

Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет

**УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ,
БЕЗПЕКОЮ ТА ЦИФРОВОЮ
ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ**

Мукачево, 2025

Рекомендовано до друку Вченою Радою Мукачівського державного університету
(Протокол №16 від 27 травня 2025 року)

Рецензенти:

ХАДЖИРАДЄВА Світлана – доктор наук з державного управління, професор, проректор з навчальної роботи Державного університету інтелектуальних технологій та зв'язку (м. Одеса)

ЗАРІЧНА Олена – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Управління економічним розвитком, безпекою та цифровою трансформацією в умовах глобальних викликів: колективна монографія / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Проскури В.Ф.; [Білецька Н., Братюк В., Гоблик-Маркович Н., Голубь В., Джунковська К., Кампов Н., Кошкарів С., Лета В., Лизанець А., Лужанська Т., Ніжний Д., Нодь О., Олійник Д., Попович О., Прокопець Р., Проскура В., Пугачевська К., Стегней М., Туряниця І.]. – Мукачево: Мукачівський державний університет, 2025. – 279 с.

ISBN 978-617-7495-92-4

DOI 10.31339/2025/978-617-7495-92-4

У монографії висвітлено актуальні проблеми теоретичного і прикладного характеру, пов'язані із забезпечення стійкого розвитку економіки, формування ефективної системи національної безпеки та впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. Авторський колектив розглядає сучасні виклики глобалізації та їх вплив на соціально-економічну стабільність держави та регіонів. У виданні висвітлено питання національної безпеки та суспільного розвитку, аналізуються трансформаційні процеси в цифровій економіці, інноваційні та інвестиційні механізми підвищення стійкості територій і громад, а також сучасні підходи до управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Монографія буде корисною для науковців, практиків, представників органів державної влади, місцевого самоврядування, а також для всіх, хто цікавиться питаннями економічного розвитку, безпеки та цифрової трансформації.

ISBN 978-617-7495-92-4

© Колектив авторів, 2025

© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2025

© Мукачівський державний університет, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	
1.1 Голубь В., Кампов Н. Постіндустріальне управління формування Нової парадигми сталості.....	5
1.2 Братюк В. Архітектура стабільності: фінанси, страхування, стратегія планування, контролю та політики суспільного добробуту	22
1.3 Попович О. Теоретичні аспекти сталого розвитку підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки	52
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА У ВИМІРАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	
2.1 Олійник Д., Кошкарів С., Ніжний Д. Технологія 3D-візуалізації в реальному часі: майбутнє метавсесвіту	94
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД	
3.1 Стегней М., Нодь О., Прокопець Р. Сталий розвиток територіальних громад в умовах економічної турбулентності	115
3.2 Лужанська Т., Лета В., Туряниця І. Перспективи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнній відбудові	136
3.3 Джунковська К., Пугачевська К. Впровадження програм та проєктів розвитку територіальної громади в умовах децентралізації	157
3.4 Пугачевська К. Потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері управління проєктами розвитку територіальної громади	174
РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
4.1 Лизанець А., Проскура В. Адміністрування бізнес-процесів в контексті сучасного менеджменту організацій	191
4.2 Гоблик-Маркович Н. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю в підприємницькому середовищі	210
4.3 Проскура В., Лизанець А., Білецька Н. Концептуальні підходи до виявлення умисного банкрутства контрагентів	229
ЛІТЕРАТУРА	252

ПЕРЕДМОВА

Сучасні глобальні процеси висувають нові вимоги до систем управління економічним розвитком, безпекою та цифровою трансформацією. Світова економіка перебуває в стані постійних змін, що обумовлені зростаючою нестабільністю, посиленням міжнародної конкуренції, технологічними проривами, загрозами безпеці та необхідністю адаптації до нових викликів глобалізації. В цих умовах країни, регіони та окремі суб'єкти господарювання потребують нових підходів до стратегічного управління, які б забезпечили стійкість, конкурентоспроможність та здатність до інноваційного розвитку.

Монографія «Управління економічним розвитком, безпекою та цифровою трансформацією в умовах глобальних викликів» присвячена комплексному дослідженню актуальних проблем та пошуку ефективних механізмів управління в умовах сучасних трансформаційних процесів. Основна увага приділяється аналізу взаємозв'язку економічних, безпекових та технологічних факторів, що визначають характер і динаміку соціально-економічного розвитку як на макрорівні, так і на рівні окремих територіальних громад та суб'єктів господарювання.

Особливий акцент у дослідженні зроблено на питаннях забезпечення національної та економічної безпеки, управління ризиками та протидії сучасним загрозам. Значне місце відведено проблематиці цифрової трансформації, яка сьогодні є не лише інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, а й важливим чинником економічного зростання, розвитку міжнародного співробітництва та підвищення конкурентоспроможності національних економік. У монографії також розглядаються сучасні підходи до стимулювання інноваційної активності та залучення інвестиційних ресурсів для підвищення стійкості територій та громад. Аналізуються сучасні управлінські інструменти, які дозволяють ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати стійкість бізнес-процесів і адаптивність суб'єктів господарювання до швидких змін.

Авторський колектив прагнув поєднати теоретичні напрацювання з практичними рекомендаціями, що робить дану монографію корисною для науковців, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, управлінців, бізнес-спільноти, а також всіх, хто цікавиться сучасними проблемами економічного розвитку, безпеки та цифрової трансформації в умовах глобалізації.

Висловлюємо вдячність усім, хто долучився до підготовки цієї роботи, та сподіваємося, що результати досліджень сприятимуть формуванню нових підходів до управління розвитком у складних і динамічних умовах сучасного світу.

Розділ 1.
НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА
ТА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

ВАЛЕРІЯ ГОЛУБЬ

доктор наук з державного управління, професор,

НАДІЯ КАМПОВ

старший викладач

DOI 10.31339/2025/978-617-7495-92-4/5-21

ПОСТІНДУСТРІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ: ФОРМУВАННЯ
НОВОЇ ПАРАДИГМИ СТАЛОСТІ

У сучасному глобалізованому світі концепція сталого розвитку є однією з ключових парадигм у науковому дискурсі систем менеджменту, публічного, корпоративного та бізнес – управління. Вона базується на системному підході, у якому пріоритет надається не лише економічній ефективності, а й соціальній справедливості, партнерству й екологічній відповідальності. Згідно з визначенням, запропонованим у доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку (довідь Гру Харлем Брундтланд «Наше спільне майбутнє» – 1987 р.), сталий розвиток означає такий тип прогресу, який задовольняє потреби сучасного і не загрожуює спроможності майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

Актуальність дослідження питань, пов'язаних зі сталим розвитком, зумовлена поглибленням соціальних диспропорцій, зростаючою екологічною кризою та необхідністю переосмислення існуючих управлінських моделей, що історично сформувалися в контексті промислового зростання і було спрямоване переважно на досягнення швидких економічних результатів. Відповідно, для таких моделей характерними є технократичні підходи та індикатори прибутковості, але вони є обмеженими у контексті сучасних глобальних викликів ХХІ століття.

Як відмічають у своєму дослідженні сучасні польські науковці Eulalia Skawinska, Romuald I. Zalewsky «у зв'язку з економічною кризою у 21 столітті, інтелектуальні зусилля навколо концепції сталого розвитку змістилися в бік її прагматичних аспектів. Необхідність імплементації принципів сталого розвитку в практику стала дедалі нагальною у світлі викликів, що постають перед довговічністю у зв'язку зі зростаючою економічної полярності, зростанням населення, зміною вікової структури та ступенем погіршення стану [1, с. 220].

Отже, у цьому контексті нагальною є потреба уточнення управлінської парадигми, яка здатна інтегрувати екологічні й соціально-економічні імперативи у стратегічне планування та оперативне прийняття рішень. Зокрема, важливим є питання – у який спосіб традиційні управлінські підходи можуть бути адаптовані і доповнені відповідно нових реалій, що вимагають системного мислення, міждисциплінарного аналізу та довгострокового бачення, а також, як мають бути інтегровані принципи сталого розвитку в сучасні управлінські практики, окресленні можливих стратегій акомодатії традиційних моделей управління відповідно нової парадигми розвитку у постіндустріальному суспільстві.

Постіндустріальна епоха розпочала формуватися у другій половині XX століття в результаті трансформаційних процесів у провідних економіках світу, вирізняється низкою ключових ознак, що принципово відрізняють її від індустріального суспільства. До найбільш характерних рис цієї епохи належить *домінування знань, інформації та інтелектуального капіталу*.

Основним стратегічним ресурсом розвитку стають не матеріальні засоби виробництва, а знання, креативність і здатність до генерації та обробки інформації. Економічне зростання дедалі більше залежить від науково-технічного прогресу, рівня освіти та інноваційної активності населення.

Важливим трендом є також *переорієнтація на сервісно-орієнтовану економіку*, адже виробництво товарів поступається місцем розширенню сфери послуг, особливо таких, що базуються на інформаційних технологіях, фінансах, освіті, охороні здоров'я та інших нематеріальних секторах. Замість ієрархічних структур усе частіше використовуються децентралізовані, гнучкі мережі, що сприяють підвищенню ефективності комунікацій, мобільності ресурсів і швидшій адаптації до змін. Новою тенденцією є формування пріоритетності соціальних, екологічних і етичних цінностей – розвиток суспільства розглядається крізь призму забезпечення сталості, соціальної відповідальності бізнесу та етичних норм. Також, активно розвиваються інформаційно-комунікаційні технології, які виступають каталізатором зміни моделей поведінки, комунікації, виробництва та споживання.

Постіндустріальний розвиток суспільства зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління як на рівні державних інституцій, так і в корпоративному секторі – відбувається перехід від централізованих управлінських моделей до більш автономних і взаємопов'язаних систем, що ґрунтуються на співпраці, партнерстві й обміні знаннями. Також, характерною ознакою є підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності управлінських практик. Управлінські рішення повинні прийматися швидко, з урахуванням динамічних змін у середовищі, мають бути орієнтованими на інновації й творчі підходи до вирішення проблем.

У постіндустріальному суспільстві знання, інформація, технологічні інновації та людський інтелект набувають статусу ключових ресурсів економічного зростання, соціальної мобільності, модернізації інституцій і інститутів. Така еволюція обумовлює якісні зміни в організації економіко-господарської діяльності, сфери праці, у системах управління загалом. Фактично, трансформація управлінських практик у постіндустріальну епоху є наслідком еволюції суспільства та його потреб, що вимагає переосмислення традиційних управлінських моделей, процедур і стратегій.

До основних факторів, що визначають вектор і характер цих трансформацій, можна віднести наступні:

1. *Інтеграція цифрових та інтелектуальних інструментів управління.* Упровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи підтримки прийняття рішень, великі дані (Big Data), штучний інтелект, хмарні сервіси і цифрові платформи, забезпечує значне підвищення точності, швидкості та прозорості управлінських процесів, сприяє автоматизації рутинних операцій, можливість аналізування великих обсягів даних, прийняття більш обґрунтованих рішень та здійснення більш ефективного управління організаціями та процесами.

2. *Гнучкість та адаптивність організаційних структур.* Сучасні умови суспільного розвитку потребують відмови від класичних ієрархічних бюрократизованих схем управління на користь децентралізованих, мережевих, матричних або гібридних моделей. Такі структури забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, сприяють ефективній комунікації та розширюють можливості горизонтального управління.

3. *Формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури.* Постіндустріальний контекст потребує створення умов і середовища, в якому заохочується творче мислення, критичний аналіз, міждисциплінарність і готовність до експерименту. Інновації стають не винятком, а нормою діяльності, що потребує системного підходу до управління змінами.

4. *Переорієнтація на розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу.* Людина у постіндустріальному суспільстві виступає не лише як працівник, а як носій знань, креативного потенціалу і ціннісних орієнтацій. Управління людськими ресурсами повинно ґрунтуватися на принципах безперервного навчання, розширення повноважень, індивідуалізації підходів до мотивації та залучення персоналу до формування стратегічного бачення організації.

Особливістю управління в умовах постіндустріального суспільства є набуття якісно нових характеристик: воно стає більш динамічним, технологічно розвиненим і соціально відповідальним. У цьому контексті функція управління виходить за межі забезпечення ефективного функціонування організацій і включає створення умов для сталого розвитку, інституційної спроможності, екологічної чутливості та соціального балансу. Фактично, трансформація управлінських практик у постіндустріальну добу є не лише адаптацією до нових умов, але й відображенням глибоких цивілізаційних зрушень, що формують траєкторії розвитку сучасного суспільства у майбутньому.

Отже, у контексті зростаючої складності глобальних викликів – таких як зміна клімату, соціальна нерівність, вичерпання природних ресурсів та нестабільність економічних систем – сучасна система управління зазнає суттєвої трансформації. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є формування та впровадження нової парадигми сталого розвитку в сфері управління, яка передбачає фундаментальний перегляд традиційних управлінських підходів. Ця парадигма базується на інтеграції трьох взаємопов'язаних вимірів: економічного, соціального та екологічного, що утворюють єдину цілісну систему координат для прийняття управлінських рішень.

На відміну від класичних управлінських моделей, орієнтованих переважно на максимізацію короткострокового прибутку і фінансових показників, нова парадигма пропонує системне бачення, що враховує довгострокову цінність, інтереси широкого кола стейкхолдерів, а також етичні, соціальні та екологічні аспекти управлінської діяльності. Відповідно, змінюється не лише структура цілей управління, а й трансформується сама логіка прийняття управлінських рішень, яка дедалі більше ґрунтується на принципах відповідального, адаптивного та інклюзивного менеджменту.

Сутність економічного виміру сталого розвитку у межах нової управлінської парадигми полягає у створенні довгострокової економічної цінності через інновації, стратегічну гнучкість, підвищення продуктивності, ефективне управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості в умовах турбулентного зовнішнього середовища і виходить за межі досягнення фінансової рентабельності організації, що передбачає формування бізнес-моделей, здатних до еволюційного розвитку й адаптації до мінливих умов, що забезпечує зростання організацій у довгостроковій перспективі.

Соціальний вимір нової парадигми фокусується на посиленні ролі соціальної відповідальності, етичних принципів і захисту прав людини у процесах управління. Управлінські рішення повинні формуватися з урахуванням інтересів різноманітних соціальних груп, включаючи працівників, споживачів, місцеві громади, неурядові організації та інших стейкхолдерів. Принципи інклюзивності, прозорості, партнерства і соціальної справедливості стають фундаментальними засадами цього підходу. Соціальна сталість в управлінні не лише сприяє зміцненню соціального капіталу, а й забезпечує високий рівень довіри до організації, підвищує її легітимність, сприяє формуванню позитивного соціального іміджу.

Екологічний вимір у межах нової управлінської логіки акцентує увагу на необхідності збереження природного середовища та ресурсного потенціалу планети для нинішніх і майбутніх поколінь. Він передбачає впровадження стратегій екологічної відповідальності, включаючи зниження антропогенного навантаження на екосистеми, впровадження ресурсозберігаючих і енергоефективних технологій, а також перехід до принципів «зеленої» економіки. Екологічна сталість вимагає системного перегляду політик підприємств у бік еко.

У контексті глобальних технологічних змін відмітимо важливість *цифрової трансформації*, що виступає ключовим каталізатором переосмислення та оновлення традиційних управлінських моделей. Впровадження цифрових технологій, зокрема великих даних (Big Data), штучного інтелекту істотно змінює структурні та функціональні засади управління як у державному, так і в корпоративному секторах. Ці технології не лише автоматизують окремі операційні процеси, а й формують нову управлінську культуру, що ґрунтується на прозорості, взаємодії, гнучкості та даних.

Цифрова трансформація сприяє системним зрушенням *трансформації лідерських практик* – традиційні авторитарні моделі управління поступово замінюються партнерськими підходами до лідерства. Зростає роль емоційного інтелекту, командної роботи та делегування відповідальності, що забезпечує вищу адаптивність організацій до змінного середовища.

Цифровізація сприяє *розвитку комунікаційних моделей*, у яких відбувається перехід від вертикально-ієрархічної до горизонтально-мережевої моделі комунікації. Завдяки цифровим платформам взаємодія між учасниками організаційного процесу стає більш відкритою, інтерактивною та оперативною, що сприяє підвищенню рівня довіри, відкритості та комунікації.

Цифрова трансформація управлінських процесів також забезпечує суттєві переваги у таких ключових сферах, як відкритість і прозорість діяльності, підзвітність керівництва, оптимізація використання ресурсів, а також підвищення загальної ефективності функціонування організацій. Вона виступає не просто технологічною інновацією, а глибокою концептуальною основою зміни управлінського мислення, що закладає підвалини нової парадигми лідерства й організаційного розвитку, визначаючи нові етичні, соціальні та економічні орієнтири для розвитку організацій і суспільства у цілому.

Ключовими компонентами концепції сталого управління є також розвиток інноваційного мислення та соціальної відповідальності, що обумовлює перехід від традиційної управлінської моделі, орієнтованої виключно на отримання прибутку, до моделі сталого управління, яка враховує економічні, екологічні та соціальні фактори у процесі прийняття управлінських рішень. Водночас інноваційна діяльність виступає не лише каталізатором економічного зростання і засобом підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, але й інструментом створення цінності для суспільства в ширшому розумінні.

Інновації, особливо соціально орієнтовані, починають відігравати ключову роль у вирішенні глобальних викликів, таких як, соціальна нерівність, бідність, обмежений доступ до базових послуг та ресурсів. Відповідно, синергія інноваційного потенціалу з принципами соціальної відповідальності стає невід'ємною складовою сучасної парадигми управління, що базується на засадах сталості, інклюзивності та довгострокової цінності, що відкриває нові горизонти для формування стратегічної конкурентної переваги, побудови репутаційного капіталу та гармонізації взаємовідносин між бізнесом, суспільством, державою, людиною.

Сталий розвиток у XXI столітті постає як комплексний, багаторівневий і міждисциплінарний феномен, що потребує інтегративного підходу до його управління. В сучасних умовах концепція сталого розвитку зазнала суттєвих трансформацій як на рівні теоретичних підходів, так і в практиках управління. Традиційна триєдина модель, яка передбачає досягнення рівноваги між економічною доцільністю, соціальною справедливістю та екологічною безпечністю, більше не відображає повноту викликів і складність взаємозв'язків, притаманних сучасним соціотехнічним системам. Так, у відповідь на нові загрози та виклики глобалізованого світу, виникає

потреба у доповненні моделі сталості новими вимірами, які розширюють її рамки та поглиблюють зміст.

Счасна парадигма сталого управління спирається на нову етичну, концептуальну та методологічну основу, що переосмислює функції управлінських систем у контексті складних глобальних викликів.

Можна виокремити ключові принципи цієї архітектури:

- *системність* – інтегративний підхід до управління, в якому об'єкти управлінського впливу розглядаються не ізольовано, а як елементи взаємопов'язаної соцієтальної системи;

- *інклюзивність* – забезпечення широкого представництва та участі усіх зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень - партисипативне управління; прозорість і відкритість процесів управління, що сприяє підвищенню довіри між акторами, ефективному моніторингу та громадському контролю;

- *довгостроковість* – орієнтація управлінських стратегій на перспективу, що перевищує короткотермінові вигоди. Це передбачає інвестування у майбутнє, розвиток інституційної пам'яті та стратегічного бачення трансформацій.

Таким чином, особливість сталого розвитку полягає у складній, багаторівневій системній взаємодії, що охоплює технологічні, економічні та соціокультурні процеси, які перебувають у динамічній взаємозалежності і зміни у одному секторі неминуче породжують ланцюгові реакції в інших, що вимагає системного підходу до аналізу і моделювання.

Важливою особливістю є те, що сталий розвиток, крім зазначеного вище, також має глибокий *етичний і філософський вимір*, який виходить за межі технічних і економічних аспектів. Однією з ключових складових нової парадигми є моральне зобов'язання нинішніх поколінь забезпечити якість життя та благополуччя майбутніх поколінь. Цей моральний імператив передбачає радикальне переосмислення домінуючих споживчих практик,

спрямованих на зменшення споживацького ставлення до навколишнього середовища та збереження природних ресурсів. У рамках етичної компоненти сталості також акцентується увага на розвитку екологічної етики, що формує нові ціннісні орієнтири та поведінкові моделі, орієнтовані на гармонійне співіснування людини і природи. Важливим інструментом реалізації такого підходу стає концепція «повільного мислення» (slow thinking), що полягає у критичному та довготривалому осмисленні наслідків прийнятих рішень, виходячи за межі короткострокових вигід. Ця концепція стимулює до прийняття зважених, відповідальних і стратегічних рішень, що враховують комплексність та довготривалість впливів на соціоекологічні системи.

У цьому контексті відмітимо також *роль суспільства* у процесах соціально-екологічної трансформації. Зростання активності громадських рухів, підвищення рівня екологічної свідомості населення, а також поступовий перехід до концепції відповідальної економіки свідчать про суттєве зміщення акцентів у системі управління соціально-економічними й екологічними процесами. Традиційна домінанта централізованих інституційних рішень доповнюється та в багатьох випадках замінюється локальними, горизонтальними місцевими ініціативами, що генеруються знизу на рівні громад, активістів, неурядових організацій. Це явище відображає посилення ролі суспільства як каталізатора змін і рушія нових форм колективної дії, що базуються на принципах участі, децентралізації і самоорганізації. Погоджуємось з думкою Schmidpeter R., що «поява сталого розвитку як центрального бізнес-напряму фокусу бізнесу підкреслює, що має бути можливість узгодити інтереси бізнесу з інтересами суспільства. Підприємці та організації, які дотримуються принципів сталого розвитку, не лише просувають етичні цінності, але й забезпечують собі конкурентну перевагу» [4. с.1].

Ініціативи знизу формують нові ціннісні орієнтири і практики, які сприяють більш ефективному впровадженню сталих моделей розвитку, розмиваючи жорсткі межі між владою, ринком і громадянським суспільством. Таким чином, суспільство виступає повноцінним агентом трансформації, що впливає на формування політик і практик у різних сферах життєдіяльності.

Нова парадигма сталого розвитку суттєво відходить від традиційних лінійних моделей аналізу та розв'язання проблем, які домінували протягом тривалого часу. *Лінійний підхід*, що базується на послідовному та ізольованому розгляді окремих аспектів проблематики, виявився недостатньо ефективним для адекватного відображення складної реальності сучасних соціально-економічних та екологічних процесів. У цьому контексті *системне мислення* постає як основний концептуальний інструмент, який дозволяє інтегрувати багатовимірні взаємозв'язки між різними компонентами системи сталого розвитку. Воно акцентує увагу на цілісності та комплексності досліджуваних явищ, підкреслюючи необхідність розгляду економічних, соціальних і екологічних аспектів не як окремих частин, а як взаємопов'язаних складових єдиного цілісного механізму. Відповідно, застосування системного підходу передбачає аналіз не лише окремих елементів, а й динамічних взаємодій між ними, що формують сталість і баланс системи в цілому.

У центрі уваги системного підходу перебуває не фрагментарне, локальне вирішення проблем, а забезпечення гармонійної взаємодії всіх складових, які підтримують стійкість і адаптивність соціоекономічних та екологічних систем у довгостроковій перспективі. Такий підхід сприяє формуванню більш глибокого розуміння процесів, що відбуваються, і дозволяє розробляти комплексні стратегії, спрямовані на досягнення сталого розвитку як інтегрованої мети. Отже, системне мислення є не просто методологічною новацією, а фундаментальною зміною парадигми, що

забезпечує перехід від ізольованих підходів до цілісного бачення проблематики сталості, що є надзвичайно актуальним в умовах зростаючої глобальної взаємозалежності та комплексності сучасних викликів.

У той же час, процес впровадження нових теоретичних моделей і практичних підходів у сучасних соціально-економічних системах супроводжується низкою значних *викликів*, що мають багатовимірний характер і стосуються як структурних, так і культурних аспектів існуючих інституційних механізмів. Так, *інституційна інертність* виступає однією з найбільш вагомих перешкод у процесі інноваційних змін. Вона характеризується стійкістю організаційних структур, норм і правил, що формувалися протягом тривалого часу і забезпечували стабільність функціонування економічних та соціальних систем. Ця інертність виявляється у небажанні або неспроможності інституцій адаптуватися до нових умов та викликів, що пов'язано з консерватизмом управлінських практик, відсутністю гнучкості в прийнятті рішень, а також з внутрішніми конфліктами інтересів, які перешкоджають радикальним змінам.

Традиційні економічні структури, що базуються на усталених моделях виробництва, розподілу ресурсів і влади, часто виступають як активні суб'єкти, які чинять супротив новаціям. Цей опір може мати як прямий, так і опосередкований характер, і проявлятися через лобіювання інтересів, консервацію монополій, збереження статус-кво, а також через вплив на політичні та регуляторні механізми. Такий спротив часто зумовлений страхом втрати економічних вигід, позицій домінування та контролю над ресурсами, що істотно ускладнює процес впровадження інноваційних моделей.

Одним із критичних викликів на шляху до нової парадигми є наявність значних *розривів у доступі до передових технологій і цифрової інфраструктури* між різними соціальними групами та регіонами. Така нерівність призводить до збереження і навіть посилення соціально-

економічних проблем, що обмежує можливості для інклюзивного розвитку та ефективного використання потенціалу інновацій. Відсутність рівного доступу до технологій перешкоджає не лише технологічному прогресу, але й формуванню справедливих економічних відносин у місцевому та глобальному масштабах.

Становлення та розвиток нової парадигми сталості передбачає розвиток і застосування у практику системного мислення, яке виступає новим когнітивним імперативом, реагуючим на виклики сучасності. Системне мислення слід розглядати не лише як інструмент аналітичного пізнання або сукупність методологічних прийомів, а як якісно нову ментальну парадигму, що переосмислює підходи до розуміння й вирішення складних, багатовимірних проблем сучасного світу. У своїй основі воно передбачає цілісне бачення взаємозв'язків між елементами систем, акцентуючи увагу не лише на безпосередніх наслідках дій, а й на опосередкованих ефектах, зворотних зв'язках і динаміці розвитку систем у довгостроковій перспективі. Відповідно, застосування системного мислення є критично важливим у процесах прийняття рішень, які потребують глибокого розуміння структурної складності явищ, причинно-наслідкових обумовленостей і можливих сценаріїв розвитку подій. Такий підхід сприяє переходу від лінійного, фрагментарного мислення до більш інтегрованого, що враховує системну поведінку та нелінійні взаємодії.

Інтеграція системного мислення в ключові суспільні сфери – політику, освіту, публічне управління, економіку та екологію є необхідною умовою для підвищення синергетичного потенціалу суспільства в умовах сучасних викликів. Впровадження цієї парадигми сприяє формуванню стратегій сталого розвитку, що ґрунтуються на глибокому усвідомленні взаємозалежностей між соціальними, економічними та екологічними підсистемами. Таким чином, системне мислення набуває статусу концептуальної основи для формування інтелектуального підґрунтя

майбутніх трансформацій, орієнтованих на забезпечення довгострокової стійкості, гармонізації взаємодії людини та природи, а також підвищення ефективності управлінських рішень в умовах розвитку сучасного суспільства.

Сталий розвиток неможливий без чіткого стратегічного бачення. *Нові моделі стратегічного управління* передбачають врахування довгострокових екологічних і соціальних ризиків, формування цілей, що виходять за межі традиційної економічної вигоди. Йдеться про інтеграцію сталих цілей у стратегічне планування, моніторинг динаміки змін і адаптацію до викликів, таких як зміна клімату, виснаження ресурсів чи зростаюча соціальна нерівність. У цьому контексті *гнучкість та адаптивність* є системоутворюючими чинниками, що визначають здатність організацій до довготривалого функціонування, трансформації та сталого розвитку.

Гнучкість управлінської системи свідчить про здатність організації модифікувати свої стратегії, структури, процеси й організаційну культуру у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища – йдеться не лише про оперативне реагування на виклики, а й про інституційну зрілість, яка дозволяє організації діяти активно, вибудовувати складні адаптивні контури прийняття рішень, що враховують соціальні, екологічні та економічні детермінанти. Така гнучкість стає особливо релевантною в контексті Цілей сталого розвитку ООН, де збалансування короткострокових операційних цілей з довгостроковою місією розвитку є ключовим імперативом.

Адаптивність управлінських систем у сучасній науковій парадигмі характеризується нелінійною динамікою, внутрішньою різноманітністю та здатністю до емерджентних змін. У цьому аспекті адаптивність передбачає глибоку трансформацію моделей прийняття рішень на основі аналізу слабких сигналів, інтерпретації ризиків, реалізації принципів системного мислення та сценарного моделювання майбутнього, що включає розвиток

організаційної здатності до постійного навчання, рефлексії та оновлення знань.

Особливе місце в архітектоніці сталого управління посідають *мережеві форми організаційної взаємодії*, що характеризуються горизонтальністю, розподіленою відповідальністю, динамічною координацією та підвищеною адаптивною ємністю. Такі організації демонструють вищий рівень резильєнтності – здатності не лише зберігати функціональність у кризових умовах, але й еволюціонувати на основі кризового досвіду. Погоджуємось з думкою авторів статті «Зміна парадигми сталого розвитку», що рівні та справедливі трудові відносини є важливими для загального блага, для досягнення довірчих відносин та організаційного успіху, а також, задля загального блага потрібне надання всім зацікавленим сторонам можливості для участі та демократичного представництва на робочому місці для рішень складних глобальних викликів [2, с. 6–11]. У цьому контексті важливими чинниками виступають автономія окремих підсистем, відкритість до зовнішніх знань, міжсекторальна кооперація та інклюзивне управління, що сприяють формуванню сталих організаційних екосистем, стійких до екологічних, економічних і соціальних збурень.

Таким чином, трансформація управлінських систем у напрямі гнучкості та адаптивності є не лише функціональною необхідністю, але й ознакою переходу до нової управлінської парадигми – від домінування механістичних моделей контролю та ієрархії до інклюзивних партисипативних моделей управління, здатних ефективно функціонувати в умовах складної, турбулентної і непередбачуваної реальності. У цьому контексті стале управління постає як інтелектуально-ціннісна практика, орієнтована на цілісне, гуманітарне співіснування з соціальним середовищем, що вимагає нового управлінського мислення.

Сталий розвиток неможливий без залучення широкого кола учасників до прийняття рішень. Нові підходи до управління передбачають активну

участь працівників, громад, неурядових організацій у формуванні стратегічних напрямів діяльності. Прозорість, відкритість і діалог стають важливими елементами управлінської культури, що сприяє формуванню довготривалих партнерств і посиленню соціального капіталу. Як справедливо підкреслено сучасними науковцями «системне мислення та участь громадськості можуть відігравати важливу роль як процес, що розширює можливості людей долати виклики та впливати на рішення які впливатимуть на їхнє життя. Це призводить до спільного прийняття рішень про те, що має бути досягнуто, і як бачення сталого світу, який вони спільно створили, підвищуючи відповідальність за вирішення проблем і, таким чином, збільшуючи шанси як на прийняття пропозиції, так і на успіх її реалізації» [3, с. 5].

У контексті парадигми сталого розвитку, що інтегрує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну відповідальність, важливим є ефективне управління змінами, що виступає не лише інструментом адаптації до зовнішніх викликів, але й каталізатором внутрішніх трансформацій, спрямованих на формування інноваційного, відповідального та адаптивного організаційного середовища. Сучасна практика управління змінами ґрунтується на застосуванні цілісних і структурованих підходів, які забезпечують системність, послідовність і передбачуваність трансформаційних процесів.

Складовою ефективного управління змінами є активне залучення персоналу до процесів трансформації, що передбачає використання багатоканальної та прозорої внутрішньої комунікації, формування інструментів мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні чинники, а також зміцнення організаційної ідентичності та корпоративної культури, що сприяє формуванню середовища підтримки змін. Рівень прийняття змін значною мірою визначає успішність імплементації нововведень, зокрема в контексті цифрової трансформації, децентралізації

прийняття рішень чи впровадження екологічно орієнтованих інновацій. Визначальним елементом у системі управління змінами виступає комплексне оцінювання ризиків, пов'язаних із трансформаційними процесами, та розробка стратегій їх подолання. У цьому контексті управління ризиками повинно бути інтегрованим у загальну систему стратегічного управління підприємством і охоплювати такі напрями, як ідентифікація потенційних загроз (як внутрішніх, так і зовнішніх), оцінка їх ймовірності та впливу, а також розробка сценаріїв реагування й механізмів моніторингу ефективності впроваджених змін.

Таким чином, управління організаційними змінами в умовах сталого розвитку передбачає не лише технократичну реалізацію окремих проектів чи ініціатив, а й формування гнучкої, інклюзивної та інноваційної організаційної культури, яка повинна сприяти довготривалому організаційному розвитку, здатності до адаптації, навчання та ефективної взаємодії з динамічним зовнішнім середовищем. Нова парадигма сталого розвитку в управлінні репрезентує інтегративний підхід, у якому економічна ефективність, соціальна відповідальність та екологічна безпека розглядаються як взаємозалежні складові єдиного управлінського механізму. Такий підхід створює концептуальні та практичні засади для формування збалансованих стратегій розвитку, що сприяють гармонійному поєднанню інтересів бізнесу, суспільства та навколишнього середовища. Він закладає основу для формування нової управлінської культури, орієнтованої на довготривалу стійкість, системну відповідальність та ціннісно-орієнтоване лідерство в умовах глобальних викликів.

АРХІТЕКТУРА СТАБІЛЬНОСТІ: ФІНАНСИ, СТРАХУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ, КОНТРОЛЮ ТА ПОЛІТИКИ СУСПІЛЬНОГО ДОБРОБУТУ

Світова економіка переживає одну з найглибших трансформацій в історії. Умови глобальної турбулентності, політичної нестабільності, прискореної цифровізації, зміни клімату та зростаючих ризиків безпеки формують нову реальність, у якій поняття стабільності набуває не лише економічного, але й загальноцивілізаційного змісту. В таких умовах особливої ваги набуває категорія «архітектура стабільності» – як системна конструкція, що дозволяє впорядкувати складні процеси і забезпечити довготривалу життєздатність фінансово-економічної системи на різних рівнях: державному, корпоративному, інституційному й індивідуальному.

У межах цієї монографії «архітектура стабільності» розглядається не як статичний стан або певний набір фінансових показників, а як система координат, що структурує середовище прийняття рішень, формування політик і практик, які дозволяють досягати рівноваги в умовах змін. Це поняття охоплює взаємодію кількох ключових векторів: фінансів, страхування, стратегічного планування, управлінського контролю політики суспільного добробуту та адаптивного мислення. Усі ці елементи створюють своєрідний «архітектурний каркас», який підтримує цілісність економічних систем.

Концептуальні основи поняття «архітектура стабільності», у цьому контексті, є метафорою багаторівневої структури, де кожен компонент відіграє свою критичну роль у формуванні стійкості. Подібно до архітектурної споруди, яка повинна витримувати як статичні навантаження, так і динамічні виклики середовища (землетруси, вітрові навантаження,

корозію тощо), економічна система повинна бути гнучкою, але водночас укоріненою у фундаментальні принципи. До таких принципів належать:

- ✓ прозорість, передбачуваність,
- ✓ керованість ризиками,
- ✓ обґрунтоване планування,
- ✓ багаторівневий контроль
- ✓ наявність інструментів реагування на зміну параметрів зовнішнього середовища.

У цьому значенні поняття «архітектура» підкреслює проєктність, раціональність і свідомий вибір форм і методів, які лежать в основі системного управління. Архітектура не виникає хаотично – вона є результатом аналітики, інженерного мислення, стратегічного бачення та культурних цінностей. Так само і стабільність у фінансово-економічному вимірі не є спонтанною – вона створюється, підтримується та вдосконалюється на основі зважених рішень, які інтегрують фінансові моделі, страхові механізми, стратегії розвитку і контрольні інструменти.

Стабільність як результат системного балансу. Стабільність не означає відсутності змін. Навпаки, у сучасному розумінні – це здатність до адаптації без втрати ідентичності, до розвитку без руйнування основ, до оновлення без деструкції. Така стабільність можлива лише за наявності добре структурованої системи координат – тобто таких елементів, які дозволяють орієнтуватися у складному просторі рішень і впливів. У даному дослідженні ми виділяємо п'ять ключових напрямів (див. табл. 1), які й формують цю систему координат:

Взаємозв'язок елементів архітектури тобто системність, як ознака архітектури передбачає, що жоден з компонентів не функціонує ізольовано. Наприклад, фінанси без планування можуть призвести до хаотичного витрачання ресурсів, планування без контролю – до втрати ефективності,

Ключові напрями стабільності

№	Елемент	Характеристика
1	Фінанси	як кровоносна система економіки. Розгляд фінансових потоків, бюджету, грошово-кредитної політики та інвестиційної активності дозволяє оцінити життєздатність і функціональну гнучкість системи
2	Страховання	як механізм компенсації ризиків, що дає змогу забезпечити соціальний і економічний захист навіть у надзвичайних обставинах
3	Стратегічне планування	як здатність формувати візію майбутнього і структурувати ресурси для її досягнення
4	Контроль	як постійна оцінка відповідності поточних дій до стратегічних цілей і оперативне коригування
5	Мислення і культура прийняття рішень	як м'який, але критично важливий чинник, що визначає якість архітектури загалом
6	Політика суспільного добробуту	як систему державних заходів, спрямованих на забезпечення гідного рівня життя, соціальної захищеності та зменшення нерівності у суспільстві

страховання без фінансової стабільності – до недовіри в системі, а контроль без стратегії – до надмірної бюрократії, політика суспільного добробуту є важливим елементом, що підтримує соціальну рівновагу та сталий розвиток. Тому в монографії пропонується розглядати кожен з векторів не окремо, а у взаємозв'язку з іншими, як у єдиній системі координат, що дозволяє досягти функціональної рівноваги.

