovadzhennya [The genesis of the concept of "sustainable development" and approaches to its implementation]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 2, 326-333.

8. Popelo, O., Tulchynska, S., Marhasova, V., Ivanova, N., & Samiilenko, H. (2021). An innovative approach to determine the sustainable development of regions by harmonization of the economic, social and environmental components. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(8), 1-9.

9. Vasylichuk, I.P. (2012). Ocinka diyalnosti korporacij v konteksti stalogo rozvytku [Evaluation of corporations in the context of sustainable development]. *Visnyk socialno-ekonomichnyh doslidzhen – Herald of socio-economic research*, 2, 39-44.

10. Kapeliushna, T. (2016). Pidkhyd do otsinky efektyvnosti mekhanizmu upravlinnia pidpryiemstvom v konteksti staloho rozvytku. [An approach to assessing the effectiveness of the enterprise management mechanism in the context of sustainable development]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, (2(16)), 62-68.

Отримано 21.02.2023

UDC 330.34

JEL Classification: K22; L20; M14; M21; O10; O44; Q01

**Ivanova Nataliia**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Department of Entrepreneurship and Trade

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [ivanova.nat.vlad@gmail.com](mailto:ivanova.nat.vlad@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

**ResearcherID:** [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)

**Olha Popelo**

Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Civil Service  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [popelo.olha@gmail.com](mailto:popelo.olha@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

**ResearcherID:** [I-8572-2016](https://orcid.org/0000-0002-4581-5129)

**ASSESSMENT OF CORPORATE MANAGEMENT  
IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING THE STRATEGY  
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**Abstract.** *The article discusses the relevance of the issue of implementing a sustainable development strategy, which is becoming a key task for modern society and business, and there is a general awareness of the importance of sustainable development for ensuring the*

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

*well-being of society and preserving natural resources for future generations. In this context, corporations play an important role, as their activities have a significant impact on the social and environmental environment. In order to achieve this goal, it is important to build an effective corporate governance system that would help achieve a balance between economic, social and environmental interests. The authors substantiate that corporate governance assessment is a key tool in implementing a sustainable development strategy. The authors propose a process for analyzing and evaluating the effectiveness of a corporation's management mechanism in order to ensure the achievement of strategic goals, including those related to sustainable development. In order to measure the compliance of corporate governance with the principles of sustainable development, the author develops directions and criteria for such an assessment. These may include economic, social and environmental indicators that reflect the corporation's balanced approach to its activities. The study emphasizes that the implementation of sustainable management allows corporations to achieve positive results in the economic, social and environmental spheres. This provides them with a competitive advantage, increases the trust of consumers and other stakeholders, and promotes sustainable growth. The corporate governance outline was developed in terms of ensuring the goals and principles of sustainable development.*

*Assessing corporate governance in the context of implementing a sustainable development strategy is an important tool for achieving a balance between economic, social and environmental goals. Implementation of sustainable management helps corporations to become more responsible players in the market, ensuring a positive impact on society and the environment.*

*Therefore, the relevance of corporate assessment in the context of compliance with the goals and principles of sustainable development is an integral part of a strategic approach to business that takes into account the interests and needs of current and future generations, as well as the global challenges facing the modern world. Further research is needed on the issues related to the development of assessment indicators that would be universal and at the same time could be adapted to the conditions of a particular assessment object.*

**Keywords:** *corporate governance; corporate management; sustainable development; efficiency assessment; economic efficiency; social responsibility; environmental safety.*

*Fig.: 2. Table: 3. References: 10.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Іванова Н., Попело О. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 183-201.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-202-210

УДК 338.4

JEL Classification: M11; L83

**Наталія Алешугіна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аграрних технологій та лісового господарства  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [aleshugina@ukr.net](mailto:aleshugina@ukr.net) **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>**ResearcherID:** [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)**Олена Зеленська**

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри туризму  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [elena\\_zelenska\\_5@ukr.net](mailto:elena_zelenska_5@ukr.net) **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>**ResearcherID:** [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

**Анотація.** У статті узагальнено досвід практиків ресторанного бізнесу та запропоновані власні ідеї щодо антикризових заходів, які можуть застосовуватись в ресторанному бізнесі в умовах воєнного часу. Приділено увагу проблемі досягнення енергетичної незалежності закладів харчування в умовах аварійних та планових відключень електроенергії та загрози блекауту шляхом придбання необхідного обладнання, перегляду графіків організації технологічних процесів та меню. Запропоновано оптимізувати структуру персоналу, переглянути його посадові обов'язки та систему мотивації. Констатовано доцільність переходу на більш прості формати функціонування та спрощене меню, пристосоване до нинішніх реалій, але наголошено на необхідності бути гнучкими в ухваленні рішень щодо цього. Запропоновано до розгляду можливість застосування традиційних українських концепцій, удосконалення обслуговування різномірного контингенту, що має різні цілі відвідування закладів харчування. Наголошено на необхідності ухваленні комплексних і гнучких рішень з урахуванням ситуації, що може змінитися.

**Ключові слова:** ресторанний бізнес; воєнний стан; енергетична незалежність; обладнання; меню; персонал; концепція; сервіс; соціальна відповідальність.

**Бібл.:** 8.

**Постановка проблеми.** Вітчизняне ресторанне господарство останні 3 роки переживає не найлегші часи. Заборони та карантинні обмеження внаслідок пандемії COVID-19, робота в умовах війни, коли багато закладів опинилось у зоні бойових дій та окупації, порушення логістики, зміна обсягів потенційних ринків внаслідок масової міграції населення, його зубожіння [1], закриття закладів ресторанного господарства, їх фізичне знищення в зонах бойових дій, скорочення персоналу, комендантські години, повітряні тривоги [2] – усе це далеко



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

не повний перелік викликів, які постали перед галуззю останнім часом. Тим не менше, заклади ресторанного господарства продовжують працювати, і сам цей факт є своєрідним маркером, який характеризує ступінь критичності ситуації на прифронтових територіях та слугує однією з рис незламності українського народу. Адже всі ми добре пам'ятаємо про запитання ведучих телеканалів на початку війни: «Чи працюють кафе?» до місцевих кореспондентів, які перебували у прифронтових зонах. А приклади волонтерської діяльності, до якої доєдналися заклади ресторанного господарства, щоб допомогти українцям подолати голод, холод та темряву, вражають [3; 6; 7; 8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові пошуки щодо розвитку ресторанного господарства в Україні під час війни та після її завершення ведуться, але через особливості процедури публікації досліджень, яка займає певний час, та реалії існування видавничої справи, оприлюднені джерела можна швидше знайти в мережі, і дуже часто це інтерв'ю із рестораторами [1; 6; 9], або результати експрес-розвідок, які публікуються на сайтах чи аналітичних платформах, орієнтованих на практиків ресторанного бізнесу [2; 3; 4; 7], або матеріали конференцій [5]. Переважно це зведення щодо сучасної ситуації в ресторанній справі, які розкривають нинішні реалії існування бізнесу.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Разом з тим, на наш погляд, цікавим було б приділити увагу конкретним заходам, які дозволяють закладам ресторанного господарства залишатись «на плаву» в цей складний час.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є узагальнення досвіду практиків ресторанного бізнесу та розробка власних ідей щодо антикризових заходів, що можуть застосовуватись у ресторанному бізнесі в умовах воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу.** Які ж заходи з антикризового управління реалізуються українськими рестораторами в сучасних реаліях?

По-перше, пріоритетом закладів харчування стало досягнення енергетичної незалежності. В умовах екстрених та планових відключень електроенергії, пов'язаних із постійними атаками російських терористів на енергетичну інфраструктуру України, стало проблематично використовувати електричне обладнання (а це значний перелік і теплового, і холодильного устаткування) для

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

реалізації технологічних процесів з приготування кулінарних і кондитерських виробів та напівфабрикатів. Пом'якшують цю кризу в декілька способів.

З одного боку, зріс попит на генератори. Це вирішує проблему забезпечення електроенергією під час відключень, приваблює споживачів можливістю не тільки втамувати голод, але й перебути час відключення в теплі, підзарядити гаджети, продовжити дистанційну роботу тощо. Але й актуалізує проблеми витрат на пальне, збільшення кількості вихлопних газів, шуму, пожежної безпеки, що безпосередньо впливає на комфорт і безпеку перебування, та кваліфікованого інженерного персоналу.

З іншого боку, актуалізувалось використання термообладнання, яке дозволяє зберігати високу температуру їжі та напоїв. Однак це не вирішує проблеми використання теплового електрообладнання для приготування страв у разі екстрених відключень або кількадевного блекауту.

Переглядаються технологічні процеси та сировинна база роботи закладів. У періоди наявності електроенергії, під час застосування графіків планових відключень електроенергії, робляться заготовки та напівфабрикати високого ступеня готовності, які вимагають лише незначних зусиль для перетворення їх на готову страву. Зріс попит на закупівлю продуктів категорій ready to eat (продукти, готові до споживання) та ready to cook (продукти підготовлені до приготування), що зменшує час та енергію на їх підготовку до подачі кінцевому споживачу, спрощує планування, забезпечує стабільну роботу закладу. Але це перекладає проблеми безперебійного забезпечення енергоносіями на заготівельні підприємства ресторанного господарства, продукція яких нині у тренді.

Зрештою, пропонується перегляд меню та обґрунтовується доцільність в умовах відключень пропонувати його скорочений варіант, основою якого стали б холодні закуски, десерти, гарячі страви нескладного приготування та гарячі напої (для цього теж необхідно придбати додаткове обладнання наприклад, термопоти, плиту на газовому балоні).

На хвилі інтересу до усього українського, енергетичної незалежності, варто задуматись і над використанням традиційної української печі в ресторанних закладах. Це і концепція, і смачне автентичне меню, і можливість підтримування температури страв

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

впродовж тривалого часу, що лише поліпшує смакові характеристики, і тепло у приміщенні. Щоправда, через особливості експлуатації та великі габарити цього «обладнання», значні площі для зберігання палива до нього використовувати піч можна далеко не в усіх закладах. На жаль, вже є проблема і з кадровим забезпеченням, оскільки традиції втрачаються, а професійна підготовка цього взагалі не передбачає.

По-друге, антикризові заходи стосуються оптимізації структури персоналу та перегляду його посадових обов'язків, системи мотивації праці. У зв'язку з цим скорочуються адміністративні посади, операційна діяльність яких не пов'язана безпосередньо із зароблянням грошей [4]. Такий крок практики ресторанного бізнесу пропонують здійснювати в невеликих закладах та закладах, що входять до складу мереж, і це стосується, насамперед, посад управляючого рестораном та шеф-кухаря. Але це досвідчені управлінці і такі вимушені кроки, нині принісши скорочення витрат, у майбутньому можуть обернутися проблемами у стратегічному управлінні. Цінні кадри виїжджатимуть з України в пошуках кращого заробітку, а поповнити їх нестачу вдасться нескоро. Залишається апелювати до почуття патріотизму і відповідальності топменеджерів та схилити їх до згоди на розширення посадових обов'язків у бік збільшення операційного навантаження, або встановлення рівня операційного прибутку, при досягненні якого управлінці отримуватимуть винагороду за досягнені результати.

Дуже корисний і в мирні часи захід, особливо актуальний зараз у контексті збереження HR – орієнтація команди на налаштування бізнес-процесів за рахунок постійного та коректного зворотного зв'язку [4]. Кожен має знати та розуміти свої роль та функції в команді та відчувати залученість керівника у процес організації обслуговування, який може на рівні з іншим персоналом виходити на сервіс, їхати на закупівлі чи займатися волонтерською діяльністю. Таким чином, роль лідерства в сучасних реаліях ще більше зростає.

По-третє, нинішній час спонукає до спрощення формату ресторанного закладу [6; 8]. Ці виклики розпочались ще під час пандемії, і ресторанна галузь зреагувала на них збільшенням кав'ярень, фастфудів, пекарень, фудтраків, стріт-фудів, закладів, які готують на винос або на вулиці з використанням тандирів, мангалів

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

і т. ін. Таким чином, у цих нішах збільшується конкуренція. З поверненням внутрішньо переміщених осіб до місць свого постійного проживання або їх виїздом закордон вона може різко зрости в західних регіонах України, чим припинить існування чималої кількості подібних малих проектів ресторанного бізнесу. Водночас після подолання кризи воєнного часу та повоєнної відбудови повернеться попит на більш складні концепції.

Варто спростити і меню на тлі зростання цін на імпортні продукти (особливо це стосується риби та морепродуктів), здорожчання перевезень, зменшення доходів споживачів та збільшення попиту на просту, домашню їжу [3]. Практики пропонують розробляти комбо-пропозиції, поєднуючи низько- та високомаржинальні страви в одній [6].

Зрештою, слід удосконалювати сервіс у закладах ресторанного господарства, які в нинішніх реаліях працюють і як заклади харчування, і коворкінги, і магазини кулінарії, за рахунок зонування внутрішнього простору великих торговельних залів, розведення у ньому контингенту з різними потребами, що зробить ефективнішою і роботу обслуговуючого персоналу і створює сприятливі умови для роботи й відпочинку гостей. Останні хоч і з розумінням ставляться до незручностей та змін, але продовжують надавати перевагу звичному рівню комфорту.

У важкий для країни час ресторатори не стоять осторонь і беруть участь навіть у політичній боротьбі. Так, зокрема їхніми стараннями гастроід компанії «Мішлен» припинив співробітництво із ресторанами країни-агресора, Росію також виключили із рейтингу «50 найкращих ресторанів та барів світу» та позбавили членства у Всесвітній асоціації кулінарних союзів. Українські ресторатори агітують за припинення використання в ресторанній справі програмного забезпечення та АСУ, розроблених у Росії: iiko, 1С:бухгалтерія, bitrix24 [6].

Комерційні пріоритети багатьох вітчизняних закладів змінилися іншими, соціально значущими. Незважаючи на труднощі, вони продовжують виконувати свої функції, пов'язані із забезпеченням харчуванням та комфортом своїх гостей, допомагати захисникам України, брати участь у волонтерській та благодійницькій діяльності. Це чи не єдиний позитивний момент для стратегічного розвитку, бо допомагає формувати позитивний імідж та добре ім'я, хоча і пов'язаний зі значними витратами.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Форми волонтерства та допомоги військовим і біженцям у ресторанному господарстві відрізняються різноманітністю. Насамперед пов'язані з його безпосередньою функцією: виготовлення і реалізація продуктів харчування та організація харчування. А це і безкоштовні або недорогі обіди, і виготовлення сублімованого харчування, і безкоштовна кава/чай для військових і інші благодійні акції. Проте цим не обмежуються. Є соціальний проект HoReCaAngels, який займається пошуком вакансій у готельно-ресторанній сфері та сприянням у працевлаштуванні людям, що тікали від війни не лише у західні регіони України, але і за кордон [6]. Крім того, що люди отримують засоби для існування, вони не втрачають своєї професійної майстерності, якщо у мирному житті були пов'язані з готельно-ресторанною сферою, або набувають нових умінь і навичок, що має позитивно відбитися на якості трудових ресурсів в подальшому. Існують проекти зі сприяння працевлаштуванню та навчанню ресторанній справі ветеранів. Кошти, зібрані від продажу окремих пропозицій у меню, спрямовуються на закупівлю медикаментів та інших речей, необхідних військовим. Були випадки, коли частину своєї заробітної платні працівники із західних регіонів перераховували своїм колегам, що працюють на територіях, близьких до фронту [3].