Водночас підкреслюється важливість людського фактору: лідерства, професійної інтуїції, аналітичних здібностей управлінців, здатності бачити ризики і потенціали одночасно. Адже навіть найбільш раціонально побудована структура не забезпечить стабільності, якщо нею не керують компетентні суб'єкти.

Україна сьогодні перебуває в унікальному історичному становищі, де потреба в побудові нової архітектури стабільності є особливо гострою. Війна, економічна невизначеність, соціальні виклики та необхідність відбудови – все це вимагає від науковців, політиків, управлінців і бізнесу формування глибшого розуміння структур, які здатні не просто утримати на плаву, а й створити платформу для сталого розвитку. У цьому контексті дане

дослідження стає спробою запропонувати комплексну інтелектуальну рамку, яка може бути використана як в освітньому процесі, так і в практичному управлінні.

Метою цього наукового дослідження є створення аналітичної моделі архітектури стабільності, яка враховує взаємозв'язки між фінансами, страхуванням, стратегією, плануванням і контролем, політикою соціального добробуту, як єдиною конструкцією. На відміну від фрагментарного підходу, що домінував у минулих дослідженнях, тут пропонується цілісний підхід, у межах якого кожен елемент є не лише функціональним, а й координаційним.

Очікується, що результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень на всіх рівнях – від державної політики до малого бізнесу, від освітніх програм до інвестиційних стратегій, від особистих фінансів до міжнародної співпраці.

Еволюція поняття економічної стабільності: від класики до сучасності. Поняття економічної стабільності є ключовим у розумінні функціонування національних економік та глобальної економічної системи. Його трактування зазнавало змін відповідно до розвитку економічної думки, історичних подій та трансформацій соціально-економічних структур. У цьому підрозділі розглянемо етапи еволюції поняття економічної стабільності від класичних теорій до сучасних підходів.

Класична економічна школа. Класична економічна школа, представлена такими мислителями, як Адам Сміт, Давід Рікардо та Жан-Батіст Сей, вважала, що ринок має здатність до саморегуляції. Вони припускали, що економіка природно прагне до рівноваги, де попит і пропозиція врівноважуються через механізм цін. У цьому контексті економічна стабільність розглядалася як природний стан, який забезпечується вільним ринком без необхідності державного втручання [6].

Неокласична теорія. Неокласична теорія, яка розвинулася наприкінці XIX - на початку XX століття, зосереджувалася на мікроекономічному

аналізі та раціональній поведінці індивідів. Економічна стабільність у цьому підході асоціювалася з ефективним розподілом ресурсів та максимізацією добробуту через конкурентні ринки. Держава мала мінімальну роль, обмежуючись забезпеченням правової бази та захистом власності [6].

Кейнсіанська революція. Велика депресія 1930-х років поставила під сумнів здатність ринку до саморегуляції. Джон Мейнард Кейнс у своїй праці «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» (1936) запропонував новий підхід, згідно з яким держава повинна активно втручатися в економіку для забезпечення стабільності. Кейнс вважав, що сукупний попит визначає рівень зайнятості та виробництва, і що в умовах недостатнього попиту держава повинна стимулювати економіку через фіскальну та монетарну політику [6].

Монетаризм. У 1970-х роках, на тлі стагфляції, кейнсіанські підходи зазнали критики. Монетаризм, представлений Мілтоном Фрідманом, наголошував на важливості контролю за грошовою масою для забезпечення економічної стабільності. Монетаристи вважали, що інфляція є результатом надмірного зростання грошової маси, і що центральний банк повинен дотримуватися стабільного темпу зростання грошової пропозиції [6].

Неокейнсіанство та посткейнсіанство. Неокейнсіанці, такі як Пол Самуельсон та Джон Хікс, інтегрували кейнсіанські ідеї з неокласичними підходами, розробивши моделі, які враховували як короткострокову нестабільність, так і довгострокову рівновагу. Посткейнсіанці, зокрема Джоан Робінсон та Ніколас Калдор, акцентували увагу на ролі інституцій, нерівності та історичних факторів у формуванні економічної стабільності [6].

Теорія раціональних очікувань та нова класична макроекономіка. У 1970-х роках з'явилася теорія раціональних очікувань, яка стверджувала, що економічні агенти формують очікування на основі всієї доступної інформації, і що систематичне державне втручання не може стабілізувати

економіку, оскільки агенти адаптуються до політики. Нова класична макроекономіка, представлена Робертом Лукасом, підкреслювала ефективність ринків та обмежену роль держави у забезпеченні стабільності [6].

Сучасні підходи. Сучасна економічна думка визнає складність економічних систем та необхідність гнучкого підходу до забезпечення стабільності. Інституціоналізм акцентує на ролі інституцій та правил у забезпеченні стабільності. Біхевіористична економіка враховує психологічні аспекти поведінки агентів. Крім того, сучасні підходи визнають важливість фінансової стабільності, екологічної стійкості та соціальної справедливості як складових економічної стабільності [6].

Сучасні дослідження пропонують різноманітні методики оцінювання економічної стабільності, включаючи інтегральні показники, які враховують як кількісні, так і якісні аспекти. Наприклад, Юрченко (2017) розробив механізм визначення інтегрального показника економічної стійкості підприємства, що включає виробничо-технічну та фінансово-економічну підсистеми [7]. Лук'яненко та Фарина (2016) запропонували комплекс динамічних економіко-математичних моделей оцінювання стабільності фінансової системи України, включаючи векторну авторегресійну модель для експрес-діагностики інституційної стійкості [8].

Сембер, Чубарь та Остап (2009) досліджували методики оцінки фінансової та банківської стабільності, відображаючи підходи, що містяться у методичних рекомендаціях МВФ та Міністерства економіки України [9]. Люльов, Боженко та Золковер (2020) запропонували методичний підхід до визначення узагальнюючого показника макроекономічної стабільності, що враховує наявні дисбаланси у розвитку національної економіки [10].

Хочеться відмітити, що еволюція теоретико-методологічних підходів до визначення економічної стабільності відображає зміни в економічній думці та практиці. Від уявлень про природну рівновагу ринку до визнання

необхідності державного втручання та врахування інституційних.

Отже, еволюція поняття економічної стабільності відображає зміни в економічній думці та практиці. Від уявлень про природну рівновагу ринку до визнання необхідності державного втручання та врахування інституційних, психологічних та соціальних факторів - поняття економічної стабільності, соціального добробуту стали багатовимірними та комплексними.

Після розгляду теоретичних аспектів фінансової рівноваги, важливо звернути увагу на конкретні фактори, що безпосередньо впливають на її досягнення та підтримку на різних рівнях економічної системи. Ці фактори можуть бути як внутрішніми, що залежать від діяльності суб'єктів господарювання, так і зовнішніми, пов'язаними з макроекономічними умовами та політичним середовищем.

Фінансова рівновага є ключовим елементом економічної стабільності та залежить від взаємодії численних факторів на рівні держави, бізнесу та домогосподарств (рис 1).

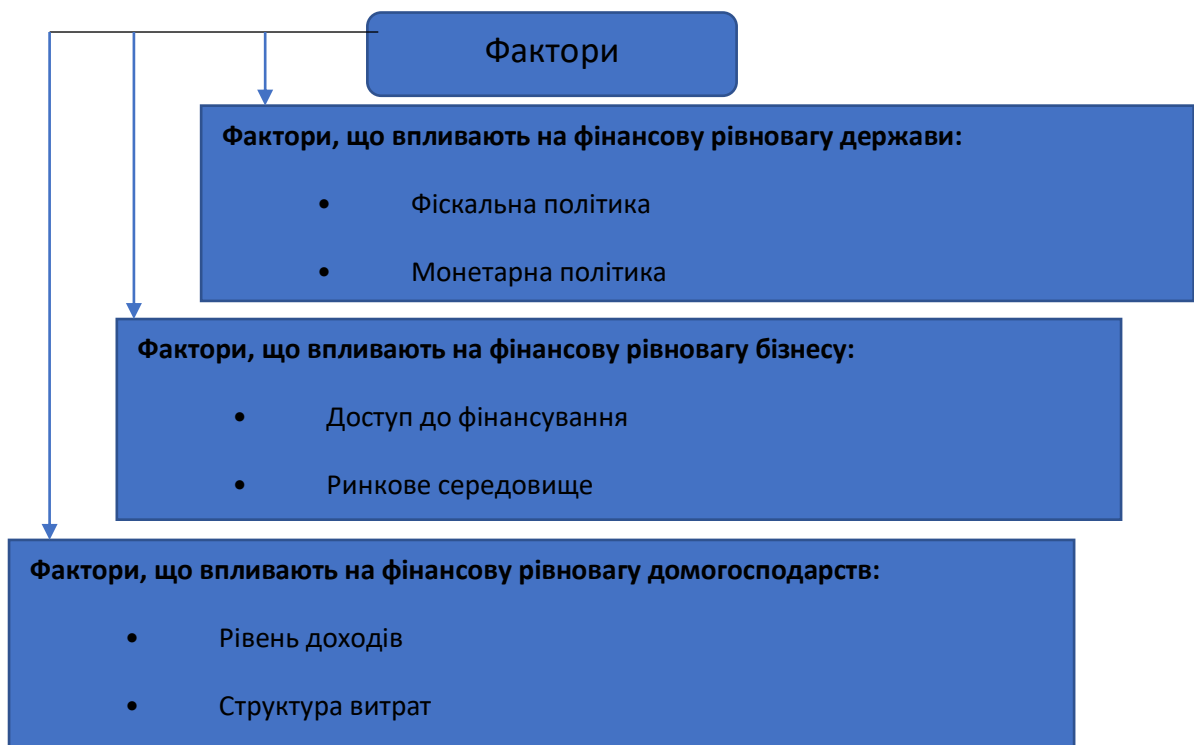


Рис 1. Фактори фінансової рівноваги

а) Фактори, що впливають на фінансову рівновагу держави:

- Фіскальна політика: ефективність податково-бюджетної системи, рівень державного боргу, обсяг бюджетного дефіциту або профіциту.
- Монетарна політика: контроль за грошовою масою, рівень інфляції, облікова ставка центрального банку.
- Зовнішньоекономічні фактори: стан платіжного балансу, обсяг зовнішньої торгівлі, валютний курс.
- Політична стабільність: рівень довіри до уряду, наявність ефективних інститутів, ступінь корупції.

б) Фактори, що впливають на фінансову рівновагу бізнесу:

- Доступ до фінансування: умови кредитування, рівень процентних ставок, доступність інвестиційного капіталу.
- Ринкове середовище: рівень конкуренції, попит на продукцію чи послуги, стабільність постачальників і споживачів.
- Внутрішні фактори: ефективність управління, структура витрат, інноваційний потенціал, кваліфікація персоналу.
- Регуляторне середовище: податкове навантаження, дотримання законодавчих норм, наявність адміністративних бар'єрів.

в) Фактори, що впливають на фінансову рівновагу домогосподарств:

- Рівень доходів: заробітна плата, доходи від підприємницької діяльності, соціальні виплати.
- Структура витрат: співвідношення між обов'язковими та дискреційними витратами, частка витрат на обслуговування боргу.
- Фінансова грамотність: здатність планувати бюджет, управляти заощадженнями та інвестиціями, уникати надмірної заборгованості.
- Соціально-демографічні фактори: вік, рівень освіти, стан здоров'я, сімейний стан.

Розуміння та аналіз цих факторів є необхідними для розробки ефективних стратегій забезпечення фінансової рівноваги на всіх рівнях

економіки.

Зокрема, на рівні держави ключовими є макроекономічні показники, такі як валовий внутрішній продукт (ВВП), рівень інфляції, безробіття та державний борг. Ці показники визначають фінансову спроможність держави виконувати свої зобов'язання та забезпечувати стабільність економічної системи. Наприклад, високий рівень інфляції може призвести до знецінення національної валюти та зниження купівельної спроможності населення, що, в свою чергу, впливає на фінансову рівновагу.

На рівні підприємств важливими є внутрішні фактори, такі як структура капіталу, ефективність управління фінансовими ресурсами, рівень рентабельності та ліквідності. Зовнішні чинники, зокрема економічна політика держави, рівень конкуренції на ринку, доступність кредитних ресурсів, також значною мірою визначають фінансову стійкість підприємств. Наприклад, зміни в податковій політиці або коливання валютного курсу можуть суттєво вплинути на фінансові результати підприємства.

Щодо домогосподарств, то їх фінансова рівновага залежить від рівня доходів, структури витрат, доступності кредитних ресурсів та рівня фінансової грамотності. Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні, рівень інфляції, зміни в законодавстві, також мають значний вплив на фінансову стабільність домогосподарств. Наприклад, підвищення процентних ставок може ускладнити обслуговування існуючих кредитів та знизити споживчий попит.

Таким чином, досягнення та підтримка фінансової рівноваги потребує комплексного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори на всіх рівнях економічної системи. Розуміння цих факторів та їх взаємодії є основою для розробки ефективної фінансової політики та стратегії управління фінансовими ресурсами.

Порівняльний аналіз світових моделей фінансової стійкості та їх релевантність для українського контексту є важливою складовою

дослідження, спрямованого на вдосконалення фінансової стабільності в Україні. Вивчення міжнародного досвіду дозволяє виявити ефективні практики, які можуть бути адаптовані до національних умов, з урахуванням специфіки економічної ситуації та інституційних особливостей країни.

Міжнародні моделі фінансової стійкості, такі як система CAMELS, що використовується в США, та інші підходи, застосовувані в країнах Європи, надають комплексну оцінку фінансового стану банківських установ. Ці моделі враховують показники ліквідності, капіталу, якості активів, управління, прибутковості та чутливості до ринкових ризиків. Аналіз застосування таких моделей в Україні показує, що їх адаптація потребує врахування специфічних рис національної банківської системи, таких як рівень розвитку фінансових інститутів, ступінь інтернаціоналізації ринку та особливості регулювання.

Зокрема, дослідження показують, що в Україні існують значні відмінності в інституційній та законодавчій базі порівняно з країнами ЄС, що може впливати на ефективність застосування міжнародних моделей. Наприклад, вивчення практики неплатоспроможності банків в Україні та ЄС виявило різницю в підходах до управління ліквідністю та платоспроможністю, що зумовлено різними рівнями розвитку фінансових ринків та регуляторної політики. Такі відмінності вимагають адаптації міжнародних моделей до українських реалій, зокрема через розробку національних індикаторів фінансової стійкості та вдосконалення механізмів моніторингу та управління ризиками.

Крім того, порівняльний аналіз моделей іпотечного рефінансування виявив, що в Україні існують особливості, які відрізняють її від країн з розвиненими ринками нерухомості. Зокрема, в Україні спостерігається низький рівень доступності іпотечних кредитів для широких верств населення, що зумовлено високими процентними ставками та недостатньою фінансовою інклюзією. Аналіз моделей іпотечного рефінансування в інших

країнах показує, що успішне впровадження таких моделей вимагає розвитку інфраструктури ринку нерухомості, вдосконалення законодавчої бази та забезпечення стабільності фінансової системи.

Таким чином, адаптація міжнародних моделей фінансової стійкості до українських умов потребує комплексного підходу, який враховує специфіку національної економіки, рівень розвитку фінансових інститутів та інституційні особливості. Важливим кроком є розробка національних індикаторів фінансової стійкості, вдосконалення механізмів моніторингу та управління ризиками, а також забезпечення стабільності фінансової системи через реформування банківського сектору та розвиток ринку капіталу. Тільки за таких умов можливо ефективно застосовувати міжнародний досвід для зміцнення фінансової стійкості в Україні.

У сучасних умовах економічної глобалізації та постійних фінансових викликів забезпечення економічної безпеки держави та її суб'єктів господарювання набуває особливої актуальності. Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети є система страхування, яка виконує функцію зниження ризиків, забезпечення соціального захисту та підтримки економічної стабільності. Дослідження функціональної ролі страхових компаній у цих процесах дозволяє глибше зрозуміти механізми їх впливу на економічну безпеку та визначити напрямки для удосконалення страхової системи.

Теоретичні основи економічної безпеки та страхування. Економічна безпека визначається як здатність економічної системи ефективно функціонувати та протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечуючи сталий розвиток та добробут населення. Страхування, у свою чергу, є інструментом управління ризиками, що дозволяє розподіляти фінансові втрати серед великої кількості учасників, зменшуючи індивідуальний фінансовий тягар. Таким чином, страхування виступає важливим елементом економічної безпеки, сприяючи стабільності та

розвитку економічної системи [11].

Хочеться відмітити важливу про функціональну роль страхових компаній у зниженні рівня ризиків. Страхові компанії виконують низку функцій, спрямованих на зниження фінансових ризиків:

- Розподіл ризиків: через механізм страхування фінансові втрати від конкретного ризику розподіляються серед великої кількості учасників, що зменшує індивідуальний фінансовий тягар.
- Формування резервів: страхові компанії створюють резерви для покриття майбутніх виплат, що забезпечує їх фінансову стійкість та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами.
- Управління ризиками: розробка та впровадження ефективних стратегій управління ризиками допомагає зменшити ймовірність настання страхових випадків та мінімізувати їх наслідки.

Забезпечення соціального захисту через страхування. Соціальний захист є однією з основних функцій держави, спрямованих на підтримку громадян у випадках втрати працездатності, старості, безробіття та інших соціально значущих ситуаціях. Страхові компанії відіграють важливу роль у реалізації цієї функції, пропонуючи різні види страхових продуктів, таких як пенсійне страхування, медичне страхування, страхування від нещасних випадків та інші. Ці продукти забезпечують фінансову підтримку громадянам, які опинилися в складних життєвих обставинах, та сприяють підвищенню рівня соціального захисту в суспільстві [12].

Підтримка економічної стабільності у кризових ситуаціях. Кризові ситуації, такі як економічні спади, фінансові кризи, природні катастрофи або пандемії, можуть мати руйнівний вплив на економіку країни. Страхові компанії допомагають підтримувати економічну стабільність у такі періоди, забезпечуючи швидке відшкодування збитків постраждалим сторонам, що сприяє швидкому відновленню економічної діяльності. Наприклад, під час пандемії COVID-19 страхові компанії надали фінансову підтримку

підприємствам та громадянам, що дозволило зменшити негативний вплив кризи на економіку.

Економічна безпека держави включає в себе здатність економічної системи ефективно функціонувати та протистояти різним внутрішнім та зовнішнім загрозам. Страхові компанії сприяють економічній безпеці через:

- фінансову стабільність: забезпечення надійного фінансового захисту для громадян та бізнесу сприяє загальній фінансовій стабільності в країні.
- інвестиційну діяльність: страхові компанії акумулюють значні фінансові ресурси, які можуть бути інвестовані в економіку, сприяючи її розвитку та зміцненню економічної безпеки.

Виклики та перспективи розвитку страхового сектора в контексті економічної безпеки. Незважаючи на важливу роль страхових компаній, сектор стикається з рядом викликів, таких як:

- недовіра споживачів (брак довіри до страхових компаній може призводити до низького рівня охоплення страхуванням та обмежувати ефективність системи).
- регуляторні обмеження (суворі регуляторні вимоги можуть обмежувати гнучкість страхових компаній у розробці та впровадженні нових продуктів).
- економічна нестабільність (коливання економічних показників можуть впливати на фінансову стійкість страхових компаній та їх здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами).

Щодо планування та контролю, вони є невід'ємними складовими стратегічного управління, які забезпечують досягнення поставлених цілей та ефективне використання ресурсів як у державному управлінні, так і в приватному секторі. Бюджетне та фінансове планування, поряд із сучасними моделями управлінського контролю, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку організацій [13].

Проведений нами аналіз планування та контролю, як практичної реалізації стратегічного підходу дозволяє зазначити наступне. Стратегічне управління передбачає систематичне планування та контроль за виконанням визначених стратегій. Планування включає встановлення цілей, розробку заходів для їх досягнення та визначення необхідних ресурсів. Контроль забезпечує моніторинг виконання планів, оцінку результатів та коригування дій у разі відхилень від намічених цілей.

Значення бюджетного та фінансового планування полягає в тому, що бюджетне та фінансове планування є основою для ефективного використання ресурсів. Вони включають:

- бюджетне планування: процес розробки бюджету, який відображає доходи та витрати організації на певний період.
- фінансове планування: визначення фінансових потреб організації, розробка фінансових стратегій та прогнозів.

Ефективне бюджетне та фінансове планування дозволяють забезпечити фінансову стабільність, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Хочеться зазначити про сучасні моделі управлінського контролю в державному управлінні та приватному секторі, які полягають в тому що управлінський контроль включає різні моделі та інструменти, які допомагають забезпечити ефективність діяльності організацій. До основних моделей відносяться:

- бюджетний контроль: порівняння фактичних фінансових результатів з бюджетними показниками для виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів.
- контролінг: комплексний підхід до управлінського контролю, який включає планування, облік, аналіз та контроль фінансово-економічної діяльності.
- внутрішній контроль: система заходів, спрямованих на

забезпечення дотримання законності, ефективності використання бюджетних коштів та досягнення поставлених цілей.

У державному управлінні особливу увагу приділяють внутрішньому контролю для забезпечення прозорості та підзвітності у використанні публічних ресурсів. У приватному секторі акцент робиться на контролінгу та бюджетному контролі для оптимізації фінансових потоків та підвищення прибутковості.

Отже, інтеграція стратегічного планування та контролю є основою для досягнення ефективності в управлінні як у державному секторі, так і в приватному бізнесі. Бюджетне та фінансове планування, поряд із сучасними моделями управлінського контролю, сприяють раціональному використанню ресурсів, досягненню стратегічних цілей та забезпеченню стабільності організацій у динамічному економічному середовищі.

У межах проведеного дослідження особливу увагу приділено компаративному аналізу провідних міжнародних моделей фінансової стійкості, а саме: скандинавської, англосаксонської та соціально-ринкової. З огляду на зростання глобальних економічних загроз, актуалізацію кризових чинників і потребу у формуванні ефективної системи фінансової рівноваги в Україні, аналіз цих моделей дозволяє ідентифікувати найбільш релевантні елементи для потенційного запозичення та адаптації.

1. Скандинавська модель. Характеризується високим рівнем соціального захисту, активною роллю держави у регулюванні економіки, глибоко інтегрованою системою оподаткування та довгостроковим підходом до фінансового планування. Ця модель забезпечує стабільність завдяки інституційній зрілості, високому рівню довіри до державних інститутів, ефективним механізмам перерозподілу та системній підтримці добробуту населення.

У контексті України окремі елементи скандинавського підходу - зокрема фокус на соціальну відповідальність держави, децентралізоване

управління бюджетами та інвестиції в людський капітал - мають високий потенціал впровадження. Однак бар'єрами залишаються інституційна слабкість, низький рівень фіскальної довіри та обмеженість ресурсної бази.

2. Англосаксонська модель. Ґрунтується на мінімальному втручанні держави в ринкові процеси, гнучкому ринку праці, акценті на фінансову дерегуляцію та високому рівні приватизації. Фінансова стійкість у цій моделі підтримується через активний капіталовий ринок, потужний банківський сектор і жорсткі вимоги до фінансової звітності.

Для України англосаксонська модель цікава з точки зору ринкових механізмів залучення інвестицій, розвитку фондового ринку та посилення корпоративного управління. Водночас імплементація її ключових інструментів потребує зрілих інституцій, правової стабільності та ефективної судової системи - компонентів, які в українському середовищі перебувають у процесі становлення.

3. Соціально-ринкова модель (континентальна європейська). Поєднує ринкові принципи з активною соціальною політикою та узгодженим діалогом між державою, бізнесом і профспілками. Стабільність забезпечується через фіскальну дисципліну, державне регулювання ключових секторів та підтримку інституційної конкуренції.

Для України соціально-ринковий підхід виглядає найбільш збалансованим з погляду поєднання ринкової логіки з елементами соціальної підтримки. Його потенціал полягає у розвитку партнерських відносин між державою й бізнесом, реформуванні системи соціального страхування, стабілізації пенсійної системи та забезпеченні інклюзивного економічного зростання.

У межах дослідження ми зосередилися на аналізі та обґрунтуванні концепції фінансової резильєнтності як нової парадигми адаптації економічних систем до турбулентних економічних умов. У сучасному світі економічна нестабільність, глобальні фінансові кризи, соціальні зміни,

природні катастрофи та політичні потрясіння постійно впливають на стабільність державних, корпоративних та індивідуальних фінансових систем. Водночас класичні моделі фінансової стабільності, орієнтовані на статичні фінансові та монетарні показники, виявилися недостатніми для успішного подолання таких викликів.

Нами було розроблено та адаптовано концепцію фінансової резильєнтності, яка орієнтується на здатність економічних агентів (держави, бізнес-структур і домогосподарств) ефективно реагувати на зовнішні шоки, мінімізувати ризики та забезпечити стійкість до майбутніх економічних коливань. Фінансова резильєнтність виявляється не лише як здатність до протистояння кризи, а й як активна стратегія адаптації, що включає гнучке управління ресурсами, інновації та стратегічне планування.

Метою нашого дослідження стало не тільки теоретичне обґрунтування цієї концепції, але й практичне визначення механізмів її реалізації на різних рівнях економічної системи - від макроекономічного (держава) до мікроекономічного (домогосподарства). У роботі ми також пропонуємо оцінку основних індикаторів фінансової резильєнтності, а також стратегії для їх впровадження та розвитку.

У результаті проведеного дослідження ми приходимо до висновку, що фінансова резильєнтність має стати важливою складовою частиною стратегічного планування не лише на рівні держави, а й для бізнесу та домогосподарств. У свою чергу, її розвиток дозволяє економічним агентам ефективно протистояти зовнішнім ризикам та забезпечувати стабільність навіть в умовах найбільших економічних потрясінь.

Сучасна економіка перебуває у постійному русі, де несприятливі зовнішні та внутрішні шоки, кризові ситуації та непередбачувані зміни стають нормою для більшості держав, бізнес-структур і домогосподарств. Відтак, традиційні підходи до забезпечення фінансової стабільності, які в основному орієнтуються на підтримання фінансових і монетарних

показників у визначених рамках, виявляються недостатніми для ефективного реагування на швидко змінювані обставини. В умовах глобалізації, цифровізації та високої непередбачуваності економічних процесів все більш важливою стає здатність економічних систем не лише підтримувати, а й адаптувати свою діяльність до викликів та забезпечувати стійкість перед шоками.

Ці реалії ставлять перед науковцями та практиками нові завдання щодо пошуку ефективних методів збереження стабільності в умовах зовнішніх і внутрішніх невизначеностей. У межах цього дослідження обґрунтовується концепція фінансової резильєнтності як нової парадигми адаптації економічних систем до турбулентних економічних умов.

Фінансова резильєнтність визначається як здатність економічних агентів - держави, бізнесу та домогосподарств - ефективно адаптуватися до змінюваних економічних умов, зменшувати ризики, мінімізувати збитки та швидко відновлюватися після кризових явищ. Це поняття набуває все більшої актуальності, оскільки сучасні економічні системи, не маючи чіткої здатності до швидкого реагування на непередбачувані обставини, стикаються з серйозними викликами у вигляді фінансових криз, глобальних економічних потрясінь, природних катастроф, а також технологічних і соціальних змін.

У межах цього дослідження було вивчено основні складові фінансової резильєнтності та її роль на макро-, мезо- та мікрорівнях економічної системи. Особлива увага приділялася визначенню стратегії адаптації для різних економічних агентів у контексті сучасних викликів і загроз, зокрема у посткризовий період.

Ключові компоненти фінансової резильєнтності:

1. Макрорівень (Держава).

На рівні держави фінансова резильєнтність передбачає здатність національної економіки підтримувати стабільність через впровадження

ефективної фінансової і монетарної політики. Важливим аспектом є наявність антикризових механізмів, включаючи резерви на випадок непередбачених обставин, а також здатність гнучко адаптувати економічну політику до змінюваних умов. Держави з високим рівнем фінансової резильєнтності мають змогу швидко реагувати на зміни в міжнародній економіці, забезпечувати підтримку національної валюти, зменшувати вплив зовнішніх шоків на економіку через адаптивну економічну політику.

2. Мезорівень (Бізнес)

На рівні підприємств фінансова резильєнтність полягає в здатності компаній підтримувати свою діяльність навіть у нестабільних економічних умовах. Це забезпечується через розвинену систему фінансового планування, стратегічне управління ризиками, диверсифікацію активів і доходів, а також гнучкість у бізнес-процесах. Ключовим є використання інноваційних технологій та адаптація до змінюваних умов ринку, що дозволяє знижувати залежність від зовнішніх факторів.

3. Мікрорівень (Домогосподарства)

Для домогосподарств фінансова резильєнтність включає здатність зберігати стабільний рівень життя в умовах економічних коливань через розумне управління особистими фінансами. Це передбачає наявність фінансових резервів, правильне планування витрат, стратегічне заощадження, а також можливість доступу до фінансових інструментів для зниження ризиків (наприклад, страхування, пенсійні фонди, інвестиції). В умовах криз важливою є фінансова грамотність, яка дозволяє домогосподарствам не лише захистити себе від шоків, а й активно використовувати можливості для економії та інвестування.

Стратегія розвитку концепції фінансової резильєнтності. Концепція фінансової резильєнтності повинна стати основою для розробки нових підходів у стратегічному плануванні як на рівні держави, так і в корпоративному та індивідуальному секторі. Це включає в себе:

- розробку адаптивних політик на макрорівні, які дозволяють швидко реагувати на економічні зміни та кризові ситуації.
- створення інструментів для моніторингу та оцінки фінансової стійкості на мезорівні, що допоможе підприємствам оперативно реагувати на зовнішні шоки.
- навчання фінансової грамотності та впровадження програм підтримки на мікрорівні, що забезпечить адаптивну поведінку домогосподарств у складних економічних умовах.

Таким чином, концепція фінансової резильєнтності виступає як важливий інструмент у забезпеченні стійкості економічних систем на всіх рівнях. Вона дозволяє економічним агентам зберігати стабільність у періоди невизначеності, мінімізувати ризики та ефективно адаптуватися до постійно змінюваного економічного середовища.

Релевантність для України, у проведеному нами дослідженні доведено, що жодна з моделей не може бути повністю перенесена в український соціоекономічний контекст без урахування:

- посткризового характеру розвитку, що визначається необхідністю відновлення базових макроекономічних показників;
- інституційної незавершеності, яка проявляється в обмеженій спроможності реалізації стратегій довгострокової стабільності;
- тривалого геополітичного конфлікту, що створює постійний тиск на фінансову систему, бюджетну політику та соціальну інфраструктуру.

Водночас, гібридна адаптація окремих елементів трьох моделей - з урахуванням українських реалій - може закласти основу для побудови власної моделі фінансової стійкості, орієнтованої на баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та інституційною надійністю.

У цьому дослідженні запропоновано концептуальну модель, яка інтегрує фінанси, страхування, стратегічне мислення, планування та контроль,

політику суспільного добробуту у єдину архітектурну конструкцію стабільності. Ця модель є новаторською, оскільки вона:

- синтезує різні аспекти управління: поєднує фінансові та страхові механізми з елементами стратегічного планування та контролю, що дозволяє створити цілісну систему управління стабільністю.
- адаптується до різних рівнів управління: модель є універсальною та може бути застосована як у державній політиці, так і в корпоративному управлінні та індивідуальному стратегічному мисленні.
- враховує динамічні зміни зовнішнього середовища: завдяки інтеграції різних підходів, модель здатна адаптуватися до швидко змінюваних умов та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Представлена модель ілюструє системний підхід до забезпечення стабільності організації (або системи) на основі взаємодії ключових функціональних блоків та управлінських процесів. У центрі моделі знаходиться категорія «Стабільність», яка виступає результатом збалансованої координації між усіма структурними елементами.

Концептуальної модель забезпечення стабільності складається з двох основних рівнів:

1. Функціональні блоки верхнього рівня:
 - фінансовий блок - відповідає за управління ресурсами, бюджетування, інвестиції та забезпечення ліквідності. Він є джерелом фінансової підтримки стратегічних і операційних процесів.
 - страховий блок - виконує функцію ризик-менеджменту, забезпечуючи захист від можливих загроз та непередбачуваних втрат.
2. Управлінські процеси нижнього рівня:
 - стратегічне мислення - забезпечує формування бачення, аналіз середовища та визначення довгострокових цілей.
 - планування - перетворює стратегічні цілі у конкретні кроки,

графіки та ресурси, необхідні для реалізації.

- контроль - відповідає за моніторинг виконання планів, оцінку результатів і внесення коригувальних дій.

Між усіма елементами моделі існує взаємозв'язок, який відображено стрілками. Так, стратегічне мислення тісно пов'язане з плануванням, що формує основу для контролю. Контроль, у свою чергу, формує зворотний зв'язок, необхідний для актуалізації стратегічного мислення. Управлінські процеси впливають на фінансовий і страховий блоки, забезпечуючи їхню адаптацію до змін середовища та цілей організації.

Таким чином, модель демонструє, що стабільність досягається не за рахунок одного елемента, а шляхом узгодженого функціонування всіх складових, що формують єдину динамічну систему управління.

У сучасних умовах турбулентності, глобальної конкуренції та екологічних викликів стратегічне планування відіграє ключову роль у формуванні стабільності соціально-економічних систем. Воно є не лише засобом довгострокового передбачення розвитку, а й гнучким інструментом адаптації до змін зовнішнього середовища [14].

Алгоритми побудови стратегій на різних рівнях управління є наступним. На рівні підприємств стратегічне планування орієнтоване на досягнення стійкої конкурентоспроможності, фінансової стабільності та інноваційного розвитку. Основними етапами побудови стратегії є: стратегічний аналіз (SWOT, PESTEL, аналіз зацікавлених сторін), формулювання стратегічних цілей і місії, вибір стратегічних альтернатив, розробка стратегічної карти і плану реалізації, система контролю і адаптації [15].

На регіональному рівні стратегія розвитку формулюється з урахуванням соціально-економічного потенціалу, просторових диспропорцій, інфраструктурних обмежень та потреб громад. Особливе значення мають партнерства між державою, бізнесом і громадянським

суспільством [16].

Національний рівень потребує інтеграції стратегічного планування з макроекономічною політикою, фінансовою дисципліною та інституційною стабільністю. На цьому рівні актуальним є запровадження довгострокових візій сталого розвитку, сценарного моделювання та побудови багаторівневих стратегій із включенням секторальних і територіальних підходів [17].

Щодо критеріїв ефективності та механізми адаптації стратегій хочеться зазначити, що для забезпечення ефективності стратегій використовуються такі критерії:

- ✓ ступінь досягнення поставлених цілей (результативність);
- ✓ раціональність використання ресурсів (ефективність);
- ✓ здатність до адаптації в умовах змін (гнучкість);
- ✓ рівень залучення зацікавлених сторін (інклюзивність);
- ✓ тривалість позитивного ефекту (стійкість) [18].

Моніторинг реалізації стратегії здійснюється за допомогою системи ключових індикаторів (KPI), що дозволяють своєчасно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення щодо коригування. У складних і мінливих середовищах важливим є використання адаптивного планування, що поєднує стратегічні орієнтири з тактичною гнучкістю [19].

Проведена нами дослідження дозволяє зазначити, що ESG як нова парадигма стратегічного управління підсвічує те, що останнім часом стратегічне планування зазнає суттєвих трансформацій у зв'язку з інтеграцією ESG-підходів, що враховують: екологічні фактори (вуглецевий слід, використання природних ресурсів), соціальні (справедливість, гендерна рівність, охорона праці), управлінські (прозорість, антикорупційні механізми, якісне корпоративне управління) [20].

Інтеграція ESG у стратегічне управління дозволяє підвищити довіру з боку інвесторів, знизити ризики, пов'язані з регуляторними і репутаційними чинниками, та сприяє побудові більш справедливої й екологічно

збалансованої економіки [21].

Щодо інструментів стратегічного планування: моделі і практики хочеться відмітити наступні. Balanced Scorecard (BSC) - це модель, яка інтегрує фінансові й нефінансові цілі організації, розділені на чотири стратегічні площини:

- ✓ фінанси,
- ✓ клієнти,
- ✓ внутрішні процеси,
- ✓ навчання і розвиток [22].

Прикладом є велика енергетична компанія може встановити стратегічну мету - «зменшити вуглецевий слід на 40% до 2030 року» - і відобразити її у всіх чотирьох площинах, включаючи інвестиції в «зелену» енергетику, залучення нових споживачів, оптимізацію виробничих процесів і перепідготовку персоналу.

OKR (Objectives and Key Results) - це гнучка система постановки цілей, що передбачає чітке формулювання: цілей (амбіційних), ключових результатів (вимірюваних) [23].

Прикладом може виступити Урядовий департамент може поставити мету «Посилити прозорість бюджетного планування» з ключовими результатами: «Публікація щоквартальних звітів», «Створення інтерактивного порталу відкритих даних», «Підвищення рейтингу прозорості на 15%».

Матриця Портера - це модель конкурентних стратегій Майкла Портера допомагає організаціям обирати між стратегією лідерства за витратами, диференціацією або фокусуванням [24]. За приклад можна запозичити діяльність української ІТ-компанія, що обирає стратегію диференціації - створює екологічно сталий продукт (наприклад, додаток для оптимізації споживання ресурсів), що відповідає ESG-принципам і задовольняє нові етичні запити споживачів.

Кейс-стаді: практики стратегічної стабільності. Регіональний кейс - Львівська область. У 2023-2024 роках Львівська ОВА реалізувала оновлену Стратегію розвитку регіону до 2027 року, що базується на принципах інклюзивності, «зеленої» економіки та цифровізації [25]. Результатом стало покращення індексу інституційної спроможності громад і приріст інвестицій на 12% у пріоритетні кластери (деревообробка, логістика, IT).

Міжнародний кейс - Фінляндія. Національна стратегія сталого розвитку Фінляндії включає нейтральність вуглецю, інклюзивність, відповідальний бізнес і залучення громадян [26].