Благодійність потребує фінансового забезпечення. Тож джерелами надходжень можуть бути не лише пожертви, але й домовленості з постачальниками, які ризикують втратити свою продукцію внаслідок воєнних дій, і бартер, і спонсорська допомога, і фінансування державою та волонтерськими фондами [7].

Неабиякою моральною проблемою стає експлуатація теми війни у маркетингу продукції та послуг. Заклади ресторанного господарства тут не виняток. Чимало з них ввели в меню страви з назвами, що увійшли в наш активний лексикон із настанням війни, а то й зробили цю тему частиною концепції. У одних споживачів це викликає щире захоплення та беззаперечне сприйняття, у інших – осуд та відторгнення. На наше глибоке переконання, право на такі нововведення мають лише ті ресторани, які включені у волонтерську діяльність, та за діяльністю яких є реальні історії. Інакше, це хоч і викликає у споживачах почуття причетності, але знецінює, нівелює в їх очах героїчні вчинки, жертви і страждання, пов'язані з війною, відверто експлуатує цю тематику, викликаючи відразу й обурення в безпосередніх учасників воєнних дій.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, ми бачимо, що нинішні антикризові рішення спрямовані на забезпечення елементарного виживання ресторанного бізнесу. Причому нинішні проблеми не вирішуються шляхом запровадження якогось одного заходу: їх необхідно розв'язувати комплексно. Чимало із перерахованих кроків, виправданих у нинішніх реаліях, можуть обернутися проблемами в майбутньому, і це треба усвідомлювати вже зараз, надаючи перевагу гнучким рішенням, зокрема, це стосується управління персоналом та збереження людських ресурсів, концепції та формату закладу.

**Список використаних джерел**

1. Симоненко К. Нагодувати й вижити: як ресторанний бізнес змінився під час війни [Електронний ресурс] / К. Симоненко. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/restorannij-biznes-chas-vijni>.
2. Бізнес-район. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restorannij-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyini-doslidzhennya>.
3. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stand-ta-klyuchovi-tendentsiyi>.
4. Птаховська Д. Як змінилась галузь гостинності в сьогоднішніх реаліях: виклики та тенденції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://smachnonews.24tv.ua/yak-zminilas-galuz-gostinnosti-sogodnishnih-realiyah-vikliki\\_n2225699](https://smachnonews.24tv.ua/yak-zminilas-galuz-gostinnosti-sogodnishnih-realiyah-vikliki_n2225699).
5. Гревцева Н. Стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні у 2022 році / Н. Гревцева, Ю. Верешко // Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Чернівці, 5 травня 2022 р. – Чернівці : Технодрук, 2022. – С.194-199.
6. Сайт Київського національного університету культури і мистецтв. Ресторанні тренди світу і України 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://knukim.edu.ua/restoranni-trendy-svitu-i-ukrayiny-2022>.
7. Будуй своє. Кулінарний батальйон: як ресторани годують військових ЗСУ й територіальної оборони [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/kulinarnyy-batalyon-yak-restorany-goduyut-viyskovyh-zsu-y-terytorialnoyi-oborony>.
8. Журнал «Ресторатор». Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>.

**References**

1. Symonenko, K. (2022, May 5). *Nahoduvaty y vyzhyty: yak restorannyy biznes zminyvsya pid chas viyny [Feed and Survive: How the Restaurant Business Changed During the War]*. <https://rau.ua/novyni/restorannij-biznes-chas-vijni>.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

2. *Biznes-rayon* (2022, October 17). *Yak ukrayins'kyy restorannyi biznes adaptuyet'sya do vyklykiv viyny: doslidzhennya* [How the Ukrainian Restaurant Business Adapts to the Challenges of War: a Study]. <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklykiv-viyni-doslidzhennya>.

3. Bilas, M. (2022, August 29) *Rynok HoReCa pid chas viyny: potochnyy stan ta klyuchovi tendentsiyi* [The HoReCa Market During the War: Current State and Key Trends]. <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi>.

4. Ptakhovska, D. (2022, December 28). *Yak zminylas' haluz' hostynnosti v s'ohodnishnikh realiyakh: vyklyky ta tendentsiyi* [How the Hospitality Industry has Changed in Today's Realities: Challenges and Trends]. [https://smachnonews.24tv.ua/yak-zminilas-galuz-gostinnosti-sogodnishnih-realiyah-vikliki\\_n2225699](https://smachnonews.24tv.ua/yak-zminilas-galuz-gostinnosti-sogodnishnih-realiyah-vikliki_n2225699).

5. Hrevtseva, N., & Vereshko, Yu. (2022). *Stan ta perspektyvy rozvytku restorannoho biznesu v Ukraini u 2022 rotsi* [The State and Prospects for the Development of the Restaurant Business in Ukraine in 2022]. *Upravlinnya rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt: Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. m. Chernivtsi, 5 travnya 2022 r. - Management of the development of the hospitality sector: regional aspect: Materials of International science and practice conf.* (pp. 194-199).

6. *Sayt Kyivskoho natsionalnogo universytetu kultury i mystetstv* [Site of the Kyiv National University of Culture and Arts]. (2022, May 25). *Restoranni trendy svitu i Ukrayiny 2022* [Restaurant Trends of the World and Ukraine 2022]. <http://knukim.edu.ua/restoranni-trendy-svitu-i-ukrayiny-2022>.

7. *Buduy svoje* [Build your own]. (2022). *Kulinarnyy batal'yon: yak restorany hoduyut' viys'kovykh ZSU y terytorial'noyi oborony* [Culinary battalion: How Restaurants Feed the Soldiers of the Armed Forces of Ukraine and Territorial Defense]. <https://buduysvoe.com/publications/kulinarnyy-batalyon-yak-restorany-goduyut-viyskovykh-zsu-y-terytorialnoyi-oborony>.

8. *Zhurnal «Restorator»* [«Restorator» magazine]. (2022, June 8). *Robota zakladiv zakhidnoyi chastyny Ukrayiny v umovakh viyny: shcho zminylosya* [The Work of Institutions in the Western Part of Ukraine During the War: What has Changed]. <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>.

Отримано 09.03.2023

UDC 338.4

JEL Classification: M11; L83

**Nataliia Aleshugina**

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Agricultural Technologies and Forestry  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [aleshugina@ukr.net](mailto:aleshugina@ukr.net) **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

**ResearcherID:** [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Olena Zelenska**PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** [elena\\_zelenska\\_5@ukr.net](mailto:elena_zelenska_5@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>**ResearcherID:** [H-1694-2014](https://orcid.org/H-1694-2014)**ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE RESTAURANT INDUSTRY  
IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR**

*The Ukrainian restaurant industry is currently operating in a challenging environment. Many restaurants have found themselves in the war zone and occupation, logistics have been disrupted, and the volume of potential markets has changed due to mass migration and impoverishment. Many establishments in the war zones were physically destroyed, staff was reduced, and operating hours changed due to curfews and air raids.*

*The main purpose of this article is to summarise the experience of restaurant business practitioners and to develop our own ideas on anti-crisis measures that can be applied in the restaurant business in wartime.*

*Achieving energy independence has become a priority for catering establishments. In the context of emergency and planned power outages, the demand for generators has increased, the use of thermal equipment has become more relevant, and technological processes, raw materials and menus are being revised.*

*The anti-crisis measures also include optimising the staff structure and reviewing their job responsibilities and the incentive system.*

*Today's times call for a simplification of the restaurant format. These challenges began during the pandemic, and the restaurant industry responded by increasing the number of coffee shops, fast food outlets, bakeries, food trucks, street food and other casual dining establishments. This is still relevant today. Thus, competition in these niches is increasing.*

*Against the backdrop of rising prices for imported products, higher transportation costs, lower consumer incomes, and increased demand for simple, home-cooked food, it is worth simplifying the menu.*

*Finally, the service in restaurants, which in the current environment operate as catering establishments, coworking spaces, and shops, should be improved.*

*Despite the difficulties, restaurant businesses continue to perform their functions related to providing food and comfort to their guests, helping the defenders of Ukraine, and participating in volunteer and charitable activities. This is perhaps the only positive aspect for strategic development, as it helps to build a positive image and goodwill, although it involves significant costs.*

*Thus, we see that current anti-crisis solutions are aimed at ensuring the basic survival of the restaurant business. Moreover, the problems need to be addressed comprehensively. Many of these steps, which are justified in the current reality, may turn into problems in the future, and we need to be aware of this now.*

**Keywords:** restaurant business, martial law, energy independence, equipment, menu, staff, concept, service, social responsibility.

*References:* 8.

**Бібліографічний опис для цитування:**

Алешугіна Н., Зеленська О. Антикризисний менеджмент в закладах ресторанного господарства в умовах російсько-української війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 202-210.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-211-222

УДК 338.984

JEL Classification: L52

**Дамір Куліш**

докторант

Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [damir.kulich@gmail.com](mailto:damir.kulich@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2224-1078>**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ОСОБЛИВОСТІ  
ДЛЯ РІЗНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ**

**Анотація.** У статті проведено обґрунтування особливостей стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств для різних сфер діяльності.

У результаті було з'ясовано, що ЗЕД - це складне явище, яке передбачає продаж товарів і послуг і стосується всіх сфер діяльності підприємства. Визначено, що до переваг ЗЕД відносяться: розширені ринкові можливості; диверсифікація ризиків; доступ до нових ресурсів; економія від масштабу та обсягу; поліпшення іміджу бренду. Проблеми ЗЕД є: різні мови та культури; регуляторні та правові складності; логістичні та операційні проблеми; фінансові ризики; конкуренція та бар'єри для входу на ринок.

Ключовими факторами при реалізації стратегії ЗЕД є: глобальний підхід і мислення у всьому підприємстві; чітка мотивація та відданість ЗЕД; відповідна адаптація до особливостей ринку; проактивний пошук можливостей зростання на зовнішніх ринках.

Уточнено, що ЗЕД підприємств — це динамічний процес, який пояснюється використанням теоретичних моделей із різними підходами, які, загалом, зазвичай об'єднують у дві великі тенденції: ті, що дотримуються традиційного підходу до процесу інтернаціоналізації (послідовний або крок за кроком), і ті, які пропонують альтернативні моделі. Слід розуміти, що стратегія ЗЕД є частиною корпоративної стратегії компанії, і організація повинна просувати міжнародну культуру наскрізно, починаючи з керівництва. Проте компанії повинні бути мотивовані, починаючи процес ЗЕД. Для того щоб гарантувати успішну роботу за кордоном, необхідний мінімум ключових факторів.

Емпіричні результати показують, що стратегічного планування ЗЕД є особливим видом стратегії, і його можна описати як складний і багатовимірний процес прийняття рішень. У цьому процесі недостатньо розробити та спланувати корпоративну глобальну стратегію, тому що її успішна реалізація включає деякі інші та відповідні виклики та особливості для різних сфер діяльності.

**Ключові слова:** стратегічне планування; зовнішньоекономічна діяльність; особливості.

Табл.: 1. Рис.: 1. Бібл.: 11.

**Постановка проблеми.** Сьогоднішній світ не можливий без експорту. Не всі продукти, які хочеться споживачам, виробляються в країні споживача. Країни виробляють продукцію залежно від своїх ресурсів. На основі своїх ресурсів вони оцінюють витрати, доходи та

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

прибуток і вирішують, чи варто їм продавати продукт в інші країни чи ні. Експорт є невід'ємною частиною міжнародної торгівлі. Він допомагає країнам розширити свій ринок у всьому світі. Таким чином клієнти мають доступ до продуктів з усього світу.

Деякі країни можуть глобально розвиватися швидше, ніж інші. Легкість експорту та розширення в інші регіони світу залежить від різних факторів, таких як політичні та економічні умови країни. Підприємствам потрібні орієнтири та організаційні цілі, до яких вони повинні досягти ефективності своєї експортної діяльності. Стратегічне планування пропонує керівництву план досягнення ефективності – це дорожня карта для досягнення бізнес-цілей.

Сучасне, складне та динамічне міжнародне ринкове середовище вимагає від компаній постійного вдосконалення систем управління виробництвом та моделей стратегічного управління. Одним з основних напрямів створення ефективної стратегічної системи управління компанією та застосування процесного підходу до організації та управління компанією. Тому розробка ефективної стратегії та стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств має важливе значення для всіх компаній, які займаються експортом.

**Аналіз останніх публікацій.** Підприємства, які прагнуть зростання, дедалі частіше звертають увагу на експортні ринки, коли внутрішні ринки насичуються [1]. Щоб досягти найкращих результатів на міжнародному ринку, підприємству необхідно розвивати можливості, які створюють цінність для іноземних клієнтів через продукти та послуги, які задовольняють їхні потреби. Пітер Ф. Друкер зауважив, що підприємства, при здійсненні ЗЕД потребують двох основних функцій: «маркетингу та інновацій», що особливо стосується експортерів.

Попередні дослідження наголошують, що при розробці стратегії ЗЕД потрібно аналізувати орієнтацію на клієнта на організаційному [2] та індивідуальних [3] рівнях. Дослідження на організаційному рівні пов'язані з ринковою орієнтацією та поведінкою підприємства щодо своїх клієнтів. Тоді як на індивідуальному рівні увага зосереджена на міжособистісному контакті між працівниками та клієнтами, а також на орієнтованій на клієнта поведінці та ставленні працівників [4]. Такі дослідження показують, що високий рівень орієнтації на клієнта передуює виходу на міжнародні ринки [5]. Для цього клієнтоорієнтовані підприємства постійно сканують і відстежують потреби клієнтів на міжнародних

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

ринках у пошуках нових можливостей і зміцнюють свої конкурентні позиції на них [6]. Проте все ж існують особливості поведінки підприємств ЗЕД. Ці особливості пов'язані не тільки із ЗЕД, а також з особливостями діяльності та галузі, у якій працює підприємство.

Тому різні середовища можуть вимагати спеціального стратегічного розгортання ресурсів, що призведе до кращої ефективності бізнесу. Для експортерів вибір стратегії, є вирішальним рішенням, особливо тому, що міжнародні рішення мають вирішальне значення для успіху ЗЕД. Переслідуючи свої цілі, міжнародні підприємства вирішують, як ефективно збалансувати стратегічні орієнтації для мобілізації ресурсів, які, однак, часто є сумішшю раціонального планування та інтуїтивної імпровізації [7]. Це дозволяє легше реагувати на потреби та переваги експортних клієнтів, та отримати вигоду від адаптації на ринку при ефективно побудованому стратегічному плануванні ЗЕД.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Починаючи з 1990-х років безліч дослідників вивчають різні стратегічні орієнтації та їхній вплив на ефективність діяльності при ЗЕД. Однак необхідні додаткові дослідження того, як потрібно здійснювати стратегічне планування ЗЕД підприємств у різних сферах на міжнародних ринках. Крім того, взаємозв'язки між різними стратегічними орієнтаціями далекі від узгоджених або невирішених у літературі. Це ускладнює прийняття експортерами рішень, як збалансувати між різними стратегічними орієнтаціями на міжнародних ринках та змушує розробляти стратегію ЗЕД.