Отже, стратегічне планування в умовах нестабільності має ґрунтуватися на багаторівневому аналізі, використанні сучасних моделей управління, адаптивності та ESG-орієнтації [27].

У сучасних умовах глобальної нестабільності, прискорених трансформацій економічного середовища та посилення викликів соціального характеру зростає потреба в нових підходах до формування та реалізації державної економічної політики. Застарілі моделі управління, що базуються на вузькому функціональному підході, вичерпують свою ефективність, поступаючись місцем інтегративним, гнучким і проактивним системам, які враховують не лише макроекономічні, а й мікроекономічні та поведінкові чинники стабільності.

З огляду на це, виникає об'єктивна потреба у формуванні комплексного науково-практичного підходу, який дозволяє узгодити цілі державного управління, інтереси корпоративного сектору та потенціал індивідуального стратегічного мислення. Саме в цьому контексті постає необхідність розроблення нової концептуальної моделі, яка б не лише відображала сучасні тенденції, а й пропонувала ефективні інструменти для досягнення стійкості та розвитку.

Запропонована авторська концептуальна модель є відповіддю на ці виклики. Вона базується на інтеграції міждисциплінарних підходів, охоплює

ключові елементи фінансової архітектури, системи страхування, стратегічного планування, контролю та політики суспільного добробуту. Її цінність полягає у можливості застосування як у сфері модернізації державної економічної політики, так і в практиці корпоративного управління, а також у розвитку здатності особистості мислити стратегічно в умовах невизначеності.

У подальшому викладі буде здійснено докладний аналіз структури цієї моделі, обґрунтовано її теоретичні засади, практичне значення та потенціал для адаптації до різних управлінських контекстів.

Концептуальна модель являє собою інтегровану систему, яка включає п'ять основних компонентів:

1. Фінансовий блок: відповідає за мобілізацію та ефективне використання фінансових ресурсів. Включає бюджетне та фінансове планування, управління грошовими потоками, інвестування та аналіз фінансових ризиків.

2. Страховий блок: забезпечує захист від фінансових ризиків через використання страхових механізмів. Включає оцінку ризиків, розробку страхових продуктів, управління страховими портфелями та врегулювання страхових випадків.

3. Стратегічне мислення: формує бачення майбутнього розвитку, визначає місію, бачення та стратегічні цілі організації. Включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз, визначення конкурентних переваг та стратегічних напрямків розвитку.

4. Планування: перетворює стратегічні цілі на конкретні плани дій. Включає розробку стратегічних, тактичних та оперативних планів, визначення ресурсних потреб, встановлення термінів виконання та відповідальних осіб.

5. Контроль: забезпечує моніторинг виконання планів та досягнення стратегічних цілей. Включає встановлення ключових показників

ефективності (KPI), регулярний моніторинг результатів, аналіз відхилень та коригування дій (рис.2).



Рис 2. Концептуальна модель забезпечення стабільності

Ці компоненти взаємодіють між собою, утворюючи замкнуту систему, яка забезпечує стабільність та адаптивність організації. Наприклад, стратегічне мислення визначає напрямки розвитку, які потім фінансуються та страхуються відповідно до потреб. Планування деталізує ці напрямки в конкретні дії, а контроль забезпечує їх виконання та коригує відхилення.

Практичне застосування моделі полягає в тому, що у державній політиці: модель може бути використана для розробки та впровадження державних програм розвитку, управління державними фінансами, забезпечення соціального захисту громадян та підтримки економічної стабільності.

У корпоративному управлінні: модель допомагає компаніям ефективно планувати бюджети, управляти фінансовими та страховими ризиками,

формувані стратегічні цілі та контролювати їх досягнення. В індивідуальному стратегічному мисленні: модель може бути використана для особистого фінансового планування, управління ризиками та досягнення особистих цілей.

Аналітичний підхід до розгляду стабільності як системного явища передбачає інтеграцію ключових інституційних, фінансових та управлінських компонентів у єдину модель, яка формує цілісну архітектуру суспільного розвитку [6; 7].

Запропонована концептуальна модель забезпечення стабільності дозволяє простежити, як через поєднання фінансів, страхування, стратегічного мислення, планування, контролю та політики суспільного добробуту формується стійка система соціально-економічної рівноваги [8].

Структурні елементи моделі. У центрі моделі знаходиться категорія «Стабільність», яка не є ізольованим станом, а результатом взаємодії шести взаємопов'язаних функціональних блоків:

1. Фінансовий блок - формує ресурсну базу, через яку реалізуються як стратегічні цілі, так і завдання політики добробуту. Фінансова сталість є передумовою довготривалої соціальної безпеки [9].

2. Страхувальний блок - включає системи соціального й економічного страхування, забезпечує захист від ризиків, підвищує життєстійкість суспільства та його окремих інститутів [10].

3. Стратегічне мислення - надає ціннісно-орієнтоване бачення розвитку, яке враховує соціальні пріоритети, зміни глобального середовища й довгострокову перспективу [6].

4. Планування - трансформує стратегічне бачення у практичні програми, зокрема – у сфері забезпечення добробуту населення, інвестицій у людський капітал та розширення соціальних сервісів [7].

5. Контроль - виконує функції зворотного зв'язку, оцінки ефективності реалізованих заходів, включаючи програми фінансування соціального

захисту, медичної підтримки, освіти тощо [11].

6. Політика суспільного добробуту - виступає наскрізним інтеграційним чинником, який зв'язує фінансові та інституційні ресурси з реальними потребами населення. Вона спрямована на зниження нерівності, соціальну згуртованість і підвищення якості життя [12].

Аналітична логіка моделі. Взаємозалежність між елементами моделі забезпечує системну рівновагу. Стратегічне мислення визначає контури майбутнього; планування адаптує ці вектори до наявних ресурсів; контроль забезпечує ефективність і прозорість; фінансовий і страховий блоки гарантують стійкість; а політика добробуту – соціальну справедливість та адаптивність системи до викликів [6; 8; 11].

Аналітичне значення для архітектури стабільності. Ця модель дозволяє розглядати стабільність не лише як економічний параметр, а як багатовимірну архітектуру, що охоплює фінансову дисципліну, ризик-менеджмент, управлінську далекоглядність і соціальну відповідальність. У контексті теми монографії модель є ключовим інструментом оцінки взаємозв'язків між структурними блоками стабільності та їх впливу на стійкість державної політики й добробут населення [9][12].

Отже, запропонована концептуальна модель є інноваційним підходом до інтеграції фінансів, страхування, стратегічного мислення, планування та контролю. Вона забезпечує комплексний підхід до управління стабільністю на різних рівнях, адаптується до змінюваного середовища та сприяє досягненню стратегічних цілей. Практичне застосування цієї моделі може значно підвищити ефективність управлінських процесів у державному секторі, бізнесі та особистому фінансовому управлінні.

Отже, в нашому дослідженні обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного до інтегрованого бачення економічної стабільності. Запропонована концепція «архітектури стабільності» розглядає фінанси, страхування, стратегічне планування, контроль та політику суспільного

добробуту як взаємопов'язані елементи єдиної системи, що забезпечує стійкість економічних процесів.

Фінансова стабільність визначена як ключовий чинник забезпечення сталого економічного зростання. Підкреслено важливість ефективного регулювання фінансового сектору, удосконалення наглядових підходів та підвищення інституційної спроможності регуляторів. Особливу увагу приділено гармонізації регуляторних вимог та розвитку нагляду за фінансовим сектором.

Страховання розглядається як невід'ємна складова економічної безпеки. Проаналізовано роль страхових компаній у створенні буферів проти ризиків, стабілізації соціального середовища та підтриманні довгострокової фінансової рівноваги. Зазначено виклики та перспективи реформування вітчизняного страхового ринку, зокрема в контексті цифровізації та розвитку кіберстрахування.

Стратегічне планування визначено як фундаментальний інструмент формування стабільності. Система планування та контролю представлена як ключовий елемент впровадження стратегічного бачення в практику управління. Проаналізовано сучасні моделі бюджетного та фінансового планування, зокрема програмно-цільовий підхід та середньострокове бюджетне планування. Подано приклади ефективного управлінського контролю в умовах цифрового урядування.

Приділено особливу увагу політиці суспільного добробуту як результативному прояву ефективної архітектури стабільності. Розглянуто взаємозв'язок між економічною політикою, соціальним страхуванням та інструментами соціальної підтримки. Запропоновано модель взаємодії державних інститутів, громадянського суспільства та бізнесу у формуванні політики добробуту.

Проведено компаративний аналіз міжнародних моделей фінансової стійкості, зокрема скандинавської, англосаксонської та соціально-ринкової

моделей. Розглянуто їх релевантність та потенціал імплементації в українському соціоекономічному середовищі, з урахуванням особливостей посткризового розвитку та геополітичних ризиків.

Запропонована авторська концептуальна модель може слугувати теоретико-практичною основою для модернізації державної економічної політики, удосконалення систем корпоративного управління та розвитку індивідуального стратегічного мислення. Її універсальність і практична спрямованість дозволяють адаптувати підхід до різних управлінських контекстів та рівнів відповідальності.

ОЛЕСЯ ПОПОВИЧ

доктор філософії, старший викладач

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасних умовах розвитку економіки України значну актуальність мають питання управління сталим розвитком сільськогосподарських організацій, оскільки саме вони визначають продовольчу безпеку країни та забезпечують комплексний соціально-економічний розвиток держави.

Особливої актуальності ці питання набувають за наявності кризових процесів в агропромисловому комплексі, посилюються незбалансованістю економіки галузі та недофінансуванням як поточної діяльності, так й інвестиційних процесів. Класичні стандарти сталого розвитку передбачають, що економіка однаково повинна орієнтуватися як на задоволення потреб теперішнього часу, так і на збереження можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Сталий розвиток – комплексне поняття, що

включає забезпечення потреб людей, що живуть, не позбавляючи майбутні покоління можливості задоволення своїх потреб; узгодження способу життя з екологічними можливостями території; певні обмеження експлуатації природних ресурсів, пов'язані зі здатністю біосфери справлятися з наслідками людської діяльності [37].

У науковій літературі з аграрної тематики та сільськогосподарської практики широко використовується термін «стійке сільське господарство» (sustainable agriculture) [52]. Однак до теперішнього часу не склалося єдиного визначення даного поняття. У багатьох публікаціях стійке сільське господарство розглядається як «альтернативне землеробство», яке характеризується переходом від техногенної індустріальної системи землеробства до екологічно стійкої системи з мінімальним використанням невідновлюваних енергетичних ресурсів, «екологічне землеробство», «біологічне землеробство», «динамічно адаптивне» та «динамічно адаптивне з мінімальним використанням матеріально-енергетичних ресурсів нефермерського походження» [48, 52]. У всіх цих визначеннях головним є перехід від інтенсивної техногенної системи до екологічно стійкої системи сільського господарства, в якій протягом тривалого часу зберігається корисність агроландшафту, використовуються низьковитратні технології.

Визначення «сталий розвиток» щодо аграрної сфери, яке було сформульовано на сесії FAO (Food and Agricultural Organization – Організація з питань продовольства і сільського господарства при ООН) 1996 році, акцентує на ряді ключових аспектів, пов'язаних зі збалансованим розвитком сільського господарства та сільського розвитку. Це визначення відображає стратегічний підхід до забезпечення продовольчої безпеки та підвищення рівня життя населення. Головною метою є забезпечення сталого виробництва продовольства, яке б відповідало потребам населення. Це важливо для запобігання голоду та забезпечення продовольчої безпеки [53].

Стале сільське господарство вимагає розвитку нових знань та підходів. Освітні ініціативи допомагають підвищувати навички сільських жителів, а економічні інновації допомагають покращувати ефективність виробництва. Використання нових технологій може сприяти підвищенню продуктивності, зменшенню втрат виробництва та поліпшенню якості продукції. Сталість розвитку передбачає, що населення має постійний доступ до належної якості продовольства [64].

Розвиток сільськогосподарського виробництва в сучасних умовах включає не тільки вирощування продовольства для власного споживання, але й створення товарів для ринку. Стале сільське господарство має сприяти забезпеченню робочих місць та підвищенню доходів сільського населення.

Розвиток повинен здійснюватися з урахуванням екологічних аспектів, збереження родючості ґрунтів, водних ресурсів та природного середовища в цілому.

Отже, це визначення сталого розвитку в аграрній сфері акцентує увагу на комплексному підході до забезпечення продовольчої безпеки, розвитку сільськогосподарського сектору та збереження довкілля.

Автори Р. С. Зубков, А. В. Завгородній та О. О. Долинська розглядають інституційні перетворення, створені задля забезпечення сталого розвитку, позначають ряд основних інституційних проблем, які перешкоджають ефективному управлінню сталим розвитком, обґрунтовують необхідність подальших інституційних перетворень, покликаних сприяти економічному зростанню з одночасним забезпеченням екологічної безпеки та соціальної стабільності [41 с. 305].

Натомість, І. І. Набок розглядає питання формування та реалізації регіональної промислової політики, що забезпечує економічну безпеку за умов кризи [50, с. 5]. Ці підходи можуть використовуватися при формуванні та реалізації політики сталого розвитку сільськогосподарських організацій. Крім того, використання на рівні сільськогосподарських організацій

інструментів та методів ощадливого виробництва сприятиме підвищенню рівня їх стійкості.

Існує підвищений інтерес до відповідної ролі бізнесу в суспільстві та підвищена чутливість до питань сталого розвитку, які визнають вплив зміни клімату та його наслідки для суспільства. Ось чому нам потрібні більш надійні кількісні методи вимірювання впливу намірів сталого стартапу серед студентів університетів, які передбачають сприяння збереженню природних та екологічних ресурсів. Потрійний підхід до сталого сільськогосподарського підприємництва спрямований на економічний, соціальний та екологічний прогрес і мотивацію в культурі підприємництва.

Основною метою є створення сталого розвитку через підприємницьку діяльність [51, с. 69], наголошуючи на тому, що стійка підприємницька діяльність залишається важливою для природного середовища, громадського середовища та економічного розвитку. Крім того, стійкі підприємці очікують, що ситуація зміниться [49], і тоді вони відіграватимуть життєво важливу роль у сталому економічному зростанні. Виходячи з аналізу визначень сталого розвитку суспільства, країни, а також моделі сталого розвитку регіону, пропонується авторське визначення поняття сталого розвитку організацій агропромислового комплексу. Під сталим розвитком сільськогосподарських організацій ми розуміємо процес економічного, соціального та екологічного прогресу, який задовольняє поточні потреби людей у якісному продовольстві, не погіршуючи здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Економічна складова включає збільшення обсягу виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення ефективності аграрного виробництва та вкладу сільського підприємництва в економіку регіону та країни; соціальна – досягнення повної зайнятості сільського населення, наближення села до міських стандартів життя; екологічна – раціональне використання природних ресурсів та збереження природного середовища. Сталий розвиток

досягається, якщо протягом тривалого часу забезпечується відтворення виробничого потенціалу, людських та природних ресурсів. Вирішальну роль стійкості сільського господарства та його окремих галузей відіграє соціально-економічна та аграрна політика держави.

Сталий розвиток досягається, за умови довготривалого збереження ефективної взаємодії елементів відтворювальних процесів, що охоплюють виробничий потенціал, людські ресурси та природне середовище, а вирішальну роль у забезпеченні сталості підприємництва агропродовольчої сфери відіграє соціально-економічна та аграрна політика держави. Поняття організаційно-економічної соціалізації підприємництва визначається за сукупністю складових: організаційна соціалізація – поширення, утворення, формування підприємницьких суб'єктів різних організаційно-правових форм господарювання, що практично означає наявність, розповсюдження господарських товариств, кооперативів, приватних, державних підприємств тощо; економічна соціалізація – рівень соціально-економічної результативності господарювання підприємств, їх внесок у створення додаткового продукту [30, с. 12]. Найважливішою умовою сталого соціально-економічного розвитку регіону є його стабільне продовольче забезпечення. Забезпечення продовольчої безпеки регіону та досягнення конкурентоспроможних показників агропродовольчого виробництва є найважливішим завданням у рамках стратегії модернізації АПК на основі сучасних інноваційних технологій розвитку сільського господарства. Необхідною умовою його досягнення є зростання продовольчої самозабезпеченості регіону, що є формою реалізації продовольчої безпеки регіону. Вона досягається на основі розширеного сільськогосподарського відтворення та зростання конкурентоспроможності [39].

Підприємці є важливими агентами економічного зростання та інновацій. Загалом, підприємці готові зробити внесок в економічне зростання та продовольчу безпеку регіону. Вони також можуть сприяти

сталому розвитку, оцінюючи потрібний розрив (потрібний розрив – це різниця між економічним, соціальним та екологічним прибутком) від бізнесу у прибутковості кожної бізнес-можливості. Таким чином, ключову роль у забезпеченні сталого розвитку відіграє підприємництво. Підприємництво – це ініціативна діяльність, спрямована на створення, розвиток та управління бізнесом з метою отримання прибутку та/або соціального ефекту.

Актуальність підприємництва для сталого розвитку була визнана в академічних дослідженнях, а також у політичній та бізнес-практиці протягом останніх двох десятиліть. Кілька напрямків досліджень, зокрема соціального, екологічного та сталого підприємництва, наголошують на тому, що підприємливі особи та підприємства можуть відкривати, створювати та використовувати можливості сталого розвитку за допомогою соціальних і технологічних інновацій, що призводять до інституційних та ринкових трансформацій.

Окремі підходи [35, 27], присвячені дослідженню підприємництва для сталого розвитку, мають дві спільні риси: зображення процесів підприємництва та опис викликів і можливостей на різних рівнях економічних систем. По-перше, процеси підприємництва відіграють центральну роль у літературі з дослідження ролі та місця підприємництва для сталого розвитку. Деякі джерела описують процеси створення цінності в більш широкому суспільному та глобальному контекстах і часто пов'язують підприємницькі дії з вирішенням глобальних завдань. Інші науковці [42, 45, 46] описують процеси дослідження підприємництва для сталого розвитку галузей, сфер економічної діяльності, територіальних економічних систем в контексті виправлення збоїв, пов'язаних із погіршенням навколишнього середовища.

Значна частина літератури з дослідження підприємництва для сталого розвитку зосереджена на процесах венчурного розвитку (процес фінансування та розвитку нових підприємств, які мають високий потенціал

зростання, але також ризик провалу). Венчурний розвиток є важливим фактором інновацій, економічного зростання та сталого розвитку. Він допомагає новим підприємствам розвиватися і впроваджувати інновації, які можуть мати позитивний вплив на економіку.

У науковій літературі існує багато досліджень підприємницьких процесів, які сприяють сталому розвитку. Однак зв'язки між цими процесами досі не повністю описані. Існуючі концептуальні рамки обґрунтування діяльності підприємництва для сталого розвитку ґрунтуються на теорії Шумпетера, яка стверджує, що підприємницькі процеси можуть зруйнувати існуючі ринкові структури та моделі споживання та замінити їх більш стійкими альтернативами [48].

Незважаючи на те, що ці існуючі системи встановили часткові причинно-наслідкові зв'язки між великими проблемами, провалами ринку та виявленням можливостей, дослідницьке співтовариство з підприємництва для сталого розвитку ще не пов'язало ці процеси з результатами, включаючи ринкові та суспільні перетворення в напрямку сталого розвитку. У систематизації досліджень розробників теорій підприємництва усе більше значаться соціальні чинники функціонування підприємств. Соціальна значимість підприємництва загалом відповідає рівню усупільнення господарських відносин, але за ринкової моделі – це перш за все якісна оцінка добробуту, доступності товарів і послуг, інклюзивності.

У контексті організаційно-економічного розвитку підприємств, соціалізація характеризується складом і поширенням організаційно-правових структур. Тобто, соціалізація характеризується тим, які організаційно-правові структури існують на ринку, і як вони розподілені між підприємствами. Соціалізація – це процес, в результаті якого окремі особи або групи людей інтегруються в суспільство. Також у цьому сенсі соціалізація означає мотивацію до створення такої організації, що виконує соціальну місію, тобто соціальне підприємство або підприємство

соціального типу. «Аналіз динаміки еволюції і концептуальних засад підприємництва дає підстави для твердження 35 про те, що в історичному контексті відбувається його організаційно-економічна соціалізація. Проте концепт підприємництва на етапі становлення ранньої теорії полягав у капіталістичній, економічній природі цього явища. Лише з перебігом років сформувалися соціально-економічні критерії і наукове бачення підприємництва як соціально-економічного феномена» [44, с. 69].

Встановлення рівня розвитку підприємництва повинно базуватися на таких головних принципах [35]:

- 1) врахування місця економічного розвитку в загальному економічному зростанні;
- 2) наявності різних видів економічного розвитку країни;
- 3) вибору критерію розвитку;
- 4) наявності складових інноваційного розвитку країни;
- 5) відносного характеру міри інноваційності розвитку;
- 6) наявності у підприємств належного інформаційного забезпечення оцінювання рівня їх інноваційного розвитку;
- 7) наявності у країні належного методологічного забезпечення оцінювання рівня їх інноваційного розвитку.

Господарська діяльність передбачає взаємодію соціального та економічного результату, що можливо охарактеризувати як соціальну дію. Тобто дії працівників підприємства щодо провадження господарської діяльності, організації процесів постачання товарів і послуг на ринок, можливо охарактеризувати як процес організаційно-економічної соціалізації підприємництва.

Таким чином, концептуальні засади організаційно-економічної соціалізації відповідають концепції підприємництва. Продовольча безпека України визначається станом економіки країни, при якому забезпечується продовольча незалежність України, гарантується фізична та економічна

доступність для кожного громадянина країни харчових продуктів, що відповідають вимогам законодавства України про технічне регулювання, в обсягах не менше раціональних норм споживання харчових продуктів, необхідних для активного та здорового способу життя [28].

Продовольча безпека країни в широкому розумінні охоплює поняття продовольчої незалежності, а також, що дуже важливо, доступність продовольства для кожного громадянина країни: фізичну, тобто там, де проживає громадянин, значущі продукти харчування повинні бути в необхідному обсязі, і економічну, що означає можливість придбання продуктів харчування в необхідній кількості за доступними цінами. Необхідна кількість (раціональна норма споживання) продуктів харчування визначається, виходячи з добової калорійності харчування людини та кількості білків, жирів, вуглеводів, вітамінів, макро- та мікроелементів, що споживаються людей на добу.

Продовольча безпека є складною різноплановою проблемою, що стосується національних інтересів усіх країн, кожного регіону та окремої людини, кожної соціальної групи населення [48, с. 54]. Для України та її регіонів ця проблема залишається однією з найважливіших одночасно із завданнями у сфері оборонної, економічної та національної безпеки. Не слід недооцінювати можливості продовольчої залежності як наслідків непередбачуваних зовнішніх кризових ситуацій, змін кон'юнктури глобального агропродовольчого ринку та недобросовісної конкуренції. Лібералізація зовнішньоекономічних відносин України зумовила посилення конкуренції на ринку агропродовольчої продукції України [62].

В умовах пандемії та кризи COVID-19, а також під впливом глобального зростання попиту на продукти харчування проблема сталого розвитку сільського господарства набула надзвичайної актуальності. Вирішення цієї проблеми передбачає високоефективне управління

фінансовими ризиками, що значною мірою визначає стійкість розвитку сільського господарства.

Серед цих ризиків – зміна середньої вартості продовольства, що знижує платоспроможний попит на сільськогосподарську продукцію. Фінансові ризики також включають зниження тарифів на імпорт сільськогосподарської продукції, що призведе до посилення конкуренції на сільськогосподарських ринках. Ще один ризик пов'язаний з фінансуванням програм безпеки харчових продуктів, збільшення якого передбачає збільшення витрат сільськогосподарських підприємств на контроль якості, а зменшення якого може призвести до зниження продовольчої безпеки. Існуючі публікації висвітлюють важливу роль корпоративної соціальної відповідальності аграрних підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки. Еволюція концепцій продовольчої безпеки.

Отже, на основі проведених досліджень встановлено що продовольчу безпеку слід розглядати як стан, коли всі люди мають постійний фізичний та економічний доступ до безпечних, екологічно чистих та поживних продуктів харчування, які в достатній мірі відповідають їх дієтичним потребам і позитивно впливають на активне та здорове життя. Продовольча безпека також передбачає, що харчування має бути безпечним для споживання. Це включає в себе питання якості, гігієнічних стандартів та відсутності забруднень. Харчування повинно задовольняти індивідуальні потреби кожної людини, що має включати дієтичні обмеження, алергії чи інші особливості.

Право на продовольчу безпеку включає можливість приділяти увагу активному та здоровому способу життя, де харчування грає важливу роль. Визначення «продовольчої безпеки» вказує на чотири виміри продовольчої безпеки:

1) наявність продовольства стосується наявності достатньої кількості продовольства належної якості, що постачається шляхом внутрішнього виробництва, імпорту або продовольчої допомоги;

2) доступ до їжі стосується осіб, які мають достатні ресурси для придбання відповідних продуктів для повноцінного харчування;

3) використання пов'язане з харчовим благополуччям індивіда, досягнутим за допомогою адекватної дієти, чистої води, санітарії та охорони здоров'я;

4) стабільність – це умова, за якої параметри доступності, доступу та використання достатньо задовольняються і за якої вся система є стабільною, таким чином гарантуючи, що домогосподарства завжди є продовольчими.

Короткострокова нестабільність може призвести до гострої відсутності продовольчої безпеки, а середньо- та довгострокова нестабільність може призвести до хронічної відсутності продовольчої безпеки. Кліматичні, екологічні, економічні, соціальні та політичні фактори можуть бути джерелом нестабільності. Нещодавно група експертів з продовольчої безпеки та харчування висвітлила два додаткових виміри. По-перше, це важливість волі, яка є здатністю суб'єктів харчової системи приймати власні рішення щодо їжі. Подруге, це стійкість, яка є довгостроковою здатністю продовольчих систем забезпечувати продовольчу безпеку таким чином, щоб не ставити під загрозу економічні, соціальні та екологічні основи, які створюють продовольчу безпеку для майбутніх поколінь. Стійкість розглядається в цьому широко прийнятому визначенні продовольчої безпеки. Згадка «завжди» означає не лише короткострокову нестабільність харчових систем, але й довгостроковий вимір. Короткострокові та довгострокові чинники продовольчої безпеки та її проміжні результати тісно взаємопов'язані. У той час як довгострокові чинники визначають тенденції, короткострокові потрясіння є частиною цієї тенденції та часто мають довгострокові наслідки. Довгострокові фактори можуть самі

спричинити короткострокові потрясіння – сумним прикладом є посухи у 2022 році. Реакція політики на короткострокові шоки повинна враховувати довгострокові наслідки та цілі [53]. У всьому світі гостра відсутність продовольчої безпеки зростає. У багатьох країнах і «гарячих точках голоду» ситуація, швидше за все, погіршуватиметься. Стрімке зростання цін на продукти харчування особливо впливає на найбідніші домогосподарства в країнах, що розвиваються, оскільки вони часто витрачають на їжу більше 50% свого доходу. За оцінками, понад 40% населення світу не можуть дозволити собі здорове харчування у 2020 році. Відсутність продовольчої безпеки збільшує гуманітарні потреби та розпалює соціальні заворушення, нестабільність і конфлікти, і навпаки. Це також може послабити повагу до прав людини та посилити гендерну нерівність [53].

Згідно з формулюваннями FAO (Food and Agricultural Organization), стійка продовольча система забезпечує продовольчу безпеку та харчування для всіх таким чином, щоб економічні, соціальні та екологічні основи для створення продовольчої безпеки та харчування для майбутніх поколінь не були під загрозою. Таким чином, стала система харчування має забезпечувати та сприяти всім елементам екологічної, соціальної та економічної стійкості [66].

Існує сім основних категорій чинників, які впливають на здатність продовольчих систем забезпечувати здорове та стійке харчування для всіх, охоплюючи всі елементи (навколишнє середовище, люди, ресурси, процеси, інфраструктура, установи тощо) та діяльність, пов'язану з виробництвом, обробкою, розповсюдженням, приготуванням та споживанням їжі. Це біофізичні та екологічні фактори; дослідження, інновації та технології; економічні та ринкові чинники; продуктивність харчового ланцюга створення вартості; політичні та інституційні чинники; соціально-культурні та демографічні фактори. На продовольчу безпеку на різних рівнях і з різною силою впливають зовнішні фактори. Деякі формують умови макrorівня, в

яких існують наші харчові системи. Інші впливають на ланцюг постачання харчових продуктів, тобто на системи виробництва харчових продуктів, а також на всі інші види діяльності, які переміщують їжу від виробництва до споживання, а деякі інші безпосередньо впливають на окремих осіб і домогосподарства та формують спосіб, у який споживачі купують, готують і споживають їжу. Фактори впливу, такі як екстремальні погодні умови, втрата біорізноманіття, витрати на виробництво – це лише деякі з них – глибоко взаємопов’язані та багатогранно взаємодіють один з одним у всій харчовій системі. Продовольча безпека є одним з найважливіших пріоритетів для людства. Вона визначається як стан, при якому всі люди в будь-який час мають фізичний, економічний та соціальний доступ до достатньої кількості безпечної та поживної їжі, яка задовольняє їхні харчові потреби та уподобання для ведення активного та здорового життя. Забезпечення продовольчої безпеки є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Одним із таких підходів є підхід єдиного здоров’я [43]. Підхід єдиного здоров’я – це інтегрований, об’єднуючий підхід, спрямований на стабільний баланс та оптимізацію здоров’я людей, тварин, рослин, та екосистеми. Він визнає, що здоров’я людей, домашніх і диких тварин, рослин і навколишнього середовища в цілому (включаючи екосистеми) тісно пов’язані та взаємозалежні. Зміни в одній з цих сфер можуть мати негативний вплив на інші. Наприклад, забруднення навколишнього середовища може призвести до поширення інфекційних захворювань, а хвороби тварин можуть поширитися на людей.

Це означає, що необхідно впроваджувати заходи, які будуть сприяти здоров’ю та благополуччю всіх цих сфер. ЄС разом зі своїми державами-членами та європейськими фінансовими установами розвитку реагує на коротко-, середньо- та довгострокові виклики продовольчої безпеки за допомогою підходу Team Europe за чотирма напрямками дій: напрямом солідарності для збільшення екстреної допомоги. та макроекономічна

підтримка; сталє виробництво для зміцнення місцевих систем виробництва продуктів харчування та стійкості; торговельний напрямок, щоб підтримувати ринки відкритими та вивозити зерно з України, особливо через шляхи солідарності та підтримку Чорноморської зернової ініціативи ООН та Туреччини; і багатосторонній напрям для тісної співпраці з міжнародними партнерами, зокрема ООН [30]. ЄС запустив багато ініціатив для забезпечення продовольчої безпеки, посилення стійкості продовольчих систем і гарантування доступності поставок. Це забезпечує відчутний прогрес у досягненні Цілі сталого розвитку (ЦСР) «Подолання голоду» [29], яка, серед іншого, спрямована на припинення голоду та недоїдання, збільшення сталого сільськогосподарського виробництва та зменшення його впливу на навколишнє середовище. Крім того, ЄС прагне досягти ЦСР, а також зберігати та раціонально використовувати океани, моря та морські ресурси [68].

Слід також зазначити, що ризики дефіциту фінансових ресурсів для сільськогосподарського підприємництва можуть бути обумовлені зниженням: доступу до фінансів для фермерів, доступу до диверсифікованих фінансових продуктів, а також доступу до ринкових даних і мобільного банкінгу. Проблема полягає в тому, що високі фінансові ризики, які особливо зросли в умовах кризи (зокрема, на тлі кризи COVID-19), перешкоджають сталому розвитку сільського господарства та не забезпечують продовольчу безпеку. Таким чином, актуальним є пошук шляхів зниження фінансових ризиків аграрного підприємництва [63].

Отже, основні цілі державної аграрної політики України доцільно спрямовувати на: підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції; забезпечення якості продовольчих товарів; забезпечення сталого розвитку підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки; зайнятість сільського населення; підвищення рівня життя, зайнятих у сільському господарстві; збереження та відтворення

використовуваних для потреб сільського господарства природних ресурсів; розвиток інфраструктури; підвищення прибутковості сільськогосподарських товаровиробників за рахунок створення ефективно функціонуючого ринку сільськогосподарської продукції та сировини; створення сприятливого інвестиційного клімату та підвищення інвестицій у сфері сільського господарства; підтримання паритету цін на сільськогосподарську та промислову продукцію (послуги). Інформаційно-методичне забезпечення оцінки сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку агропродовольчого виробництва та продовольчої безпеки, що дозволяє оцінити, наскільки діяльність підприємств відповідає принципам та Цілям сталого розвитку, та потребує деталізації концептуальних засад сталого розвитку, щоб розробити заходи для покращення системи підприємництва.

З розвитком індустріалізації, надмірним споживанням природних ресурсів і безперервною деградацією навколишнього середовища в усьому світі суспільство увійшло в критичний період перешкод для сталого розвитку. Те, як промисловість розвивається, щоб адаптуватися до глобальних змін навколишнього середовища та пом'якшити протиріччя між економічним зростанням і споживанням ресурсів, є викликом для всього світу. У 1987 році Всесвітня комісія з навколишнього середовища та розвитку опублікувала працю «Наше спільне майбутнє». Відтоді міжнародне співтовариство почало зосереджуватися на сталому розвитку, і в 1992 році Рада з екологічного планування ООН представила Порядок денний 21 Декларації Ріо-де-Жанейро про навколишнє середовище та розвиток, який містить 120 індексів сталого розвитку для оцінки економічного розвитку, соціальні інвестиції, якість навколишнього середовища, захист навколишнього середовища та вплив на зміну клімату [46]. Основною теорією сталого розвитку стала промислова стійкість, намагання досягти сталого економічного прогресу за допомогою більш наукового підходу і без шкоди

для навколишнього середовища. Сільське господарство є однією з найважливіших галузей промисловості в усьому світі. Сільськогосподарське виробництво, забезпечуючи основне постачання продуктів харчування, також призводить до зміни клімату, забруднення води та втрати біорізноманіття, тому сталий розвиток сільського господарства є важливою частиною забезпечення глобальної продовольчої безпеки. З цієї причини дослідження з оцінки стійкості галузей, пов'язаних із сільським господарством та продовольством, поступово стали глобальною дослідницькою точкою із розширенням змісту досліджень, ширшими сферами застосування та більш комплексними підходами.

З 2015 року, коли Україна приєдналася до Порядку денного сталого розвитку, коло науковців, які досліджують продовольчу безпеку через призму сталого сільського господарства, розширилося. Проте слід зазначити, що дослідники тлумачать концепцію сталого розвитку та використовують її у власному тлумаченні, іноді дуже відмінному від змісту та Цілей сталого розвитку, як глобальних, так і національних (адаптованих до умов України). Зокрема, автор М. П. Сичевський в одній зі своїх наукових праць вживає термін «соціальна система харчування» та визначає основні заходи щодо формування системи соціального харчування: «повне забезпечення населення основними видами продуктів харчування вітчизняного виробництва; підвищення якості сировини і готової продукції; енерго- та ресурсозбереження; впровадження інноваційних високоефективних технологій та обладнання; посилення державного впливу на процес повноцінного та якісного забезпечення продовольством усіх верств населення; удосконалення системи управління та підтримка пріоритетних напрямів розвитку харчової промисловості» [59, с. 8].

Таким чином, згідно з визначеними автором мірками, соціальна продовольча система за змістом майже ідентична глобальній продовольчій безпеці на засадах сталого розвитку. Слід також зазначити, що до останнього

часу вчені часто замінювали поняття «продовольча система» на термін «продовольча безпека». Так, О. В. Скидан зазначає, що «продовольча безпека – це система, яка включає функціонально-цільову (агропромисловий комплекс, споживання, збут, розподіл і резерв продовольства) та забезпечувальну (управлінську, фінансову, інформаційну, матеріально-технічну, технологічну, наукову підтримку) підсистеми» [60]. Інші автори [61, с. 42] зазначають, що продовольча безпека належить до відкритих систем, які мають властивості динамічної рівноваги, а механізми дії компонентів системи під впливом різноманітних факторів визначають їх стійкість. З точки зору змісту в даному випадку мова йде про продовольчу систему, основним завданням якої є забезпечення продовольчої безпеки під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Натомість, Л. Бойко [34] також при визначенні змісту складових продовольчої безпеки виокремлює 5 підсистем (забезпечувальну, функціональну, цільову, контролюючу та регулюючу), які за змістом відповідають категоріям продовольчої системи. Єдина відмінність полягає в тому, що автор додає підсистему контролю, яка включає індикатори безпеки харчових продуктів, тобто моніторинг системи. Значну увагу цій проблемі приділяє світове наукове товариство. Продовольча та сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй (FAO) адаптувала Цілі сталого розвитку (ЦСР) для глобального сталого розвитку сільського господарства на основі принципу «тиск-стан-реакція». Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розробила агроекологічні індикатори, зосереджені на виробництві якісної сільськогосподарської продукції та екологічному захисті сільськогосподарських ресурсів [53].

На сьогодні розроблено різні підходи та системи індикаторів для оцінки різних аспектів стійкості з різних точок зору, на основі різних цілей і застосованих до конкретних випадків у сільському господарстві. Однак незважаючи на величезні наукові результати в цій галузі, оцінка сталого

сільськогосподарського розвитку залишається неоднозначним терміном в емпіричних дослідженнях, і не було досягнуто консенсусу щодо загальної аналітичної основи, яка б відповідала потребам як політиків, так і дослідників у цій галузі.