**Метою статті** є поглиблення теоретичних положень щодо особливостей стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств для різних сфер діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки бізнес розширюється, а економіки стають більш взаємопов'язаними, стратегічне планування ЗЕД підприємств стало важливим для підприємств, які шукають можливості для зростання за межами своїх місцевих ринків. Незважаючи на те, що було досягнуто значного прогресу в розумінні того, як різні стратегічні орієнтації впливають на ріст (продуктивність) міжнародно орієнтованих підприємств, усе ще мало досліджено різні стратегічні орієнтації в поєднанні (орієнтація на клієнта, орієнтація на відносини з клієнтами та інноваційність), що впливають на зростання бізнесу на міжнародних ринках при здійсненні ЗЕД.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Стратегічне планування ЗЕД є особливим видом стратегії, і її можна описати як складний і багатовимірний процес прийняття рішень. У цьому процесі недостатньо тільки розробити та спланувати корпоративну глобальну стратегію, тому що її успішна реалізація включає деякі інші та відповідні виклики. Деякі дослідження, спрямовані на роз'яснення реалізації стратегії ЗЕД, зосереджуються лише на певній конкретній рисі чи літературній паралелі, наприклад, інновації, стратегії відновлення. Одним помітним винятком є [11] привернення уваги до взаємодії між стратегією, структурою та процесом у впливі на міжнародну ефективність, висвітлюючи багато невідповідностей між стратегією ЗЕД та внутрішньою структурою та процесом. Однак усе ж не можна забезпечити комплексний підхід до ключових факторів впровадження, що сприяє успіху стратегії ЗЕД.

Відповідно до узгодження стратегії ЗЕД та перспективи стратегічного вибору – ефективно поєднання стратегічних орієнтацій може допомогти підприємству:

- 1) відчувати можливості на міжнародних ринках [8];
- 2) зміцнити діяльності, пов'язану зі створенням клієнтського досвіду та тривалих стосунків із клієнтами;
- 3) запровадити інноваційні продукти/послуги.

Тому підприємству слід розглядати стратегічне планування ЗЕД як динамічний процес, який здійснюється з використанням теоретичних моделей із різними підходами, які об'єднуються у дві великі групи: ті, що дотримуються традиційного підходу до процесу, і ті, які пропонують альтернативні моделі. Стратегічне планування ЗЕД є частиною корпоративної стратегії підприємства. Підприємство повинно просувати міжнародну культуру наскрізно, починаючи з керівництва [9]. Для побудови інтегрованої системи управління орієнтованої на міжнародний ринок необхідно внести певні доповнення до стратегічного процесу. Так, потрібно розробити рольові концепції стратегічного та процесного управління ЗЕД та організувати центри компетенції: стратегічний та процесний центр відповідальності. Цілі першого та нижнього рівнів центрів відповідальності формуються в межах кількох стратегічних перспектив ЗЕД. Кількість таких центрів відповідальності може бути різною. Найбільш традиційними є: фінанси, клієнти, основні бізнес-процеси ЗЕД, персонал (або зростання) та розвиток ЗЕД.



**МЕНЕДЖМЕНТ**

Організація стратегічних і процесних офісів ЗЕД дозволить інтегрувати стратегію, бюджетування та операційне управління в єдину систему управління ЗЕД. Рекомендації зводяться до того, що постійне вдосконалення процесів є необхідною бізнес-стратегією ЗЕД на конкурентному ринку, тому що: придбана вартість виробничих активів компанії є результатом бізнес-процесів ЗЕД. Значення процесів неоднакове при створенні. Тому кардинальні вдосконалення бізнес-процесів призводять до значних результатів у стратегічному зростанні компанії, навіть невеликі вдосконалення важливих процесів можуть дати значне збільшення бізнес-результатів ЗЕД. Представимо на рис. 1 специфічні особливості процесу здійснення стратегічного планування на підприємствах-учасниках ЗЕД.



**Рис. 1. Специфічні особливості процесу здійснення стратегічного планування ЗЕД**

**Джерело:** розроблено автором.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Тому можливо стратегічне планування ЗЕД підприємств розглядати, як тип міжнародного бізнес-плану, який відповідає двом основним критеріям. Ці два критерії полягають у тому, що бізнес повинен мати високу локальну реакцію та високу глобальну інтеграцію. Підприємства враховують культуру країн, у яких вони працюють, і те, як найкраще звернутися до цих людей. Деякі підприємства ЗЕД можуть запропонувати схожий досвід у кожній країні, у якій вони знаходяться, наприклад, ресторан чи роздрібний магазин, який має однаковий вигляд і стиль у кожній країні. Однак ці підприємства також часто налаштовують роботу залежно від розташування, видаляючи аспекти, які можуть бути образливими для місцевої культури, або додаючи варіанти, очікувані в цій культурі. Тому можна представити специфічні переваги ЗЕД:

1. Дозволяє підприємствам отримати доступ до нових ринків у всьому світі з більшою клієнтською базою, що може призвести до збільшення продажів і доходів. Це зменшує залежність від єдиного ринку, пом'якшуючи ризики, пов'язані з місцевими економічними коливаннями або змінами в уподобаннях споживачів.

2. Дозволяє підприємствам диверсифікувати ризики, поширюючи свою діяльність на кілька різних країн або ринків, зменшуючи вразливість до геополітичних, економічних або регуляторних ризиків на єдиному ринку.

3. Може надати підприємствам доступ до нових ресурсів, таких як сировина, таланти та технології, що може підвищити їхню конкурентну перевагу та інноваційний потенціал.

4. Може допомогти підприємствам досягти економії від шляхом залучення більших ринків, зниження витрат виробництва та розподілу постійних витрат на більшу клієнтську базу.

5. Може покращити імідж бренду підприємства, позиціонуючи її як глобального гравця та збільшуючи довіру та репутацію.

Водночас можна також узагальнити і специфічні проблеми процесу здійснення стратегічного планування ЗЕД, до яких належать:

1. Вимога від підприємства на орієнтацію в культурних і мовних відмінностях на іноземних ринках, включаючи споживчі переваги, ділову практику та стилі спілкування. Ці відмінності можуть вплинути на маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів і загальну бізнес-операцію.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

2. Передбачення роботи з різними нормативними рамками, правовими системами та вимогами відповідності в різних країнах, що може бути складним і трудомістким. Це стосується митниці, податків, прав інтелектуальної власності, трудового законодавства та правил торгівлі.

3. Включення складних логістичних та операційних проблем, таких як транспортування, управління ланцюгом постачання, управління запасами та контроль якості. Особливо коли йдеться про великі відстані, різні часові пояси та різноманітну інфраструктуру.

4. Нараження бізнесу на фінансові ризики, такі як коливання валютних курсів, валютні ризики та проблеми зі збором платежів. Ці ризики можуть вплинути на прибутковість бізнесу та грошовий потік і вимагають ефективних стратегій управління ризиками.

5. Висококонкурентні міжнародні ринки, з наявними місцевими гравцями та бар'єрами для входу на ринок, такими як тарифи, квоти та вимоги до ліцензування. Підприємства повинні ретельно проаналізувати та розробити стратегію свого входу на ринок, щоб подолати ці виклики.

Проте підприємства повинні бути мотивовані, починаючи процес ЗЕД. Для того щоб гарантувати успішну роботу за кордоном, необхідний мінімум ключових факторів. Специфічними факторами, які спостерігаються при реалізації стратегічного планування ЗЕД підприємств, є:

- глобальний підхід і мислення у всіх підприємств;
- чітка мотивація та відданість проекту ЗЕД;
- відповідна адаптація до особливостей ринку;
- проактивний пошук можливостей зростання на зовнішніх ринках.

Тому в межах ЗЕД можна виділити фактори стимулювання та стримання в традиційному підході, що включає різні мотиви (табл. 1).

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 1

**Фактори ЗЕД**

<i>Фактори стимулювання</i>	<i>Фактори стримання</i>
Пов'язані з труднощами або обмеженнями на місцевому ринку. Процес ЗЕД є відповіддю на подолання цих бар'єрів.	Пов'язаний з проактивним баченням керівництва. Незважаючи на те, що підприємство може продовжувати розвиватися на внутрішньому ринку, воно відчуває потребу в ЗЕД, щоб використовувати різні можливості за кордоном.
Насичений внутрішній ринок з інтенсивною конкуренцією. Цикл продукту знаходиться на ринку походження у фазі занепаду. Неприятливі внутрішні умови (негативні економічні перспективи або збільшення витрат чи законодавчі вимоги).	Шукачі ринків: країни, що розвиваються, зазвичай є найвибагливішими ринками через їхні можливості зростання та ранні стадії розвитку. Шукачі ресурсів: шукають більш сприятливі ресурси, такі як сировина або дешева вартість робочої сили. Шукачі ефективності: досягнення економії масштабу та диверсифікація ризиків також є загальною причиною ЗЕД. Шукачі стратегічних активів: стратегічна реакція, коли вони не хочуть втратити свою конкурентну позицію.

**Джерело:** розроблено автором.

Серед безлічі факторів, які відіграють важливу роль у виборі підприємств зовнішнього ринку, можна підкреслити, що, крім таких характеристик підприємства, як галузь, до якої вони належить, прибутковість або розмір, а також специфічні характеристики країни з погляду макроекономічних показників, таких як валовий внутрішній продукт, ВВП на душу населення тощо, концепції двосторонньої психічної дистанції і досвід мають сумнозвісний вплив. Завдяки управлінській обмеженій раціональності, вивчення різних можливих конфігурацій змінних, які можуть відігравати критичний вплив на ЗЕД, є складним завданням, яке неможливо виконати ефективно. Менеджери, які відповідають за ЗЕД підприємства, а також ті, хто розробляє політику, прагнучі залучити більший приплив іноземних інвестицій, повинні спиратися на складні інструменти, які можуть отримувати більш глибоку інформацію.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Отже, ЗЕД підприємств є складною управлінською проблемою, у якій необхідно враховувати багато факторів. Характеристики як на рівні підприємства, так і на рівні країни можуть мати значний вплив. Підприємства різних галузей та діяльності повинні враховувати особливості свого виробничого циклу. Відповідно до цього вони будуть мати різне середовище залежно від того, яка країна. Також приймаюча країна представлятиме різні можливості та загрози для підприємств ЗЕД залежно від конкретних ресурсів і можливостей. Відповідно, обидва рівні, підприємства та країни не повинні залишатися без уваги при розробці стратегії ЗЕД.

Таким чином, стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств містить багатоскладові та багаторівневі плани, які допоможуть досягти найкращого впливу та швидко стати прибутковими на зовнішньому ринку. Щоб бути ефективною, стратегія ЗЕД має відповідати потребам, особливостям і можливостям різних сфер діяльності.

**Висновки і пропозиції.** Сьогодні багато підприємств ведуть діяльність на багатьох іноземних ринках. Однак успішна стратегія ЗЕД є непростю справою в глобальному середовищі, яке зараз характеризується зростаючою складністю мереж і взаємозв'язків, а також зростанням конкуренції. З цих причин стратегія ЗЕД вимагає точної та глибокої інформації про головні детермінанти, що спонукають до ЗЕД, щоб дати змогу впроваджувати найбільш ефективні управлінські рішення.

Отже, з вищевикладеного можемо констатувати, що стратегічне планування ЗЕД підприємств важливий процес. Численні фактори, що впливають на успіх або неуспіх впровадження заздалегідь визначеної стратегії ЗЕД, є внутрішніми для підприємств, а не зовнішніми. Тим не менш, література про ЗЕД зосереджена насамперед на передумовах стратегічного рішення вийти на зовнішні ринки, а не на його виконанні. Крім того, фактори, що впливають на результати ЗЕД, не отримали систематичного аналізу.

Стратегічне планування ЗЕД підприємств є кроком до прибуткового та сталого зростання. Те, що здається складним процесом, можна значно полегшити, якщо розбити його на ключові етапи — спираючись на ціннісну пропозицію та різні сфери діяльності,

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

поглиблене дослідження ринку та аналіз можливостей і партнерства. Озброївшись ефективною стратегією ЗЕД, підприємства зможуть приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення щодо розширення та розвитку.

**Список використаних джерел**

1. Жигалкевич Ж. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Ж. Жигалкевич, А. Драгомощенко // *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 33. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.
2. Євтушенко В. А. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська, Ю. В. Чупринюк // *Бізнес Інформ*. – 2020. – № 6. – С. 23–29.
3. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Ж. Г. Чухлата // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2018. – № 62. – С. 362–367. – DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>.
4. Mikhailushkin P. V. Organization of Foreign Economic Activity of the Enterprise / P. V. Mikhailushkin, N. P. Gusakov, N. A. Volgina, I. N. Belova, A. S. Lukyanets // *International Journal of Applied Business and Economic Research*. – 2017. – Vol. 15, No. 11. – Pp. 185-195.
5. Havlovska N. I. Economic security of foreign economic activity of industrial enterprises: evaluation, modeling, support mechanism : monograph / N. I. Havlovska. – Khmelnytskyi, 2016. – 480 p.
6. Maksymenko I. Ya. Foreign economic activity of the enterprise: accounting of acquisition of stocks for foreign currency / I. Ya. Maksymenko, Yu. O. Maksymenko // *Investments: practice and experience*. – 2020. – № 21–22. – Pp. 73–77.
7. The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals / Borini F. M., de Miranda Oliveira M., Silveira F. F., de Oliveira Concer R. // *European Management Journal*. – 2012. – Vol. 30(3). – Pp. 219-231.
8. Hashim F. SMEs' impediments and developments in the internationalization process: Malaysian experiences / F. Hashim // *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. – 2015. – Vol. 11(2). – Pp. 100-119.
9. Li Y. Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation / Li Y., S. Guohui, M.J. Eppler // *Università della Svizzera Italiana*. – 2008.
10. Rodriguez M.C. Strategic capabilities in exporting: an examination of the performance of Mexican firms / M.C. Rodriguez, A.J. Wise, R.C. Martinez // *Management Decision*. – 2013. – Vol. 51(8). – Pp. 1643-1663.
11. Vissak T. Serial nonlinear internationalization in practice: A case study / T. Vissak, B. Francioni // *International Business Review*. – 2013. – Vol. 22(6). – Pp. 951-962.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**References**

1. Zhyhalkevych, Zh., & Drahomoshchenko, A. (2021). Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Strategic planning of the enterprise's foreign economic activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.
2. Ievtushenko, V.A., Liashevska, V.I., Chupryniuk, Yu.V. (2020). Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Research and improvement of strategic planning of the enterprise's foreign economic activity]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 23–29.
3. Chukhlata, Zh.H. (2018). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom vsuchasnykh umovakh [Peculiarities of strategic enterprise management in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry*, (62), 362–367. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978> [tp://economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua)
4. Mikhailushkin, P.V., Gusakov, N.P., Volgina, N.A., Belova, I.N., Lukyanets, A.S. (2017). Organization of Foreign Economic Activity of the Enterprise. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(11), 185-195.
5. Havlovska, N.I. (2016). *Economic security of foreign economic activity of industrial enterprises: evaluation, modeling, support mechanism*.
6. Maksymenko, I.Ya., Maksymenko, Yu.O. (2020). Foreign economic activity of the enterprise: accounting of acquisition of stocks for foreign currency. *Investments: practice and experience*, (21–22), 73–77.
7. Borini, F. M., de Miranda Oliveira, M., Silveira, F. F., & de Oliveira Concer, R. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30(3), 219-231.
8. Hashim, F. (2015). SMEs' impediments and developments in the internationalization process: Malaysian experiences. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(2), 100-119.
9. Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M.J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. Università della Svizzera Italiana.
10. Rodriguez, M.C., Wise, A.J., & Martinez, R.C. (2013). Strategic capabilities in exporting: an examination of the performance of Mexican firms. *Management Decision*, 51(8), 1643-1663.
11. Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962.

Отримано 02.03.2023

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

UDC 338.984

JEL Classification: L52

**Damir Kulish**

Doctoral student

Zaporizhzhya National University (Zaporozhye, Ukraine)

E-mail: [damir.kulish@gmail.com](mailto:damir.kulish@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2224-1078>**STRATEGIZING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY  
IN THE CONTEXT OF ENTERING FOREIGN MARKETS**

**Abstract** *The article substantiates the features of strategic planning of foreign economic activity of enterprises for various fields of activity.*

*As a result, it was found out that foreign economic activity is a complex phenomenon that involves the sale of goods and services and concerns all areas of activity of the enterprise. It is determined that the advantages of foreign economic activity include: expanded market opportunities; diversification of risks; access to new resources; savings in scale and volume; improvement of the brand image. The problems of foreign economic activity are: different languages and cultures; regulatory and legal difficulties; logistical and operational problems; financial risks; competition and barriers to entry to the market.*

*The key factors in implementing the foreign economic activity strategy are: a global approach and thinking of the entire enterprise; clear motivation and commitment to foreign economic activity; appropriate adaptation to market characteristics; proactive search for growth opportunities in foreign markets.*

*It is clarified that the foreign economic activity of enterprises is a dynamic process, which is explained by the use of theoretical models with different approaches, which, in general, are usually combined into two large trends: those that adhere to the traditional approach to the internationalization process (sequential or step — by-step) and those that offer alternative models. It should be understood that the foreign economic activity strategy is part of the company's corporate strategy, and that the organization should promote international culture through and through, starting with management. However, companies need to be motivated when starting the foreign economic activity process. In order to guarantee successful work abroad, a minimum of key factors is necessary.*

*Empirical results show that strategic planning of foreign economic activity is a special type of strategy, and it can be described as a complex and multidimensional decision-making process. In this process, it is not enough to develop and plan a corporate global strategy, because its successful implementation includes some other and relevant challenges and features for different areas of activity.*

**Keywords:** *strategic planning, foreign economic activity, features.*

*Table: 1. Fig.: 1. References: 11.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Куліш Д. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: особливості для різних сфер діяльності. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 211-222.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-223-237

УДК 338.48:640.4(477)

JEL Classification: L83; M10; O14

**Дмитро Воронець**

здобувач ступеня PhD

Київський національний економічний університет

ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: [dmitry.ovm@gmail.com](mailto:dmitry.ovm@gmail.com)**ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ NATIONAL DIMOND ПОРТЕРА  
В КОНТЕКСТІ АНАЛІЗУ ТА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ  
ГАЛУЗІ ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ**

**Анотація.** Мета статті полягає в розгляді концепції *National Diamond Model* (Модель національного діаманта) Майкла Портера, охарактеризувати її основні елементи. На основі теорії цієї моделі проаналізовано сучасний стан галузі тимчасового розміщення та організації харчування в Україні, що являє собою сукупність підприємств ресторанного та готельного ринків України. Дослідження експертів щодо фактичного стану та прогнозів на найближчі роки свідчать про те, що і готельний, і ресторанний бізнес в Україні мають нерозкритий потенціал та є сьогодні перспективними та інвестиційно привабливими. Водночас вони потребують розвитку для заохочення більшої кількості клієнтів, насамперед за рахунок приваблення туристів та збільшення платоспроможності населення. Війна в Україні негативно вплинула на попит на ресторанный послуги. Очікується, що стан суміжних підтримуючих та обслуговуючих галузей ресторанного бізнесу в Україні у 2023-2024 рр. залишиться критичним. У зв'язку з воєнними діями, що відбуваються в Україні з 2014 року, і ресторанный, і готельний ринки відчули негативний вплив, що негативно позначилося на економічних показниках підприємств. Уряд України провів низку заходів підтримки ресторанному бізнесу у 2022-2023 році. Повноцінне відновлення галузі можливе лише після закінчення воєнних дій та початку повноцінного відновлення інфраструктури, запуск міжнародних сполучень та повернення значної кількості громадян. Прогнозується збільшення притоку туристів з інших країн через наявний інтерес до України, а отже збільшення надходжень, збільшення інвестиційної привабливості України.

**Ключові слова:** модель національного діаманта Портера (*National Diamond Model*); галузь тимчасового розміщення та організації харчування; готельний ринок, ресторанный ринок.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 9.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації економіки та бізнесу зокрема, важливою передумовою розвитку окремих галузей є дослідження та порівняння досвіду розвинених національних конкурентоспроможних економік та їх галузей. Для того щоб з'ясувати, чому країни досягають конкурентної переваги в тих чи

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

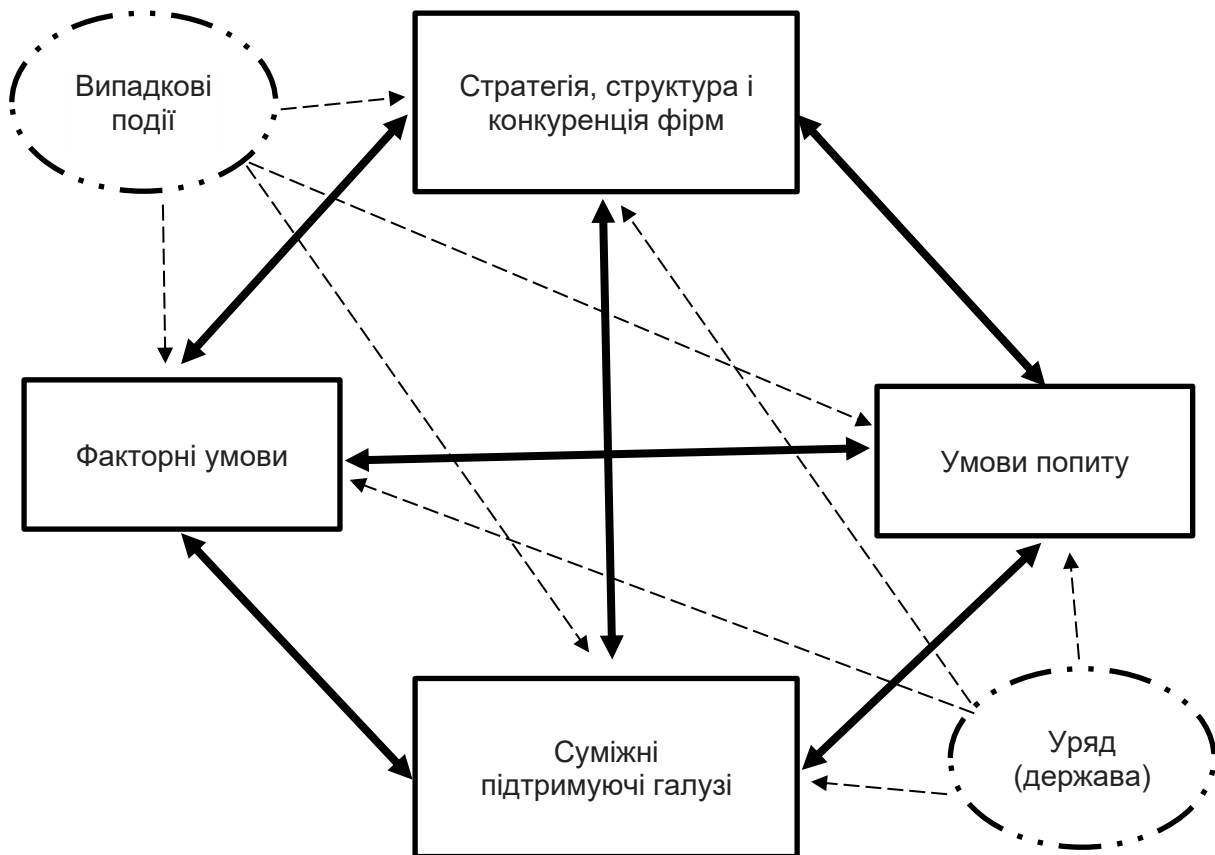
---

інших галузях, а також зрозуміти вихідні положення політики фірм та національної економіки, професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер (Michael E. Porter) наприкінці 80-х рр. здійснив чотирирічне дослідження десяти країн, які посідають важливе місце у світовій торгівлі: Великої Британії, Німеччини, Данії, Італії, Кореї, Сінгапуру, США, Швейцарії, Швеції та Японії.

Для дослідження, як видно із переліку, були відібрані країни, які відрізняються за економічним розвитком (ПРК — промислово розвинені країни та НІК — нові індустріальні країни), розміром, державною політикою щодо промисловості, за суспільною філософією, географічними умовами та розташуванням, але водночас їх об'єднує одна спільна риса — усі вони вже успішно конкурують у ряді проаналізованих галузей або показують себе здатними успішно конкурувати [1]. Серед українських учених тенденції розвитку ресторанно-готельного бізнесу в Україні та світі вивчала Н. А. Щербакова (2018), проблеми та перспективи розвитку галузі розглядалися в роботах Т. А. Рябової (2018), Л. В. Марценюк (2015), Л. Немец та ін. (2018), питання розвитку сільського туризму відображені у дослідженнях М. Плотнікової (2017), привабливість України на європейському ринку туристичних послуг вивчали С. Полковниченко та А. Красій (2020).

Дане дослідження було представлено у книзі «The Competitive Advantage of Nations», яка стала першою теорією конкурентоспроможності на основі факторів виробництва, замість традиційних порівняльних переваг, таких як земля, місце розташування (географічні умови), природні й трудові ресурси, а також чисельність населення. На перелічені вище фактори майже не можна впливати, тому такий підхід можна назвати пасивним щодо можливостей країн, та окремих географічних регіонів. Натомість Майкл Портер пропонує модель національного діаманта (National Dimond Model), яка складається з факторів, на які держава може здійснювати активний вплив.

**МЕНЕДЖМЕНТ**



**Рис. 1. Модель National Diamond Майкла Портера**

Модель національного діаманта Портера (рис. 1) являє собою синергетичну систему, компоненти якої можуть аналізуватися окремо, але вони взаємопов'язані, і розвиток одного завжди буде безпосередньо впливати на інший. Це схема, у якій взаємопов'язані мікроекономічні показники, що впливають на розвиток економічної одиниці (країни або регіону), щоб вона була більш конкурентоспроможною. Ключовими елементами моделі національного діаманта Портера є:

1. Факторні умови (Factor conditions). На противагу усталеній думці, Портер стверджує, що «ключові» фактори виробництва (або спеціалізовані фактори) створюються, а не успадковуються. Спеціалізованими факторами виробництва являються кваліфіковані трудові ресурси, капітал та інфраструктура. «Неключові» фактори або фактори загального використання, такі як некваліфіковані трудові ресурси і сировина, можуть бути придбані будь-якою компанією і, як наслідок, не створюють стійку конкурентну перевагу. Однак

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

спеціалізовані фактори передбачають значні, стійкі інвестиції. Їх складно дублювати. Це і створює конкурентну перевагу, оскільки, якщо інші фірми не можуть легко скопіювати ці фактори, то вони є цінними.

2. Суміжні підтримуючі галузі (Related Supporting Industries). Просторова близькість початкових або допоміжних галузей полегшує обмін інформацією і сприяє безперервному обміну ідей і інновацій.

3. Умови попиту (Demand Conditions). Якщо клієнти дуже вимогливі, то на фірми здійснюється постійний тиск покращувати свою конкурентоспроможність через інноваційні продукти, високу якість тощо.

4. Стратегія, структура і конкуренція фірм (The Strategy, Structure and Rivalry of Firms). У світі переважають динамічні умови. Пряма конкуренція спонукає фірми збільшувати продуктивність і стимулювати інновації [2].

5. Випадкові події (chance). Під випадковими подіями розуміються: а) техногенні (винаходи; новітні технології); б) економічні (значні коливання цін на ресурси; різкі зміни на світових фінансових ринках або в курсах національних валют; коливання локального та міжнародного попиту); в) політичні (рішення національних та закордонних урядів; війни); г) природно-кліматичні (тайфуни, цунамі, виверження вулканів, погодні аномалії); д) медичні (епідемії) та інші.

6. Уряд (government). Під діями уряду розуміється вплив виконавчої влади на кредитно-грошову, податкову, митну політику в країні. Уряд також визначає норми, стандарти, що можуть впливати як на виробництво товарів та послуг, так і на їхніх споживачів. Крім того, уряд є найбільшим замовником в економіці. Його вплив може бути як позитивним, так і негативним [2].

Уряд у моделі ромба Портера виконує роль каталізатора; він повинен заохочувати – або навіть спонукати – компанії до того, щоб підвищувати свої наміри і рівень конкурентної ефективності. Вони повинні стимулювати компанії до підвищення своєї ефективності, сприяти створенню попиту на ранній стадії на продукти з високою доданою вартістю, концентруватися на створенні спеціалізованих факторів і розвитку локальної конкуренції шляхом обмеження прямого співробітництва і посилення антимонопольного регулювання [3].

Використаємо модель діаманта Портера для оцінки національних переваг та фактичного стану сфери тимчасового розміщення та організації харчування у сучасних умовах в Україні. Варто зазначити, що ключовими в цій галузі в Україні є ресторанний та готельний ринки.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

*Стратегія, структура і конкуренція фірм.* Дослідження експертів щодо фактичного стану та прогнозів на найближчі роки свідчать про те, що і готельний, і ресторанний бізнес в Україні мають нерозкритий потенціал та є сьогодні перспективними та інвестиційно привабливими. Водночас вони потребують розвитку для заохочення більшої кількості клієнтів, передусім за рахунок приваблення туристів та збільшення платоспроможності населення [4]. Згідно з дослідженням компанії Deloitte, ринок ресторанного господарства України у 2020 році оцінювався у 13,5 млрд дол. США. У 2021 році ринок зріс на 10 %, до 14,8 мільярда доларів США. У 2022 році прогнозувалося зростання ринку на 10 %, до 16,2 млрд дол. США.

Найбільшим сегментом ресторанного ринку України є сегмент швидкого харчування, який у 2020 році оцінювався у 6,5 млрд дол. США. Другим за величиною сегментом є сегмент кафе та ресторанів, який у 2020 році оцінювався у 4,5 млрд дол. США. Третім за величиною сегментом є сегмент розважальних закладів, який у 2020 році оцінювався у 2,5 млрд дол. США.

Найбільшим регіоном ресторанного ринку України є Київ, де у 2020 році було зареєстровано 20 % усіх ресторанів України. Другим за величиною регіоном є Львів, де у 2020 році було зареєстровано 15 % усіх ресторанів України. Третім за величиною регіоном є Одеса, де у 2020 році було зареєстровано 10 % усіх ресторанів України. Основними драйверами зростання ресторанного ринку України є зростання середнього класу, зростання популярності фаст-фуду та зростання кількості іноземних туристів.

Однак ресторанному ринку України також загрожують певні виклики, такі як:

- Зростання конкуренції від новостворених підприємств, що використовують демпінг, як основний метод конкурентної боротьби.

- Зростання цін на харчові продукти, енергоресурсів.

- Зростання рівня безробіття

- Зростання ризику тероризму.