Реформи, що проводяться в АПК, привели до зміни характеру участі держави у господарській діяльності, скорочення частки державної власності. Сільськогосподарські організації все більше і більше залучають капітал та субсидії із зовнішніх джерел: банків, кредитних кооперативів, держави, а також комерційні кредити з постачальників матеріальних ресурсів. Зростання обсягів інвестицій призвело до розширення масштабів сільськогосподарської діяльності та дедалі більшої її комерціалізації. Але при цьому поки що не створено необхідних економічних умов, що забезпечують сталий розвиток сільськогосподарських організацій [37, с. 7].

Основними завданнями формування системи сталого розвитку підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки є:

- 1) забезпечення продовольчих потреб населення України у високоякісних екологічно чистих продуктах харчування;
- 2) збільшення обсягів та частки експортованих продуктів переробки АПК з одночасним зменшенням частки експорту сировини АПК;
- 3) забезпечення максимально повної, з використанням сучасних технологій, утилізації відходів виробництва та життєдіяльності при освоєнні та використанні земель сільськогосподарського призначення, виробництві, зберіганні та переробці сільськогосподарської сировини.

На сучасному етапі світовою спільнотою напрацьовано багато інструментів оцінювання сталого розвитку країн, видів економічної діяльності, регіонів.

До найбільш поширених можна віднести наступні: Індекс сталого розвитку (Sustainable Development Index, SDI), Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI), Індекс природного капіталу (Natural Capital

Index), Індекс сталого розвитку світових міст (Sustainable Cities Index), Система еколого-економічного обліку (CEEО). Індекс сталого розвитку (Sustainable Development Index, SDI) спроектований для вимірювання ступеня досягнення сталого розвитку в країнах і регіонах. Він враховує показники, такі як економічний зріст, соціальний розвиток, охорона навколишнього середовища і ефективність у використанні ресурсів. Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI) розроблений ООН і включає такі показники, як середня тривалість життя, освіта та доходи на душу населення.

Він відображає якість життя та соціальний розвиток населення. Індекс природного капіталу (Natural Capital Index) вимірює стан природних ресурсів і середовища в контексті сталого розвитку. Він допомагає оцінити вплив економічної діяльності на природу та ресурси. Індекс сталого розвитку світових міст (Sustainable Cities Index) оцінює сталість та ступінь сталого розвитку великих міст на основі різних показників, включаючи екологічну стійкість, якість життя та інфраструктуру. Система еколого-економічного обліку (CEEО) розроблена з метою інтеграції екологічного та економічного обліку для більш точної оцінки впливу господарської діяльності на навколишнє середовище та сталого розвитку. CEEО допомагає враховувати витрати і користь екологічних ресурсів у національних статистиках. Однак використання цієї системи може бути ускладненим через відсутність необхідних даних та методичні труднощі у переведенні екологічних показників у вартісні. Наведені інструменти та індекси допомагають оцінити стан сталого розвитку на різних рівнях, від окремих країн до міст та регіонів. Вони є важливими інструментами для визначення потреб у політичних та економічних заходах для досягнення сталого розвитку та забезпечення збалансованого врахування екологічних, економічних і соціальних аспектів у прийнятті рішень.

Важливою умовою формування та реалізації сталого розвитку агропродовольчої сфери та забезпечення продовольчої безпеки є формування науково-методичних підходів до оцінки сталого розвитку підприємництва на рівні країни, видів економічної діяльності та окремих підприємств. З цією метою, оцінка сталого розвитку підприємництва пропонується у розрізі двох взаємопов'язаних блоків:

1) оцінювання сталого розвитку безпосередньо окремих підприємств агропродовольчої сфери (базується на визначенні характеристик соціальної цінності, економічної та еколого-економічної ефективності);

2) оцінювання агропродовольчого потенціалу території (базується на визначенні характеристик природних ресурсів та фінансових можливостей, охоплюючи господарську інфраструктуру території, що є базисом сталого розвитку підприємництва агропродовольчої сфери), що додає структурнопросторової та часової визначеності результатам оцінювання.

Слід зазначити, що в оцінці сталості підприємств агропромислової сфери відіграють важливу роль соціальні аспекти, оскільки вони впливають на якість життя працівників, місцевих спільнот та суспільства загалом. Для забезпечення сталого розвитку необхідно враховувати такі соціальні аспекти: умови праці, безпека та здоров'я працівників, розвиток людського капіталу, сприяння розвитку місцевих спільнот, соціальні програми та благодійність. Оцінка сталості підприємств базується на дослідженні відповідності умов праці до норм безпеки та комфорту, тобто дослідження існування безпечного робочого середовища, передбачення факторів ризику та здійснення заходів для їх зниження, дотримання норм оплати праці та співвідношень робочого часу та відпочинку. Таким чином, необхідно враховувати заходи щодо забезпечення безпеки роботи та здоров'я працівників, тобто заходи захисту та навчання щодо безпеки й правил роботи. Важливим є забезпечення на підприємстві постійного моніторингу

умов праці та здійснення заходів для запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням.

Сталий розвиток підприємництва передбачає інвестиції у людський капітал, зокрема у навчання та професійний розвиток працівників. Підприємства повинні стимулювати навчання, сприяти кар'єрному зростанню, підтримувати творчий потенціал працівників та розвивати навички, що відповідають сучасним вимогам. Підприємства агропродовольчої сфери повинні враховувати вплив своєї діяльності на місцеві громади та сприяти їх розвитку. Цього можливо досягти за рахунок співпраці з підприємствами-партнерами та підтримки місцевих ініціатив, зокрема програм соціального та інфраструктурного розвитку. В умовах сьогодення особливої актуальності набирають благодійна діяльність та спонсорство різних проектів, що спрямовані на підвищення якості життя місцевого населення. Підприємства можуть активно займатися соціальними програмами та благодійністю з метою сприяння сталому розвитку. Це може включати участь у фінансуванні освітніх програм та допомогу у вирішенні соціальних проблем і підтримку незахищених груп населення [56, с.33].

Таким чином, системний підхід до оцінки сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери є важливий для створення ефективних політичних та стратегічних рішень у напрямку розвитку підприємництва. Основні аспекти такого підходу включають наступне:

1. Збір і аналіз даних (екологічні, економічні, соціальні, технічні та політичні дані). Основними джерелами даних можуть виступати дані супутникового зондування, статистики, анкетування фермерів і споживачів, екологічні оцінки та інші джерела інформації.

2. Визначення метрик та показників, які відображатимуть ступінь досягнення цілей сталого підприємництва. Це може бути, наприклад, обсяг використання хімічних добрив, зменшення викидів парникових газів, підвищення врожайності, збереження біорізноманіття і інші показники.

3.Моделювання та аналіз. Використовуючи системний підхід, можна розробити комп'ютерні моделі, які дозволять аналізувати взаємозв'язки між різними факторами та прогнозувати можливі наслідки різних сценаріїв дій.

4.Визначення причинно-наслідкових зв'язків. Дослідження повинні визначити прямі та приховані причинно-наслідкові зв'язки, що впливають на сталість підприємництва у продовольчій сфері. Це допоможе ідентифікувати ключові фактори, які необхідно враховувати при розробці політики.

5. Застосування результатів для розробки стратегій і політики держави в галузі сільського господарства. Ці стратегії повинні сприяти розвитку сталого агровиробництва, забезпечувати екологічну стійкість і враховувати соціальні аспекти.

6. Постійний моніторинг і коригування, тобто процес досліджень має бути постійним і повинен включати моніторинг реалізації стратегій та адаптацію до змінних умов.

Періодичні оцінки результатів дозволять вдосконалювати підходи та виправляти недоліки. Системний підхід до досліджень прогресу в реалізації сталого підприємництва у агропродовольчій сфері допомагає зрозуміти комплексну природу цієї проблеми і сприяє розробці більш ефективних та гармонійних рішень, що враховують потреби господарств, суспільства і навколишнього середовища. З огляду на специфіку агрородовольчої сфери та враховуючи наукові підходи до оцінки сталого розвитку, нами запропоновано виділення окремих блоків, що в сукупності характеризують основні тенденції економічного розвитку підприємництва, рівень інноваційності, орієнтації на екологічну безпеку та соціальну відповідальність. На основі проведених досліджень встановлено, що розробка дієвих стратегій та механізмів сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери потребує якісного інформаційно-аналітичного забезпечення. У зв'язку з цим запропоновано методичні підходи для оцінки сталого розвитку підприємств 50 агропродовольчої сфери на базі

перерахованих показників і підходів, а саме: економічного, соціального, екологічного, інноваційного. Алгоритм оцінки передбачає наступні етапи:

1) Визначення об'єктів оцінки (окремих підприємств, видів економічної діяльності у сфері продовольчої безпеки, галузей або цілісних продовольчих комплексів країн) та критеріальних показників, що найбільш об'єктивно характеризують особливості економічного розвитку, соціальної політики та їх екологічного впливу на природне навколишнє середовище й продовольчу безпеку регіонального чи локального рівня;

2) Формування матриці даних показників досліджуваного та порівнюваного об'єкта у розрізі економічної, соціальної та екологічної складових.

Важливим чинником забезпечення сталого розвитку агропродовольчої сфери на рівні національної економіки є забезпечення внутрішнього міжгалузевого балансу між сферами АПК: вирощування сільськогосподарських культур, розведення тварин, ресурсного та матеріально-технічного забезпечення виробничих технологій в АПК, переробки сільськогосподарської продукції та логістики на основі створення ефективних ланцюгів виробництва споживчих товарів з високою доданою вартістю. У цьому контексті збалансування видів економічної діяльності в єдиній траєкторії сталого розвитку має виключне значення для підвищення економічної ефективності використання ресурсів, зниження собівартості кінцевих продуктів для внутрішнього ринку та упровадження системи екологічних стандартів в галузі. Це, у свою чергу, матиме позитивний вплив на формування конкурентоспроможної продовольчої бази як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках. Отже, реальний розвиток екологічного агровиробництва в економічно та соціально значущих масштабах неможливий без державної підтримки на державному та регіональному рівнях. У зв'язку з цим пропонується законодавчо встановити такі основні форми державної підтримки екологічного агровиробництва та

природокористування за рахунок коштів державного бюджету та бюджетів суб'єктів України: створення та підтримка системи добровільної сертифікації екологічного агровиробництва та природокористування; розвиток та підтримка ринку продуктів екологічного агровиробництва та природокористування; підтримка консультаційної служби з екологічного агровиробництва та природокористування; надання довгострокових та короткострокових кредитів на пільгових умовах; компенсація частини витрат на придбання матеріальних ресурсів, страхування посівів та тварин, проведення сертифікації екологічного агровиробництва та природокористування; фінансування наукових досліджень у галузі екологічного агровиробництва та природокористування.

Продовольча безпека та розвиток підприємництва в системі концептуальних засад сталого розвитку Продовольчої системи охоплюють увесь спектр суб'єктів та їхню взаємопов'язану діяльність із створення доданої вартості, залучену до виробництва, агрегації, переробки, розподілу, споживання та утилізації харчових продуктів, які походять із сільського господарства, лісівництва, рибальства, а також інших дотичних видів економічної діяльності. Продовольча безпека складається з підсистем (наприклад, система землеробства, система управління відходами, система постачання сировини тощо) і взаємодіє з іншими ключовими системами (наприклад, енергетична система, система торгівлі, система охорони здоров'я тощо). Таким чином, структурна зміна продовольчої безпеки може виникнути внаслідок зміни іншої системи; наприклад, політика просування більшої кількості біопалива в енергетичній системі матиме значний вплив на продовольчу безпеку. Стала продовольча безпека – це продовольча безпека, яка забезпечує харчування населення таким чином, щоб економічні, соціальні та екологічні основи для створення продовольчої безпеки та харчування для майбутніх поколінь не були під загрозою. Це передбачає економічну (економічну вигоду), соціальну (переваги для суспільства) та

екологічну (нейтральний вплив на природне середовище) стійкість [47, с. 234]. Стала продовольча безпека лежить в основі Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН. Прийняті в 2015 році ЦСР закликають до серйозних перетворень у сільському господарстві та продовольстві, щоб покінчити з голодом, досягти продовольчої безпеки та покращити харчування до 2030 року. Щоб реалізувати глобальні ЦСР та забезпечити глобальну продовольчу безпеку необхідно їх адаптувати до специфіки окремих територій та країн. Це складні та системні виклики, які потребують поєднання взаємопов'язаних дій на місцевому, національному, регіональному та глобальному рівнях [29]. Продовольчу безпеку слід розглядати із врахуванням швидкого зростання населення, урбанізації, зростання добробуту, зміни моделей споживання та глобалізації, а також зміни клімату та виснаження природних ресурсів. Розвиток харчових систем дав багато позитивних результатів, особливо за останні три десятиліття в країнах, що розвиваються. Ці результати включають розширення можливостей працевлаштування поза фермами в міру розвитку харчової промисловості та розширення вибору продуктів харчування за межі місцевих основних продуктів, таким чином задовольняючи вподобання споживачів щодо смаку, форми та якості. Проте пов'язані з цим швидкі структурні перетворення також призвели до зростаючих і значних викликів із потенційно широкомасштабними наслідками для стану продовольчої безпеки та харчування. До них належать: багато харчових продуктів із високим ступенем обробки, висококалорійних і низьких харчових цінностей, які зараз широко доступні та споживаються; обмежений доступ дрібних виробників і сільськогосподарських підприємств до життєздатних ринків; високий рівень харчових втрат і відходів; підвищення рівня безпеки харчових продуктів і проблем зі здоров'ям тварин і людей; а також збільшення енергоємності та екологічного сліду, пов'язаного з подовженням та індустріалізацією ланцюгів постачання продовольства [33, с. 79].

Варто відзначити, що у глобальному вимірі продовольчої безпеки, ці проблеми є результатом взаємодії на різних рівнях і масштабах. Вони вимагають інтегрованих дій усіх зацікавлених сторін на місцевому, національному, регіональному та глобальному рівнях, як державних, так і приватних суб'єктів, і на багатьох фронтах – не лише в сільському господарстві, але й у сфері торгівлі, політики, охорони здоров'я, навколишнього середовища, гендерних норм, освіти, транспорту та інфраструктури тощо. Все це вимагає синергетичного злиття, а не деструктивного зіткнення ідей, що виникають під різними кутами зору. Традиційні програми продовольчої безпеки, як правило, використовують підхід, орієнтований на виробництво, який прагне безпосередньо впливати на продовольчу безпеку за рахунок збільшення пропозиції продовольства. У кількох регіонах світу, зокрема в Африці на південь від Сахари, недостатнє виробництво продуктів харчування все ще є основною причиною продовольчої та харчової безпеки. Однак драматичні темпи змін продовольчої системи за останні десятиліття призвели до складних взаємодій і циклів зворотного зв'язку, які різними способами впливають на продовольчу безпеку та харчування [67].

Сталий розвиток підприємництва у агропродовольчій сфері є складною і багаторівневою системою, оскільки вимагає врахування різних аспектів і підходів для досягнення балансу між господарськими, екологічними та соціальними цілями. До цієї системи включають: сільське господарство, харчову промисловість, системи забезпечення населення продовольством соціальну відповідальність та прагнення до екологічної нейтральності.

Сільське господарство є основною ланкою агропродовольчої сфери. Тому, сталий розвиток сільського господарства передбачає насамперед збалансований підхід до виробництва продуктів харчування шляхом використання екологічно сталих методів сільськогосподарського виробництва, збереження ґрунтів, оптимізації використання води та

збалансованого живлення тварин. Сталість розвитку у агропродовольчій сфері вимагає мінімізації впливу господарської діяльності на довкілля. Це включає в себе збереження природних ресурсів, зменшення викидів шкідливих речовин, підтримку біорізноманіття та збереження природних ландшафтів. Промисловість, що обробляє та переробляє сільськогосподарську продукцію, також повинна працювати на користь сталого розвитку. Це може включати в себе використання ефективних технологій переробки, зменшення втрат продукції, упаковку та транспортування з низьким впливом на довкілля, інноваційні методи зберігання продуктів та контроль якості. Однією із основних цілей сталого розвитку у продовольчій сфері є забезпечення доступності та стабільності продовольства для всього населення. Це означає забезпечення достатньої кількості продуктів харчування, а також збалансованих раціонів харчування. Підприємства у продовольчій сфері повинні враховувати соціальні аспекти, включаючи умови праці для свого персоналу, справедливі ціни для фермерів та споживачів, підтримку сільських громад тощо. Суттєвий вплив на формування продовольчого потенціалу держави та окремих територій здійснює мінливість клімату та екстремальні кліматичні явища, оскільки вони можуть викликати зміни в умовах вирощування рослин та тварин, впливати на врожайність та якість сільськогосподарської продукції, а також на здатність системи харчування впоратися з викликами продовольчої безпеки.

Отже, мінливість клімату та екстремальні кліматичні явища мають суттєвий вплив на формування продовольчого потенціалу. Цей вплив може бути як позитивним, так і негативним, залежно від конкретних обставин і реакції суспільства та агропромислового сектора. Позитивний вплив: збільшення тривалості вегетаційного періоду (підвищення температур може продовжити сезон росту рослин, що сприяє збільшенню врожаю та розширенню зон вирощування деяких культур), розширення можливостей

для вирощування нових видів рослин (підвищення температур дозволяє вирощувати нові види рослин, які раніше були недоступні через короткий термін вегетації). Негативний вплив проявляється в таких аспектах: зміни в погодних умовах (екстремальні явища, такі як засухи, повені та шторми можуть призвести до зниження врожаю та знищення врожаю, що може призвести до продовольчої нестабільності), зміни в розподілі опадів: (нерівномірний розподіл опадів може призвести до втрати врожаю та погіршення якості ґрунту), підвищення температур може призвести до стресу для рослин, зменшення врожаю та погіршення якості продуктів тощо. Для забезпечення продовольчої безпеки в умовах мінливого клімату та екстремальних кліматичних явищ необхідно впроваджувати заходи адаптації, такі як розробка сортів рослин, стійких до стресових умов, вдосконалення систем зберігання та транспорту продуктів, розвиток систем іригації та землеробських методів, що допоможе зменшити вплив негативних факторів клімату на сільське господарство та забезпечити стабільність продовольчого потенціалу.

Отже, структура продовольчої безпеки є динамічною та обумовлена складними та різноманітними тенденціями, такими як урбанізація, зростання чисельності населення, зміна клімату, а також такими силами, як технологічні зміни та інновації, зміна політики тощо. Зазначені тенденції впливають на учасників агропродовольчого ринку, на формування їх компетентностей та їхню поведінку. Учасники агропродовольчої системи також взаємозалежні один від одного і можуть впливати один на одного. Загальна ефективність агропродовольчої системи, виміряна з точки зору сталості, є результатом взаємопов'язаної поведінки всіх учасників системи. Агрофірми, ферми, продовольчі компанії, споживачі – усі вони можуть впливати на продуктивність агропродовольчої системи та ініціювати зміни. Така продуктивність, у свою чергу, генеруватиме позитивний та/або негативний зворотний зв'язок, який впливає на поведінку учасників і

структуру системи в еволюційному процесі (зміна поведінки в динамічних харчових системах).

Таким чином, концептуальний підхід до забезпечення продовольчої безпеки – це спосіб мислення та дії, який розглядає продовольчу безпеку в сукупності її елементів, їх взаємозв’язків та відповідних ефектів. Він не обмежується одним сектором, підсистемою (наприклад, ланцюгом створення вартості, ринком) і, таким чином, розширює структуру та аналіз конкретної проблеми в результаті складної системи взаємопов’язаних дій і зворотного зв’язку. Він розглядає всі відповідні причинно-наслідкові змінні проблеми та всі соціальні, екологічні та економічні наслідки рішень для досягнення трансформаційних системних змін.

Рівні управління системою продовольчої безпеки визначаються рівнями її забезпечення. Так, для забезпечення продовольчої безпеки на національному рівні використовуються інструменти, засоби та механізми державного регулювання, на регіональному та рівні територіальних громад – місцеве самоврядування, на рівні домогосподарств та на індивідуальному рівні – необхідно використовувати спільні ініціативи. Система продовольчої безпеки та розвиток підприємництва на засадах сталого розвитку повинні враховувати механізми зменшення продовольчих втрат і харчових відходів в розрізі етапів (від виробництва до споживання) харчового ланцюга [31, 32]:

- на стадії виробництва;
- перетворення непридатних сільськогосподарських культур на продукцію з доданою вартістю; компостування непридатного для реалізації врожаю, використання новітніх технологій та сучасного обладнання в процесі виробництва та під час збору продукції; поліпшення доступ до інфраструктури та ринків;
- на етапі зберігання:
- вдосконалення технологій зберігання продуктів; впровадження енергоефективного обладнання для зберігання продукції з низьким вмістом

вуглецю; використання обладнання та технологій, що захищають продукти від проникнення та розмноження неспецифічної мікрофлори; покращення інфраструктури (наприклад, доріг, доступу до електроенергії);

- на етапі обробки та пакування :

- реінжиніринг технологічних процесів обробки та пакування продукції; вдосконалення системи управління ланцюгом поставок; використання тари, яка забезпечить більш тривале зберігання харчових продуктів без втрати їх якості з урахуванням оптимального об'єму упаковки; повторна обробка або перепакування продуктів, які не втратили поживних властивостей і якості;

- на етапі доставки та реалізації – здача непридатних для продажу харчових продуктів (наприклад, пошкодження упаковки); чіткі правила 60 зберігання харчових продуктів і суворе їх дотримання; вдосконалення правил маркування харчових продуктів;

- на етапі споживання:

- передача в заклади громадського харчування непридатних для подальшого зберігання продуктів харчування; зменшення розміру порції або можливість замовлення різних розмірів порцій; проведення кампаній з формування споживацької свідомості;. Складові системи продовольчої безпеки на засадах сталого розвитку підприємництва повинні відповідати правовим, економічним, соціальним, екологічним та організаційним засадам державної політики України в сфері формування продовольчої безпеки України [28] та меті сталого розвитку

- такий підхід забезпечить досягнення визначених Цілей сталого розвитку України.

Також необхідно враховувати особливості України, які як негативно, так і позитивно впливають на процес запровадження моделі продовольчої безпеки, заснованої на принципах сталого розвитку підприємництва. На основі проведених досліджень, можна конкретизувати основну стратегічну

ціль розвитку сталого підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки, серед яких: створення умов для забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку підприємств агропродовольчої сфери шляхом узгодження процесів створення, просування та споживання продовольчих товарів на засадах сталого розвитку. У відповідності до загальних Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй, та прийнятих до реалізації Цілей сталого розвитку Україна -2030 [29], можна виділити наступні цілі сталого розвитку, які можуть бути реалізовані підприємствами агропродовольчого сектору України (табл. 1).

До ключових стратегічних орієнтирів розвитку підприємництва агропродовольчої сфери в системі Цілей сталого розвитку України можна віднести:

- створення стратегій сталого розвитку: на рівні національної економіки, регіонів України, територіальних громад та підприємств повинні розроблятися довгострокові стратегії та плани, спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку, таких як скорочення викидів парникових газів, зменшення нерівностей, підвищення якості життя і збереження природних ресурсів;

- створення стійкої економіки, яка сприяє економічному зростанню без шкоди для природи. Це може включати реформи в галузі оподаткування, підтримку зелених технологій і розвиток економіки споживання, зорієнтованої на сталість;

- удосконалення соціальної політики, а саме забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, житла та робочих місць, а також боротьбу з нерівністю та забезпечення прав людини;

- охорона навколишнього середовища: збереження природних ресурсів та боротьба з забрудненням є ключовими компонентами сталого розвитку, що включає в себе прийняття заходів для зменшення викидів CO₂, збереження біорізноманіття та використання зелених технологій;

Стратегічні напрямки розвитку підприємництва агропродовольчої
сфери в системі Цілей сталого розвитку України

Стратегічні орієнтири (Цілі сталого розвитку)	Стратегічні напрямки розвитку підприємств агропродовольчого сектору
Забезпечення продовольчої безпеки (Ціль сталого розвитку № 2)	Підприємства агропродовольчого сектору повинні сприяти забезпеченню стабільного доступу населення до безпечних, поживних і доступних продуктів харчування.
Збереження ресурсів та підтримка екологічної стійкості (Ціль сталого розвитку № 12)	Підприємства повинні впроваджувати ефективні методи виробництва, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, включаючи зменшення викидів газів, використання більш стійких до стресів сортів та практики органічного виробництва.
Зменшення голоду і покращення якості харчування (Ціль сталого розвитку № 2)	Підприємства повинні сприяти зменшенню голоду і недоїдання, а також покращувати якість продуктів для покращення здоров'я населення.
Створення робочих місць та підтримка гідної праці (Ціль сталого розвитку № 8)	Підприємства повинні забезпечувати гідні умови праці для своїх працівників, сприяти створенню нових робочих місць та розвитку сільських громад.
Стимулювання інновацій (Ціль сталого розвитку № 9)	Підприємства повинні інвестувати в дослідження та розвиток, щоб вдосконалювати агротехнології, покращувати врожаї та оптимізувати виробництво.
Підтримка малого сільського господарства та сільських громад (Ціль сталого розвитку № 1 та 8)	Підприємства повинні сприяти розвитку малого сільського господарства та підтримувати розвиток сільських громад шляхом інвестицій та співпраці.
Зменшення втрат та відходів харчової продукції (Ціль сталого розвитку № 12)	Підприємства мають зменшувати втрати і відходи продуктів, а також розвивати практики утилізації та переробки відходів.
Сприяння соціальній відповідальності та етичному бізнесу (Ціль сталого розвитку № 12)	Підприємства повинні дотримуватися етичних стандартів у виробництві, сприяти соціальній відповідальності та забезпечувати справедливі умови для всіх зацікавлених сторін.
Розвиток партнерства та співпраці (Ціль сталого розвитку № 17)	Підприємства повинні співпрацювати з урядом, громадськими організаціями, іншими підприємствами та академічними установами для спільного досягнення цілей сталого розвитку

Джерело: систематизовано автором на підставі [29]

- глобальна співпраця: забезпечення співпраці між країнами і секторам господарства є важливим завданням для досягнення глобальних ЦСР, також важливо дотримуватися міжнародних угод і домовленостей, спрямованих на сталий розвиток; - соціальна свідомість і освіта: важливим аспектом є

підвищення рівня свідомості населення щодо сталого розвитку та сприяння освіті і навчанню населення щодо збереження навколишнього середовища та сталого споживання.

Ці управлінські орієнтири мають спільну мету – забезпечити збалансований і сталий розвиток, який задовольняє поточні потреби суспільства, не погіршуючи природний та соціальний фонд для майбутніх поколінь. Варто зауважити, що важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки відіграє мале підприємництво, особливо в контексті локальних та регіональних систем харчування. Це пояснюється тим, що малі підприємства часто виробляють продукцію на місцевому рівні, що сприяє розвитку локальних систем харчування й дозволяє зменшити відстані та час доставки продуктів, знизити екологічний вплив та підтримувати місцеву споживчу базу. Малий бізнес також забезпечує різноманітність продуктів, оскільки зосереджуються на виробництві незвичайних, традиційних або екзотичних продуктів, які можуть доповнювати асортимент продукції і розширювати доступність різних продуктів харчування.

Додатковою перевагою можна вважати те, що малі підприємства є більш гнучкими і швидше реагують на зміни в попиті та вимогах споживачів. Це може сприяти інноваціям у виробництві та розробці нових продуктів та методів. Також в умовах кризи або обмежень на зовнішню торгівлю саме підприємства малого бізнесу зазвичай обслуговують місцевий ринок, забезпечуючи споживачів свіжими та місцевими продуктами. Усі ці фактори роблять малий бізнес важливим гравцем у забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку сталого сільського господарства і систем харчування. Підтримка малого бізнесу і сприяння його розвитку може мати значний позитивний вплив на продовольчу безпеку та сталість розвитку.

Сучасні глобальні тенденції, що характеризуються зростанням чисельності населення, розвиток воєнних конфліктів, які суттєво впливають на продовольчу логістику та порушують ланцюги поставок і кооперації у

сфері продовольства, зміни клімату, які супроводжуються екстремальними погодними проявами та багато інших чинників негативно впливають на стан продовольчої безпеки. У цьому контексті важливо зазначити, що Україна володіє значним природним потенціалом для виробництва сільськогосподарської продукції та, по деяких позиціях, здійснює суттєвий вплив на стан глобальної продовольчої безпеки. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, на початок 2021 року наша країна займала першу сходинку на світовому ринку олії соняшникової (46% світового агроекспорту), соняшникового шпрату (45%), проса (36%), третє місце за експортом ячменю (13%), кукурудзи та ріпаку (13%) та вагому частку світового ринку пшениці (10%) [56].

Основу розвитку сільського господарства в ринковій економіці складає саме підприємництво. Саме тому важливим чинником ефективного сільськогосподарського виробництва є створення умов для прибутковості даного виду бізнесу й одночасного забезпечення фізичної, економічної доступності продовольства для населення та його безпеки.

В цілому сучасна українська галузь виробництва продуктів харчування має значні труднощі, що насамперед обумовлені наслідками пандемії та актуальними реаліями воєнного стану, проте реальної загрози продовольчій безпеці Україні наразі немає. Україна продовжує експортувати продовольство й має достатньо ресурсів для забезпечення населення продуктами харчування. Варто також указати на масштаби гуманітарної допомоги, яку отримує Україна для незахищених верств населення, а саме: внутрішньо-переміщених осіб, людей, що втратили житло чи роботу через воєнні дії тощо, а це свідчить про безумовний внесок міжнародних благодійних організацій і підтримку продовольчої безпеки України [55].

Варто зазначити, що прибутковість сільськогосподарського виробництва у контексті сталого розвитку та продовольчої безпеки є актуальним інструментом розвитку внутрішнього продовольчого ринку

лише за умови забезпечення балансу між прибутками аграріїв та забезпечення ними соціального та екологічного ефекту для громадян, регіону та країни. У цьому контексті важливим завданням держави є створення умов для інвестування прибутків даних підприємств у інновації, зокрема екологічної спрямованості а також ефективного регулювання внутрішнього споживчого ринку з метою пріоритетного забезпечення фізичної і економічної доступності продовольства для всіх верств населення. Найменш рентабельним напрямком діяльності є харчова промисловість, рентабельність операційної діяльності якої коливається у межах 6-4%. Важливими стратегічним завданням є створення ефективних ланцюгів виробництва харчових продуктів, що опираються на вітчизняну сировину. Оскільки більшість видів кормів для тварин імпортуються.

Збалансування напрямків АПК між собою шляхом формування відповідних аграрних кластерів, розвиток харчової промисловості на базі місцевої сировини створить необхідні умови для зниження собівартості продукції та, відповідно цін на продовольчі товари на внутрішньому ринку. Основою відтворення і розвитку продовольчого комплексу є достатній обсяг інвестицій та їх ефективне розміщення. Підприємства продовольчого комплексу традиційно є інвестиційно привабливими. Особливо враховуючи природний (зокрема земельний і водний) потенціал України. Проте у 2022 році, основним джерелом капітальних інвестицій у сфері продовольства залишаються власні коши підприємств (90%).

Не менш важливим з позиції сталого розвитку є соціальний ефект розвитку агропродовольчої сфери. У цьому контексті важливими показниками є створення робочих місць на підприємствах АПК, забезпечення соціального захисту працівників та рівень оплати праці. Оцінюючи соціальну ефективність з цих позицій, слід відмітити, що попри зростання обсягів виробництва, в останні роки в галузі спостерігаємо скорочення зайнятих працівників. Так, протягом останніх восьми років,

чисельність працівників у сфері рослинництва та харчової промисловості скоротилася більш, ніж на 8%, а у тваринництві на 42%. Частково це пов'язано з впливом науково-технічного прогресу, при якому суттєво зросла продуктивність роботи. Разом з цим, чисельність зайнятих скоротилася також через зменшення кількості підприємств малого бізнесу, які поступово витісняються з ринку великими і середніми підприємствами за рахунок ефекту масштабу, неможливістю отримати кредитні ресурси та державного стимулювання розвитку саме великого бізнесу. В ЄС, велике значення в системі продовольчої безпеки надається саме стимулюванню малого бізнесу. Стимулювання малого бізнесу в аграрному секторі Європейського Союзу є важливою складовою політики розвитку сільського господарства та сільських регіонів. Це має на меті підтримку маленьких фермерських господарств і підприємств у сільській місцевості, сприяння розвитку різноманітних агропромислових секторів і забезпечення сталого розвитку сільських громад. Інструментами стимулювання малого бізнесу в аграрному секторі ЄС є:

1. Субсидії та гранти: ЄС надає фінансову підтримку малим сільськогосподарським підприємствам через різні програми субсидій і грантів. Ці кошти можуть використовуватися для покращення інфраструктури, модернізації обладнання, підвищення якості продукції і стимулювання інновацій.

2. Кредити та фінансування: ЄС сприяє доступу малих підприємств до фінансування шляхом гарантій і програм кредитування. Це допомагає малим сільськогосподарським підприємствам залучати капітал для розширення діяльності і вдосконалення технологій.

3. Навчання і консультування: ЄС підтримує програми навчання та консультування для сільських підприємців. Це допомагає покращити навички управління, використання новітніх технологій та розробку бізнес-планів.

4. Розвиток ринків: ЄС сприяє розвитку ринків і забезпеченню доступу до них для малих агропідприємств. Це може включати в себе заходи для сприяння місцевому споживанню, підтримку маркетингових заходів і розвиток сільського туризму.

5. Заходи щодо збільшення конкурентоспроможності: ЄС також сприяє підвищенню конкурентоспроможності малих агропідприємств через програми стандартизації і якості продукції.

6. Підтримка екологічної сталості: ЄС приділяє додаткову увагу підтримці екологічно стійкого сільського господарства та сільських підприємств, включаючи програми органічного виробництва і заходи щодо зменшення впливу на довкілля. Стимулювання малого бізнесу в аграрному секторі ЄС спрямоване на забезпечення економічного зростання, створення робочих місць, збільшення продуктивності та підвищення якості життя сільського населення. Такі заходи також сприяють збереженню природних ресурсів і збалансованому розвитку сільських регіонів [38].

Важливою ініціативою в Європейському Союзі є розробка плану дій та механізму реагування на кризу продовольчої безпеки, які спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки та стійкості продовольчої системи в умовах надзвичайних ситуацій. План передбачає співробітництво між різними суб'єктами, включаючи державні органи, приватний сектор та міжнародних партнерів, що сприяє ефективній координації та обміну інформацією в разі кризових ситуацій. План передбачає попереднє визначення вразливих позицій продовольчої системи та критичної інфраструктури в ланцюзі постачання продовольства, що дозволяє підготуватися до можливих ризиків та забезпечити вчасну реакцію [40].

Використання наявних даних, зокрема про погоду, клімат та ринки, допомагає передбачити та оцінити ризики для продовольчої системи та вживати відповідні заходи. Експертна група з розробки плану зосереджується на визначенні рекомендацій для подолання кризових

ситуацій, які спрямовані на збереження сталості та стійкості продовольчої системи. План дій враховує важливість збалансованого розвитку та зменшення негативних впливів на довкілля.

Цей план є важливим інструментом для забезпечення продовольчої безпеки та готовності до непередбачених ситуацій в ЄС. Він покликаний забезпечити надійне постачання продуктів харчування та підтримати стійку продовольчу систему навіть у випадку кризи. Лідери ЄС в березні 2022 року у Версалі ухвалили декларацію, в якій визначили потребу у зміцненні продовольчої безпеки та подоланні викликів, пов'язаних з вторгненням росії в Україну. Європейська Комісія розробила пакет заходів, спрямованих на підвищення продовольчої безпеки в ЄС та третіх країнах. Цей пакет включає коротко- та середньострокові пропозиції та заходи для забезпечення стійкості продовольчої системи. Комісія планує вжити заходів для підвищення продовольчої безпеки з використанням існуючих інструментів, не потребуючи додаткових законодавчих змін. Це може включати координацію дій між державами-членами та приватним сектором, а також зміцнення заходів, спрямованих на забезпечення сталості продовольчої системи. Комісія відклала дві законодавчі пропозиції Зеленої угоди, а саме перегляд Директиви про стале використання пестицидів та цілей відновлення природи, дозволяє зосередитися на важливих завданнях, пов'язаних з продовольчою безпекою. Комісія розробила пакет антикризових заходів для підтримки цих секторів у контексті вторгнення росії в Україну. Всі ці заходи спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки, зміцнення сталості продовольчої системи та підтримку секторів, що постраждали внаслідок кризи [41].

Вторгнення росії в Україну справді спричинило серйозні проблеми з продовольчою безпекою у всьому світі. Україна є одним із найбільших у світі виробників та експортерів пшениці, кукурудзи та соняшникової олії. Блокада російськими військами українських портів на Чорному морі

ускладнила експорт цієї продукції, що призвело до зростання цін на продовольство у всьому світі. Ця криза має кілька наслідків. По-перше, вона може призвести до зростання рівня голоду та недоїдання у країнах, які залежать від імпорту продовольства з України. По-друге, вона може посилити політичну та соціальну нестабільність у цих країнах. По-третє, вона може призвести до зростання міграції. Міжнародна спільнота вживає заходів для подолання цієї кризи. ООН та інші організації намагаються допомогти країнам, які постраждали від неї. Крім того, за посередництва ООН і Туреччини було досягнуто угоди про розблокування експорту з чорноморських портів [43]. Ця угода є важливою першою сходиною для вирішення продовольчої кризи. Однак вона не вирішує всі проблеми. Кілька країн, які залежать від імпорту продовольства, залишаються вразливими до нестабільності цін на продовольство та валютних курсів.