- Вплив воєнних дій.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 1

**Основні дані дослідження компанії Deloitte про ринок ресторанного господарства України у станом на 2021 рік**

Сегмент	Обсяг ринку, млн доларів США	Частка ринку, %
Швидке харчування	6,5	48
Кафе та ресторани	4,5	33
Розважальні заклади	2,5	19
Загалом	13,5	100

Як видно з таблиці 1, найбільшим сегментом ресторанного ринку України є сегмент швидкого харчування. Це пов'язано з тим, що швидке харчування є доступним і популярним серед широкого кола споживачів. Кафе та ресторани є другим за величиною сегментом ресторанного ринку України. Це пов'язано з тим, що кафе та ресторани пропонують більш різноманітну кухню та атмосферу, ніж заклади швидкого харчування. Розважальні заклади є третім за величиною сегментом ресторанного ринку України.

Основними драйверами зростання ресторанного ринку України є зростання середнього класу, зростання популярності фаст-фуду та зростання кількості іноземних туристів. Зростання середнього класу означає, що дедалі більше людей мають достатньо коштів, щоб відвідувати ресторани. Зростання популярності фаст-фуду означає, що все більше людей віддають перевагу швидкому й доступному харчуванню. Зростання кількості іноземних туристів означає, що дедалі більше людей відвідують ресторани України, що сприяє зростанню ресторанного ринку.

Згідно з дослідженням компанії Deloitte, ринок ресторанного господарства Київської області у 2020 році оцінювався у 2,5 млрд дол. США. Дослідження показало, що ринок ресторанного господарства Київської області є одним із найдинамічніших ринків в Україні. За останні п'ять років ринок ресторанного господарства Київської області зріс на 70 %.

Основними драйверами зростання ресторанного ринку Київської області є:

- Зростання середнього класу.
- Зростання популярності фаст-фуду.
- Зростання кількості іноземних туристів.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

- Розвиток інфраструктури.
- Підвищення рівня життя.

Ринок ресторанного господарства Київської області є одним із найперспективніших ринків в Україні. За прогнозами Deloitte, ринок ресторанного господарства Київської області зросте до 3,2 млрд дол. США у 2022 році. У Київській області налічується понад 10 000 ресторанів. Найбільшим сегментом ресторанного ринку Київської області є сегмент швидкого харчування, який у 2020 році оцінювався у 1,5 млрд дол. США. Другим за величиною сегментом є сегмент кафе та ресторанів, який у 2020 році оцінювався у 1 млрд дол. США. Третім за величиною сегментом є сегмент розважальних закладів, який у 2020 році оцінювався у 500 млрд дол. США. 50 % ресторанів Київської області зареєстровано в м. Київ. Другим за величиною містом Київської області є Бровари, де у 2020 році було зареєстровано 20 % усіх ресторанів Київської області. Третім за величиною містом Київської області є Ірпінь, де у 2020 році було зареєстровано 10 % усіх ресторанів Київської області.

*Умови попиту (Demand Conditions).* На ресторанному ринку часто відкривається і закривається велика кількість нових закладів, так у 2018 році у столиці відкрилося 275 ресторанів, з яких близько 100 припинило роботу. Це пов'язано з тим, що ресторанний бізнес став дуже модним. Він красивий, інстаграмний і здається багатьом легким. Тому в бізнес прийшло багато новачків, які вклали гроші, але не розібралися в ньому. Більшість закладів, які закриваються, – нові, і причина цьому – непрофесіоналізм. Крім наведених передумов на зростанні сегмента також позначається збільшення на ринку пропозицій готових рішень: програмних продуктів, постачання та комплексне обслуговування професійного кухонного обладнання, індивідуальну розробку торгового обладнання під приміщення замовника і т. ін. [5].

За даними Державної служби статистики України, ринок ресторанних послуг у 2020 році зменшився на 23,5 % порівняно з 2019 роком. Це пов'язано з пандемією COVID-19, яка призвела до закриття ресторанів та обмеження їхньої роботи. У 2021 році ринок ресторанних послуг відновився і збільшився на 11,9 % порівняно з 2020 роком. У 2022 році ринок ресторанних послуг продовжував зростати не дивлячись на воєнні дії і збільшився на 6,5 % порівняно з

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

2021 роком. Насамперед це пов'язано з неможливістю значної частини населення виїздити за кордон. Обсяг ринку ресторанних послуг у 2020 році склав 161,1 млрд грн. У 2021 році обсяг ринку ресторанних послуг збільшився до 180,2 млрд грн. У 2022 році обсяг ринку ресторанних послуг збільшився до 191,7 млрд грн.

Найбільший сегмент ринку ресторанних послуг у 2022 році – це сегмент швидкого харчування (28,3 %). На другому місці – сегмент кафе (23,2 %). На третьому місці – сегмент ресторанів (22,3 %). На четвертому місці – сегмент кейтерингу (16,1 %). На п'ятому місці – сегмент барів (10,1 %).

Найбільші регіони України за обсягом ринку ресторанних послуг у 2022 році – це Київська область (30,9 %), Одеська область (11,2 %), Львівська область (9,4 %), Харківська область (7,8 %), Дніпропетровська область (6,5 %).

Ринок ресторанних послуг у 2022 році характеризувався наступними тенденціями:

- Зростання попиту на доставку їжі та кейтеринг.
- Зростання попиту на здорову їжу та їжу, приготовлену з локальних продуктів.
- Зростання попиту на концепції ресторанів, які пропонують унікальний досвід.
- Зростання попиту на ресторани, які адаптовані до потреб людей з інвалідністю.
- Зростання попиту на ресторани, які відповідають принципам сталого розвитку.

Починаючи з 2014 року, конкурентна боротьба змушує гравців ринку підвищувати якість обслуговування. В цьому відношенні успішні ресторани помітно наблизилися до іменитих західних закладів. І якщо саме по собі поняття репутації важливо для будь-якого бізнесу, то для ресторанного – особливо. Тоді, як років 15 тому один незадоволений клієнт ніяк не міг вплинути на успіх закладу і нікому не було до нього справи, зараз все виглядає зовсім інакше: навіть один негативний відгук може мати далекосяжні наслідки. А тому прихильність клієнта з роками тільки набуває цінність. [4]

Згідно з дослідженням Державної служби статистики України, у 2020 році обсяг ринку ресторанних послуг України становив 120,9 млрд грн, що на 17,7 % менше, ніж у 2019 році. У 2021 році обсяг ринку зріс на 17,2 % до 141,9 млрд грн, а у 2022 році – на 21,1 % до 173,2 млрд грн.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

За видами ресторанних послуг найбільший обсяг ринку у 2022 році припадав на:

- їжа та напої – 145,6 млрд грн (84,0 % від загального обсягу ринку);
- розваги – 27,6 млрд грн (15,9 % від загального обсягу ринку);
- інші послуги – 0,004 млрд грн (0,1 % від загального обсягу ринку).

За регіонами найбільший обсяг ринку у 2022 році припадав на:

- м. Київ – 46,9 млрд грн (26,9 % від загального обсягу ринку);
- Одеська область – 17,2 млрд грн (9,9 % від загального обсягу ринку);
- Львівська область – 12,9 млрд грн (7,5 % від загального обсягу ринку).

Найбільші мережі ресторанів у 2022 році:

- "Пузата Хата" – 10,5 млрд грн;
- "Варенична" – 6,6 млрд грн;
- "Бістро Бариста" – 4,9 млрд грн.

Ринок ресторанного господарства Київської області є одним із найдинамічніших ринків в Україні. За останні п'ять років ринок ресторанного господарства Київської області зріс на 70 %. Основними драйверами зростання ресторанного ринку Київської області є зростання середнього класу, зростання популярності фаст-фуду, зростання кількості іноземних туристів, розвиток інфраструктури та підвищення рівня життя. Основними тенденціями розвитку ресторанного ринку Київської області у 2022 році було зростання популярності здорової їжі, зростання попиту на їжу на винос, зростання популярності фуд-кортів, зростання ролі онлайн-замовлення їжі та зростання популярності мобільних додатків для замовлення їжі.

Ринок ресторанного господарства Київської області у 2022 році був у стані глибокого спаду. Це було пов'язано з повномасштабним вторгненням Росії в Україну, 24 лютого 2022 року. Багато ресторанів були змушені закритися через бойові дії та пошкодження інфраструктури. Інші ресторани були змушені скоротити свій штат або змінити свій формат роботи.

За оцінками Київської обласної державної адміністрації, ринок ресторанного господарства Київської області у 2022 році скоротився на 60 % порівняно з 2021 роком. Це призвело до втрати близько 100 000 робочих місць у галузі ресторанного господарства.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Прогнозується, що ринок ресторанного господарства Київської області почне відновлюватися у 2023 році. Однак повного відновлення до рівня 2021 року можна очікувати лише у 2024 році [9].

*Суміжні підтримуючі галузі (Related Supporting Industries).* Для ресторанного ринку ключовими підтримуючими галузями є ринок харчових продуктів, ринок приміщень, що здаються в оренду, послуги з ремонту та дизайну приміщень, ринок спеціального професійного обладнання, ринок трудових ресурсів у даній сфері.

Стан суміжних підтримуючих та обслуговуючих галузей ресторанного бізнесу в Україні у 2022-2023 році є критичним. Внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну багато ресторанів були змушені закритися, а ті, які залишилися відкритими, працюють у дуже складних умовах.

Найбільше постраждали від війни такі суміжні галузі ресторанного бізнесу, як:

- Збут алкогольних напоїв.
- Збут безалкогольних напоїв.
- Збут продуктів харчування.
- Збут посуду та столового приладдя.
- Збут обладнання для ресторанів.
- Збут послуг з доставки їжі.
- Послуги з кейтерингу.
- Збут послуг з прання та чищення посуду.
- Збут послуг з дезінфекції та санітарних заходів.

Ці галузі зазнали суттєвих втрат у доходах та робочих місцях. Багато компаній були змушені припинити свою діяльність, а ті, які залишилися відкритими, працюють у дуже обмежених умовах.

Війна в Україні також негативно вплинула на попит на ресторанный послуги. Багато українців змушені були скоротити свої витрати, і тому вони рідше відвідують ресторани. Це призвело до зниження доходів ресторанів і скорочення робочих місць. Очікується, що стан суміжних підтримуючих та обслуговуючих галузей ресторанного бізнесу в Україні у 2023-2024 році залишиться критичним.

*Факторні умови (Factor conditions).* Для ресторанного як і для готельного бізнесу ключовими спеціалізованими факторами окрім капіталу, кваліфікованих працівників та сучасної інфраструктури повинні бути: унікальна атмосфера, приємний та цікавий інтер'єр та



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

екстер'єр, додаткові послуги, концептуальний підхід закладу. Надважливе значення мають місцерозташування, висококласний сучасний маркетинг закладів та висока якість сервісу.

*Випадкові події (chance).* У зв'язку з військовими діями, що відбуваються в Україні з 2014 року і ресторанний і готельний ринки відчули негативний вплив, що негативно позначилося на економічних показниках підприємств. Велика кількість ресторанів була закрита, в країні почалася криза, нестабільними стали курси валют.

Війна в Україні мала значний вплив на ресторанний бізнес. Багато ресторанів були змушені закритися через бойові дії та пошкодження інфраструктури. Інші ресторани були змушені скоротити свій штат або змінити свій формат роботи. Незважаючи на ці труднощі, деякі ресторани в Україні продовжують працювати. Найбільші проблеми, з якими стикається ресторанний бізнес в Україні в умовах війни:

- Бойові дії та пошкодження інфраструктури.
- Зростання цін на харчові продукти.
- Нестача робочої сили.
- Зниження попиту на послуги ресторанів.
- Нестабільність фінансової системи.

Незважаючи на ці проблеми, деякі ресторани в Україні знаходять способи адаптуватися до нових реалій та продовжувати свою діяльність. Вони використовують такі стратегії, як:

- Зміна формату роботи (наприклад, доставка їжі або їжа на винос)
- Зменшення витрат на харчові продукти (наприклад, використання місцевих продуктів або перехід на простіше меню)
- Інвестування в навчання персоналу (наприклад, навчання з приготування їжі з доступних продуктів або навчання з обслуговування клієнтів в умовах кризи)
- Співпраця з іншими підприємствами (наприклад, з місцевими фермами або з іншими ресторанами)

Ці стратегії допомагають ресторанам в Україні вижити в умовах війни та продовжувати надавати своїм клієнтам якісні послуги.

*Держава (government).* Важливою зміною на ринку готельного бізнесу України стало введення нового закону у 2019 р., який змінює порядок розрахунку туристичного збору, з не найсприятливішими для

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

готельєрів наслідками оподаткування. Після введення закону з туристів необхідно стягувати подовову плату за перебування в країні.

Раніше туристичний збір залежав від вартості проживання. Тепер же базою для його нарахування є мінімальна заробітна плата. Обурена позиція представників готельного бізнесу аргументує своє невдоволення загрозою нового закону розвитку не тільки сегмента готелів, але і туризму та економіки країни. Крім того, готельєри вважають, що зміни правил туристичного збору сприяють розвитку корупційних схем і тіньового заробітку бізнесу. На сьогодні ні в одній країні світу туристичний збір не розраховується на підставі розміру мінімальної заробітної плати, як в Україні. [7]

Уряд України провів низку заходів підтримки ресторанному бізнесу у 2022-2023 році. До них належать:

- Зниження податків та зборів: уряд України знизив податки та збори для ресторанного бізнесу, зокрема податок на прибуток, податок на додану вартість та податок на нерухомість.

- Відшкодування витрат на оренду: уряд України відшкодовує ресторанам витрати на оренду приміщень, які були пошкоджені внаслідок бойових дій.

- Безвідсоткові кредити: уряд України надає безвідсоткові кредити ресторанам для відновлення їхньої діяльності.

- Гранти на створення нових робочих місць: уряд України надає гранти ресторанам на створення нових робочих місць.

- Програми навчання та перепідготовки персоналу: уряд України фінансує програми навчання та перепідготовки персоналу для ресторанного бізнесу.

- Просування українських ресторанів на внутрішньому та зовнішньому ринках: уряд України організовує заходи для просування українських ресторанів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Висновки та пропозиції.** Заходи, що були впроваджені мають допомогти ресторанному бізнесу пережити складний період та відновити свою діяльність після закінчення війни. Галузь ресторанного бізнесу є достатньо перспективною та інвестиційно привабливою, проте її потенціал потребує реалізації. Яскравими зарубіжними представниками цієї галузі є Сполучені Штати (світові мережі готелів, мережі фаст-фуду, кав'ярень), які мають розвинуту

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

мережу як у межах країни, так і міжнародні представництва. Такі країни, як Італія, Франція, Німеччина приваблюють туристів за рахунок національних традицій та національних кулінарних особливостей. Україна має великий потенціал, а саме власні багаті культурні та кулінарні традиції, відкритість щодо впровадження кулінарних традицій інших країн.

Повноцінне відновлення галузі можливе лише після закінчення військових дій та початку повноцінного відновлення інфраструктури, запуск міжнародних сполучень та повернення значної кількості громадян. Прогнозується збільшення притоку туристів з інших країн через наявний інтерес до України, а отже, збільшення надходжень, збільшення інвестиційної привабливості України.

**Список використаних джерел**

1. Козик В.В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Н. Б. Даниленко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Знання, 2002. – 406 с.
2. Понимание конкурентоспособности стран в глобальной конкуренции. Объяснение Diamond model (Модель конкурентного ромба) Майкл Портер (Michael Porter). Clusters (Кластеры). (‘98). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model\\_ru.html](https://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_ru.html).
3. Смирнов І. Г. Теорія конкурентних переваг М. Портера та її застосування у туризмі (на прикладі Італії) / І. Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2011. – Вип. 16. – С. 29-39. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt\\_2011\\_16\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2011_16_7).
4. Что ждет рынок ресторанного бизнеса в 2020 году? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>.
5. Розквіт чи вже занепад: що відбувається з київським ресторанним ринком? Відповідають експерти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hmarochos.kiev.ua/2019/09/17/rozkvit-chy-vzhe-zanepad-shho-vidbuvayetsya-z-kyivskym-restorannym-rynkom-vidpovidayut-eksperty>.
6. Гостиничный бизнес в Украине: стоит ли инвестировать сегодня? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/gostinichnyj-biznes-v-ukraine:-stoit-li-investirovat-segodnya>
7. Рынок отельного бизнеса Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1364/index.html>.
8. Прогноз от Premier – положительные тенденции на гостиничном рынке Киева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://commercialproperty.ua/interview/prognoz-ot-premier-polozhitelnye-tendentsii-na-gostinichnom-rynke-kieva>.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

9. Оцінка Київської обласної державної адміністрації, ринок ресторанного господарства Київської області у 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koda.gov.ua/kyivska-oda/diyalnist/oficijni-dokumenty-oda>.

**References**

1. Kozik, V.V., Pankova, L.A., & Danilenko, N.B. (2002). *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny [International Economic Relations]*. Znannia.
2. Understanding the Competitiveness of Countries in Global Competition. Explanation of the Diamond Model by Michael Porter. Clusters [Ponimanie konkurentosposobnosti stran v hlobalnoi konkurentsii. Obiasnenie Diamond model (Model konkurentnoho romba) Maikl Porter (Michael Porter). Clusters (Klastery)]. (1998). [https://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model\\_ru.html](https://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_ru.html).
3. Smyrnov, I.G. (2011). Teoriia konkurentnykh perevah M. Portera ta yii zastosuvannia u turyzmi (na prykladi Italii) [Michael Porter's Theory of Competitive Advantage and Its Application in Tourism (on the Example of Italy)]. *Heohrafiia ta turyzm – Geography and Tourism*, 16, 29-39. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt\\_2011\\_16\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2011_16_7).
4. Chto zhdet rynek restorannoho byznesa v 2020 hodu? [What Awaits the Restaurant Business Market in 2020?]. (2020). <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>.
5. Rozkvit chy vzhe zanepad: shcho vidbuvaietsia z kyivskym restorannym rynkom? Vidpovidaiut eksperty [Flourishing or Decline: What's Happening in the Kyiv Restaurant Market? Expert Opinions]. <https://hmarochos.kiev.ua/2019/09/17/rozkvit-chy-vzhe-zanepad-shho-vidbuvayetsya-z-kyivskym-restorannym-ryнком-vidpovidayut-eksperty>.
6. Gostinychnyi biznes v Ukraine: stoit li investirovat segodnia? [Hotel Business in Ukraine: Is It Worth Investing Today?]. <https://inventure.com.ua/analytics/investments/gostinichnyj-biznes-v-ukraine:-stoit-li-investirovat-segodnya>.
7. Rynek otelnogo biznesa Ukrainy [Hotel Business Market in Ukraine]. <http://bizrating.com.ua/20/articles/1364/index.html>.
8. Prognoz ot Premier – polozhitelnye tendentsii na gostinichnom rynke Kieva [Premier's Forecast: Positive Trends in the Hotel Market of Kyiv]. <https://commercialproperty.ua/interview/prognoz-ot-premier-polozhitelnye-tendentsii-na-gostinichnom-rynke-kieva>.
9. Otsinka Kyivskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii, rynek restorannoho hospodarstva Kyivskoi oblasti u 2022 [Evaluation by the Kyiv Regional State Administration: The Restaurant Market of Kyiv Region in 2022]. <https://koda.gov.ua/kyivska-oda/diyalnist/oficijni-dokumenty-oda>.

Отримано 07.03.2023

**МЕНЕДЖМЕНТ**

UDC 338.48:640.4(477)

JEL Classification: L83; M10; O14

**Dmytro Voronets**

PhD Candidate

Vadym Hetman Kyiv National Economic University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: [dmitry.ovm@gmail.com](mailto:dmitry.ovm@gmail.com)**APPLICATION OF PORTER'S NATIONAL DIAMOND CONCEPT  
IN THE CONTEXT OF ANALYSIS AND DEVELOPMENT  
OF THE DOMESTIC FOOD INDUSTRY ORGANIZATION**

**Abstract.** *In the current conditions of economic globalization, research and comparison of the experience of developed national competitive economies and their industries are important prerequisites for the development of specific sectors, including the hotel and restaurant business. Experts' studies on the actual state and forecasts for the coming years indicate that both the hotel and restaurant sectors in Ukraine have untapped potential and are currently promising and attractive for investment. However, they require further development to attract a larger customer base, primarily through tourism promotion and increasing the purchasing power of the population.*

*In the restaurant market, there is often a significant number of new openings and closures, as seen in 2018 when 275 restaurants opened in the capital, but around 100 closed. The war in Ukraine has negatively impacted the demand for restaurant services, as many Ukrainians had to cut their expenses, resulting in fewer visits to restaurants. This has led to reduced revenues for restaurants and job cuts. It is expected that the supporting and servicing industries of the restaurant business in Ukraine will face critical conditions in 2023-2024.*

*For both the restaurant and hotel businesses, key specialized factors, in addition to capital, skilled workers, and modern infrastructure, should include a unique atmosphere, pleasant and interesting interior and exterior designs, additional services, and a conceptual approach to the establishment. Location, high-quality modern marketing strategies, and excellent service also play a crucial role. The ongoing military actions in Ukraine since 2014 have had a negative impact on the restaurant and hotel markets, resulting in adverse economic indicators for businesses. Many restaurants had to close, and the country faced a crisis with unstable currency exchange rates. The Ukrainian government has implemented several support measures for the restaurant business in 2022-2023.*

*Full recovery of the industry can only occur after the cessation of military actions and the start of comprehensive infrastructure restoration, international transportation connections, and the return of a significant number of citizens. It is projected that the influx of tourists from other countries will increase due to the growing interest in Ukraine, leading to higher revenues and increased investment attractiveness for Ukraine.*

**Keywords:** *Porter's National Diamond Model; temporary accommodation and catering industry; hotel market; restaurant market.*

*Fig.: 1. Table: 1. References: 9.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Воронець Д. Застосування концепції National Diamond Портера в контексті аналізу та розвитку вітчизняної галузі організації харчування. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 223-237.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254

УДК 351.77:614.2

JEL Classification: I1

**Максим Дубина**

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [maksim-32@ukr.net](mailto:maksim-32@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)**Денис Сердюк**

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [denysserdiuk@ukr.net](mailto:denysserdiuk@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5186-5909>**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ  
СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СУТНІСТЬ, МОРФОЛОГІЯ  
ТА СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

**Анотація.** У статті проведено поглиблення теоретичних положень функціонування організаційно-економічного механізму розвитку сфери охорони здоров'я. Це здійснено на основі обґрунтування сутності «організаційного механізму» та «економічного механізму», визначення особливостей функціонування цих механізмів у зазначеній сфері. Також, враховуючи наукові концепції розгляду сутності організаційно-економічного механізму, у статті конкретизовано зміст цього механізму у сфері охорони здоров'я та виокремлено специфічні риси його існування. Це дало змогу також визначити морфологічну будову такого механізму з уточненням його окремих компонентів та визначенням взаємодії між ними.

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм; економічний механізм; організаційний механізм; сфера охорони здоров'я; механізм; медичний заклад; державне регулювання.

Рис.: 1. Бібл.: 28.

**Постановка проблеми.** Організаційно-економічний механізм відіграє ключову роль у функціонуванні та розвитку всіх без винятку господарських систем, які сьогодні є невід'ємною складовою системи національного господарства країни. Цей механізм поєднує в собі базові елементи, завдяки яким певний економічний об'єкт здійснює свою діяльність та може розвиватися в межах зовнішнього середовища. Проте зазначений розвиток можливий лише, з одного боку, за правильного та дієвого використання окремих компонентів такого механізму, а з іншого – при загальній його зміні. Відповідно забезпечення трансформації економічних систем різної природи безпосередньо пов'язано з використанням та удосконаленням їхнього організаційно-економічного механізму.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Гармонізація взаємодії організаційних та економічних складових створює відповідний дієвий механізм, який сприяє розвитку економіки та його суб'єктів. Сучасні умови розвитку суспільних відносин, прискорення соціально-економічних процесів вимагають пошуку нових підходів до вирішення економічних проблем. Цьому сприятиме розробка теоретико-методичних засад організаційно-економічного механізму [23].

Сфера охорони здоров'я є однією з ключових сфер розвитку соціальної системи будь-якої країни і невід'ємною складовою функціонування суспільства. Ця сфера відіграє важливу роль у забезпеченні якості життя громадян та підтримки їхнього здоров'я. Саме об'єктивність необхідності розвитку цієї сфери для підвищення стандартів життя вимагає пошуку нових методів та інструментів для удосконалення її функціонування. Тобто є потреба в застосуванні окремих компонентів організаційно-економічного механізму цієї сфери, зміни його відповідно до актуальних тенденцій розвитку національної економіки. Своєю чергою це актуалізує питання поглиблення теоретичних і прикладних положень функціонування зазначеного механізму, пізнання його сутності та опису особливостей розвитку.

**Аналіз останніх публікацій.** Питання дослідження сутності та структури організаційно-економічного механізму досліджувалися в багатьох наукових роботах як вітчизняних, так і закордонних науковців, серед яких варто виокремити таких: В. Бондаря, Ю. Лисенка, О. Літвінова, Н. Мазур, В. Микитюк, К. Паюнєна, Б. Погріщук, А. Соколову, С. Тульчинську, О. Хринюк, Х. Черевко та ін.

Особливості розвитку сфери охорони здоров'я в сучасних стохастичних умовах зміни зовнішнього середовища, функціонування її організаційно-економічного механізму розглядаються у працях В. Борщ, Д. Гавриченка, О. Головаш, Д. Драгунова, М. Забаштанського, А. Рогового, Ю.Сафонова, І. Яремка та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри численні напрацювання науковців у сфері дослідження теоретичних і прикладних положень розвитку сфери охорони здоров'я, організаційно-економічного механізму її функціонування, наявні наукові результати залишаються несистематизованими, фрагментарними й несистемними. Особливої уваги потребують питання аналізу морфології зазначеного механізму та його специфічні риси функціонування і трансформації з урахуванням постійно змінних умов, у яких розвиваються медичні заклади в Україні.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Метою статті** є поглиблення теоретичних положень щодо функціонування та трансформації організаційно-економічного механізму розвитку сфери охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу.** Розгляд теоретичних положень функціонування сфери охорони здоров'я неможливо реалізувати без конкретизації специфічних рис функціонування та розвитку такої сфери. Серед них, на наш погляд, варто виокремити такі:

– сфера охорони здоров'я є частиною національної економіки будь-якої країни, невід'ємною складовою її соціальної системи;

– важливу роль у функціонуванні цієї сфери відіграє бюджетне фінансування та фінансові ресурси місцевих органів влади;

– в управлінні та регулюванні функціонування беруть участь органи державної влади, місцевого самоврядування, саморегульовані організації;

– сфера є невіддільною частиною функціонування суспільства, що зумовлено постійним попитом на медичні послуги;

– у межах функціонування цієї сфери відбувається залучення фактично всіх громадян, незалежно від віку, статі, території проживання;

– сфера функціонує з метою задоволення різних, досить часто відмінних за своєю природою медичних потреб громадян, що значно ускладнює її структурну будову (різні види лікарень, наукові медичні установи, система первинної медичної допомоги, система стаціонарної медичної допомоги);

– у межах сфери функціонують окремі державні установи, які відіграють роль інфраструктурних об'єктів для роботи медичних установ (лабораторії, інформаційні центри, спеціальні виробничі підприємства тощо) [18, с. 25-26; 5, с. 90].

Як уже зазначалося, розвиток будь-яких економічних систем безпосередньо пов'язаний з їхнім організаційно-економічним механізмом. На сьогодні в науковій літературі вже виокремлено та описано значну кількість різних варіацій та типів такого механізму, деталізовано особливості функціонування окремих механізмів, які використовують для розвитку окремих аспектів та підсистем організаційно-економічного механізму. Іноді досить складно систематизувати та поєднати в єдину систему теоретичного знання вже отримані вченими наукові положення про функціонування зазначеного механізму. В еко-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

номіці використовується велика кількість варіантів механізмів управління – господарський, економічний, ринковий, соціальний, організаційний, організаційно-економічний тощо [11, с. 147].

Отже, для опису сутності та морфології організаційно-економічного механізму сфери охорони здоров'я обґрунтуємо спочатку зміст та особливості функціонування економічного та організаційного механізмів зазначеної сфери і далі визначимо специфічні риси саме її організаційно-економічного механізму.

Однак спершу обґрунтуємо сутність механізму як наукової категорії, яку прийнято розглядати в контексті дослідження майже всіх об'єктів пізнання в межах різних наук. Насамперед з досить спрощено підходу механізм – це сукупність певних компонентів, які в поєднанні забезпечують функціонування певного об'єкта, явища, здійснення конкретного процесу. Механізм можна розглядати як невід'ємну складову системогенезу будь-якого об'єкта, сукупність взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують можливість реалізації такого процесу та дають змогу в разі їх зміни трансформувати майбутній стан зазначеного об'єкта [6, с. 446]. Також варто зазначити, що механізм являє собою складну організовану систему, але головним є те, що він постійно супроводжується певним процесом, спрямованим на виконання специфічних функцій, без якого сам механізм не може існувати. Також процес повинен бути забезпечений певними ресурсами для отримання результату [23].

Отже, розглянемо специфічні риси функціонування передусім організаційного механізму сфери охорони здоров'я. Для цього визначимо сутність такого механізму, який існує в межах функціонування економічних систем.

Поняття «організаційний» пов'язане з необхідністю опису організації певних процесів у функціонуванні, трансформації та розвитку окремих економічних систем. Проте це поняття також використовується в різних науках. Термін «організаційний» є універсальним та використовується у межах досліджень різної спрямованості та специфіки. Взагалі, означена категорія пов'язана з процесом організації чогось, формуванням певного явища та процесу, що відбувається не стихійно, а під наглядом певного суб'єкта, який і здійснює організацію [25, с. 40]. Необхідність організації визначається внутрішньою структурованістю системи, а також такими властивостями елементів системи, як їх адаптивність та можливість опору поєднанню [7, с. 644–646].

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Таким чином, враховуючи окреслене, розглянемо сутність організаційного механізму, специфічні риси його функціонування в межах сфери охорони здоров'я. У науковій літературі трапляється досить значна кількість концепцій трактування змісту такого механізму. Наприклад Погріщук Б. В. під організаційним механізмом розуміє організаційні форми виробництва, праці та управління, такі як організаційні структури та функції управління, система нормування та планування, співвідношення централізації і децентралізації менеджменту тощо [16].