Для подолання цих проблем необхідно розблокувати експорт продовольства з України та інших країн, які постраждали від війни. Індекс продовольчих цін, відстежуваний FAO (Food and Agricultural Organization), вказує на зміни міжнародних цін на сировинні продукти. За останні часи цей індекс досягнув найвищого рівня в історії, що свідчить про зростання цін на продовольство. Вартість продуктів харчування в ЄС також зросла, що призводить до збільшення витрат на харчування для споживачів. Підвищений попит на соняшникову олією та пшеницю вказує на конкретні ринкові події, які вплинули на ціни на ці продукти. Відсутність можливості замінити пшеницю іншими продуктами спричиняє збільшення тиску на її ціни. Ціни на продовольство також залежать від витрат на енергію та коливання валютних курсів. Ціни на добрива зросли майже на 30% з початку 2022 року після минулорічного стрибка, в основному через підвищення цін на газ і сиру нафту, різке зростання попиту та експортні обмеження [53].

Це зростання цін на добрива матиме кілька наслідків. По-перше, воно призведе до підвищення витрат на виробництво продовольства. По-друге,

воно може призвести до зниження врожаїв, оскільки фермери можуть не мати можливості придбати необхідні добрива. По-третє, воно може призвести до зростання цін на продовольство для споживачів. Порухення структурних співвідношень міжнародних ринків продовольства також матимуть кілька наслідків. По-перше, вони призведуть до зростання цін на продовольство для споживачів у всьому світі. По-друге, вони можуть призвести до дефіциту продовольства в деяких країнах, особливо в тих, які залежать від імпорту продовольства з України та росії. По-третє, вони можуть призвести до політичної та соціальної нестабільності в деяких країнах. Інфляція може суттєво вплинути на ціни на продукти харчування, що негативно вразить домогосподарства з низькими доходами. Вони вже вразливі до економічних труднощів, і зростання цін може створити додатковий тиск на їхні бюджети. Люди, які стали жертвами конфліктів, війн або кризових ситуацій, особливо вразливі до продовольчої нестачі. Вони можуть втратити доступ до робіт та засобів до існування, що робить їх залежними від гуманітарної допомоги та програм соціальної підтримки.

Зростання цін на продовольство має серйозні наслідки для людей у всьому світі. Воно призводить до збільшення бідності та голоду, особливо в країнах, які сильно залежать від імпорту продовольства. За оцінками ООН, війна може збільшити кількість недоїдаючих людей [65]. Дефіцит продовольства також є наслідком війни. Україна є одним із найбільших виробників пшениці, кукурудзи та соняшникової олії у світі. Блокада портів у Чорному морі ускладнює експорт цих продуктів. Дефіцит продовольства може призвести до голоду у вразливих країнах, особливо в країнах Африки та Близького Сходу.

Голод може мати серйозні наслідки для здоров'я та розвитку людей. Він може призвести до затримки росту у дітей, погіршення стану здоров'я та навіть смерті. Втрати виробництва зернових культур в Україні внаслідок воєнного конфлікту та руйнувань можуть мати довготривалі наслідки для

продовольчої безпеки та економіки країни. Зниження обсягів виробництва та обмеження експорту можуть вплинути на доступність продуктів харчування для населення, особливо для вразливих груп. Узгодженість та спільні дії міжнародної спільноти важливі для забезпечення продовольчої безпеки та залагодження наслідків кризи. Ця ситуація підкреслює важливість розвитку стійких продовольчих систем, зменшення залежності від імпорту, розширення мереж постачання, інвестування в сільське господарство та інфраструктуру, а також зусилля щодо уникнення спекуляції на агропродовольчих ринках.

Європейський Союз, незважаючи на те, що він значною мірою самозабезпечується ключовими сільськогосподарськими продуктами, він є значним нетто-імпортером певних продуктів, таких як соняшникова олія та морепродукти. Крім того, ЄС залежить від ряду ключових імпортних ресурсів, таких як енергія, корми для тварин і кормові добавки, а також від сільськогосподарських добрив. Ця залежність може призвести до проблем у ЄС, оскільки ціни на ці ресурси зростають. Крім того, експортні обмеження, введені деякими країнами, можуть ускладнити доступ ЄС до цих ресурсів. В цілому, війна росії проти України має серйозні наслідки для продовольчої безпеки у всьому світі та ЄС. Ці наслідки можуть тривати роками, і вони вимагають міжнародної співпраці для їх вирішення.

Європейський Союз вживає конкретні заходи щодо підвищення продовольчої безпеки та відповідає на виклики, які виникають через конфлікт між росією та Україною. ЄС виявляє солідарність з країнами, що зазнають впливу конфлікту, шляхом надання надзвичайної допомоги та механізмів для забезпечення доступності їжі. Це може допомогти забезпечити стабільний доступ населення до продовольства під час кризових ситуацій.

ЄС сприяє трансформації продовольчої безпеки в більш сталу систему шляхом підтримки розвитку сталого виробництва, що допомагає зменшити

залежність від зовнішніх ризиків та забезпечити стабільне постачання продуктів харчування. ЄС підтримує торгівлю українськими сільськогосподарськими товарами, продуктами харчування та добривами, сприяючи їх експорту на світовий ринок, що дозволяє зменшити можливий дефіцит продуктів. ЄС підсилює співпрацю на багатосторонніх форумах та інших міжнародних платформах, спрямовану на розв'язання проблем глобальної продовольчої безпеки, що забезпечує розробку спільних підходів до вирішення проблем продовольчої безпеки.

Загалом, заходи ЄС спрямовані на посилення стійкості продовольчої системи та забезпечення безпеки населення в умовах геополітичних та економічних турбулентностей.

Розділ 2.
ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА У ВИМІРАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

ДАНИЇЛА ОЛІЙНИК
доктор економічних наук, професор,
СТЕПАН КОШКАРОВ
кандидат економічних наук, доцент,
ДАНИЇЛ НІЖНИЙ
здобувач

ТЕХНОЛОГІЯ 3D-ВІЗУАЛІЗАЦІЇ В РЕАЛЬНОМУ ЧАСІ:
МАЙБУТНЄ МЕТАВСЕСВІТУ

За словами засновника Facebook Марка Цукерберга «наступний етап розвитку Інтернету збереже вічний стиль соціальних мереж, але створить для своїх користувачів концепцію з будь-яким форматом доповненої реальності» (aReality, AR) [69]. Ця концепція, згідно аналізу Матеуша Долата і Герхарда Швабе, представляє Метавсесвіт (Metaverse), як нове соціотехнічне явище [70], що постійно розвивається, і стосується доступних для споживачів середовищ, опосередкованих Інтернетом [71]. Оскільки Facebook офіційно змінив назву на Meta в жовтні 2021 року, Metaverse стає новою нормою соціальних мереж і тривимірних (3D) віртуальних світів - технологією 3D-візуалізації в реальному часі (*Real-time 3D, RT3D*). Таким чином, Metaverse стає більш вдосконаленим аспектом в просторовому плані того, що є сьогодні в Інтернеті. Ця концепція створює змодельоване оцифроване середовище, яке відкриває нові горизонти можливостей і які можна використовувати, як захоплюючий віртуальний світ для споживачів.

Архітектура Metaverse в науковій літературі представлена на фізичному рівні, рівні зв'язку та віртуальному рівні. Фізичний рівень функціонує шляхом вимірювання, збору та передачі реальних даних за допомогою бездротових технологій зондування таких, як WiFi, Bluetooth, радарів тощо і великої кількості датчиків таких, як датчики звуку, світла,

вологості із можливостями розширеного зв'язку та передачі даних в мережу. Процес спільного зв'язку, обчислень і зберігання здійснюється через обчислювальну мережу на основі хмарної архітектури для планування ресурсів і обчислення завдань та передачі результатів до віртуальної площини. Віртуальна площина надає інформацію зворотного зв'язку в реальному часі, реконструює картину реального світу за допомогою технології цифрових близнюків (*Digital Twin, DT*), проводить динамічну взаємодію та синхронну еволюцію, а також використовує технології змішаної реальності (*Mixed Reality, MR*) для візуалізації віртуальних 3D-сценаріїв.

За такою архітектурою формування Metaverse нині асоціюється з окремими корпоративними екосистемами такими, як *Horizon Wordls (Meta)*, *Roblox Dezentraland* та *Sandbox*. Ці платформи стають своєрідними цифровими континентами нового всесвіту, але вони поки далекі від уособлення цілісної ідеї Metaverse як єдиного безмежного простору - цифрового космосу, як унікального феномену, що народжується із сучасної технологічної синергії колективної уяви, і базується на коді, алгоритмах і потужності мережевих обчислень. Metaverse стає простором, де технології розширюють можливості, забезпечуючи більше свободи, творчості і взаєморозуміння. Проте, технологічний простір що розвивається, постійно змінюється і те, як конвергенція технологій доповненої реальності (*Augmented reality, AR*) і генеративного штучного інтелекту (*Generative artificial intelligence, GenAI*) можуть інтегруватися в повсякденне життя може виглядати зовсім не так, як очікувалось, тому цей процес вимагає глибинного аналізу та прийняття виважених рішень щодо впровадження Metaverse.

McKinsey, у звіті про ринкову вартість Metaverse, прогнозує, що «приблизно через вісім років вартість Metaverse може досягнути від 4 до 5 трлн дол. США» [72]. Це підкреслює потенціал Metaverse як технології, яка

поєднує в собі інші багатообіцяючі технології, такі як штучний інтелект (*Artificial Intelligence, AI*) і Інтернет на основі блокчейну (*blockchain-based Internet, Web3*), мобільні технології та Інтернет речей (*Internet of Things, IoT*). Прогнозується, що лише кількість пристроїв IoT зросте в 2,5 рази з 2023 року до 39 мільярдів до 2029 року [73]. Така технологічна революція супроводжується техніко-економічною парадигмою, яка формує масштабну реорганізацію економіки і призводить до функціональної незбалансованості та системної невизначеності в контексті цифрового підключення глобальної економіки [74].

У цій новій парадигмі Metaverse постає як багаторівневий механізм, здатний не лише до самовідтворення, а й до еволюційного розвитку і, таким чином, стає логічним продовженням еволюції людської життєдіяльності, перетікаючи із фізичного світу в цифровий, в якій людство, машини і віртуальні реальності зливаються в єдину саморозвинену систему. У міру переходу від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 технологічні досягнення зближуються завдяки зростаючій співпраці між людьми та інтелектуальними цифровими платформами і додатково підтримуються інтерактивними режимами візуалізації, які надає нині технологія Metaverse.

Цифрова економіка описує, як традиційні фізичні види економічної діяльності (виробництво, розподіл, торгівля) трансформуються Інтернетом і технологіями Всесвітньої павутини (WWW або Web) і дозволяють обмінюватися вмістом [75]. Проте, Metaverse за визначенням G. Schwabe, є неоднозначною і не достатньо дослідженою новою технологією, яку слід ретельно вивчати [76]. В науковій літературі Metaverse досить часто розглядається більше як бренд, ніж як продукт і тому в цій статті акцентовано увагу на дослідженні впливу цифрових технологій на перехід до формування Metaverse [77].

У рамках нової стратегії щодо Web 4.0 і віртуальних світів Європейська комісія запустила пілотний проект «Простір для

Metaverse – віртуальний світ і перехід до Web 4.0» [78], де Web 4.0 визначений як новаторський технологічний перехід до взаємопов'язаного світу і де віртуальні світи є важливою частиною цього переходу, які відкривають широкий спектр можливостей у багатьох суспільних, промислових і державних секторах [79]. Прогнозується, що глобальний ринок віртуальних світів різко зросте з 27 млрд євро у 2022 році до понад 800 млрд євро до 2030 року [80] і Metaverse може забезпечувати захоплюючий інтерактивний досвід, який розвивається синхронно з подіями в реальному світі. Metaverse, який задуманий як колективний віртуальний спільний простір і утворений конвергенцією віртуально покращеної фізичної та цифрової реальності, об'єднує різні технології та системи для створення взаємопов'язаного віртуального простору і є найсучаснішим компонентом поточної цифрової революції [81].

Механізм функціонування Metaverse передбачає взаємодію користувачів з цифровим світом на основі різноманітних сучасних технологій [82]. До **основних інструментів**, які забезпечують механізм функціонування Metaverse можна віднести такі категорії як : *технології індустрії 4.0* (IoT, CPS, 3D-друк); *аналітика та обробка даних* (Big Data, AI, ML, Digital Twins); *автоматизація та роботизація* (SCADA, робототехніка та автономні системи, RPA); *інформаційні системи управління* (ERP, MES, CRM); *хмарні технології та інфраструктура* (Cloud Computing, Edge Computing, PaaS та IaaS); *кібербезпека* (системи захисту мереж і даних, безпека промислових мереж) та *віртуальна та доповнена реальність* (VR/AR).

Вченими китайської компанії *Guosheng Securities* систематизовані технології Metaverse в технологічній системі *BAND*, яка включає такі технології, як Blockchain, AI, мережеві технології (5G, 6G, WiFi тощо) і технології відображення (VR, голографічна проекція тощо) [83]. Шість основних технологій Metaverse, відомих як BIGANT, об'єднують технології

блокчейну, технології взаємодії, ігрові механізми та просторові обчислення, технології AI, мережеві технології та технології IoT. Ці технології надають різноманітні послуги та підтримують великий масив даних для Metaverse, що ставить високі вимоги до комунікаційних мереж, повсюдного зондування, інтелектуальних обчислень і розподіленого зберігання.

В цій статті увага акцентується на таких ключових компонентах Metaverse, як: Blockchain, віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), цифровий двійник (DT), AI, змішана реальність і розширена графічна візуалізація (рендеринг) та тактильний зворотний зв'язок, які забезпечують користувачам імерсивний досвід, синхронізацію в реальному часі, безпеку та розширену взаємодію [84].

Ядром Metaverse є рівень децентралізації, який часто досягається за допомогою технології **Blockchain (BTC)**. У цифровому середовищі, де віртуальний і фізичний світи зливаються, однією з головних переваг Blockchain в Metaverse є його здатність забезпечувати децентралізовану архітектуру [85]. Розподіляючи потужність і дані в мережі користувачів, децентралізація забезпечує реальне володіння цифровими активами та ідентифікаційними даними користувача, дозволяючи учасникам брати участь в транзакціях і взаємодіях з упевненістю, що їхні дані та власність у безпеці. Система цифрового обліку Blockchain (незмінна книга), в якій записи даних є постійними, незмінними та прозорими, гарантує, що після реєстрації транзакції її неможливо змінити або підробити. Враховуючи величезну кількість особистих даних, активів і транзакцій, що знаходяться в цьому просторі, забезпечення цілісності та безпеки цих взаємодій має надзвичайно важливе значення для захисту цифрових активів, таких як віртуальна власність, незамінні токени (*Non-fungible tokens, NFT*) і криптовалюта, які стають невід'ємною частиною економіки Metaverse. За допомогою моделей самосуверенної ідентифікації (*self-sovereign identification, SSI*) користувачі отримують можливість зберігати контроль над

своїми цифровими ідентифікаторами, вирішуючи, якими аспектами своїх даних вони можуть ділитися. Замість централізованих платформ, які володіють і контролюють ідентифікаційну інформацію користувача, SSI надає користувачам автономію для керування своїми обліковими та особистими даними.

Власне, Blockchain стає «цифровим золотом» нової фінансової системи, яке замінює фізичне і рівні формує на державному цифрову валюту (*Central Bank Digital Currency, CBDC*) для створення нової резервної системи. Серед цифрових інструментів, на якій нині побудована сучасна цифрова система, можна виділити наступні: *SWIFT, Ripple, JPM Coin, BBlackRock EFT, Pay Pay stablecoin* та ін. Проте, механізм переформатування глобального фінансового ландшафту зміцнює блокчейн-мережі, орієнтовані на незалежність від *SWIFT* та традиційних систем розрахунків. Нові блокчейн-проекти на базі *ISO 20022 Hedera, XRP, Stellar* та ін. стають альтернативою в умовах глобальної волатильності.

В цій системі біткоїн стає інструментом сучасної геополітики. З метою встановлення нормативної чіткості щодо цифрових фінансових технологій в економіці цифрових активів, зокрема, у США в січні 2025 р. введено відповідний виконавчий наказ [86]. Крім того, на основі технології Blockchain Уряд США оголосив про створення «стратегічного крипторезерву» біткойнів (*CRYPTO: BTC*) і запасу цифрових активів США в криптовалюти: Ethereum (*CRYPTO: ETH*), XRP (*CRYPTO: XRP*), Solana (*CRYPTO: SOL*) і Cardano (*CRYPTO: ADA*) [87].

Необхідною умовою для централізованих баз даних або гібридних систем Blockchain є дотримання вимог щодо забезпечення необхідної швидкості, масштабованості та ефективності для віртуальних середовищ. Прийняття стандартів Blockchain, таких як універсального протоколу для створення нових токенів щодо покращення мережі Ethereum ERC-20 (*Token Standart Ethereum Request for Comments*) [88], або стандарту незамінних

токенів (Non-Fungible Token Standard, ERC-721) [89] для віртуальних валют і транзакцій, сприяє забезпеченню безпечному та сумісному управлінню та обміну цифровими активами. Стосовно даних зв'язку та взаємодії стандартизовані протоколи, такі як розширюваний протокол обміну повідомленнями та присутності (*Extensible Messaging and Presence Protocol, XMPP*) [90], або веб-зв'язок у режимі реального часу (*Спілкування в режимі реального часу для Інтернету, WebRTC*) [91], забезпечують взаємодію текстових, голосових і відеокommунікаційних служб на різних платформах [92]. Використання стандартних форматів для опису віртуальних середовищ, таких як набору безоплатних стандартів ISO/IEC для декларативного представлення 3D-комп'ютерної графіки (*Extensible 3D, X3D*) на основі мови розмітки (*Extensible Markup Language, XML*), або графу сцени (*Scene Graphs*) для нотування об'єктів і представлення структурованих даних на основі їх синтаксису (JavaScript, JSON), також гарантує, що різні платформи можуть послідовно візуалізувати та взаємодіяти з цими середовищами.

Крім того, Blockchain в Metaverse може покращувати функціональні можливості щодо отримання, зберігання, спільного доступу до даних, сумісності і збереження конфіденційності. Ще однією перевагою Blockchain є можливість створення сумісних віртуальних світів, дозволяючи користувачам плавно переходити та безпечно взаємодіяти між різними платформами, що має вирішальне значення для реалізації єдиного Metaverse [93]. Забезпечення *сумісності даних* передбачає розробку спільних стандартів і протоколів, які можна впроваджувати на різних платформах і технологіях. Сумісність між платформами має важливе значення для надання користувачам доступу до Metaverse з різних пристроїв і платформ.

Нині основними відкритими стандартами, які намагаються вирішити проблеми сумісності в Metaverse, є *OpenXR* [94] і *WebXR* [95]. *OpenXR* для віртуальної реальності та доповненої реальності має на меті оптимізувати розробку програм на різних апаратних платформах. В той час, як стандарти

WebXR є стандартизованою структурою для інтеграції можливостей VR та AR у веб-програми, керованої Консорціумом Всесвітньої павутини (W3C) та використання існуючих веб-стандартів для рендерингу 3D-графіки (*WebGL*) і зв'язку в реальному часі (*WebRTC*).

Проте, технологія Blockchain, незважаючи на те, що вона є ключовою для децентралізації та безпеки в Metaverse нині має певні обмеження, які стосуються високочастотного обміну даними, перевантаження мережі, затримок, а також значного енергоспоживання Blockchain-мереж на основі принципу захисту мережевих систем від зловживання послугами (*proof-of-work, PoW*), що обмежує масштабованість у високоінтерактивному середовищі Metaverse. Іншим обмеженням є також проблема взаємодії між різними Blockchain-мережами та забезпечення безперебійного зв'язку, що підтримують різні додатки та цифрові активи.

Наступним важливим компонентом Metaverse є *Імерсивні технології*, які охоплюють низку передових інструментів і систем, призначених для створення глибоко захоплюючих та інтерактивних віртуальних середовищ. Ці технології включають *VR, AR, MR, тактильний зворотний зв'язок і передові методи графічного рендерингу (GR)* [96], які функціонують разом для стирання меж між фізичним і цифровим світами. І якщо фізичний світ складається з таких чотирьох основних компонентів, як: користувачів, IoT/сенсорів, постачальників віртуальних послуг і постачальників фізичних послуг, то віртуальний світ включає аватари для віртуальної навігації, віртуальні середовища для побудови віртуального світу та віртуальні товари/послуги.

Технологія віртуальної реальності (VR) занурює користувачів у створене комп'ютером середовище, забезпечуючи змодельований досвід, який може бути схожим на реальний світ або повністю відрізнятись від нього. VR зазвичай включає гарнітури, оснащені дисплеями, датчиками та контролерами, які відстежують рухи та взаємодію користувача у

віртуальному середовищі [97]. Технологія VR широко використовується в іграх та розвагах, створюючи захоплюючий досвід. Крім розваг, віртуальна реальність має значне застосування в освіті, де вона забезпечує інтерактивне навчання або моделювання складних наукових концепцій, що дозволяє глибше досліджувати та розуміти проблеми. VR також впливає на цифрові перетворення в галузі охорона здоров'я, нерухомості і навчання.

Технологія доповненої реальності (AR) накладає цифрову інформацію та віртуальні об'єкти на реальний світ, покращуючи сприйняття користувача та взаємодію з його середовищем. На відміну від віртуальної реальності, яка створює повністю імітований досвід, AR поєднує віртуальні елементи з фізичним світом, часто за допомогою смартфонів, планшетів або приладів AR. AR також покращує навігацію та послуги на основі визначення місця розташування, надаючи інформацію в реальному часі та вказівки, накладені на фізичне середовище, підвищуючи зручність і залучення користувачів. Доповнена і віртуальна реальності пропонують інтуїтивно зрозумілі способи візуалізації даних і взаємодії з цифровими двійниками, долаючи розрив між фізичною та віртуальною сферами.

Змішана реальність (MR) та розширений графічний рендеринг. MR передбачає більш складну взаємодію між фізичними та віртуальними об'єктами, яка, зазвичай, досягається за допомогою вдосконалених датчиків, камер і дисплеїв. Потенційне застосування MR охоплює численні сфери, підвищуючи продуктивність, креативність і навчання. Оскільки технологія MR продовжує розвиватися, вона обіцяє революцію в тому, як ми взаємодіємо як з цифровим, так і з фізичним світом, забезпечуючи більш інтегрований та інтерактивний досвід [98].

Розширені технології графічного рендерингу (Graphics Rendering, GR) мають вирішальне значення для створення реалістичних і візуально приголомшливих віртуальних середовищ у Metaverse. Одним із ключових досягнень GR є трасування променів у реальному часі, техніка, яка моделює

спосіб взаємодії світла з об'єктами в сцені для створення високоточних відображень, заломлень і тіней [99]. Іншим значним досягненням у вдосконаленому графічному рендерингу є використання AI для підвищення якості та продуктивності графіки. AI також використовується для процесуального створення контенту, що дозволяє створювати величезні та різноманітні віртуальні ландшафти з мінімальними зусиллями.

Іншим значним досягненням у вдосконаленому GR є використання AI для покращення якості та продуктивності графіки. Технології AI, такі як масштабування на основі глибокого навчання NVIDIA (DLSS), можуть покращити частоту кадрів і якість зображення шляхом прогнозування та генерації кадрів високої роздільної здатності з вхідних даних із нижчою роздільною здатністю. Висока роздільна здатність не тільки забезпечує більш плавну роботу, але й дозволяє створювати більш детальні та складні сцени без шкоди для швидкості.

Технологія тактильного зворотного зв'язку імітує відчуття дотику шляхом застосування сил, вібрацій або рухів до користувача [100]. Користувачі більше не є просто пасивними учасниками попередньо відрендереного середовища, а можуть активно взаємодіяти з об'єктами та просторами, які відображають умови реального світу. Тактильний сенсорний зворотний зв'язок покращує відчуття занурення у віртуальне середовище, дозволяючи користувачам відчувати взаємодію з віртуальними об'єктами так, ніби вони реальні. Загалом, тактильний зворотний зв'язок збагачує досвід користувача в Metaverse, додаючи критичний рівень сенсорної взаємодії, що поглиблює взаємодію та реалістичність.

Технології цифрових близнюків (DT), які об'єднують фізичний і віртуальний світи, відіграють ключову роль у моделюванні та синхронізації Metaverse. Синхронізація в Metaverse гарантує, що зміни у фізичному світі миттєво відображаються у віртуальному середовищі, дозволяючи користувачам працювати з високоточними та динамічними цифровими

представленнями об'єктів, середовищами та навіть людьми. Розподіляючи систему Metaverse на менші локалізовані Metaverse, ці системи можуть застосовуватись у таких додатках, як автономні транспортні засоби, охорона здоров'я, розумні міста та ін

Генерація контенту за допомогою AI відіграє ключову роль у розробці та вдосконаленні Metaverse, віртуального всесвіту, де користувачі можуть взаємодіяти один з одним в цифровому середовищі в режимі реального часу [101]. ОЕСР визначає AI як «машинну систему, яка для явних або неявних цілей на основі вхідних даних, які він отримує, робить висновки про те, як генерувати результати, такі як передбачення, вміст, рекомендації або рішення, які можуть впливати на фізичне або віртуальне середовище» [102].

Додатки AI, такі як обробка природної мови, комп'ютерне бачення та нейронні інтерфейси, відіграють важливу роль у створенні адаптивних віртуальних середовищ. Керовані AI аватари, здатні розуміти вхідні дані користувача та реагувати на них, значно підвищуючи реалістичність і занурення в Metaverse. Граничні обчислення доповнюють AI, забезпечуючи обчислювальну потужність і низьку затримку зв'язку для взаємодії в реальному часі в Metaverse. Ці моделі відповідають за аналіз даних датчиків, виявлення шаблонів і автоматизацію процесів у віртуальному середовищі. Наприклад, обробка природної мови (*Natural language processing, NLP*) забезпечує безперебійне спілкування між людьми у віртуальному просторі, тоді як моделі генерації зображень можуть створювати реалістичні текстури та візуальні ефекти з необроблених даних. Механізм Metaverse додатково персоналізує роботу користувача, пропонуючи віртуальні середовища, послуги або товари на основі вподобань і взаємодії в реальному часі.

Крім того, потужні моделі AI, які функціонують на основі обробки, аналізу та інтерпретації великих масивів даних із застосуванням спеціалізованих алгоритмів і статистичних методів, необхідні для

інтерпретації вхідних даних, гарантуючи їх точне відображення у віртуальному середовищі. Коли алгоритм навчений на великих наборах даних щоб розпізнавати шаблони, приймати рішення та генерувати інформацію, він стає моделлю AI. Крім того, методи об'єднання даних на основі AI дозволяють системі об'єднувати дані з кількох датчиків в єдину 3D-модель. Мережева інтеграція даних має першочергове значення для підтримки високого рівня точності взаємодії, необхідних для Metaverse.

AI забезпечує різні аспекти Metaverse, включаючи створення реалістичних віртуальних персонажів для взаємодії з користувачами та створення динамічного та адаптивного середовища на основі прийняття складних рішень і навчання. В межах Metaverse AI гарантує, що цифровий світ є не лише захоплюючим, але й інтелектуальним. Інтерфейси мозок-комп'ютер (*Brain-computer interfaces, BCI*) дозволяють користувачам взаємодіяти з віртуальним середовищем через сигнали мозку. Хоча ця технологія все ще перебуває на ранніх стадіях, вона може революціонізувати в Metaverse, забезпечуючи команди, засновані на думках, і керування аватаром.

Аватари на основі AI являють собою поєднання AI та цифрової анімації і є складними цифровими зображеннями для імітації людської поведінки, зовнішнього вигляду та спілкування з високою реалістичністю та чуйністю. Одним із найважливіших аспектів керованих AI аватарів є їх здатність розуміти та обробляти природну мову, використовуючи алгоритми *NLP*. Крім лінгвістичних можливостей, керовані AI аватари оснащені передовими технологіями розпізнавання обличчя та виявлення емоцій. Ці технології дозволяють аватарам зчитувати людські емоції та реагувати на них, відповідно адаптуючи свою поведінку та вирази. Завдяки інтеграції керованих AI аватарів у різні сектори Metaverse може відкрити нові можливості для покращення взаємодії з користувачами. У віртуальних середовищах, таких як Metaverse, керовані AI аватари та неігрові персонажі

(*Non-player character, NPC*) виконують різні ролі, кожна з яких має унікальні функції та цілі. Хоча вони використовують AI для роботи, їхні підходи до взаємодії з користувачем та загальні цілі у віртуальному просторі принципово відрізняються.

Генеративний AI (GenAI) являє собою спеціалізований додаток глибокого навчання, в якому може створюватися реалістичний вміст. Сучасні програми GenAI базуються на основних моделях розвитку AI до рівня загального штучного інтелекту (*Artificial General Intelligence, AGI*). Розуміння зв'язку між AI, машинним навчанням, глибоким навчанням і GenAI є невід'ємною частиною розуміння еволюції та можливостей цих технологій.

Впровадження технології AI стає все більш життєво важливою: 94% лідерів світового бізнесу дивляться на AI як критичні для успіху їхньої організації в наступні п'ять років, а 67% організацій нарощують інвестиції в GenAI через його продемонстровану цінність. GenAI допомагає перетворювати неімерсивний контент у просторовий для візуалізації AR в Metaverse. Доходи світового ринку AI за прогнозами, протягом наступного десятиліття зростуть на 19% зведених річних темпів зростання (*Compound annual growth rate, CAGR*) і до 2031 року перевищать 2 трлн дол. США. Спеціалізовані технології AI вже задовольняють специфічні потреби різних галузей із значним потенціалом позитивного впливу в таких секторах, як охорона здоров'я, освіта, енергетика, сільське господарство та фінанси.

Глобальний цифровий договір, прийнятий як частина Пакту ООН про майбутнє, забезпечує основу для покращення міжнародного управління AI для людства [103]. Використання AI для створення вмісту в Metaverse включає різні технології, такі як *процедурна генерація, NLP і великі мовні моделі (Large Language Model, LLM)*. Ці технології разом створюють більш захоплюючий, інтерактивний та персоналізований досвід користувачів.

Процедурна генерація може генерувати все, від складних ландшафтів до складної архітектури і навіть цілих екосистем і гарантує, що Metaverse залишається динамічним і експансивним. NLP є ще одним критичним компонентом генерації контенту AI для Metaverse, який забезпечує більш природну та інтуїтивно зрозумілу взаємодію між користувачами та віртуальними об'єктами. LLMs, такі як GPT-4 та ін. ще більше розширюють можливості NLP у Metaverse і можуть створювати складні наративи, генерувати діалоги і навіть допомагати з перекладом різними мовами в реальному часі між користувачами. LLM, які створені на основі глибоких нейронних мереж, здатні генерувати тексти, які не лише відтворюють лінгвістичні патерни, але й демонструють розуміння контексту, логічні зв'язки і когнітивні здатності, які у багатьох аспектах імітують людське мислення. Можливість появи нового типу розуму на основі LLM – штучного, неантропометричного, потенційно чужого, але не менш реального, ставить нині перед людством низку фундаментальних питань. Проте, вже зараз зрозуміло, що людство наближається до моменту коли межі між природним та штучним, реальним та симульованим середовищами починають розмиватись. Ці моделі допомагають розв'язувати різноманітні задачі, пов'язані з прогнозуванням, класифікацією, оптимізацією та розпізнавання образів без безпосередньої участі людини і базуються на алгоритмах, які адаптуються до вхідних даних шляхом оптимізації власних параметрів. Поєднання процедурної генерації, NLP і LLMs у Metaverse може забезпечити динамічний і персоналізований досвід користувачів.

Сьогодні технологію AI з алгоритмами машинного навчання (*Machine Learning, ML*) і архітектурою глибокого навчання (*Deep Learning, DL*) можна побачити в багатьох різноманітних аспектах Metaverse разом із технологіями комп'ютерного бачення, що підкреслюють вигляд віртуальних світів. ML використовують складні математичні підходи, алгоритми та статистичні методи для ефективної обробки великих обсягів інформації. DL є

підмножиною ML, яка використовує штучні нейронні мережі (*Artificial Neural Networks, ANN*). Нещодавній запуск нейромережі *DeepSeek* в Китаї став тригером масштабних змін у сфері LLM і започаткував нову еру жорстокої конкуренції між такими провідними компаніями, як Open AI, Google, Anthropic та Mistral.

Від машинного та глибокого навчання до GenAI та обробки природної мови, різні типи моделей AI служать для різних випадків використання, наприклад, для автоматизації завдань, розробки кращих інструментів діагностики та покращення прийняття рішень у різних галузях. Проте, як зазначають дослідники RAND, нині швидкість і потенційний прогрес AI, а також майбутнє AGI невизначені [104]. Серед експертів наукової доповіді з безпеки розвиненого AI поки теж не має єдиної думки щодо низки питань, що стосуються можливостей загального призначення AI та зниження ризиків [105].

З метою поглибленого вивчення AI та формування глобальної платформи віртуальних світів на основі AI Міжнародний союз електрозв'язку (ITU), Міжнародний обчислювальний центр ООН (UNICC) та Digital Dubai запустили такі ініціативи, як віртуальний інструмент міського планування (*CitiVerse*), європейська цифрова копія людського тіла (*European Virtual Human Twin*), які спрямовані на використання можливостей віртуальних світів на благо суспільства [106]. Ці ініціативи також спрямовані на створення відкритого, безпечного, справедливого та інклюзивного цифрового середовища промислової екосистеми для Web 4.0.

Важливу роль у подоланні розриву для підключення периферійних пристроїв реального світу до Metaverse відіграє **технологія Інтернету речей (IoT)**, за допомогою якої фізичні об'єкти, від побутової техніки до транспортних засобів, можуть спілкуватися та взаємодіяти з цифровим середовищем. Розвиток мобільного краудсенсингу значною мірою залежить від широкого розповсюдження IoT і передових комунікаційних технологій,

які дозволяють використовувати велику кількість підключених пристроїв, доступних на краю мережі і створювати сервіси Metaverse за допомогою IoT.

Подібним чином **технологія 3D-реконструкції** впливає на створення детальних і точних цифрових представлень реального середовища [107]. Ця технологія фіксує та оцифровує фізичні простори, об'єкти та людей, переносячи їх у Metaverse із високою точністю. Усі ці технології, працюючи разом, утворюють основу Metaverse, що дозволяє користувачам створювати, досліджувати та взаємодіяти в повністю реалізованому цифровому всесвіті на основі надійної комунікаційної, обчислювальної та технологічної інфраструктури.

Комунікаційна та обчислювальна інфраструктура Metaverse для підтримки потоку даних між фізичним і віртуальним світами в реальному часі залежить від таких ключових компонентів, як *зв'язок, периферійні обчислення та зберігання*. Високошвидкісна інфраструктура з низькою затримкою, така як мережі 5G, 6G і периферійні обчислення, сприяє обробці даних з кількох датчиків в єдину 3D-модель. Це злиття різних потоків даних дозволяє створювати *інтегровану та високоточну віртуальну модель*, яка відображає реальний світ за допомогою віртуальних 3D-сцен. Завдяки теоретичній швидкості до 10 Гбіт/с і затримці до 1 мілісекунди, технологія 5G забезпечує нині широкий спектр програм, які вимагають передачі даних у реальному часі та високої пропускну здатності. Окрім 5G, нині увага зосереджена на розробці технології 6G, яка має на меті забезпечити ще вищі швидкості, меншу затримку та більш широкий зв'язок. Очікується, що 6G інтегруватиме передові технології, такі як AI, машинне навчання та Blockchain для покращення керування мережею, безпеки та ефективності. Потенційні застосування технології 6G включає: голографічний зв'язок, сучасні AR і VR, а також повсюдне підключення до IoT, що дозволяє безперебійно працювати розумним середовищам і автономним системам. Для досягнення цих амбітних цілей вченими досліджуються нові діапазони

спектру, наприклад терагерцові частоти. Оскільки суспільство рухається до 6G, увага також буде зосереджена на стійких та енергоефективних рішеннях для підтримки постійно зростаючого попиту на дані та підключення.

Технологічна інфраструктура Metaverse включає складну та взаємопов'язану екосистему інноваційних технологій, призначених для підтримки захоплюючого віртуального досвіду в реальному часі. Апаратне забезпечення включає високошвидкісні мережі з низькою затримкою, такі як 5G, волоконну оптику, а також обчислювальне обладнання таке, як графічні процесори (*Graphics Processing Units, GPU*) і хмарні обчислювальні ресурси, а також надійні рішення для зберігання даних. Разом ці компоненти гарантують, що Metaverse є цілісним, масштабованим та інтерактивним цифровим всесвітом, здатним підтримувати різні додатки від ігор і соціальних взаємодій до професійних і освітніх середовищ. Основні засоби включають *високопродуктивні обчислення, архітектуру хмари і туману та периферійні пристрої*. Для вирішення складних обчислювальних проблем, які виходять за межі можливостей стандартних настільних комп'ютерів використовують *високопродуктивні обчислення (high-performance computing, HPC)*, для вирішення складних обчислювальних проблем [41]. Спеціалізоване програмне забезпечення та такі інструменти, як: інтерфейс передачі повідомлень (*Message Passing Interface, MPI*), відкрита багатопроцесорна обробка (*Open Multiprocessing, OpenMP*) і обчислювальна уніфікована архітектура пристроїв (*Computing Unified Device Architecture, CUDA*) підтримують розробку та виконання програм високопродуктивних обчислень, забезпечуючи ефективне використання величезних доступних обчислювальних ресурсів. Незважаючи на величезні можливості HPC для Metaverse вони супроводжуються такими проблемами, як масштабованість, споживання енергії, вартість і складність. Однак майбутнє високопродуктивних обчислень є багатообіцяючим у масштабних обчисленнях, квантових технологіях та інтеграції AI. Вже нині сферами

застосування квантових технологій, як потенційних кандидатів для обслуговування Metaverse, є квантові обчислення та квантова оптимізація, квантове машинне навчання та квантові комунікації. Перший модульний квантовий комп'ютер Aurigo на основі фотонних кубітів компанії Xanadu вже нині дозволяє долати масштабованість, корекцію помилок та стійкість до них. Квантовий чип Majorana 1 від Microsoft спричинив революцію в обчисленнях фізиці та AI і відкрив абсолютно нову парадигму розуміння і стану топологічної матерії та її властивостей. Топологічні матеріали дозволяють обходити класичні закони термодинаміки та електродинаміки у певних умовах що дозволить в майбутньому будувати компактні і відносно енергоефективні квантові пристрої, які не потребуватимуть традиційного енергоспоживання чи охолодження до наднизьких температур для забезпечення стабільності квантових станів.