Розглядаючи організаційний механізм на мікрорівні, тобто в межах функціонування організації, Калле Паюнен визначає чотири основні та взаємопов'язані характеристики механізмів, а саме:

- 1) механізми складаються зі складових частин та їх взаємодії;
- 2) механізми щось виробляють;
- 3) продуктивна діяльність механізмів істотно залежить від ієрархії їх побудови;

4) пояснення механізмів – це уявлення або моделі механізмів, які, якщо є точними, описують відповідні характеристики механізмів, що діють в організаційних процесах [27, с. 1451].

Отже, враховуючи окреслені концепції розгляду сутності організаційного механізму, можна виокремити його базові характерні риси, а саме:

– організаційний механізм пов'язаний із формуванням взаємодії з різними підсистемами, які в сукупності складають єдиний об'єкт дослідження;

– організаційний механізм складається зі структурних компонентів, зміст взаємодії між якими визначається специфікою об'єкта, механізм якого досліджується;

– організаційний механізм безпосередньо пов'язаний із поведінкою основних суб'єктів та їх комунікацією між собою в межах досліджуваного об'єкта;

– організаційний механізм відображає модель управління в межах досліджуваних суб'єктів, тобто модель впливу контролюючої підсистеми на контрольовану;

– організаційний механізм формує основу для забезпечення подальшого функціонування і розвитку досліджуваного об'єкта [1; 13; 24].

Відповідно, якщо розглядати сферу охорони здоров'я як складну багатоієрархічну й поліструктурну систему, то для її організаційного механізму притаманними є такі особливості:

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

- наявність системи контролюючого впливу одних суб'єктів над діяльністю інших;
- ієрархічно визначена система управління основними суб'єктами (медичними закладами);
- сформована система інституційного забезпечення для функціонування всієї сфери (нормативні акти, інструкції, регламенти);
- багатоієрархічна структура підпорядкування одних суб'єктів іншим (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство охорони здоров'я України, Управління охорони здоров'я при обласних державних адміністраціях, медичні заклади різного типу підпорядкування тощо);
- невід'ємна підсистема складного механізму державного регулювання та управління [2; 4, с. 133; 21].

Звичайно, розглядаючи комплексний організаційний механізм функціонування сфери охорони здоров'я, в першу чергу акцентуємо увагу на його макрорівні. Однак цілком зрозуміло, що на рівні окремих медичних установ також існує свій організаційний механізм, своя система управління такими закладами, певне документарне забезпечення, ієрархічна структура підпорядкування між різними ланками, відділами та відділеннями.

Звичайно організаційний механізм у своєму функціонуванні тісно пов'язаний загалом з економічним механізмом. Розглянемо сутність такого механізму детальніше. У науковій літературі також є декілька підходів до його розуміння. Наприклад, Зборовська О. М. пропонує економічний механізм розглядати як «механізм, що забезпечує формування і визначення сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов розвитку економічного потенціалу й підвищення ефективності його використання, а також надання державної цінової, фінансової та інших видів допомоги національним товаровиробникам» [8, с. 25]. Плющ І. С. зауважує, що «економічний механізм – це практичний вираз системи виробничих відносин, який включає засновану на інтересах (відповідальності) сукупність економічних важелів і регуляторів виробництва» [15, с. 26]. Літвінов О. С., Капталан С. М. пропонують під економічним механізмом розуміти сукупність, систему елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища [11, с. 147].



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Враховуючи окреслені підходи до розгляду сутності економічного механізму, можна констатувати, що у сфері охорони здоров'я такий механізм безпосередньо пов'язаний з:

- рухом господарських відносин між різними суб'єктами;
- рухом фінансових ресурсів від центрів їх розподілу до тих систем, де вони використовуються;
- розвитком сфери медичних послуг, в якій функціонують заклади різної форми власності;
- активною взаємодією між медичними закладами та іншими економічними суб'єктами з метою забезпечення їх функціонування;
- задоволенням об'єктивно існуючого в суспільстві попиту на медичні послуги;
- функціонуванням системи державного регулювання економічних відносин та ін. [3; 9, с. 47; 19; 26, с. 130].

Безпосередньо в сучасних умовах функціонування як організаційного, так і економічного механізмів не є відокремленим. Сьогодні ці два механізми тісно переплітаються у своєму розвитку, визначаючи трансформаційні процеси один одного. Особливо це спостерігається у сфері охорони здоров'я, де економічна діяльність значним чином визначається і регламентується складноєрархічною управлінською підсистемою. Саме тому досить часто в наукових роботах науковці розглядають організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я як єдиний, цілісний об'єкт дослідження. Проте зі змістовного, онтологічного погляду цей механізм являє собою поєднання мінімум двох базових механізмів – економічного та організаційного.

Розглянемо більше детально теоретичну сутність організаційно-економічного механізму. Представимо декілька концепцій трактування його змісту, які сьогодні трапляються в науковій літературі, а саме:

1) організаційно-економічний механізм – «цілеспрямована та керована відкрита система організаційних, економічних, правових, управлінських і регулювальних дій, способів і процесів, які впливають на порядок здійснення кооперативної діяльності в економіці України, що сприяє досягненню очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів» [20, с. 89];

2) організаційно-економічний механізм – «комплекс методів, засобів, прийомів, які слугують інструментом реалізації управлінської діяльності, є взаємоузгодженими та взаємопов'язаними між собою та



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

спрямовані на координацію діяльності всіх функціональних підрозділів підприємства, допомагають забезпечити прийнятний рівень його ефективності» [12, с. 16];

3) організаційно-економічний механізм – «сукупність управлінських дій, які спрямовані на організацію взаємодії між внутрішніми елементами всередині системи з урахуванням впливу зовнішнього середовища» [11, с. 148];

4) організаційно-економічний механізм – «система формування цілей і стимулів, яка дозволяє перетворити в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства в рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів» [10, с. 86];

5) організаційно-економічний механізм – «це система основних та специфічних елементів, сукупності функцій, методів, форм, важелів державного впливу на загальнодержавному, регіональному й мікрорівні економічного, правового, організаційного характеру з метою забезпечення сталих взаємовідносин між ними, формування взаємовигідних умов для здійснення господарської діяльності» [22, с. 92];

6) організаційно-економічний механізм – певна сукупність елементів організаційного та економічного характеру (об'єктів, суб'єктів, цілей, завдань, способів взаємодії, методів, важелів, інструментів тощо), взаємозв'язаних та взаємодіючих між собою із рухливими внутрішніми та зовнішніми зв'язками на макро-, мезо- та мікрорівнях економіки, її міжгалузевих комплексів, галузей, первинних ланок тощо, ефективність реалізації якого залежить від здатності створювати відсутні у конкретний момент зв'язки, елементи, стимули тощо [23].

Зауважимо, що окреслені підходи трактування сутності організаційно-економічного механізму відображають його онтологічну складність, оскільки констатують у наведених концепціях складну компонентну структуру такого механізму, плюралізм його методів, форм, функцій та принципів. Певних уніфікованих підходів щодо розгляду сутності такого механізму поки що в наукових роботах не спостерігається. При цьому організаційно-економічний механізм вивчається науковцями у процесі дослідження насамперед економічних систем різних ієрархічних рівнів, їх окремих типів. Наприклад, у багатьох роботах такий механізм розглядається в контексті пошуку нових інструментів активізації розвитку підприємств, які функціонують у різних галузях та сферах національного господарства.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Отже, враховуючи окреслені підходи до розгляду сутності дефініції «організаційно-економічний механізм», можна констатувати, що *організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я – складна, відкрита, структурована система методів, засобів, інструментів, важелів, які використовуються органами державної влади, місцевого самоврядування та медичними закладами у процесі управлінської діяльності з метою забезпечення досягнення цілей, реалізації основних функцій такої сфери для задоволення попиту громадян на медичні послуги*. Структура зазначеного механізму представлена на рис. 1.

Відповідно до специфічних рис функціонування організаційно-економічного механізму розвитку сфери охорони здоров'я можна віднести такі:

– механізм взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та медичними установами, включаючи заклади різних форм власності;

– механізм управління та регулювання діяльністю медичних установ, що відбувається на основі використання ієрархічної моделі впливу контролюючої підсистеми на контрольовану;

– механізм, в якому активно використовується складна сукупність економічних, організаційних та інших специфічних методів впливу на господарську діяльність окремих медичних установ (регламентація діяльністю державних та комунальних установ, регулювання функціонування окремих сфер національного господарства (фармацевтична галузь, наприклад));

– існування на трьох рівнях:

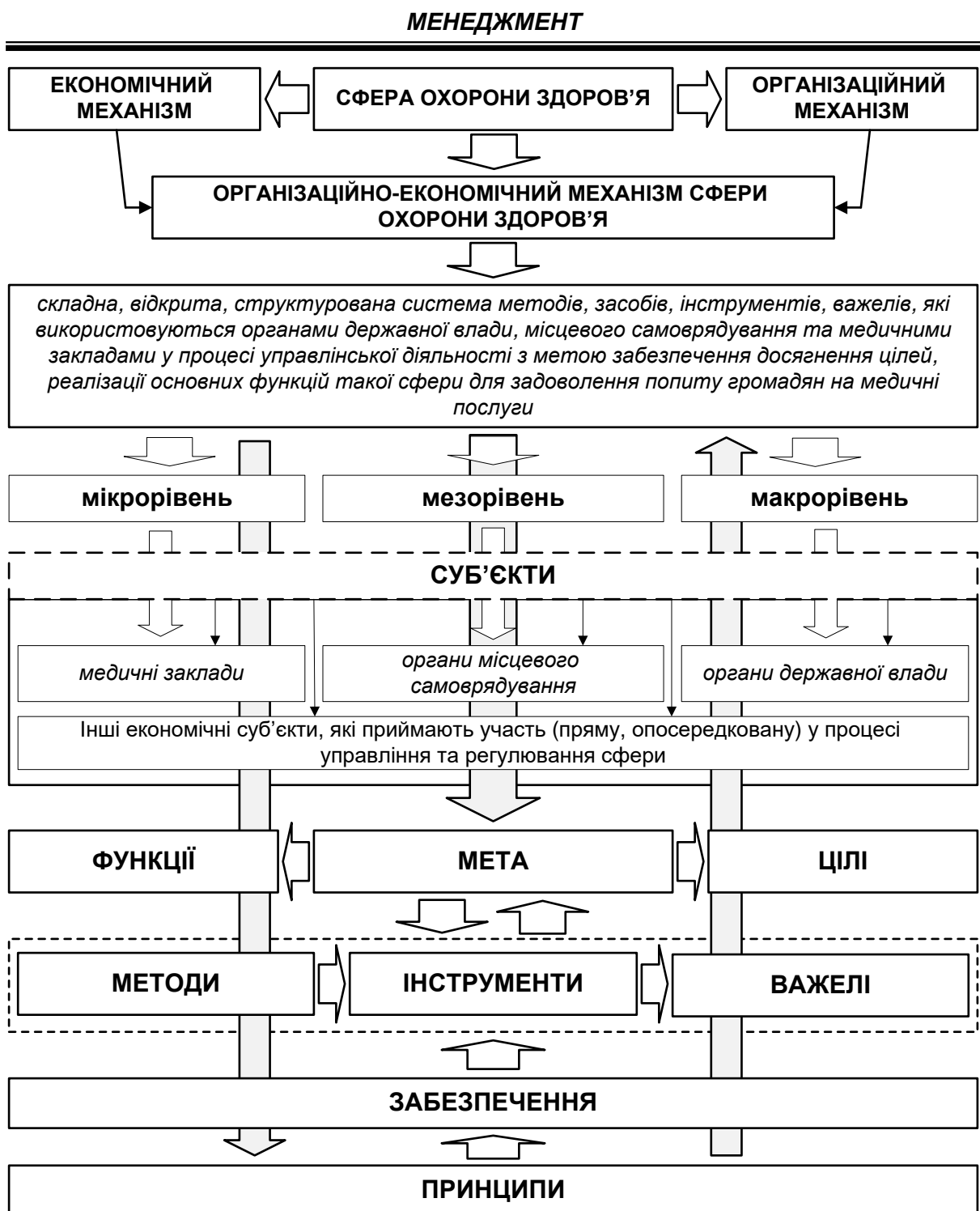
мікрорівень – функціонування окремих медичних закладів з притаманною кожному з них системою управління та економічною моделлю розвитку;

мезорівень – функціонування сукупності медичних закладів в межах певного територіального простору з відповідною системою їх управління та регулювання діяльності;

макрорівень – національна система охорони здоров'я з притаманною їй складною системою взаємовідносин між різними її ланками та механізмами взаємодії;

– механізм, який функціонує у складі національного економічного механізму країни, є його невід'ємною складовою, у т. ч. механізму державного регулювання економічних відносин;

– механізм, функціонування якого дозволяє задовольнити медичні потреби громадян та підвищувати їх якість життя та ін.



**Рис. 1. Схема організаційно-економічного механізму розвитку сфери охорони здоров'я**

**Джерело:** узагальнено авторами з урахуванням [1; 14; 9, с. 169-170; 17, с. 320; 28].

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Висновки і пропозиції.** Отже, у статті поглиблено теоретичні положення функціонування та трансформації організаційно-економічного механізму розвитку сфери охорони здоров'я. Це було реалізовано через аналіз сутності та змістових ознак організаційного та економічного механізмів, які функціонують у межах зазначеної сфери. При цьому також детально розглянуто окремі наукові підходи до трактування змісту «організаційно-економічного механізму», що дозволило конкретизувати його сутність у сфері охорони здоров'я, а саме запропонувати таке визначення: організаційно-економічний механізм сфери охорони здоров'я – складна, відкрита, структурована система методів, засобів, інструментів, важелів, які використовуються органами державної влади, місцевого самоврядування та медичними закладами у процесі управлінської діяльності з метою забезпечення досягнення цілей, реалізації основних функцій такої сфери для задоволення попиту громадян на медичні послуги.

На основі конкретизації змісту зазначеного механізму були виокремлені специфічні риси його функціонування. Це також дозволило побудувати структурну модель такого механізму, визначити його суб'єктів, об'єкт, інші окремі елементи та встановити їх взаємозв'язок. Подальші наукові дослідження в цій сфері можуть стосуватися більш детального розгляду особливостей використання методів, інструментів та важелів для забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я на основі зміни та удосконалення організаційно-економічного механізму її функціонування.

**Список використаних джерел**

1. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» [Електронний ресурс] / В. Ю. Бондар // Ефективна економіка. – 2018. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6503>.
2. Борщ В. І. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. – Херсон : Олді+, 2022. – 264 с.
3. Гавриченко Д. Г. Механізми трансформації охорони здоров'я України в умовах пандемії COVID-19 [Електронний ресурс] / Д. Г. Гавриченко // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2022. – Вип. 29. – С. 27–31. – Режим доступу: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/5.pdf>.
4. Головаш О. В. Механізм забезпечення розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс] / О. В. Головаш // Економічний простір. – 2019. – № 152. – С. 131-141. – Режим доступу: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/5535>.
5. Драгунов Д. М. Особливості фінансового забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні / Д. М. Драгунов, М. М. Забаштанський // Науковий журнал Причорноморські економічні студії. – Одеса, 2019. – № 38(2). – С. 88-93.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

6. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика: монографія / М. В. Дубина. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – 668 с.

7. Економічна енциклопедія : у 3 т. / відп. ред. С.В. Мочерний. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 2. – 848 с.