Для технології Metaverse надзвичайно важливою є *обчислювальна інфраструктура*. Саме системи мобільного зв'язку об'єднують ці аспекти в нову систему, яка є *інтеграцією зв'язку, зондування, обчислення та зберігання (I-CSCS)*. У Білій книзі Outlook щодо бачення формування технології мережі 6G, зазначається, що «6G є майбутнім сценарієм, який заплановано в Metaverse, і в якому підтримуватиметься глибока інтеграція реального фізичного та віртуального цифрового світів» [108]. Згідно майбутніх прогнозів розбудови мережі 6G вона, в основному, включатиме вісім сценаріїв, серед яких захоплююча *хмара AR, голографічний зв'язок, сенсорний взаємозв'язок, інтелектуальна взаємодія, інтегроване зондування та зв'язок, інклюзивний інтелект, цифровий двійник і глобальне покриття*. Саме бездротова система 6G покликана розширювати сфери зв'язку, підтримувати більше сценаріїв застосування на відповідність вимогам щодо якості обслуговування (*Quality of service, QoS*) і забезпечувати безперебійний і повсюдний зв'язок. Крім того, 6G може спільно використовувати DT, AI та

хмарний інтелект, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність безпеки в мережах зв'язку.

Підхід щодо об'єднання сенсорних і комунікаційних технологій, відомий в науковій літературі як *Інтегроване зондування та комунікації* (*Integrated Sensing and Communications, ISAC*). Група IMT-2020 (5G), яка вивчає техніки у 5G для взаємної автентифікації між абонентами і мережею проаналізувала попит на ISAC за чотирма основними сценаріями, як-от розумний транспорт, розумний низький рівень над рівнем моря, розумне життя та розумна мережа [111]. Завдяки конвергенції частот *mmWave/THz* і масовій технології просторового методу кодування сигналу межі між комунікаційними та сенсорними системами стираються, особливо з точки зору їхніх апаратних платформ, радіочастотних інтерфейсів, характеристик каналів і методів обробки даних. Завдяки підтримці ISAC повсюдне визначення фізичного світу може бути досягнуто шляхом широкого розгортання бездротових пристроїв у реальному світі, збираючи інформацію про фізичний світ для реалізації Metaverse.

Технологія зберігання у Metaverse забезпечує швидку, безпечну та ефективну обробку даних для безперервного захоплюючого досвіду і відіграє незамінну роль у розробці надійних мережевих систем для Metaverse. Оскільки Metaverse передбачає взаємодію між фізичним і віртуальним середовищами, дані з різних джерел, таких як датчики, периферійні пристрої та системи AI, необхідно кешувати та отримувати в режимі реального часу [112]. Такі технології, як кешування макро/малої базової станції і кешування між пристроями, допомагають зменшити затримку, зберігаючи дані.

На додаток до зменшення затримки, ефективні механізми зберігання, такі як кешування моделі периферійного AI, сприяють здатності Metaverse в реальному часі керувати великомасштабними складними взаємодіями, не перевантажуючи мережу. Цей підхід покращує масштабованість і гарантує,

що система може підтримувати велику кількість одночасних взаємодій без зниження продуктивності, що є необхідністю в захоплюючому світі Metaverse реального часу, який постійно розвивається.

Крім того, оптимальна заміна кешу має вирішальне значення для забезпечення того, що найбільш релевантні та часто використовувані дані залишаються доступними, тоді як застарілі або менш важливі дані ефективно замінюються [113]. Оскільки Metaverse у реальному часі генерує та обробляє величезні обсяги даних, інтелектуальне керування кеш-пам'яттю запобігає вузьким місцям зберігання та забезпечує доступність даних у реальному часі.

Хмарні обчислення здійснили цифрову трансформацію в різних галузях, створивши більш ефективні та інноваційні бізнес-моделі. Хмарна технологія пропонує кілька ключових переваг, включаючи масштабованість, гнучкість, економічність і доступність. Хмарні послуги зазвичай поділяють на три основні типи: інфраструктура як послуга (IaaS), яка надає віртуальні обчислювальні ресурси через Інтернет; платформа як послуга (PaaS), яка пропонує апаратні та програмні засоби для розробки додатків; і програмне забезпечення як послуга (SaaS), яке доставляє програмні додатки через Інтернет на основі передплати. Основні постачальники хмарних послуг, як-от Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud Platform (GCP), пропонують надійні рішення, які задовольняють різноманітні потреби: від стартапів, які вимагають мінімальних ресурсів, до підприємств, яким потрібна розгалужена інфраструктура та передові послуги.

До парадигм, які покращують можливості обробки та аналізу даних ближче до джерела генерації даних, зменшуючи затримку та підвищуючи ефективність відносяться **периферійні обчислення** (*Edge i fog computing*). Обчислення на межах і тумані є парадигмами, які покращують можливості обробки та аналізу даних, зменшуючи затримку та підвищуючи ефективність. Архітектура fog діє як проміжний рівень, який обробляє дані

до того, як вони досягнуть хмари, надаючи додаткове сховище та обчислювальні ресурси ближче до джерела даних [110].

Ці тенденції свідчать про активний розвиток та впровадження Metaverse в різні сфери, що відкриває нові можливості для користувачів та бізнесу. Попри значний прогрес, перед Metaverse стоять виклики, такі як забезпечення конфіденційності даних, кібербезпеки та розробки відповідного законодавства. Metaverse також потребує динамічної та адаптивної економічної системи, яка дозволяє користувачам створювати, купувати та продавати предмети та послуги і здобувати власні цифрові активи, співіснуючи з ринком у Metaverse. Спільні зусилля урядів, бізнесу та громадськості є ключовими для подолання цих перешкод та повноцінного розвитку Metaverse.

Розділ 3.
ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ
ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД

МАРІАННА СТЕГНЕЙ

доктор економічних наук, професор,

ОРШОЯ НОДЬ

кандидат економічних наук, старший викладач

РУСЛАН ПРОКОПЕЦЬ

здобувач PhD спеціальності «Економіка»

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У сучасному світі, позначеному зростанням економічної нестабільності, зумовленої глобальними кризами, військовими конфліктами та структурними трансформаціями, забезпечення сталого розвитку територіальних громад набуває особливої актуальності. В Україні, що переживає період глибокої економічної турбулентності та готується до масштабного післявоєнного відновлення, питання сталого розвитку на місцевому рівні стає ключовим фактором забезпечення довгострокової життєздатності, соціальної згуртованості та екологічної безпеки громад.

Зв'язок з важливими науковими завданнями полягає у необхідності поглибленого теоретичного осмислення механізмів впливу економічної нестабільності на процеси сталого розвитку на місцевому рівні, розробці нових концептуальних підходів та інструментів для управління розвитком територій в умовах невизначеності. Практично важливим є розробка науково обґрунтованих стратегій та рекомендацій для органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій, спрямованих на підвищення стійкості громад до економічних шоків, оптимізацію використання місцевих ресурсів та забезпечення збалансованого розвитку в

довгостроковій перспективі, особливо з урахуванням специфіки регіонів України, таких як Закарпатська область.

Аналіз останніх досліджень показує, що розуміння територіальної громади є багатограним і розглядається в межах кількох основних наукових підходів. Зокрема, територіальний підхід, представлений у законодавстві України, та працях М. Корнієнка, О. В. Батанова, акцентує увагу на територіальній консолідації населення в межах адміністративних одиниць, їхніх правах на місцеве самоврядування, управлінні комунальною власністю та сплаті місцевих податків, підкреслюючи системні територіально-особистісні зв'язки. Інші підходи до розуміння територіальної громади у поєднанні з концепцією сталого розвитку висвітлені у працях І.К. Бистрякова, М.А. Хвесика, І.О. Іртищевої та інших дослідників. Наявність різних підходів щодо визначення особливостей сталого розвитку територіальних громад в умовах економічної турбулентності, доводять необхідність подальшого багатовимірного дослідження.

Метою дослідження є здійснення ідентифікації системних характеристик та компонентів дефініції «територіальна громада», аналіз складових сталого розвитку територіальних громад та вплив економічної турбулентності на ключові сфери життєдіяльності задля визначення стратегічних напрямів сталого розвитку громад в умовах поточних викликів та майбутнього післявоєнного відновлення.

В умовах поточної геополітичної та соціально-економічної кон'юнктури, обумовленої військовою агресією та супутніми дестабілізуючими факторами, концепція сталого розвитку територіальних громад в Україні набуває критичної значущості. Вона є фундаментальною передумовою забезпечення резильєнтності локальних спільнот шляхом раціонального адміністрування ресурсів, стимулювання підприємницької активності на місцевому рівні, модернізації інженерно-транспортної інфраструктури та активізації інвестиційних процесів.

Теоретичні засади сталого розвитку, маючи значну історичну еволюцію, відображену у низці міжнародних нормативно-правових актів та декларацій, визначають стратегічні вектори майбутнього світового розвитку, що базуються на інтегрованому врахуванні екологічних, соціальних та економічних імперативів. Дефініція «сталого розвитку» передбачає якісне поліпшення життєдіяльності людської популяції за умови збереження гомеостазу природних екосистем [115].

Згідно з твердженням Котова І.В., сталий розвиток територіальних громад є визначальним елементом, що обумовлює загальну траєкторію сталого розвитку держави. У сучасних умовах функціонування України, забезпечення сталого розвитку на рівні громад зазнає впливу комплексу взаємопов'язаних правових, економічних, інституційних та організаційних детермінант. З метою нівелювання потенційного негативного впливу зазначених факторів, постає нагальна потреба у налагодженні синергетичної взаємодії між усіма компонентами сталого розвитку та у підвищенні ступеня відповідальності суб'єктів державного та місцевого самоврядування [116].

В умовах реалізації процесів децентралізації, сталий розвиток територіальних громад орієнтований на імплементацію результативних трансформацій на локальному рівні з урахуванням реформи децентралізації, ініційованої в Україні у 2014 році. Фундаментальними правовими документами, що започаткували цю реформу, виступають: Концепція реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (від 01.04.2014) [117], Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (від 17.06.2014) [118], Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (від 05.02.2015) [119], а також внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України щодо фінансової децентралізації. Зазначені законодавчі ініціативи сприяли зміцненню інституту місцевого самоврядування, забезпечуючи його дієвість та наближеність до потреб громадянського суспільства. Зокрема, реформа

наділила новостворені органи місцевого самоврядування компетенціями та фінансовими ресурсами, які раніше перебували у віданні виключно міст обласного значення.

В умовах сучасної динамічної та невизначеної ситуації, що поглиблюється військовим конфліктом, проблематика сталого розвитку територіальних громад набуває особливої актуальності та потребує глибокого аналізу й наукових досліджень, що інтегрують передовий міжнародний досвід з урахуванням поточних українських реалій. Ключовою передумовою для розробки ефективної моделі сталого розвитку територіальних громад є чітке визначення їхньої сутності та специфічних характеристик в українському контексті, розглядаючи їх одночасно як активних суб'єктів та об'єктів процесів сталого розвитку.

Концепт «територіальна громада» є відносно новим явищем в українській правовій та соціально-економічній практиці, що зумовило активну наукову дискусію та формування різноманітних дефініцій даного поняття. Відповідно до узагальнення чинного законодавства України, територіальна громада ідентифікується як контингент осіб, які на постійній основі проживають на території села, селища або міста, що має статус самостійної адміністративно-територіальної одиниці, або як добровільне об'єднання мешканців декількох сільських населених пунктів з єдиним адміністративним центром.

Згідно з твердженням Клевцевич Н.А., у науковому дискурсі економічної галузі домінує територіальна парадигма, що базується на застосуванні таких визначальних ознак, як стале проживання індивідів у межах конкретного населеного пункту. Дана концепція артикулюється через використання термінології на кшталт «населення», «жителі», «громадяни, що проживають на території», «територіальний колектив» та інших подібних дескрипторів [120].

Територіальна парадигма у процесі формування територіальних громад наголошує на необхідності комплексного дослідження та інтеграції географічних, демографічних, історичних і культурних атрибутів конкретної території з метою розробки дієвої моделі адміністрування та прогресивного розвитку громади. Зазначений підхід передбачає врахування унікальних характеристик території, включаючи її природно-ресурсний потенціал, геопросторове положення, демографічну структуру населення, культурно-історичну спадщину, а також потреби й пріоритети місцевих мешканців.

Вказаний підхід знаходить своє відображення у Законі України «Про місцеве самоврядування», де територіальна громада визначається як «сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр» [121].

Можливо вирізнити декілька наукових підходів до визначення категорії «територіальна громада», серед яких: територіальний, соціальний, економічний та екологічний (табл. 1).

Таким чином, ґрунтуючись на узагальненні представлених концептуальних підходів, можливе узагальнення щодо розуміння терміну «територіальна громада», що визначається як соціально-економічна формація, яка консолідує населення конкретної адміністративно-територіальної одиниці. Дана спільнота функціонує як суб'єкт місцевого самоврядування, наділений правами юридичної особи, володіє необхідними ресурсами для забезпечення власної життєдіяльності та подальшого розвитку, і здійснює свою діяльність на засадах спільних інтересів, ціннісних орієнтацій та нормативно-правового регулювання. В рамках розробки моделі сталого розвитку, особливої значущості набуває ідентифікація системних характеристик та компонентів дефініції «територіальна громада».

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення категорії «Територіальна громада»

Підходи	Визначення	Науковці
Територіальний	Територіальна громада являє собою територіально консолідований колектив, що є первинним носієм прав місцевого самоврядування та корелює з сукупністю осіб, які проживають у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Даний колектив, самостійно або через інституціоналізовані ним муніципальні утворення, здійснює регулювання питань локального значення, володіє спільною комунальною власністю, забезпечує сплату місцевих податків та характеризується наявністю системних територіально-особистісних зв'язків.	Закон України «Про місцеве самоврядування» [121], Корнієнко М. [122, с.16], Батанов О. В. [123, с.114]
Соціальний	Територіальна громада може бути концептуалізована як соціальна система, що інтегрує індивідів на підґрунті поділюваних ціннісних орієнтацій, усталених традицій та мережі соціальних інтеракцій. Її функціонування детермінується складними соціальними взаємодіями, міжособистісними зв'язками та консолідованими інтересами членів даної спільноти.	Семигіна Т. [124, с.55], Козубовська І. [125], Хомюк Н.Л., Войчук М.В. [126]
Економічний	Територіальна громада являє собою економічно самодостатню спільноту, яка характеризується наявністю власних джерел доходів, структури витрат та потенціалу для імплементації локальних програм розвитку.	Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. [127], Пальчук В. [128, с.39]
Екологічний	Територіальна громада може бути охарактеризована як інтегрована соціо-еколого-економічна система, в межах якої популяція, що проживає на певній території, вступає у складну взаємодію з наявними природними, соціальними та економічними ресурсами з метою забезпечення сталого розвитку, підтримання екологічної стабільності та культивування збалансованих відносин з довкіллям..	Kapral, A. [129]

Джерело: систематизовано авторами

На підставі проведеного аналізу існуючих концептуальних підходів, здійснено систематизацію фундаментальних ознак територіальної громади, які визначають її онтологічну сутність, ключові атрибути та функціональні завдання (див. рис. 1).



Рис.1.1. Ідентифікація системних характеристик та компонентів
дефініції «територіальна громада»

Джерело: систематизовано авторами

Представлена на рисунку структурна схема візуалізує концептуальну модель, спрямовану на ідентифікацію системних характеристик та складових елементів, що визначають сутність «територіальної громади». В центрі цієї моделі знаходиться розуміння територіальної громади як інтегрованого утворення, що функціонує як складна система з численними взаємопов'язаними компонентами.

Перший етап аналізу передбачає визначення ключових атрибутів ідентифікації територіальної громади, які поділяються на два основних блоки. Перший блок охоплює територіально-географічні та адміністративні

аспекти, включаючи географічні межі, що окреслюють просторову локалізацію громади, адміністративну юрисдикцію, яка визначає її місце в адміністративно-територіальному устрої, систему управління та самоврядування, що відображає організаційні засади прийняття рішень та здійснення владних функцій, бюджет як фінансову основу її діяльності, а також інфраструктурне забезпечення та публічні послуги, що характеризують рівень розвитку комунальної та соціальної інфраструктури.

Другий блок ключових атрибутів ідентифікації включає соціально-економічні та екологічні характеристики. До них належать природні ресурси, що становлять ресурсний потенціал території, економічний потенціал та продуктивність, що відображають рівень господарського розвитку, населення з його демографічними особливостями, соціокультурна ідентичність та консолідація, що характеризують спільні цінності, традиції та рівень соціальної інтеграції, а також екологічний контекст та стан довкілля, що відображають екологічну ситуацію на території.

Другий рівень представленої схеми визначає стратегічні цілі ідентифікації зазначених характеристик. До них належить аналіз проблемного поля та перспектив розвитку громади, формування моделі сталого розвитку, розробка програми та стратегії комплексного розвитку, формування та прийняття управлінських рішень, а також операційна реалізація управлінських функцій.

Таким чином, графічна модель ілюструє системний підхід до розуміння та ідентифікації територіальної громади, розглядаючи її як багатогранну систему, що характеризується взаємодією територіальних, адміністративних, соціально-економічних та екологічних чинників. Результати цієї ідентифікації слугують основою для розробки ефективних стратегій сталого розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на рівні територіальних громад.

Представлена графічна модель надає комплексну візуалізацію системних характеристик та складових елементів, що визначають сутність територіальної громади як складного соціально-економічного та екологічного утворення. Ця модель слугує інструментом для структурованого аналізу та розуміння багатогранної природи територіальних громад, виокремлюючи ключові атрибути, що підлягають ідентифікації для подальшого стратегічного планування та управління.

Визначення ключових атрибутів ідентифікації, таких як географічні межі, адміністративна юрисдикція, система управління, бюджет, інфраструктурне забезпечення, природні ресурси, економічний потенціал, демографічні характеристики населення, соціокультурна ідентичність та екологічний контекст, забезпечує всебічне розуміння внутрішнього стану та зовнішніх умов функціонування громади. Це дозволяє отримати цілісне уявлення про її потенціал, обмеження та специфічні особливості.

Крім того, модель окреслює стратегічні цілі процесу ідентифікації, спрямовуючи аналітичні зусилля на розуміння проблемного поля та перспектив розвитку, формування концепції сталого розвитку, розробку стратегічних документів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та їхню практичну реалізацію. Таким чином, графічна модель не лише систематизує ключові характеристики територіальної громади, але й визначає логічну послідовність аналітичних та управлінських дій, необхідних для її ефективного розвитку в умовах сучасних викликів. Вона є методологічним підґрунтям для наукових досліджень, стратегічного планування та практичного впровадження ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Ґрунтуючись на аналізі існуючих наукових концепцій сталого розвитку та враховуючи специфічну роль територіальних громад як активних суб'єктів і водночас об'єктів цього процесу, сформульовано авторське визначення сталого розвитку територіальної громади. Згідно з цим визначенням, сталий

розвиток територіальної громади являє собою збалансований та динамічний процес, що передбачає інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів з метою підвищення рівня життя населення, раціонального використання наявних ресурсів, нівелювання соціальної нерівності та збереження навколишнього природного середовища. Кінцевою метою цього процесу є забезпечення довготривалої стійкості громади та її здатності до самостійного прогресу. На рисунку 1.2. представлено декомпозицію основних компонентів сталого розвитку територіальних громад.

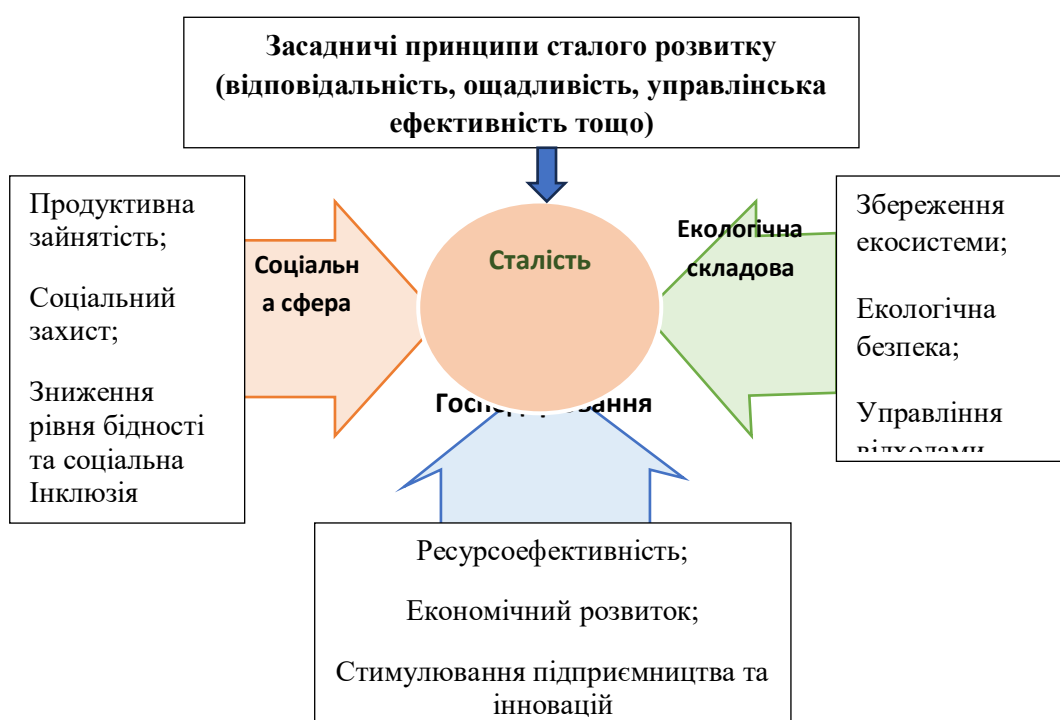


Рис.1.2. Складові сталого розвитку територіальних громад

Джерело: систематизовано авторами

Представлена на рисунку 2 схема ілюструє концептуальну модель структурних складових сталого розвитку територіальних громад. В центрі композиції розміщено ключове поняття «Сталість», що символізує інтегративний характер досліджуваного феномена. Досягнення сталого розвитку, згідно з цією моделлю, є результатом взаємодії та збалансованого

розвитку трьох основних компонентів: соціальної сфери, екологічної складової та господарювання.

Соціальна сфера, представлена блоком ліворуч, включає такі ключові аспекти, як продуктивна зайнятість, що відображає рівень економічної активності населення; соціальний захист, що характеризує систему підтримки соціально вразливих груп; та зниження рівня бідності та соціальна інклюзія, що є індикатором соціальної справедливості та інтеграції.

Екологічна складова, відображена блоком праворуч, охоплює збереження екосистем, що акцентує увагу на необхідності підтримання біологічного різноманіття та екологічної рівноваги; екологічну безпеку, що характеризує стан захищеності довкілля та населення від негативних екологічних факторів; та управління відходами, що є важливим аспектом раціонального природокористування та запобігання забрудненню довкілля.

Господарство, представлене нижнім блоком, включає ресурсоефективність, що відображає раціональне використання наявних ресурсів; економічний розвиток, що характеризує позитивну динаміку економічних показників; та стимулювання підприємництва та інновацій, що є важливим фактором економічного зростання та створення нових можливостей.

Над центральним елементом «Сталість» розміщено блок «Засадничі принципи сталого розвитку (відповідальність, раціональність, ощадливість, управлінська ефективність тощо)», що підкреслює важливість дотримання певних керівних принципів у процесі досягнення сталого розвитку. Ці принципи є фундаментальними для забезпечення ефективної взаємодії між соціальною, екологічною та економічною складовими.

Таким чином, представлена графічна модель є концептуальним відображенням структурних елементів сталого розвитку територіальних громад та ілюструє їхню взаємозалежність. Вона підкреслює необхідність

інтегрованого підходу до управління та розвитку, що враховує соціальні потреби, екологічні обмеження та економічні можливості, керуючись при цьому засадничими принципами відповідальності, раціональності, ощадливості та управлінської ефективності.

Засадничі принципи сталого розвитку є фундаментальними настановами, що визначають підхід до управління та розвитку територіальних громад з метою забезпечення їхньої довгострокової стійкості. Вище зазначений перелік цих принципів не є вичерпним, але такі як відповідальність, раціональність, ощадливість та управлінська ефективність є ключовими. Розглянемо їх детальніше та доповнимо іншими важливими принципами:

1. Відповідальність (Responsibility) передбачає усвідомлення та прийняття наслідків своїх дій усіма суб'єктами сталого розвитку – органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та кожним громадянином. Відповідальність охоплює:

- екологічну відповідальність: зобов'язання мінімізувати негативний вплив на довкілля, зберігати біологічне різноманіття, раціонально використовувати природні ресурси та запобігати забрудненню;

- соціальну відповідальність: дотримання прав людини, забезпечення соціальної справедливості, створення гідних умов праці, підтримка соціально вразливих груп населення, сприяння розвитку освіти та культури;

- економічну відповідальність: ведення чесного бізнесу, забезпечення прозорості фінансової діяльності, сприяння сталому економічному зростанню, врахування довгострокових наслідків економічних рішень;

- міжгенераційну відповідальність: Обов'язок забезпечити можливості для розвитку майбутніх поколінь, зберігаючи для них природні ресурси та сприятливе довкілля.

2. Раціональність (Rationality) передбачає прийняття обґрунтованих рішень на основі наукових знань, аналізу даних та врахування довгострокових наслідків. Раціональність включає:

- наукову обґрунтованість, що використання наукових досліджень та експертних оцінок при розробці стратегій та прийнятті рішень;
- системний підхід, як розгляд територіальної громади як складної системи, врахування взаємозв'язків між її соціальними, економічними та екологічними компонентами;
- прогнозування та планування, що охоплює здійснення довгострокового прогнозування розвитку, розробка стратегічних планів та програм, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку;
- оцінка впливу через проведення оцінки впливу планованих проєктів та рішень на довкілля та соціально-економічну сферу.

3. Ощадливість (Frugality/Efficiency), що передбачає ефективне та економне використання наявних ресурсів – природних, фінансових, людських, часових. Ощадливість включає:

- ресурсоефективність – це мінімізація споживання природних ресурсів на одиницю виробленої продукції або наданої послуги;
- енергоефективність – це зменшення споживання енергії, використання відновлюваних джерел енергії;
- економія бюджетних коштів – раціональне використання бюджетних коштів, оптимізація витрат, залучення інвестицій;
- заощадження часу та людських ресурсів – оптимізація процесів управління та виробництва, підвищення продуктивності праці.

4. Управлінська ефективність (Managerial Efficiency), що передбачає здатність органів управління забезпечувати досягнення цілей сталого розвитку шляхом ефективного використання наявних інструментів та механізмів. Управлінська ефективність включає:

- прозорість та підзвітність – це забезпечення відкритості діяльності органів влади, регулярне звітування перед громадою.

- залучення громадськості – це активна участь громадян, громадських організацій та бізнесу у процесах прийняття рішень та реалізації проєктів сталого розвитку;

- координація та співпраця– це взаємодія між різними рівнями влади, секторами економіки та громадянським суспільством;

- моніторинг та оцінка– це регулярний моніторинг показників сталого розвитку, оцінка ефективності впроваджених заходів та коригування стратегій у разі необхідності.

Можливо виділити ще додаткові важливі принципи сталого розвитку:

- інтеграція (Integration) – врахування взаємозв'язку між економічними, соціальними та екологічними аспектами при прийнятті рішень;

- субсидіарність (Subsidiarity) – прийняття рішень на найнижчому можливому рівні управління, залучення місцевих громад до вирішення питань місцевого значення;

- справедливість (Equity) – забезпечення рівних можливостей для всіх членів громади, справедливий розподіл благ та тягарів розвитку;

- орієнтація на людину (People-centeredness) – пріоритетність потреб та інтересів людини у процесі розвитку;

- попередження (Precautionary principle) – вживання запобіжних заходів у випадку потенційної загрози довкіллю або здоров'ю людини, навіть за відсутності повної наукової впевненості;

- гнучкість та адаптивність (Flexibility and Adaptability) – здатність адаптуватися до змінних умов та нових викликів.

Врахування та реалізація цих засадничих принципів є критично важливим для забезпечення сталого розвитку територіальних громад та досягнення гармонійного співіснування суспільства, економіки та довкілля.

Сталий розвиток територіальних громад в умовах економічної турбулентності, що набуває особливого значення для громад України, являє собою стратегічний підхід до управління та розвитку, який передбачає інтегроване та збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів, спрямоване на забезпечення довгострокової життєздатності та процвітання всупереч нестабільності зовнішнього середовища. Оскільки українські громади відчують на собі вплив таких факторів, як військова агресія, інфляційні процеси, міграційні зрушення та структурні економічні реформи, концепція сталого розвитку виступає ключовим механізмом для забезпечення їхньої стійкості та здатності до адаптації, дозволяючи не лише долати поточні виклики, але й створювати підґрунтя для майбутнього прогресу та підтримання належної якості життя мешканців.

Економічна стійкість в контексті сталого розвитку українських громад в умовах турбулентності досягається шляхом диверсифікації місцевої економіки, що включає підтримку малого та середнього підприємництва, активізацію інвестиційних процесів у різноманітних галузях, стимулювання місцевого виробництва та налагодження кооперативних зв'язків, завдяки чому зменшується залежність від окремих, потенційно вразливих секторів економіки та створюються нові можливості для працевлаштування, як, наприклад, розвиток агротуристичного напрямку або підтримка інформаційних технологій у громадах, що переживають занепад традиційних промислових підприємств. Соціальна згуртованість, як важливий елемент сталого розвитку, забезпечується через зміцнення соціальних зв'язків у громадах, надання підтримки соціально незахищеним верствам населення, гарантування доступу до якісних освітніх та медичних послуг, що є особливо важливим в умовах економічних криз, коли зростає ризик соціальної напруги, і тому інвестиції в соціальний капітал та реалізація програм підтримки для безробітних і внутрішньо переміщених осіб набувають

першочергового значення, наприклад, через створення центрів підтримки для ВПО або впровадження інклюзивних освітніх ініціатив.

Екологічна відповідальність, як невід’ємна складова сталого розвитку, передбачає раціональне використання природних ресурсів, активне впровадження енергоефективних технологій, розвиток альтернативних джерел енергії, ефективне управління відходами та збереження і відновлення екосистем, причому економічні труднощі не повинні призводити до послаблення екологічних стандартів, оскільки це може мати довгострокові негативні наслідки для довкілля та здоров’я населення, як, наприклад, через запровадження систем роздільного збору сміття або реалізацію проектів з енергомодернізації житлових та громадських будівель. Ефективне управління, як ключовий принцип сталого розвитку, включає забезпечення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування перед громадою, активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень, оптимізацію використання бюджетних коштів та постійне підвищення управлінської компетентності, що є особливо важливим в умовах обмежених фінансових ресурсів для досягнення максимальної ефективності у використанні наявних можливостей, наприклад, через впровадження інструментів електронного урядування та проведення публічних обговорень з питань бюджету. Нарешті, адаптивність та інноваційність, як важливі характеристики сталого розвитку, відображають здатність громад оперативно реагувати на зовнішні зміни, впроваджувати новітні технології та підходи, а також знаходити нестандартні рішення для існуючих проблем, що є особливо цінним в умовах економічної турбулентності для пошуку нових шляхів розвитку та підвищення конкурентоздатності, наприклад, через підтримку інноваційних стартапів та впровадження інтелектуальних технологій в управління міським господарством.

Отже, сталий розвиток територіальних громад в умовах економічної турбулентності, що є надзвичайно актуальним для України, являє собою не

лише теоретичну концепцію, а й нагальну практичну необхідність, що вимагає застосування комплексного підходу, налагодження ефективної співпраці між усіма зацікавленими сторонами та стратегічної орієнтації на довгострокову перспективу, що дозволить громадам не лише успішно долати поточні економічні труднощі, але й закласти міцну основу для їхнього майбутнього сталого процвітання.

В контексті економічної турбулентності та майбутнього післявоєнного відновлення України, стратегічні перспективи сталого розвитку територіальних громад набувають особливої ваги, оскільки визначають траєкторію їхнього довгострокового зростання, стійкості та здатності до якісних трансформацій. Ці перспективи базуються на інтеграції принципів сталого розвитку в усі сфери життєдіяльності громад, враховуючи як поточні виклики, так і можливості, що відкриються після завершення воєнних дій.

Однією з ключових стратегічних перспектив є розбудова стійкої та диверсифікованої економіки на місцевому рівні. Це передбачає не лише відновлення зруйнованої інфраструктури та виробничих потужностей, але й стимулювання інноваційного підприємництва, підтримку секторів з високою доданою вартістю, таких як інформаційні технології, зелена енергетика, агропереробка, а також розвиток креативних індустрій та туризму. Диверсифікація економіки дозволить громадам зменшити залежність від традиційних, можливо, постраждалих галузей та створити нові джерела доходів і робочих місць, підвищуючи їхню економічну безпеку в умовах нестабільності.

Важливою стратегічною перспективою є зміцнення соціальної згуртованості та інклюзивності. Післявоєнне відновлення вимагатиме особливої уваги до потреб різних груп населення, включаючи ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та тих, хто постраждав від конфлікту. Розвиток інклюзивних соціальних послуг, забезпечення рівного доступу до освіти, охорони здоров'я, житла та можливостей для

працевлаштування сприятиме відновленню соціального капіталу, зменшенню соціальної напруги та створенню справедливого суспільства. Інвестиції в розвиток місцевих громадських організацій та ініціатив також відіграватимуть важливу роль у зміцненні соціальної згуртованості.

Стратегічною перспективою, що має довгострокове значення, є зелена трансформація та екологічна стійкість. Післявоєнне відновлення є унікальною можливістю для впровадження сучасних екологічно чистих технологій, розвитку відновлюваної енергетики, модернізації інфраструктури з урахуванням принципів енергоефективності та сталого управління природними ресурсами. Перехід до зеленої економіки не лише сприятиме покращенню екологічної ситуації, але й створить нові економічні можливості, підвищить енергетичну незалежність громад та зміцнить їхню стійкість до кліматичних змін.

Ключовою стратегічною перспективою є розбудова ефективного та прозорого управління. Це передбачає подальшу децентралізацію влади, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, впровадження принципів належного врядування, забезпечення широкої участі громадськості у процесах прийняття рішень та посилення антикорупційних механізмів. Ефективне управління є запорукою раціонального використання ресурсів, залучення інвестицій та реалізації стратегій сталого розвитку.

Нарешті, стратегічною перспективою є розвиток просторової стійкості та збалансованого територіального розвитку. Це передбачає відновлення та модернізацію інфраструктури з урахуванням принципів сталого розвитку, планування територій, що сприяє компактному розвитку, збереженню зелених зон та забезпеченню якісного житла. Збалансований територіальний розвиток сприятиме зменшенню диспропорцій між міськими та сільськими територіями, підвищенню якості життя у всіх громадах та зміцненню їхньої стійкості до майбутніх криз.

Реалізація цих стратегічних перспектив вимагатиме скоординованих зусиль усіх рівнів влади, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Інтеграція принципів сталого розвитку в усі плани та програми відновлення та розвитку територіальних громад стане запорукою їхнього успішного майбутнього в умовах постійної мінливості та нових викликів.

Враховуючи специфічні особливості Закарпатської області, її географічне розташування, природно-ресурсний потенціал, культурну спадщину та наявні економічні зв'язки, стратегічні перспективи сталого розвитку її територіальних громад в умовах економічної турбулентності та післявоєнного відновлення України набувають певних унікальних рис.

Однією з ключових стратегічних перспектив для Закарпаття є подальший розвиток сталого туризму, що базується на унікальних природних ландшафтах, бальнеологічних ресурсах, культурній та історичній спадщині, а також мультикультурному середовищі. В умовах обмежених можливостей для деяких інших регіонів, Закарпаття може стати ще більш привабливим туристичним напрямком як для внутрішніх, так і для міжнародних туристів. Стратегія має включати розвиток екологічного, сільського, гастрономічного та оздоровчого туризму, з одночасним збереженням природної автентичності та мінімізацією негативного впливу на довкілля. Післявоєнне відновлення може створити нові можливості для інвестицій у туристичну інфраструктуру, покращення транспортної доступності та підвищення якості послуг.

Важливою стратегічною перспективою є розвиток органічного сільського господарства та виробництва екологічно чистих харчових продуктів. Закарпаття має сприятливі кліматичні умови та значні площі сільськогосподарських угідь. Орієнтація на виробництво органічної продукції може забезпечити високу додану вартість, задовольнити зростаючий попит на здорові продукти харчування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зокрема в сусідніх країнах ЄС. Підтримка малих

фермерських господарств, розвиток кооперації та впровадження сучасних технологій у сільському господарстві є ключовими елементами цієї стратегії.

Зважаючи на прикордонне розташування Закарпатської області, стратегічною перспективою є активізація транскордонного співробітництва та інтеграція в європейські економічні та культурні простори. Розвиток спільної інфраструктури, реалізація спільних економічних та культурних проектів з сусідніми країнами ЄС (Словаччиною, Угорщиною, Румунією та Польщею) може відкрити нові можливості для торгівлі, інвестицій, обміну технологіями та культурного обміну. Післявоєнне відновлення може створити нові імпульси для реалізації таких ініціатив, використовуючи інструменти європейської інтеграції та транскордонного співробітництва.

Перспективним напрямком є розвиток відновлюваної енергетики, використовуючи наявний потенціал сонячної, вітрової та гідроенергії, а також біомаси. Це не лише сприятиме зменшенню залежності від імпортованих енергоносіїв та зниженню викидів парникових газів, але й створить нові робочі місця та можливості для місцевого бізнесу. Закарпаття має певний потенціал для розвитку малої гідроенергетики та використання біомаси з лісових та сільськогосподарських відходів.

З огляду на значні лісові ресурси, стратегічною перспективою може стати стале лісове господарство та розвиток деревообробної промисловості з високою доданою вартістю, наприклад, виробництво меблів, будівельних матеріалів з екологічно сертифікованої деревини. Важливо забезпечити відповідальне управління лісовими ресурсами, запобігати незаконній вирубці лісів та сприяти розвитку глибокої переробки деревини на місцевому рівні.

Нарешті, важливим елементом сталого розвитку Закарпаття є збереження та популяризація його унікальної культурної та історичної спадщини, яка є важливим ресурсом для розвитку туризму та формування місцевої ідентичності. Інвестиції в реставрацію пам'яток, підтримку

народних ремесел та культурних ініціатив сприятимуть збереженню культурного багатства регіону та підвищенню його привабливості.

Реалізація цих стратегічних перспектив вимагатиме комплексного підходу, врахування місцевих особливостей та активної участі територіальних громад, органів влади, бізнесу та громадських організацій. Закарпаття, завдяки своєму унікальному потенціалу, має всі можливості для того, щоб стати успішним прикладом сталого розвитку в умовах економічної турбулентності та післявоєнного відновлення України.

Узагальнюючи розглянуті аспекти сталого розвитку територіальних громад, особливо в контексті економічної нестабільності та майбутнього відновлення України, включаючи специфіку Закарпатської області, стає очевидною нагальна потреба в подальших глибоких дослідженнях цієї проблематики. Сталий розвиток виступає не просто теоретичною конструкцією, а життєво важливою практичною необхідністю для забезпечення довгострокової стійкості та добробуту місцевих спільнот в умовах постійних економічних коливань. Економічна турбулентність, посилена військовою агресією та її наслідками, створює безпрецедентні виклики для збалансованого розвитку громад, вимагаючи розробки гнучких та адаптивних стратегій управління. Водночас, процес післявоєнного відновлення надає унікальну можливість для інтеграції принципів сталого розвитку в усі сфери відбудови, модернізації інфраструктури та стимулювання економічного зростання на якісно нових, більш стійких засадах.

У цьому контексті, специфічні особливості кожного регіону, яскравим прикладом чого є Закарпатська область з її неповторним природним багатством, культурною самобутністю та своєрідними економічними зв'язками, зумовлюють необхідність розробки індивідуалізованих підходів до сталого розвитку, що враховують місцеві переваги та потенційні можливості. Для Закарпаття це передбачає особливу увагу до розвитку

сталого туризму, органічного сільського господарства, активізації транскордонного співробітництва, використання потенціалу відновлюваної енергетики та збереження унікальної культурної спадщини.

ТЕТЯНА ЛУЖАНСЬКА

кандидат географічних наук, доцент,

ВАСИЛЬ ЛЕТА

кандидат географічних наук, доцент,

ІВАН ТУРЯНИЦЯ

сільський голова Горонди

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

У процесі відбудови України ключова роль належить територіальним громадам, які мають право вирішувати й планувати процеси відновлення відповідно до визначених власних пріоритетів. Децентралізація в Україні, яка розпочалася у 2014 році, відкрила важливий шлях до посилення розвитку територіальних громад відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування. Станом на жовтень 2020 року 11 000 малих та розосереджених громад об'єдналися у 1470 потужніших громад із значним рівнем інституційної та фінансової автономії. Після проведення реформи децентралізації та передачі значної частини податкових надходжень громадам, їх інвестиційні можливості зросли. Це дало змогу органам місцевого самоврядування відповідних громад миттєво вирішувати надскладні завдання та організувати територіальну оборону. Проте російська агресія і спричинений нею правовий режим «воєнний стан», мали негативний вплив на капітальні вкладення у соціально-економічний розвиток територіальних громад. Тому актуальним є проведення оцінки діяльності

територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.

Воєнний стан в Україні суттєво впливає на українські громади, вони виступають запорукою стійкості України. Верховна Рада України 12.05.2015 р. прийняла Закон України «Про правовий режим воєнного стану», згідно із яким воєнний стан тлумачиться як особливий правовий режим, що вводиться у разі загрози національній безпеці [142]. Кожна громада найкраще знає потреби своєї місцевості та мешканців, долаючи виклики часу, виконуючи численні завдання та надаючи основні муніципальні послуги в умовах воєнного стану.

Нині питанням розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану приділяється значна увага і висвітлено в працях таких науковців, як: Є. Гречівський, Н. Лепіш, А. Миколук, Я. Павлович-Сенета, О. Рогач, Ю. Сорока та інші. Питанням пошуку механізмів відбудови України та забезпечення регіонального розвитку через розвиток територіальних громад присвячені праці таких дослідників, як: Д. Вишневецький, М. Габрель, І. Древаль, М. Добровольська, О. Завальний, О. Квасніцька, М. Коваленко, О. Нижник, М. Омеляненко, А. Петровських, С. Пирога, І. Поповиченко, А. Радкевич, А. Ткачук, У. Хоменко та інші. Проте залишаються ще невирішеними питання ролі громад та органів місцевого самоврядування у плануванні ефективних механізмів негайного відновлення територій в умовах воєнного стану. Планувати відновлення територій повинно стати спільною ідеєю для національного єднання та згуртованості заради перемоги.

В умовах сьогодення всю територію України поділяють на три основні зони:

- 1) територіальні громади, на яких бойові дії не ведуться;
- 2) територіальні громади, які знаходилися під окупацією та на яких велися бойові дії, але зараз ці території визволили;

3) територіальні громади, на яких активно ведуться бойові дії та які знаходяться під окупацією.

Виходячи з різної ситуації на зазначених територіях, політика діяльності місцевих органів влади повинна також враховувати ці особливості. 24 лютого 2022 р. Указом Президента України № 68/2022 на всій території України на базі місцевих державних адміністрацій було створено обласні та районні військові адміністрації, які діють на період воєнного стану для забезпечення дії Конституції та законів України (ст. 4, ст. 8 Закону № 389). Концентрація повноважень від органів місцевого самоврядування до військових адміністрацій повинна підлаштовуватись під реальні події на території громади.

Тому в сучасних умовах воєнного стану та повоєнного відновлення розвиток територіальних громад України прямо залежить від: 1) здатності їх ідентифікувати активи розвитку; 2) задіяння також активів підприємницького сектора, домогосподарств та організацій громадянського суспільства до процесів розвитку територіальної громади; 3) капіталізації активів територіальних громад на засадах досягнення стійкості в умовах сучасних викликів; 4) імплементації безпекового підходу для забезпечення системи життєдіяльності та розвитку територіальних громад [137, с. 8].

Довіра держави до населення та громад стала вирішальною у формуванні взаємної довіри в суспільстві. Органи місцевого самоврядування зіштовхнулися з багатьма викликами сьогодення та проблемами воєнного стану, проте підтвердили спроможність і готовність виконувати свою місію на користь громадам. На початковому етапі широкомасштабної агресії територіальні громади узяли на себе підтримку ЗСУ та частину їхніх функцій, забезпечення життєдіяльності громади; сприяли евакуації та розміщенню населення у відносно безпечних громадах; сприяли релокації підприємств. Територіальні громади і далі продовжують функціонувати в рамках визначених повноважень та

надавати необхідну допомогу місцевим жителям та біженцям. Громади в тилу забезпечують соціально-економічну основу перемоги України, а громади, які опинились у тимчасовій окупації, продемонстрували високу стійкість в умовах воєнного стану, зберігаючи потенціал спротиву.

В Україні проведена значна законодавча робота щодо налагодження механізмів функціонування органів місцевого самоврядування. Президентом України підписано Закон України № 2259-IX від 2022 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Даний Закон України розширює компетенцію сільських, селищних, міських голів та надає їм одноособові повноваження з прийняття відповідних рішень. Верховна Рада України прийняла Закон України № 2142-IX від 2022 року «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану».

Указом Президента України від 24.02.2022 року було створено 24 військові адміністрації по всій території України, які виконують повноваження державних та військових органів влади. Також 14.04.2022 року було прийнято Закон України № 2193-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» [143]. Місцеві структурні підрозділи з питань соціального захисту населення мають право самостійно приймати рішення щодо надання екстрено соціальних послуг у разі наявності загрози життю чи здоров'ю в умовах воєнного стану. Серед таких послуг виділяють консультування, надання притулку, натуральна допомога, догляд, підтримане проживання, короткотермінове проживання, транспортні послуги тощо. Одним із викликів для органів місцевого самоврядування стала робота із внутрішньо переміщеними особами. Вагомим досягненням територіальних громад, які опинилися під окупацією, стала організація центрів підтримки для

переселенців з окупованих територій. В таких центрах люди мають змогу отримати гуманітарну, юридичну, медичну та психологічну підтримку.

09 липня 2022 року Верховна Рада прийняла Закон України № 5323 «Про засади державної регіональної політики» [150], який визначає основні засади відновлення та розвитку регіонів і громад. Статус повноправних учасників формування та реалізації державної регіональної політики закріплено за агенціями регіонального розвитку. До ключових завдань агенцій віднесено: участь у розробці регіональної стратегії розвитку; надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування у розробці стратегій, програм та проектів. Законом передбачається створення онлайн-системи моніторингу кожної громади та регіону. Цифрові рішення для окремих видів розподілу ресурсів повинні інтегруватися у єдину цифрову платформу відновлення для відстеження реалізації проектів та використання ресурсів. Відновлення територіальних громад вимагає запровадити нову трирівневу ефективну й прозору систему стратегічного планування: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад, які мають узгоджуватися між собою та бути логічним продовженням. Відповідно упроваджуються чотири типи територій: а) території відновлення; б) полюси економічного зростання; в) території з особливими умовами для розвитку; г) території сталого розвитку.

Важливим аспектом є налагодження скоординованих взаємодій між органами державної влади та місцевим самоврядуванням з урахуванням принципу субсидіарності. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану, коли всі ланки владної ієрархії природно тяжіють до централізації управлінських рішень. Тому пріоритетом сьогодення стає визначення першочергових завдань, які мають покладатися на органи місцевого самоврядування регіонів і територіальних громад, задля того, щоб, з одного боку, забезпечити їх максимальну ефективність в управлінні ресурсним потенціалом відповідних територій, а з іншого, налагодити

координацію діяльності всіх владних інституцій з метою своєчасного забезпечення нагальних потреб фронту та відновлення економіки.

У цьому аспекті слід звернути особливу увагу на проблеми релокації бізнесу та переміщення цивільного населення зі східних регіонів України в її центральну та західну частини. Перед органами місцевого самоврядування постає найбільше пов'язаних з воєнним станом викликів. Це, перш за все, налагодження злагодженої роботи з обласними та районними військовими адміністраціями щодо забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб. До того ж, постає питання створення належних умов для довгострокового перебування тих осіб, хто вирішить залишитися в місцях релокації на тривалий період або й назавжди.

Якщо мова йде про представників бізнес-середовища, то місцевій владі громад слід чітко визначитися з пріоритетними напрямками підприємницької активності, які відповідатимуть стратегічним цілям розвитку певної громади чи регіону, і матимуть першочергову підтримку від їх органів місцевого самоврядування. Для таких видів бізнесу слід започаткувати роботу з формування адекватної виробничої інфраструктури, наприклад шляхом створення промислових, індустріальних, технологічних і наукових парків, промислових зон тощо. Варто також створити дієвий механізм взаємоузгодженої релокації підприємств та їх потенційних працівників, започаткувати розвиток об'єктів відповідної соціальної, інженерної та маркетингової інфраструктури. Можливе навіть формування низки нових поселень, які матимуть певну промислову спеціалізацію (наприклад, в інноваційних секторах сучасної машинобудівної індустрії та ВПК), або ж агроіндустріальну спрямованість (у переробці аграрної продукції, її зберіганні, розгортанні мереж сільськогосподарської логістики тощо).

Важливо відзначити, що процес оптимізації просторового розосередження релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб

тісно пов'язаний з модернізацією стратегій соціально-економічного розвитку регіонів і територіальних громад, які їх приймають. У стратегіях соціально-економічного розвитку слід відобразити пріоритетні напрями формування продовольчих резервів на території громади та основні заходи з нівелювання актуальних для неї безпекових ризиків, зокрема з урахуванням досвіду, набутого Україною за час воєнного стану. Це передбачає створення якісної системи територіальної оборони та налагодження ефективних взаємодій з командуванням військових частин щодо розміщення на території громади належним чином захищених складів та логістичних потужностей, які в перспективі можна буде використовувати у воєнних цілях.

Зростає активна підтримка від органів місцевого самоврядування інших країн-союзників. За ініціативи Ради Європи була створена онлайн платформа для підтримки українських міст Cities4Cities, за допомогою якої проводиться збір потреб та пропозицій від органів місцевого самоврядування та здійснюється ефективна допомога задля їх вирішення. Шведсько-український проект PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» спільно з Всеукраїнською асоціацією ОТГ провели 01 листопада по 01 грудня 2022 року дослідження стану інформування і залучення жителів громад в умовах воєнного стану. В анкетуванні взяли участь 156 респондентів - представників органів місцевого самоврядування зі 131 громади, відповідальних за інформування та комунікацію в громадах. В опитуванні взяли участь представники 21 області України. Завданнями дослідження було: 1) прослідкувати, як вплинув воєнний стан на процеси інформування і залучення громадян на рівні територіальних громад; 2) яка потреба є в органів місцевого самоврядування в удосконаленні наявних або впровадженні нових інструментів інформування та залучення. Метод дослідження: опитування представників ОМС – інтернет-анкетування.

04 травня 2023 року в Брюсселі на засіданні Комітету регіонів Європарламенту у своєму виступі директор з питань науки та розвитку

Інституту громадянського суспільства Анатолій Ткачук виклав інформацію щодо потреб українських громад і регіонів. Він наголосив, що в залежності від типу громади і місця її розміщення громади мають свої особливості: 1) *спільні потреби*: розвиток громад, підтримка місцевої економіки, забезпечення освітнього процесу); 2) *особливі потреби* звільнених та найбільш уражених територій: відновлення найбільш критично важливих об'єктів інфраструктури, забезпечення мінімальних потреб населення у послугах, повернення жителів на території громад; 3) *особливі потреби тилових громад*: забезпечення вимушених переселенців житлом та харчуванням, забезпечення жителів громади та переселенців якісними послугами, забезпечення інтеграції вимушених переселенців у життя громади, планування нової забудови з урахуванням кліматичних змін і потреб переселенців [145].

16 травня 2023 року в парламентському Комітеті з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування представники Програми USAID DOBRE представили План дій з розробки Програм комплексного відновлення областей або територій територіальних громад (їх частин), який включає чіткі алгоритми розроблення таких Програм, але наповнювати їх конкретним змістом мають самі громади [132]. Саме від їх активності буде залежати першочерговість виконання проектів для задоволення потреб громад на конкретних територіях.

Основним фінансовим інструментом реалізації державної регіональної політики визначено Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), а основним джерелом відбудови України – фонд відновлення та розвитку. Через ДФРР будуть відбудовуватися регіони України після війни. Статус повноправних учасників формування та реалізації державної регіональної політики закріплено за агенціями регіонального розвитку. До їх завдань віднесено: 1) участь у розробці регіональної стратегії розвитку; 2) надання

консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування у розробці стратегій, програм та проектів. Законом України передбачається створення онлайн-системи моніторингу кожної громади та регіону. Цифрові рішення повинні інтегруватися у єдину цифрову платформу відновлення для відстеження реалізації проектів та використання ресурсів [140].

Прослідковується позитивна практику підтримки органами місцевого самоврядування різноманітних ініціатив від громадських організацій, волонтерських організацій, громадських проектів, метою яких є всебічна підтримка життєдіяльності місцевих громад в умовах воєнного стану. Одним із вагомих ініціатив є проект «Сади Перемоги», що спрямований на ефективне використання українцями та громадами доступних земельних ділянок, спрямування всіх ресурсів на вирощування різноманітних харчових продуктів задля недопущення продовольчої кризи в Україні. Також важливою ініціативою є реалізація програми «Будуємо Україну Разом», за якою українські волонтери долучаються до відбудови зруйнованих чи пошкоджених від військових дій будівель.

Відзначаємо, що в аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень у 2023 році йдеться, що «стійкість, виявлена громадами різного типу, доводить правильність ідеї децентралізації й потребу її поглиблення в межах повоєнної розбудови. Органи місцевого самоврядування і далі виконують свої повноваження, спрямовані розв'язувати питання місцевого значення з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану» [148].

Активна участь щодо комплексного підходу у підтримці українських громад під час воєнного стану проводиться завдяки програмі «*U-LEAD з Європою*». Всі заходи адаптовані до потреб воєнного часу та впорядковані за основними напрямками стратегічної концепції посилення стійкості місцевих громад. Експертна підтримка охоплює енергетичну безпеку, вирішення проблем ВПО, громадську безпеку, продовольчу безпеку, питання бюджету,

відбудову інфраструктури та інше. U-LEAD активно співпрацює з Комітетом Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, у тому числі з питань приведення українського законодавства у відповідність до стандартів ЄС. Важливим є те, що U-LEAD підтримує територіальні громади у підготовці критично важливих проектів з реконструкції, які мають вирішальне значення для відбудови громад. Діяльність U-LEAD з відбудови також охоплює сприяння співпраці між муніципалітетами України та ЄС, цифрову трансформацію на місцевому рівні та експериментальні заходи.

28 квітня 2023 року в Києві відбувся Форум Громад за участі високопосадовців Німеччини, мерів українських громад та команди «U-LEAD з Європою». У 2023-2024 роках у партнерстві з Міністерством відновлення U-LEAD втілювала ініціативу «Будинок доброчесності». Також U-LEAD активно підтримує інфраструктурний етап медичної реформи: з 24 лютого 2022 року проведено 29 інформаційних сесій для представників громад та закладів охорони здоров'я щодо розбудови спроможних медичних мереж на місцях. Важливо відзначити, що підтримується управління освітою на місцевому рівні. Так, у 2023 році було проведено 10 інформаційних сесій та 7 консультацій з актуальних питань управління освітою в умовах воєнного стану та застосування освітньої субвенції. U-LEAD підтримує дослідження, спрямовані на пошук обґрунтованих рішень для посилення фінансової спроможності територіальних громад. Також разом з дослідницькими центрами проводяться сумісні заходи щодо визначення стійкості громад, соціального капіталу та громадської участі на локальному рівні під час воєнного стану. У 2022-2023 роках було проведено майже 18 900 навчальних заходів за участю представників понад 1 400 громад.

У 2023 року вкрай успішною була робота U-LEAD щодо програм підтримки відповідно до потреб громад. Так, 48 громад розробили

документи, необхідні для створення систем внутрішнього контролю та аудиту, 46 громад підготували стратегії комунікації змін із планом їх реалізації, 30 громад напрацювали та затвердили власні муніципальні енергетичні плани, 32 громади розробили програми інтеграції ВПО в громадах, 20 громад підготували плани впровадження Програми забезпечення простору громади на 2023-2025 роки, 21 громада провела аудит земельних ресурсів.

Також U-LEAD успішно завершила реалізацію 10 місцевих проектів, які допомогли громадам вирішити нагальні проблеми, пов'язані з продовольчою, енергетичною безпекою та роботою з ВПО. U-LEAD провела понад 100 гендерних заходів на місцевому рівні в усіх регіонах України, запустила освітній курс «Права жінок у моїй громаді» у співпраці з Асоціацією жінок-юристок «ЮрФем», а також випустила та поширила посібник «Моя гендерно-чутлива громада». U-LEAD підтримала реалізацію 17 проектів з розвитку волонтерства в громадах та 10 проектів, спрямованих на розвиток малого бізнесу. Експерти U-LEAD допомогли 48 громадам розробити плани спроможної освітньої мережі та 43 громадам підготувати плани мережі первинної медичної допомоги. U-LEAD перезапустила навчальну веб-платформу. U-LEAD підтримує громади у підготовці програм із відновлення, використовуючи потенціал цифрової трансформації, та сприяє міжнародному міжмуніципальному діалогу задля відбудови України.

У рамках ініціативи «Мости довіри» упродовж 2020-2023 рр. U-LEAD сприяла налагодженню 78 партнерств (у т. ч. 38 формалізованих) між українськими громадами та муніципалітетами із країн-членів ЄС. Наприклад, U-LEAD розвиває активну співпрацю між данським муніципалітетом Гульборгсунн та 9 українськими громадами: у 2023 році відбулись 4 навчальні візити та проведено 4 онлайн-семінари, під час яких розглянуто данський досвід місцевого самоврядування та запропоновано власні надбання розвитку місцевих громад в Україні. Також Спільно з Радою

європейських муніципалітетів та регіонів та Асоціацією міст України U-LEAD підтримує розробку інвестиційних проектів українських партнерських громад і сприяє їх активному залученню в межах Європейського альянсу міст та регіонів для відновлення України. U-LEAD у співпраці з Мережею асоціацій місцевих органів влади Південно-Східної Європи (NALAS) до Ініціативи «Мости довіри» залучено Болгарію, Хорватію та Румунію. Встановлено 8 нових партнерств і реалізовано 8 менторських програм.

Спільно з Фондом міжнародної солідарності Республіки Польща U-LEAD організувала стажування у польських гмінах для представників 25 громад, які в результаті розробили пропозиції у співпраці з партнером з ЄС. Разом із Центром європейської перспективи U-LEAD розбудовує співпрацю між 7 українськими та словенськими партнерами шляхом навчання та обміну досвідом. Спільно з Європейською асоціацією місцевої демократії U-LEAD налагоджує партнерства між українськими та європейськими муніципалітетами шляхом створення або розширення Агенцій місцевої демократії у Дніпропетровській та Харківській областях.

Під егідою U-LEAD Фонд міжнародної солідарності Республіки Польща реалізує проект «Вогнеборці. Покращення цивільного захисту в Україні на місцевому рівні», який охоплює 16 громад з 9 областей України. 192 добровільних пожежників пройшли навчання за програмою Державної служби з надзвичайних ситуацій. Також були проведені вебінари щодо створення та управління добровольчими пожежними бригадами у громадах. У 2023 році за підтримки Служби зовнішньополітичних інструментів Європейської Комісії U-LEAD реалізувала ініціативу «Відновлення місцевих шкіл задля стійкості» з метою сприяння відновленню доступу до освіти у громадах, які постраждали від війни. У співпраці з БФ «Сміливі» U-LEAD відновила пошкоджені будівлі 12 шкіл у Київській, Чернігівській та Харківській областях. Спільно з БФ «SavED» U-LEAD створює 25 цифрових навчальних центрів «Вулик» у Київській, Чернігівській, Харківській та

Миколаївській областях. Понад 10 000 учнів 20 громад до кінця березня 2024 року мали можливість отримати доступ до безпечних просторів навчання та дозвілля [152].

Важливою функцією територіальних громад та органів їх місцевого самоврядування, яка актуалізується в умовах воєнного стану, є посилення співпраці з донорськими організаціями європейських держав щодо розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад, а також підготовки до реалізації проектів їх повоєнного соціально-економічного розвитку. Європейська комісія заснувала нову програму регіонального розвитку та відновлення України – так званий новий європейський Баухаус [149]. Програма покликана надати практичну допомогу місцевим громадам, котрі залучені до відбудови й відновлення України.

27 вересня 2024 року відбувся важливий захід щодо обговорення основних викликів та проблем, з якими стикаються територіальні громади під час воєнного стану, організований Національною платформою стійкості та згуртованості в партнерстві з Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка та Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування “Асоціація об’єднаних територіальних громад”. У рамках зазначеного заходу були представлені результати комплексного дослідження, проведеного Національною платформою стійкості та згуртованості у період з березня по квітень 2024 року. Дослідження включало консультації з органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства з різних регіонів України, маючи за мету визначення основних кроків для посилення спроможності громад в умовах воєнного стану, підвищення рівня довіри між місцевою владою та мешканцями.

Дослідження показало, що серед основних проблем, з якими стикаються громади в умовах воєнного стану виступає безпека, кадровий

голод, а також ментальне здоров'я мешканців. У більшості громад України існують серйозні виклики в управлінні ресурсами та організації комунікації з населенням. Це особливо актуально для деокупованих і наближених до зони бойових дій територій, де питання безпеки залишається найгострішим. До того ж, значна увага приділялася майбутній повоєнній відбудові України та відновлення її економіки з позицій раціональності взаємодій.

В умовах сьогодення важливим завданням є використати можливостей тилу для допомоги фронту і збереження національної економіки. Це дозволить значно швидше відновити регіони і території, які найбільш потерпають нині від воєнних дій, які найбільше зруйновані. Громади, які перебувають у тилу, надають широку допомогу прифронтовим регіонам та тим, які знаходяться на лінії фронту. Це перш за все гуманітарна допомога, технічна допомога та логістична підтримка. Вони надають допомогу переміщеним підприємствам, складають програми зайнятості для ВПО; забезпечують транспортні коридори для ввезення гуманітарної допомоги та імпорту й експорту, упроваджують будівництво житла для ВПО, максимально зберігають економічний потенціал регіону. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування, які перебувають у тилу, також здійснюють заходи національного спротиву, анти терористичного забезпечення, належного функціонування систем оповіщення, сховищ та інше. Перебудова економіки та мобілізація тилу сьогодні – це прискорене відновлення решти регіонів завтра.

У розвитку територіальних громад важлива увага приділяється інвестиційній діяльності. Інвестиційна діяльність є діями та заходами органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб із залучення інвестицій у територіальні громади [133, с 94]. Ця діяльність полягає у залученні та використанні фінансових, матеріальних і людських ресурсів для розвитку економічної, соціальної та інфраструктурної сфери на рівні територіальних громад. Інвестиційна діяльність органів місцевого

самоврядування включає в себе не лише пошук і залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій, а й управління ними з метою реалізації проектів, що сприяють ефективному розвитку громади. Оцінка інвестиційної діяльності територіальних громад є важливим процесом для визначення ефективності використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Основними методами такої оцінки можна вважати аналіз соціального ефекту та економічний аналіз, які полягають у вимірюванні впливу інвестицій на зайнятість, доходи населення, розвиток інфраструктури, покращення соціальних умов, екологічний стан і загальний рівень життя громади.

У проведеному дослідженні С. Б. Єгоричева, А. Ю. Бережана, роблять висновок, що дохідна частина місцевих бюджетів в умовах воєнного стану мала нестабільний характер тільки в перший рік війни, але при належній підтримці міжнародних партнерів дохід вдалось стабілізувати навіть враховуючи, що деяким категоріям бізнесу було офіційно дозволено не платити певні податки. У свою чергу витрати на економічну діяльність, екологічну безпеку в умовах війни відійшли на другий план і на сьогоднішній день цей напрям ще не було стабілізовано, оскільки пріоритетними стали витрати на оборону та безпеку [141, с. 45]. В контексті сучасних політико-економічних умов, можливості інвестиційної діяльності територіальних громад значною мірою залежать від зовнішніх факторів тому при її оцінюванні варто враховувати режим воєнного стану.

Слід відзначити, що навіть в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування нарощують інвестиційну діяльність та шукають можливості збільшення бюджетних видатків на забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Тобто розвиток територіальних громад відбувається в певній мірі незалежно від центральної влади, досягнувши у результаті реформи децентралізації певної фінансової автономії в питаннях сталого розвитку. Сталість розвитку громад означає також соціальну ефективність, що проявляється у соціальній відповідальності, яка

досягається завдяки ощадливості, забезпечує соціально ефективне використання економічного потенціалу громад [161, с. 14].

Науковці пропонується такі основні елементи економічного контролю за інвестиційною діяльністю територіальних громад:

1) *оцінка ефективності інвестицій*. Здійснюється контроль для визначення бажаних економічних та соціальних результатів від вкладання інвестицій для громади, а також досягнення поставлених цілей. На основі оцінки ефективності інвестиційних проектів приймається рішення щодо реалізації проекту або вибору найкращої альтернативи серед кількох проектів, що дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів і максимізувати прибуток або соціальну користь, а також виявити ризики, пов'язані з проектом і розробити стратегії для їх управління [147, с. 278];

2) *контроль за використанням бюджетних коштів*. Основні інвестицій в територіальних громадах здійснюються у формі капітальних видатків місцевих бюджетів. Контроль над ними забезпечує правильність використання цих коштів відповідно до затверджених планів та нормативів. Функція контролю бюджетів територіальних громад полягає в порівнянні множини величин, які за своєю природою визначають лімітовані показники напрямів діяльності органів місцевого самоврядування, що має забезпечити досягнення визначених цілей [136, с. 99];

3) *перевірка реалізації проектів*. Перевіряється виконання інвестиційних проектів у встановлені терміни, в межах кошторисів та з дотриманням вимог бюджетного законодавства;

4) *забезпечення прозорості*. Передбачає відкритість процесу інвестування для громади та громадськості, забезпечення доступу до інформації щодо інвестиційних проектів, їх фінансування та результатів;

5) *залучення громадськості*. Процеси децентралізації фінансових ресурсів та перенесення низки функцій на базовий рівень управління активізували громадськість у питаннях здійснення громадського контролю.

Відбувається зростання фінансової грамотності населення (зокрема мешканців сільських територіальних громад) в частині формування та використання бюджетних ресурсів на місцевому рівні, а також поступове включення мешканців в процеси управління соціально економічним розвитком територіальних громад [158, с. 114].

Нині питання відбудови в умовах воєнного стану на рівні місцевого самоврядування набувають нового сенсу. Уже зараз, не чекаючи закінчення бойових дій, актуальними є процеси відновлення зруйнованого та пошкодженого житла, інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення комунальних служб, культурно-історичної та архітектурної спадщини, зруйнованих енергетичних мереж та автошляхів.

Успіх відновлення залежить від того, як громади визначатимуть пріоритети подальшого свого розвитку. «Залучення громадян – це комплекс засобів та технологій, який дозволяє залучити членів територіальної громади до прийняття рішень в межах компетенції громади та здійснення реального самоврядування, гарантованого законодавством» [154, с. 14].

Через повномасштабну війну та блокування традиційних логістичних шляхів, у тому числі морських, з'явилася гостра потреба у новій інфраструктурі, яка б підтримувала економіку України, забезпечуючи експорт та імпорт товарів. Цією альтернативою стає будівництво нових «сухих портів» на території України. «Сухий порт», або логістичний хаб – це мультимодальний логістичний центр із розвиненою інфраструктурою, яка дозволяє власнику вантажу користуватися всіма перевагами морського порту на суші [132]. Звертаючись до досвіду європейських держав, основною метою «сухих портів» слугувало розвантаження потужностей портів та поліпшення екологічної ситуації. Створення та функціонування «сухих портів» сприяє переорієнтації та зміні видів транспорту, що використовуються для перевезень у внутрішньому сполученні.

На даний час в Європі функціонує понад 250 «сухих портів». Вони являють собою віддалені термінал морських портів, розташовані далеко від берегової лінії, що обслуговують внутрішні райони країн. Зважаючи на високий рівень розвитку залізничного, автомобільного та внутрішнього водного сполучення як на території європейських країн, так і України створення «сухих портів» є досить виправданим. Вектор конкурентоспроможності морських портів зміщується в бік найбільш вигідного здійснення інтермодальних перевезень [155, с. 138].

Питання налагодження роботи «сухого порту» набирає популярності в Україні. В державі створено ряд сухих портів. Індустріальний парк «Мостиський сухий порт» в Яворівському районі Львівської області заснований в 2021 році. Загальна площа 34,51 га. На території терміналу є вісім колій, на яких можна одночасно приймати європейські вагони (колія 1435 EU) та перевантажувати товар у вагони колії 1520 UA або на вантажні автомобілі; наявна митна зона дозволяє підприємствам економити від 100 тис. грн за день простою потяга в очікуванні розмитнення; працює зерновий термінал та приймають вантажі й контейнерах.

"Сухий порт" у с. Клевани Рівненської області являє собою мультимодальний вантажний термінал для розвантаження, перевантаження та зберігання різних товарів у контейнерах. Має власні під'їзні колії, обладнаний сучасним устаткуванням, огорожений та забезпечений відеоспостереженням. В терміналі можуть одночасно оброблюватися 50 вагонів.

В с. Горонда Мукачівського району Закарпатської області за участю італійських компаній реалізується проект щодо створення мультимодального логістичного хабу "Horonda Platform" для експорту зерна до країн ЄС. Він передбачає, зокрема, створення можливостей для зберігання та перевалки зернових вантажів, олії та контейнерів із широкої української на вузьку європейську колію. Продуктивність терміналу

складатиме 5 тис. т транзитної потужності на добу, 27 тис. т одночасного зберігання зерна, 4 тис. т зберігання олії та 500 TEU для розміщення контейнерів. У ньому вантажовласник може отримати повний комплекс послуг з обробки вантажу.

Платформою для створення нового хабу стане «Страбичівський елеватор», який був введений в експлуатацію в грудні 1985 р. і міг приймати до 82,5 тис. тонн зерна. З 1999 року елеватор був законсервований. «Сухий порт» допоможе збільшити експорт продукції та відкриє нові можливості для місцевих фермерів. Підприємство зводять на базі вузькоколійки європейського зразка. Сухий порт, який буде проходити залізницею, зв'яже Україну з італійськими містами, а звідти вітчизняна продукція потраплятиме і в інші країни світу.

Проект «Goronda Platform» має стати регіональним хабом, який надаватиме інтермодальну логістику та можливість зберігання зерна, рослинної олії та контейнерів. Завдяки перевантажувальним можливостям із широкої колії (1520 міліметрів) на вузьку (1435 міліметрів), а також складським приміщенням і контейнерним рішенням, проект покращить потік українського зерна та соняшникової олії до Європейського Союзу. «Сухий порт» дасть можливість ефективніше використовувати сільськогосподарський потенціал України. Термінал буде зосереджений на контейнерній логістиці для максимальної інтеграції в європейський простір, що значно знизить вартість самої логістики. Термінал має доступ до трьох вузькоколіїних залізниць – Словаччини, Угорщини та Румунії. Це дозволяє йому диверсифікувати свої логістичні маршрути з виходом до Італії, 930 кілометрів до міста Трієст.

Розблокування українського експорту, зокрема металургійної продукції, що розробляється італійським урядом, передбачає створення інтермодальної транспортної магістралі за маршрутом Міжнародного транспортного коридору №5 (Венеція – Трієст/Копер – Любляна – Будапешт

– Ужгород – Львів –Київ). Для цієї мети італійський уряд планує створити платформу, яка зв'яже Україну суходолом з інтермодальним портом Quadrante Europa у Вероні і далі з морськими портами північного сходу Італії, зокрема з Трієстом і Венецією. Має бути введений в експлуатацію логістичний коридор між інтермодальним портом Quadrante Europa у Вероні та логістичним майданчиком Горонда в Закарпатській області України на кордоні зі Словаччиною. Термінал дозволить вузькоколійкою імпортувати в Україну італійські технології, обладнання, устаткування для українських заводів, які будуть відновлюватися, реставруватися.

В Італії проект майбутнього терміналу представляла компанія «НСВ Груп», яка реалізує його з української сторони. «НСВ Груп» – компанія, яка інвестує у розвиток індустриальних проектів, спеціалізується на пошуку покупців і логістиці у Європу для українських агровиробників. Важливим був той факт, що Міністр економіки Італії Адольфо Урсо ініціював італійські бізнес-кола, де залучені й італійська залізниця, і власники італійських портів у Венеції, Вероні, Трієсті, щоб вони підключилися до реалізації даної ініціативи. Це дозволить майбутньому терміналу виконувати не лише прості функції експорту сировини, зерна, олії, а щоб на території Горонди були створені інтегровані комплекси. Таким чином, Україна буде менш залежна від Чорного моря, бо там і заміновано, там і Босфор, а Горонда буде включена в єдиний міжнародний транспортний коридор. Планується будівництво сухого порту, який залізницею переходитиме в морський порт. Цим шляхом буде проходити продукція, але вже не первинна, в вторинна, щоб у Горонді проходила переробка.

На Закарпатті проживає багато вимушених переселенців. Додатково для обслуговування «сухого порту» необхідно близько 200-300 робочих місць. Планується будівництво невелике містечко, яке б дало можливість майбутнім робітникам проживати на території «сухого порту». Поява такого сухопутного зернового коридору в Закарпатській області – це пріоритетне

завдання, яке має загальнодержавне значення. Цей проект особливо важливий в умовах воєнного стану. Логістичний хаб сприятиме розвитку експортного потенціалу Закарпаття та країни загалом. Він дозволить місцевим агровиробникам розширити зовнішні ринки, а також посилити імідж Закарпатської області як надійного партнера в реалізації масштабних інвестиційних ініціатив.



Рис. 1. Майбутній «Сухий порт» в Горонді Закарпатської області

Це буде найбільший європейсько-український інтермодальний логістичний центр та «сухий порт» на Закарпатті загальною площею 493,000 м². Він складатиметься із 3 частин: Індустріальний парк (35,5 га), Сухий порт (13,8 га) та Силосний склад. Проект включатиме в себе 4 розвантажувально-навантажувальні колії, 1 козловий кран. Обладнання - 2 ричстакера та 2 локотрактора. Розміщуватиметься у 29 км до кордону з Угорщиною та Словаччиною. Ємність - 1,5 млн. т/рік [153].