8. Зборовська О. М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Зборовська // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 2. – С. 24-27. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2010/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2010/7.pdf).

9. Краснова О. І. Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. І. Краснова, Т. В. Плужнікова // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 7. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2018/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/10.pdf).

10. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86-87.

11. Літвінов О. С. Сутність та види механізмів в економіці [Електронний ресурс] / О. С. Літвінов, С. М. Капалан // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – Випуск 6 (11). – С. 146-149. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7196/1/C%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%B2%20%D0%B2%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%86%D1%96.pdf>.

12. Мазур Н. А. Організаційно-економічні засади формування економічного потенціалу підприємств продовольчого підкомплексу подільського регіону : автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. А. Мазур. – Луґанськ, 2012. – 44 с.

13. Микитюк В. М. Форми організації виробництва та оптимізація виробничої структури скотарських підприємств / В.М. Микитюк, В.Є. Данкевич // Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С. З. Гжинського. – 2012. – Том 14, № 1(51). – Ч. 1. – С. 458-465.

14. Охріменко І. О. Фінансовий механізм системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / І. О. Охріменко. – Режим доступу: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52753/6/Okhrimenko\\_Finansovi\\_mekhanizm.pdf;jsessionid=DFCF6B28CAE2C0DB68F896D437959FFD](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52753/6/Okhrimenko_Finansovi_mekhanizm.pdf;jsessionid=DFCF6B28CAE2C0DB68F896D437959FFD).

15. Плющ І. С. Місцеве самоврядування та економіка (до проблем ефективності законодавчих механізмів) / І. С. Плющ // Економіка АПК. – 2002. – № 1. – С. 3-9.

16. Погріщук Б. В. Організаційно-економічні засади ефективного функціонування зернопродуктового підкомплексу : [монографія] / Б. В. Погріщук. – Тернопіль : Джура, 2009. – 370 с.

17. Попело О. Організаційно-економічний механізм запобігання корупції в органах влади в контексті забезпечення ефективного регулювання системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. Попело // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6, Т. 2. – С. 318-322. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

18. Роговий А. Концептуальні засади стратегічного управління сферою охорони здоров'я / А. Роговий, Л. Ремньова // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 2(25). – С. 20-32.

19. Рябець Д. М. Державне регулювання сфери охорони здоров'я: принципи, механізм та інструменти [Електронний ресурс] / Д. М. Рябець // Економічні горизонти. – 2018. – № 4(7). – С. 164–174. – Режим доступу: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/212757>.

20. Соколова А. А. Організаційно-економічний механізм функціонування кооперативів в Україні / А. А. Соколова // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 9. – С. 88-96.

21. Трансформаційні процеси розвитку менеджменту у галузі охорони здоров'я / О. А. Мартинюк, В. І. Борщ, О. В. Рудінська, М. В. Данилко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. – 2021. – Т. 20, Вип. 3 (49). – С. 46-60. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).266244](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).266244).

22. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети : [наук.-аналітичний щоквартальний зб. НІСД при Президентові України / гол. ред. Ю. Г. Рубан]. – 2008. – № 1(6). – С. 89–95.

23. Хринюк О. С. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм» [Електронний ресурс] / Хринюк О. С., Дергалюк М. О. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2017. – № 14. – С. 267–274. – Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108769/103711>.

24. Черевко Х. Л. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління діяльністю страхових організацій / Х. Л. Черевко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 739. – С. 57–65.

25. Шкарлет С. М. Організаційно-інфраструктурне забезпечення розвитку сільського господарства України / С. М. Шкарлет, М. В. Дубина, А. В. Тарасенко. – Чернівці : ЧНТУ, 2016. – 208 с.

26. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я [Електронний ресурс] / І. І. Яремко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2021. – № 2(6). – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25522/nzmened-127-139.pdf>.

27. Kalle Pajunen. The Nature of Organizational Mechanisms [Electronic resource] / Kalle Pajunen. – Accessed mode: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840607096384>.

28. Popelo O. V. Organizational and economic support for the transformation of the health care system in the context of digitalization / O. V. Popelo, R. V. Tulchynskyi // Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технічний університет». – 2023. – № 1. – С. 151-157. DOI: 10.32434/2415-3974-2022-17-1-151-157.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**References**

1. Bondar, V.Yu. (2018). Sutnist poniattia «orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva» [The essence of the concept of “organizational and economic mechanism for managing the external economic activity of an enterprise”]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, (8). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6503>.
2. Borshch, V.I., Rudinska, O.V., Kussyk, N.L. (2022). *Menedzhment ta marketynh v okhoroni zdorovia [Management and marketing in health protection]*. Oldi+.
3. Havrychenko, D.H. (2022). Mekhanizmy transformatsii okhorony zdorovia ukrainy v umovakh pandemii COVID-19 [Mechanisms of transformation of the health of Ukraine in the minds of the COVID-19 pandemic]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 29, 27–31. <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/5.pdf>.
4. Holovash, O.V. (2019). Mekhanizm zabezpechennia rozvytku zakladiv okhorony zdorovia AT «Ukrzaliznytsia» [Mechanism for ensuring the development of health protection deposits of JSC “Ukrzaliznytsia”]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, (152), 131-141. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/5535>.
5. Drahunov, D.M., Zabashtanskyi, M.M. (2019). Osoblyvosti finansovoho zabezpechennia haluzi okhorony zdorovia v Ukraini [Features of financial security and health protection in Ukraine]. *Naukovyi zhurnal Prychornomorski ekonomichni studii – Scientific journal Black Sea Economic Studies*, (38(2)), 88-93.
6. Dubyna, M.V. (2018). *Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi formuvannia instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [Mechanism for the development of the financial services market based on the formation of the institution of trust: theory, methodology, practice]*. ChNTU.
7. Mochernyi, S.V. (Ed.). (2001). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]*. (Vol. 2). Vydavnychiy tsentr «Akademiia».
8. Zborovska, O.M. (2010). Ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Economic mechanism for managing the development of industrial enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and evidence*, (2), 24-27. [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2010/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2010/7.pdf).
9. Krasnova, O.I., Pluzhnikova, T.V. (2018). Osoblyvosti mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання sfery okhorony zdorovia [Features of the mechanism of state regulation in the sphere of health protection]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and evidence*, (7). [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2018/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/10.pdf).
10. Lysenko, Yu., Yehorov, P. (1997). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia pidpriemstvom [Organizational and economic mechanism of enterprise management]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (1), 86-87.
11. Litvinov, O.S., Kaptalan, S.M. (2017). Sutnist ta vydy mekhanizmiv v ekonomitsi [The essence and types of mechanisms in the economy]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, 6(11), 146-149. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7196/1/C%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D>

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%B2%20%D0%B2%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%86%D1%96.pdf.

12. Mazur, N.A. (2012). *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv prodovolchoho pidkompleksu podilskoho rehionu [Organizational and economic principles of the formation of the economic potential of enterprises of the food sub-complex of the Podil region]* [PhD dissertation].

13. Mykytiuk, V.M., Dankevych, V.Ie. (2012). *Formy orhanizatsii vyrobnytstva ta optymizatsiia vyrobnychoi struktury skotarskykh pidpriemstv [Forms of production organization and optimization of the production structure of livestock enterprises]. Naukovyi visnyk LNUVMBT im. S. Z. Hzhynskoho – Scientific Bulletin of LNUVMBT named after S. Z. Gzhynskyi, 14(1(51)), 1, 458-465.*

14. Okhrimenko, I.O. (n.d.). *Finansovyi mekhanizm systemy okhorony zdorovia [Financial mechanism of the healthcare system]. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52753/6/Okhrimenko\\_Finansovyi\\_mekhanizm.pdf;jsessionid=DFCF6B28CAE2C0DB68F896D437959FFD](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52753/6/Okhrimenko_Finansovyi_mekhanizm.pdf;jsessionid=DFCF6B28CAE2C0DB68F896D437959FFD).*

15. Pliushch, I.S. (2002). *Mistseve samovriaduvannia ta ekonomika (do problem efektyvnosti zakonodavchykh mekhanizmiv) [Local self-government and the economy (to the problems of the effectiveness of legislative mechanisms)]. Ekonomika APK – Economics of APC, (1), 3-9.*

16. Pohrishchuk, B.V. (2009). *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady efektyvnoho funkcionuvannia zernoproduktovoho pidkompleksu [Organizational and economic principles of effective functioning of the grain product sub-complex]. Dzhura.*

17. Popelo, O. (2022). *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm zapobihannia koruptsii v orhanakh vlady v konteksti zabezpechennia efektyvnoho rehuliuвання systemy okhorony zdorovia [Organizational and economic mechanism of corruption prevention in authorities in the context of ensuring effective regulation of the health care system]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University, 6(2), 18-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.*

18. Rohovyi, A., Remnova, L. (2022). *Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia sferoiu okhorony zdorovia [Conceptual principles of strategic management in the field of health care]. Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin Polissya, (2(25)), 20-32.*

19. Riabets, D.M. (2018). *Derzhavne rehuliuвання sfery okhorony zdorovia: pryntsyipy, mekhanizm ta instrumenty [State regulation of the sphere of health care: principles, mechanism and tools]. Ekonomichni horyzonty – Economic horizons, (4(7)), 164–174. <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/212757>.*

20. Sokolova, A.A. (2009). *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm funkcionuvannia kooperatyviv v Ukraini [Organizational and economic mechanism of functioning of cooperatives in Ukraine]. Visnyk KNTEU – KNTEU Bulletin, (9), 88-96.*

21. Martyniuk, O.A., Borshch, V.I., Rudinska, O.V., Danylko, M.V. (2021). *Transformatsiini protsesy rozvytku menedzhmentu u haluzi okhorony zdorovia*

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

[Transformational processes of management development in the field of health care]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia ta praktyka upravlinnia – Market economy: modern management theory and practice*, 20(3(49)), 46-60. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).266244](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).266244).

22. Tulchynska, S.O. (2008). Funktsionuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho protsesu [Functioning of the organizational and economic mechanism of the innovation process]. *Stratehichni priorytety: nauk.-analytychnyi shchokvartalniy zb. NISD pry Prezydentovi Ukrainy Strategic priorities: scientific and analytical quarterly coll. NISD under the President of Ukraine*, 1(6), 89–95.

23. Khryniuk, O.S., Derhaliuk, M.O. (2017). Henezys naukovi dumky shchodo poniattia «orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm» [The genesis of scientific opinion regarding the concept of "organizational and economic mechanism"]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic bulletin of NTUU "KPI"*, (14), 267–274. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108769/103711>.

24. Cherevko, Kh.L. (2012). Teoretychni aspekty orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia diialnistiu strakhovykh orhanizatsii [Theoretical aspects of the organizational and economic mechanism of managing the activities of insurance organizations]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, (739), 57–65.

25. Shkarlet, S.M., Dubyna, M.V., Tarasenko, A.V. (2016). *Orhanizatsiino-infrastrukturne zabezpechennia rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy [Organizational and infrastructural support for the development of agriculture in Ukraine]*. ChNTU.

26. Yaremko, I.I. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti mekhanizmiv upravlinnia zakladamy sfery okhorony zdorovia [Increasing the efficiency of the management mechanisms of health care institutions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, (2(6)). <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25522/nzmened-127-139.pdf>.

27. Kalle Pajunen. (2008). The Nature of Organizational Mechanisms. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840607096384>.

28. Popelo, O.V., Tulchynskiy, R.V. (2023). Organizational and economic support for the transformation of the health care system in the context of digitalization. *Economic Bulletin of the State Higher Educational Institution "Ukrainian State Chemical and Technical University"*, (1), 151-157. 10.32434/2415-3974-2022-17-1-151-157.

Отримано 05.03.2023

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

UDC 351.77:614.2

JEL Classification: I1

**Maksym Dubyna**

Doctor of Economic, Professor

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [maksim-32@ukr.net](mailto:maksim-32@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>**ResearcherID:** [F-3291-2014](https://orcid.org/0009-0004-5186-5909)**Denys Serdiuk**

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [denysserdiuk@ukr.net](mailto:denysserdiuk@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-5186-5909>**ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM  
OF THE DEVELOPMENT OF HEALTHCARE SECTORS: ESSENCE,  
MORPHOLOGY AND SPECIFIC FEATURES OF FUNCTIONING**

**Abstract.** *The organizational-economic mechanism plays a key role in the functioning and development of all economic spheres without exception, which today are an integral part of the national economy system of the country. Harmonization of the interaction between organizational-economic mechanisms creates an appropriate effective mechanism that contributes to the development of the economy and its subjects.*

*The healthcare sector is one of the key areas of the social system development of any country and an integral part of the society functioning. It is the objectivity of the need to develop this area to improve the living standards that requires the search for new methods and tools to improve its functioning. In other words, there is a need to apply separate components of the organizational-economic mechanism of this sector.*

*Within the article, theoretical provisions of the functioning of the organizational-economic mechanism for the development of the healthcare sector are deepened. This is carried out based on the substantiation of the essence of the "economic mechanism", justifying the specifics of these mechanisms functioning in this sector. Also, taking into consideration the scientific concepts of considering the essence of the organizational-economic mechanism, in the article, the content of this mechanism in the healthcare sector is specified, and the specific features of its functioning are highlighted. In particular, it is proposed to consider the outlined mechanism as a complex, open, structured system of the methods, tools, means, levers used by state authorities, local self-government and medical institutions by managing the activities to ensure the achievement of goals, implementation of the main functions of this sector to meet the demand of citizens for medical services.*

*Based on the specification of this mechanism content, the specific features of its functioning are identified. This also made it possible to build a structural model of this mechanism, identify its subjects, an object and other individual elements, and establish their relationship.*

**Keywords:** *organizational-economic mechanism, economic mechanism, organizational mechanism, healthcare sector, mechanism, medical institution, state regulation.*

*Fig.: 1. References: 28.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Дубина М., Сердюк Д. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я: сутність, морфологія та специфічні особливості функціонування. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 238-254.

# Наукове видання

## Науковий вісник Полісся

*Науковий економічний журнал*

**№ 1(26)**

Друкується в авторській редакції з оригінал-макетів авторів.

Редколегія не завжди поділяє погляди авторів статей.

За достовірність викладених фактів  
та коректний переклад статей іншими мовами відповідальність несе автор.

Комп'ютерна верстка	О. П. Журко
Редактор	О. С. Смєлова
Мовне редагування	О. В. Друпп
Друкар	К. П. Гузь

Підписано до друку 29.03.2023.

Формат 60х84/8.

Умов. друк. арк. 29,87.

Тираж 100 пр. Зам. № 18/23

Редакційно-видавничий відділ  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців,  
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої  
продукції серія ДК No 7128 від 18.08.2020 р.

# Scientific publication

## Scientific bulletin of Polissia

*Scientific journal on Economics*

**№ 1(26)**

Pressed in an author's edition from the authors' original layouts.

Editorial Board is not always agreed with the authors' views.  
An author is responsible for the given facts' authenticity.

Computer typing	O. P. Zhurko
Editor	O. S. Smielova
Language editing	O. V. Drupp
Printing	K. P. Huz

Signed to the press 29.03.2023.  
Format 60x84/8.  
Edition of 100 copies.

PUBLIC

Editorial and publishing department of  
Chernihiv Politechnic National University  
14035, Chernihiv, Shevchenka Str., 95

State Registration Certificate of Printing Mass Medium  
Series DK No7128 from 18.08.2020