Таким чином, територіальні громади своєю спільною роботою не тільки зміцнюють власний потенціал, але й відіграють важливу роль у зміцненні економічного потенціалу України в умовах воєнного стану. Здатність територіальних громад до розвитку в умовах сучасних викликів

прямо залежить від їх можливостей ідентифікувати активи розвитку на засадах досягнення стійкості в умовах воєнного стану, а також імплементації безпекового підходу для забезпечення життєдіяльності та розвитку територіальних громад. Це дозволяє громадам бути стійкішими до випробувань під час воєнного стану та сприяє їх ефективному відновленню. Економічний контроль за інвестиційною діяльністю територіальних громад має на меті забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження ризиків, підвищення прозорості та сприяння сталому розвитку громади. Він дозволяє максимально знизити ймовірність неефективного використання бюджетних коштів, стимулює відповідальність як з боку органів влади, так і з боку інвесторів, а також підтримує громадське довір'я до інвестиційних процесів. Використання кращих практик управління фінансовими та матеріальними ресурсами на державному, регіональному та місцевому рівнях повинно допомогти відбудувати економіку України, зробити це ефективно з меншими ризиками використання ресурсів.

КАТЕРИНА ДЖУНКОВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,

КАТЕРИНА ПУГАЧЕВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ ТА ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Розвиток практично кожної ТГ у нинішніх умовах обмежений труднощами, з якими зіштовхуються ОМС в процесі пошуку ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), необхідних для належного функціонування громади. Більшість труднощів виникла або ж особливо загострилась після 24 лютого 2022 року з огляду на продовження воєнних дій на півдні та сході, практично щоденні ракетні обстріли території

України, руйнування інфраструктурного забезпечення, що, як наслідок, призвело до скорочення ділової активності та інвестиційного клімату у цілому, а відтак зменшилась фінансова спроможність практично кожної вітчизняної громади.

В нинішніх реаліях виникає необхідність у нівелюванні впливу деструктивних факторів, які зменшують ефективність управління громадами та обмежують потенціал їх післявоєнної модернізації. Вищенаведене зумовлює необхідність ідентифікації новітніх підходів до управління ТГ в Україні і ключову роль у цьому контексті повинно відігравати впровадження програмного й проєктного підходів до управління.

Дослідження особливостей реалізації програмного та проєктного підходу до управління проведено на матеріалах Мукачівської міської територіальної громади. Разом з тим, для комплексного розуміння передумов програмування розвитку громади та значення проєктної діяльності доцільно проаналізувати окремі індикатори розвитку Мукачівської міської територіальної громади (табл. 1).

Таблиця 1

Окремі індикатори розвитку Мукачівської міської територіальної громади

Індикатор	Мукачівська міська ТГ
Дата створення	4 липня 2019
Кількість рад, що об'єднано, одиниць	7
Кількість населених пунктів, що входять до складу спроможної територіальної громади, одиниць	18
Площа території громади, кв. км	266,9
Чисельність населення станом на 01.01.2024, осіб	99978
Кількість зареєстрованих юридичних осіб станом на 1.01.2024	2895
Середньомісячна заробітна плата для юридичних осіб, грн	15100
Кількість релокованих підприємств на територію громади станом на 1.01.2024	29
Обсяг реалізованої промислової продукції у 2023 р., млн грн.	4260,63
Кількість наданих адміністративних послуг у 2023 р.	89743
Кількість туристів у 2023 р., осіб	181880
Обсяг туристичного збору у 2023 р., тис. грн	1234278,9

Джерело: побудовано автором за даними [169].

За підсумками 2023 р. згідно дослідження проведеного з використанням методологічного інструментарію, розробленого у рамках реалізації Програми «ULEAD з Європою», Мукачівську ОТГ віднесено до громад з високим рівнем фінансової спроможності (табл. 2).

Таблиця 2

Окремі показники фінансової спроможності Мукачівської ОТГ у 2023 р.

Назва ТГ	Доходи загального фонду на 1 мешканця, грн.	Видатки загального фонду на 1 мешканця, грн.	Рівень дотаційності бюджетів, %	Частка трансферів у дохідній частині бюджету, %	Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету без трансферів	Рівень спроможності
Мукачівська	20669,0	20010,5	-15,5	13,0	10,6	високий

Джерело: побудовано автором за даними [172].

При цьому варто відмітити, що Мукачівська ОТГ у 2023 р. за рівнем фінансової спроможності займає ту саму позицію, що і у 2021 р. (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка рівня фінансової спроможності
Мукачівської ОТГ у 2021-2023 рр.**

Назва ТГ	2021		2023		Зміна
	Сума балів	Рівень фінансової спроможності	Сума балів	Рівень фінансової спроможності	
Мукачівська	15	високий	15	високий	0

Джерело: побудовано автором за даними [173].

Станом на початок 2024 р. на територію громади було релоковано понад 30 суб'єктів бізнесу [166], які представляють різні види економічної діяльності, зокрема швейну промисловість, роздрібну й оптову торгівлю, надання послуг, сферу інформаційних технологій тощо. На нашу думку, процеси релокації дозволяють зберегти інтелектуальний й промисловий потенціал, а також формують передумови для економічного зростання територіальної громади.

Поряд з процесами релокації варто наголосити і на факті, що з початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, Мукачівська ОТГ бере активну участь у прийомі ВПО. За даними реєстру системи «Єдина Web-орієнтована інформаційна технологія формування сегменту «Облік ВПО» кількість лише облікованих ВПО на території громади станом на червень 2024 року становить 16077 осіб [170], але в цілому експерти відзначають, що ця цифра може бути суттєво вищою. Відтак, зазначене зумовлює необхідність врахування інтересів нових стейкхолдерів процесу місцевого економічного розвитку та впливає на пріоритетні напрямки фінансування програм МЕР.

Разом з тим, з огляду на те, що підприємства релокувалися через вимогу часу, а не через більш конкурентоспроможне бізнес-середовище, відсутність інфраструктури, яка б обслуговувала зростаючу кількість суб'єктів господарювання і ВПО стало викликом для Закарпатської області у цілому й Мукачівської ОТГ зокрема.

Погоджуємось з представниками Міністерства інфраструктури України, що ключовим пріоритетом в нинішніх реаліях є посилення фінансової спроможності кожної територіальної громади. Незважаючи на недосконалість законодавства у частині наповнення місцевих бюджетів, існує значний потенціал залучення додаткових ресурсів для фінансування проєктів розвитку. Динаміку доходів бюджету Мукачівської міської територіальної громади відображено у табл. 4.

Відповідно до специфіки програмно-цільового підходу, місцеві програми повинні співвідноситись із стратегією громади таким чином, що результати виконання кожної програми – це внесок у досягнення більш загальних цілей та результатів, визначених у стратегії. Відтак, на 2024 рік була затверджена Програма економічного та соціального розвитку громади [175], яка враховує положення Стратегії регіонального розвитку області на період 2021-2027 рр. та формується з урахуванням ключових завдань,

**Динаміка доходів бюджету Мукачівської міської територіальної громади
у 2021-2024 рр., млн грн.**

Показник	Загальний фонд				Спеціальний фонд			
	2021	2022	2023	Січень-серпень 2024 р.	2021	2022	2023	Січень-серпень 2024 р.
Всього доходи, з них:	79,63	2063,32	2625,33	942,59	79,63	67,33	79,99	49,80
податкові надходження	0,64	1773,27	2249,58	719,35	0,64	0,16	0,29	0,19
неподаткові надходження	39,72	22,40	24,73	16,99	39,72	32,99	51,28	29,48
доходи від операцій з капіталом	32,85	-	0,05	0,03	32,85	33,85	27,07	15,9
цільові фонди	-	-	-	-	0,53	0,33	0,58	0,28
офіційні трансфери, з них:	5,90	267,65	350,98	206,22	5,89	-	0,78	3,95
дотації з державного бюджету	-	-	101,67	-	-	-	-	-
субвенції з державного бюджету	-	262,23	239,42	185,68	-	-	-	-
субвенції з місцевих бюджетів	5,90	5,41	9,88	20,54	5,89	-	0,78	3,95

Джерело: побудовано автором за даними [171].

визначених Стратегією розвитку Мукачівської міської об'єднаної територіальної громади до 2027 року [174] та Планом заходів з реалізації стратегії розвитку Мукачівської міської територіальної громади на 2024-2027 рр. Варто зазначити, що через продовження активної фази бойових дій на території України формування програми розвитку громади здійснюється на короткотерміновий період, тобто 1 рік.

До основних напрямків розвитку Мукачівської міської територіальної громади на 2024 р. слід віднести: «розвиток людського капіталу – шлях до процвітання громади (інноваційна освіта, здоровий спосіб життя, формування новітнього культурного простору); єдиний медико-соціальний простір (розбудова мережі надання медичних послуг, створення паліативно-

хоспісної системи допомоги населенню (ПХД); територія комфортного і безпечного життя (просторовий розвиток громади, безпечне середовище); розвинена конкурентоздатна та інноваційна економіка (економічний розвиток території, розумне енергоспоживання, туристична привабливість); розбудова громадянського суспільства (прозора влада, активні громадяни)» [175].

З метою уніфікації процесу розробки місцевих цільових програм, рішенням сесії Мукачівської міської ради 7 скликання №1574 було затверджено Порядок розроблення місцевих цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання. У Порядку зазначено: «програма вважається комплексною, якщо вона об'єднує декілька програм (підпрограм), споріднених напрямів відповідної галузі та передбачає їх фінансування за кількома кодами типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів» [169]. При цьому ініціатором розробки програми може виступати або Мукачівський міський голова, або депутати чи виконавчі органи відповідної міської ради, а також суб'єкти бізнесу, установи і організації незалежно від форми власності.

Підставами для розробки місцевої цільової програми може бути наступне:

- наявність проблеми на рівні ТГ, вирішення якої потребує залучення бюджетних коштів, та скоординованої діяльності місцевих органів виконавчої влади та ОМС, бізнес-організацій, установ тощо;
- наявність потенціалу ресурсного забезпечення реалізації заходів програми та відповідність мети програми ключовим векторам розвитку ТГ.

Основними етапами розробки і реалізації місцевих цільових програм Мукачівської міської ТГ є [169]:

- ініціювання розроблення програми;
- підготовка проєкту програми;

- погодження та затвердження програми, визначення головного розпорядника коштів й відповідального виконавця;
- затвердження бюджетних фінансувань на виконання програми, включення програми до програми економічного і соціального розвитку Мукачівської міської ТГ;
- організація виконання програми, здійснення контролю за ходом її реалізації;
- здійснення моніторингу та підготовка звітів про результати виконання програми.

У 2024 р. у Мукачівській ОТГ діє 24 місцеві цільові програми у таких секторах як підтримка військовослужбовців, жителів громади, які потребують допомоги, а також програми розвитку освіти, культури й спорту тощо. Варто зазначити, що виклики, зумовлені введенням військового стану внесли корективи у структуру видатків бюджету Мукачівської міської ради. Розподіл витрат бюджету Мукачівської міської територіальної громади на реалізацію місцевих програм у розрізі головних розпорядників представлено у табл. 5. Основними реципієнтами фінансових ресурсів з місцевого бюджету у 2023-2024 рр. є Управління міського господарства з часткою 76,42% та 70% відповідно (рис. 1).

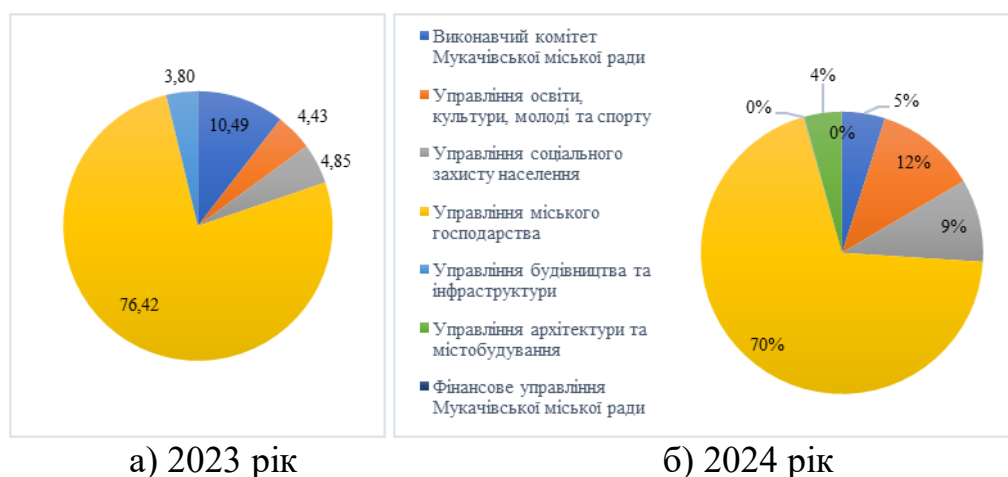


Рис. 1. Структура бюджету Мукачівської міської територіальної громади на реалізацію місцевих /регіональних програм у 2023-2024 рр. у розрізі відповідальних виконавців, %

Джерело: побудовано автором за даними [171]

Таблиця 5

Розподіл витрат бюджету Мукачівської міської територіальної громади на реалізацію місцевих /регіональних програм у 2024 р.

Назва програми	Усього, тис. грн
Виконавчий комітет Мукачівської міської ради	
Програма забезпечення організаційної діяльності міської ради та виконавчого комітету на 2022-2024	550
Програма безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів у разі амбулаторного лікування окремих груп населення та за певними категоріями захворювань мешканцям Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	6300
Програма розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	7589,827
Програма медичного обслуговування населення Мукачівської міської територіальної громади в окремих науково-дослідних установах Національної академії медичних наук на 2023 - 2025 роки	1000
Програма інформатизації Мукачівської міської ради та її виконавчих органів на 2024-2026 рр.	1407,64
Управління освіти, культури, молоді та спорту Мукачівської міської ради	
Програма організації безоплатного гарячого харчування дітей пільгових категорій у закладах освіти Мукачівської міської територіальної громади на 2024-2026 роки	23873,22
Програма розвитку освіти Мукачівської міської територіальної громади на 2024-2026	3936,738
Програма впровадження молодіжної політики Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	150
Програма розвитку культури і мистецтв Мукачівської міської територіальної громади на 2023 - 2025 роки	1771,10
Програма розвитку фізичної культури і спорту Мукачівської міської територіальної громади на 2023-2025 роки	1650
Програма охорони та збереження культурної спадщини Мукачівської міської територіальної громади на 2023-2025 роки	2473,42
Управління соціального захисту населення Мукачівської міської ради	
Програма забезпечення виконання управлінням соціального захисту населення Мукачівської міської ради рішень суду та пов'язаних із ними стягнень на 2022-2024 роки	30
Програма додаткового соціально-медичного захисту на 2024-2026 роки	10000
Програма матеріальної підтримки ветеранів війни, сімей ветеранів та сімей загиблих під час безпосередньої участі у бойових діях, забезпеченні здійснення заходів з національної безпеки і оборони, відсічі і стримування військової агресії російської федерації проти України на 2024-2026 роки	11596
Програма забезпечення прав окремих пільгових категорій громадян з числа жителів Мукачівської міської територіальної громади на пільговий проїзд та пільговий телефонний зв'язок на 2022-2024 роки	10000
Програма із запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статті на 2024-2026 роки	2000
Управління міського господарства	
Програма благоустрою території Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки в новій редакції	223657,84
Програма покриття різниці між встановленим тарифом та вартістю послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення, що тимчасово застосовується для категорії споживачів «Населення» КП «Міськводоканал» Мукачівської міської ради	12000
Програма співфінансування капітальних ремонтів багатоквартирних житлових будинків на території Мукачівської міської територіальної громади на 2023-2024 роки	1500
Програма покращення екологічного стану на території Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	147,40
Програма забезпечення діяльності Мукачівської міської територіальної громади в сфері містобудування, архітектури, земельних відносин та комунальної власності на 2022-2024 роки	520
Програма реформування та підтримки водопровідного та каналізаційного господарств на території Мукачівської міської територіальної громади на 2022 - 2024 роки	10000
Управління будівництва та інфраструктури	
Програма капітального ремонту об'єктів Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	200
Управління архітектури та містобудування	
Програма забезпечення діяльності Мукачівської міської територіальної громади в сфері містобудування, архітектури, земельних відносин та комунальної власності на 2022-2024 роки	15000

Джерело: побудовано автором за даними [176]

Разом з тим в умовах воєнного стану в Україні соціальна державна підтримка на рівні ТГ набуває виняткової затребуваності, оскільки має бути орієнтована на подолання й нівелювання соціальних наслідків війни. Відтак, частка бюджетних коштів, спрямована на Управління соціального захисту населення у 2024 р. зросла майже удвічі. На нашу думку, в цьому контексті особливої уваги заслуговують вразливі прошарки населення, серед яких ветерани війни і їх родини, діти, ВПО, особи з особливими потребами, особи похилого віку тощо з метою забезпечення їх комплексної підтримки й участі в соціальному житті.

Окрім того, у 2024 р. зросла частка фінансування Управління освіти, культури, молоді та спорту з 4,43% до 12% з огляду на необхідність у: посиленні матеріальної бази освітніх закладів ТГ в частині створення відповідних умов навчання і виховання; розвитку безбар'єрного простору; забезпеченні безпечних умов перебування у закладах освіти дітей, учнів і працівників з урахуванням викликів, які зумовило повномасштабне вторгнення РФ на територію України; організації укриттів для дітей (учнів) та персоналу закладів освіти в об'єктах фонду захисних споруд цивільного захисту тощо.

Згідно інформації звіту про виконання програми економічного і соціального розвитку Мукачівської ОТГ за перше півріччя 2024 р., бюджет досліджуваної ТГ було спрямовано на соціальні видатки, благоустрій міста й інфраструктурне забезпечення. Так, у рамках програми соціально-медичного захисту було надано допомогу 302 громадянам на загальну суму 6838 тис. грн. На виконання заходів підтримки ветеранів війни, сімей ветеранів та загиблих, учасників бойових дій було виділено 8228 тис. грн [176].

У роботі досліджуваної громади значну увагу зосереджено також на розвитку молоді, активізації молодіжного підприємництва, а свідченням його є затвердження Програми організації громадських оплачуваних робіт для молоді у вільний від навчання час на 2022-2024 роки задля надання послуг

профоорієнтаційного характеру та вирішення тимчасової зайнятості молоді у вільний від навчання. Окрім того, було затверджено Програму сприяння розвитку молодіжного підприємництва Мукачівської міської територіальної громади на 2023-2027 роки [171], із заплановим обсягом фінансування 1 млн. грн., зокрема на виплату грантів Мукачівської міської ради для молодих підприємців громади.

Проектна діяльність у Мукачівській ОТГ спрямована на підвищення ефективності застосування обмежених ресурсів, що дозволяє зменшити ресурсомісткість економіки й у той же час підвищити ресурсовіддачу території, продуктивність праці й якість життя жителів громади. До ключових векторів застосування проектного менеджменту в Мукачівській ОТГ варто віднести:

- належне формування обґрунтованих планів заходів з реалізації чинних стратегій розвитку громади;
- залучення в економіку громади достатньої кількості грантових коштів, зокрема у рамках міжнародної технічної допомоги та з боку вітчизняних грантодавців задля реалізації новітніх проєктів інфраструктурного й інноваційного спрямування;
- вирішення певного кола соціальних проблем місцевих жителів шляхом розвитку соціального підприємництва, зменшення рівня безробіття, забезпечення комплексної інтеграції ВПО в економічне й соціальне середовище ТГ.

Варто зазначити, що кожен із описаних вище векторів реалізації проектного менеджменту для Мукачівської ОТГ є важливим, оскільки трансформує загальні підходи до управління територіальною громадою, а також охоплює питання, орієнтовані на значне посилення економічної та фінансової спроможності ТГ в умовах, що склались в Україні. Це особливо актуально для проєктів МЕР й інвестиційних проєктів, проєктів навчально-освітнього та соціального спрямування, а також проєктів, орієнтованих на

модернізацію існуючих й зведення нових інфраструктурних об'єктів у ТГ. Окрім того, набувають все більшого поширення маркетингові й екологічні проєкти.

Діагностику проєктної діяльності Мукачівської ОТГ у рамках даного розділу монографії проведено за такими критеріями класифікації:

- термін реалізації: короткострокові (менше 1 року), середньострокові (від 1 до 3 років), довгострокові (більше 3-х років);
- ступінь інноваційності: інноваційні й відносно інноваційні;
- сфера діяльності: промислові, проєкти дослідження та розвитку, організаційні, економічні, у сфері розвитку культури, освітні, у сфері охорони здоров'я, спортивні, соціальні.

Таблиця 6

Класифікація проєктів, реалізованих Мукачівською міською ТГ у 2023 р.

Критерій класифікації	Кількість проєктів, одиниць	Структура, %
За строком реалізації:		
- короткострокові	17	80,95
- середньострокові	4	19,05
- довгострокові	-	-
За ступенем інноваційності:		
- інноваційні	2	9,52
- відносно інноваційні	19	90,48
За сферою діяльності		
- промислові	-	-
- проєкти дослідження та розвитку	2	9,52
- організаційні	-	-
- економічні	-	-
- у сфері культури	5	23,81
- освітні	2	9,52
- у сфері охорони здоров'я	2	9,52
- спортивні	5	23,81
- соціальні	5	23,81

Джерело: побудовано автором за даними [171; 176]

Статистичні дані, наведені у табл. 6. засвідчили, що короткострокові проєкти є найбільш затребуваними в умовах, що нині склались у громаді, що обумовлено наявністю суттєвої кількості проблемних аспектів, які

потребують оперативності у вирішенні. Якщо проаналізувати структуру реалізованих проєктів за сферою діяльності, то можна ідентифікувати, що найбільшу частку займають проєкти у сфері культури (23,81%), спортивні (23,81%) й соціальні (23,81%) і в цілому відображає їх соціальну орієнтованість. Окрім того, варто вказати і на домінування малобюджетних проєктів у структурі реалізованих проєктів Мукачівської ОТГ з огляду наявності обмежень фінансових ресурсів. Зазначене вище вказує на необхідність активізації співробітництва територіальних громад у частині пошуку фінансування великомасштабних проєктів.

Зростаючої значимості в нинішніх умовах в Україні набуває такий напрям роботи ОМС як пошук позабюджетних джерел фінансування з боку фондів (благодійних та міжнародних), програм, грантів тощо. Територіальні громади ведуть активну конкурентну боротьбу за ресурси та інвестиційні надходження, а відтак відповідальні особи проводять пошук відповідних програм й грантів. З 2024 р. у структурі виконавчих органів Мукачівської міської ради функціонує відділ з питань міжнародного співробітництва та регіонального розвитку, до завдань якого згідно Положення, затвердженого рішенням сесії Мукачівської міської ради від 30.05.2024 № 1702, віднесено [166]:

- провадження діяльності щодо міжмуніципальної співпраці;
- забезпечення ефективної реалізації партнерських програм й проєктів;
- встановлення й підтримка партнерських контактів з містами-побратимами;
- налагодження співробітництва з вітчизняними й міжнародними організаціями, фондами, інституціями у сфері місцевого самоврядування і громадської участі у частині залучення грантових коштів, призначених для реалізації місцевих цільових програм;
- сприяння інформаційному, економічному, культурному співробітництву у частині розвитку місцевого самоврядування;

- сприяння інвестиційній та міжнародній діяльності.

Упродовж I півріччя 2024 р. вищенаведеним відділом проводилася активна робота з діагностики й пошуку варіантів залучення міжнародної технічної допомоги й інших фінансових ресурсів для вирішення ключових проблем розвитку Мукачівської ОТГ. Окрім того, відділом оперативно висвітлюється оновлена інформація щодо можливостей отримання грантового фінансування, відкритих конкурсів тощо для зацікавлених сторін.

Задля нівелювання гуманітарних наслідків військових дій на території України, формування передумов для підвищення життєстійкості та спроможності населення, що постраждало внаслідок війни, Мукачівською міською радою було ухвалено рішення «Про затвердження Меморандумів про співпрацю між МФОЗНС «Регіон Карпат НЕЕКА», а також про наміри та взаємодію у частині налагодження співробітництва у проєкті «Створення Центру укріплення сім'ї у місті Мукачево» з МБО «БФ «СОС Дитячі Містечка» Україна. Варто зазначити, що МФОЗНС «Регіон Карпат НЕЕКА» активно займається вирішенням соціально-гуманітарних питань й наданням юридичної підтримки потребуючим на території Закарпатської області вже понад 25 років і має у своєму архіві значну кількість реалізованих проєктів на території досліджуваної громади.

Впродовж 2018-2021 рр. УВКБ ООН надавало грантову підтримку в рамках проєктів мирного співіснування у тому числі на території Мукачівської ОТГ. Діяльність цієї організації суттєво розширилась у західних областях України з огляду на зростання кількості ВПО, а метою новопідписаного Меморандуму про співпрацю стала: «консолідація зусиль, спрямованих на подолання гуманітарних наслідків збройної агресії російської федерації, створення умов для підвищення життєстійкості та спроможності населення, що постраждало внаслідок такої збройної агресії, його активної участі у суспільному житті» [168]. У рамках діючого проєкту «Надання допомоги з питань захисту, а також базових потреб та житла для

ВПО, біженців, репатріантів та осіб, постраждалих від війни в Україні» організація надає допомогу (соціальну, правову, психологічну й гуманітарну), а також проводить ремонт у притулках, де проживають ВПО й біженці [168]. Завдяки успішній реалізації проєктів у співпраці з NEEKA Ukraine, співробітництво між місцевою громадою й міжнародними організаціями набуває зростаючої значимості у частині підтримці вразливих категорій населення та ВПО.

Протягом 2023-2024 рр. було проведено цілу низку зустрічей керівництва ТГ з представниками таких міжнародних організацій ООН, як Міжнародна організація з міграції, Програма розвитку ООН та Управління Верховного комісара ООН у справах біженців задля обговорення векторів подальшого співробітництва у частині реалізації проєктів соціального спрямування з метою інтегрування ВПО у життя громади та створення спільних просторів. З моменту початку повномасштабного вторгнення було організовано й проведено і інші заходи та візити орієнтовані на реалізацію проєктів у окремих сферах діяльності Мукачівської ОТГ (культурній, освітній, медичній, комунальній, молодіжній тощо) у рамках поглиблення міжнародного, міжрегіонального й транскордонного співробітництва.

У 2023 р. Мукачівська ОТГ стала переможцем грантового проєкту «Толока ідей Мукачево: безпека, інклюзія, інтеграція» і отримала фінансування в розмірі 20 тис. дол. США в рамках проєкту «EU4Recovery – Розширення можливостей громад в Україні» за сприяння Агентства ООН у справах біженців в Україні, ПРООН в Україні і Європейського Союзу. Зазначений обсяг фінансування у рівній пропорції було спрямовано на реалізацію двох проєктів:

- проєкт «Мистецька взаємодія», що спрямований на інтеграцію і адаптацію ВПО шляхом організації творчих заходів. У рамках проєкту також було придбано технічне обладнання для ВПО та створено нові

соціальні структури на базі Мукачівської школи мистецтв ім. С. Мартона.

- проєкт «Люди, які грають», результатом якого стало обладнання малої сцени Мукачівського драматичного театру санітарним вузлом для людей з особливими потребами, що забезпечить доступність театральних заходів для маломобільних груп населення.

Варто зазначити, що протягом 2023 р. досліджуваною громадою було отримано та реалізовано 5 міні-грантів (на суму 150 тис. грн. на кожен) на реконструкцію трьох спортивних майданчиків, облаштування творчо-відпочинкового осередку та придбання побутових приладів для ВПО. Окрім того, при Центрі громадськості та національних культур за ініціативи ГО «Маріупольська спілка молоді» було реалізовано проєкт з відкриття інтеграційного хабу «Платформа спільних дій» за сприяння ПРООН та УВКБ ООН з обсягом фінансування 4 млн. грн.

У рамках проєкту було проведено капітальний ремонт приміщень, облаштовано безбар'єрний доступ з кнопкою виклику персоналу. Приміщення обладнано студією звукозапису, кімнатою дизайн-мислення, переговорною й тренінговою залами. На базі новоствореного хабу відбуваються професійні тренінги й навчальні семінари для молоді. Як показала практика, протягом 2024 р. хаб зарекомендував себе як платформа для створення спільних ініціатив серед представників місцевої та переміщеної громад.

У 2024 р. було завершено реалізацію грантового проєкту із соціального згуртування «Мукачево БезМеж» за сприяння Міжнародної організації з міграції за фінансування уряду Республіки Корея вартістю 60 тис. євро. Проєкт було спрямовано на облаштування творчого простору у Мукачівському драматичному театрі задля можливості творчої реалізації серед представників різних вікових груп й облаштування камерної глядацької зали та малої сцени (обсяг фінансування 30 тис. євро), а також

організацію серії заходів творчого спрямування задля забезпечення соціальної згуртованості жителів громади, покращення комунікації місцевих жителів й ВПО (30 тис. євро).

У 2023 р. було проведено фінальну конференцію проєкту «Smart Museum - сучасні форми представлення культурної спадщини», який реалізовувався за підтримки Програми транскордонного співробітництва Угорщина-Словаччина- Румунія-Україна (HUSKROUA). За результатами грантового проєкту у Мукачівському історичному музеї створено анімаційний міні - серіал «Історія замку Паланок», експозиція «Історія Мукачівського замку», виготовлено промо-ролики, сформовано навчальні онлайн матеріали для фахівців музейної справи, відремонтовано приміщення Нижнього замку Паланок, представлено книгу історичних нарисів «Мукачівський замок «Паланок», автором якої є науковий співробітник музею О. Цільо.

Відтак, можна визначити, що активна міжнародна діяльність досліджуваної територіальної громади дозволила значно диверсифікувати джерела фінансування програм і проєктів шляхом зростання частки грантових коштів й інвестиційних ресурсів.

Варто відмітити активну участь досліджуваної громади у процесах цифровізації. Погоджуємось з позицією М. Джус, що опанування цифрових інструментів ОМС дозволяє спростити пошук ресурсів для розвитку громади [167].

Як відомо Міністерство інфраструктури України за сприяння міжнародних партнерів впровадило цифрову екосистему для підзвітного управління відновленням DREAM, яка: «створює єдиний цифровий шлях та єдине вікно для всіх проєктів відбудови та модернізації, ініційованих громадами України; платформа забезпечує їх прозору та ефективну реалізацію на національному, регіональному та місцевому рівнях» [177]. Інформацію про Мукачівську ОТГ, її інвестиційний паспорт та активні проєкти представлено у зазначеній цифровій екосистемі.

Щодо плану заходів на 2024-2027 роки із реалізації Регіональної стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2027 року відділом економіки заповнено онлайн форму по 5-ти важливих для Мукачівської ОТГ та регіону проєктів, зокрема: реконструкція шляхопроводів по вул. Масарика Томаша та вул. Берегівська-об'їзна в місті Мукачево; влаштування системи водопідготовки на водозаборі «Окружна» потужністю 80м³/год.; влаштування сонячних електростанцій на водозаборах та каналізаційних очисних спорудах КП «Міськводоканал» Мукачівської міської ради; реконструкція каналізаційних очисних споруд та добудова 2-ї черги в м. Мукачево; будівництво аеропорту на території Мукачівської ОТГ.

Проведене дослідження засвідчило, що до деструктивних факторів, які зменшують ефективність управління Мукачівською ОТГ слід віднести інституційні фактори, які взаємопов'язані з функціями ОМС (на практиці, управлінська компонента часто зміщується у напрямку бюрократизації процесів комунікації з органами державної влади, у той час як управлінська ефективність набуває неперіоритетного значення, хоча саме остання забезпечує позитивні індикатори у сфері інвестицій, комунікації з громадськістю, брендингу, формування іміджу громади).

Окрім того, варто вказати і на те, що жителі громади й представники бізнесу не завжди довіряють ОМС, а відтак можуть виникати ситуації, за яких керівництво громади не володіє інформацією про існуючі проблеми й потреби як серед представників бізнесу, так і окремих категорій громадян. Низький рівень міжмуніципального співробітництва й міжсекторного партнерства, на нашу думку, також гальмує розвиток Мукачівської ОТГ та унеможливорює синергічність субрегіонального розвитку ТГ.

ПОТЕНЦІАЛ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Повномаштабне вторгнення РФ на територію України сприяло виникненню нових або ж загостренню вже існуючих проблем, з якими зіштовхуються органи місцевого самоврядування у процесі управління територіальними громадами. Задля нівелювання деструктивних факторів впливу на ефективність управління ТГ в умовах війни та післявоєнного відновлення фокус уваги повинен бути зосереджений на імплементації нових підходів до управління, серед яких ключове значення посідає застосування проєктного підходу, що забезпечить розширення джерел фінансування територіальних громад, у тому числі за рахунок грантових та інвестиційних коштів.

Незважаючи на створення Агенцій регіонального розвитку задля трансформації стратегічного планування на дієвий практичний інструментарій місцевого економічного розвитку, їх дієвість суттєво варіює у розрізі областей, а переважна більшість науковців та практиків розглядають їх успіх як дискусійний з огляду на значну кількість проблемних питань їх діяльності. Проблематика стратегічного планування розвитку набуває особливої актуальності у нинішніх реаліях, адже програмний та проєктний підходи слід розглядати як ключові передумови відновлення та розвитку на місцевому рівні. За даними Kyiv School of Economics у рамках проєкту “russia will pay” станом на листопад 2024 р. загальна сума прямих збитків нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та запасам перевищила 170 млрд дол. США., зруйновано або пошкоджено понад 236 тис. об’єктів житлового фонду, 19

аеропортів і цивільних аеродромів, 126 залізничних вокзалів та станцій, 1284 заклади у сфері охорони здоров'я, 160 установ соціальної підтримки, 3077 закладів у сфері освіти, 4827 закладів у сфері культури, спорту та туризму [187]. Оскільки бойові дії тривають, обсяги руйнувань і пошкоджень продовжують зростати і перед органами місцевого самоврядування постають нові завдання, зокрема у частині адаптації пріоритетів місцевого економічного розвитку з урахуванням викликів воєнного часу.

Досвід розвинених країн у частині формування напрямків регіонального розвитку характеризуються багатосторонніми векторами їх реалізації, що дозволяє використовувати різні інструменти для фінансування проєктної діяльності у процесі територіального управління, зокрема [186, с.51]:

- зменшення міжрегіональних диспропорцій шляхом стимулювання економіки відсталих й проблемних територій (США, Канада, окремі країни Європейського Союзу);
- розвиток селективних видів економічної діяльності, орієнтований на вирішення певних завдань, зокрема структурну перебудову економіки, активізацію розвитку галузей з високим рівнем доданої вартості, охорону навколишнього середовища та інше (Німеччина, Японія);
- орієнтованість уряду на вирішення питань інституційного забезпечення, що забезпечує розв'язання проблеми розподілу фінансових ресурсів з центрального рівня до регіонального й місцевого (Велика Британія);
- інтеграційна компонента, орієнтована на удосконалення горизонтальних соціально-економічних взаємозв'язків між регіонами та територіями в межах країни та із прилеглими територіями сусідніх країн (Швеція);
- інноваційний вектор територіального розвитку задля розширення

конкурентних переваг економіки країни шляхом імплементації інноваційних процесів у галузях, сконцентрованих в окремих регіонах й територіях (Франція).

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив затребуваність у формуванні проєктних офісів як дієвих інструментів реалізації сучасних підходів до розвитку ТГ. Під проєктним офісом слід розуміти інфраструктурне забезпечення з комплексу інформаційно-комунікаційних технологій та відпрацьованих стандартів здійснення проєктної діяльності з метою ефективної реалізації проєктів. Наявність проєктного офісу на місцевому рівні відображає розуміння пріоритетності проєктної діяльності та виступає відображенням «зрілості» системи організаційним управлінням проєктами.

Серед представників муніципалітетів протягом тривалого часу була поширеною думка, що впровадження проєктних офісів є затратним підходом до управління. Разом з тим, з кінця XX - початку XXI ст. установи та організації у усьому світі, в тому числі і муніципальні, дійшли висновку щодо необхідності імплементації стандартизованих практик управління проєктами. Так, зокрема у Кейптауні (ПАР) шляхом інкорпорації проєктного підходу у систему міського управління містом вдалося реалізувати понад 100 пріоритетних проєктів, а також залучити додаткове фінансування від урядів інших країн.

Світовий досвід показав варіативність форм проєктних офісів, серед яких найбільш поширеними є [185]:

- формування робочої групи на тимчасовій основі із наявних спеціалістів органу влади з покладанням на них додаткових обов'язків, відповідними змінами у їх посадовому регламенті і надбавкою в оплаті праці;
- виконання фахівцями органу влади обов'язків щодо адміністрування проєктів у рамках забезпечення певних функцій проєктного офісу з частковим чи повним звільненням від виконання власних обов'язків в

межах зайнятої посади та відповідними змінами у їх посадовому регламенті;

- формування відокремленого відділу (департаменту) для виконання функцій проєктного офісу у структурі органу влади в рамках реорганізації;
- створення державної установи чи комунального підприємства для забезпечення виконання функцій управління проєктами;
- аутсорсинг, тобто передача функцій проєктного управління установі чи організації, яка спеціалізується на наданні такого роду послуг у рамках підписаного договору.

Разом з тим, з метою реалізації завдань у сфері проєктного управління на значних за масштабом територіях (окремих регіони, штати, комуни) можуть формуватись регіональні проєктні офіси, діяльність яких орієнтована на вирішенні наступних питань:

- консультаційна, експертна, організаційна й координаційна підтримка проєктів розвитку на рівні територіальної одиниці і проєктів їх співробітництва;
- ініціювання та організація у проведенні семінарів, тренінгів, курсів щодо технологій, практик і стандартів управління проєктами на місцевому рівні серед управлінського апарату;
- проведення діагностики успішних кейсів проєктів розвитку територіальних одиниць та управлінська й організаційна підтримка їх розповсюдження на території регіону;
- перманентний моніторинг реалізації проєктів на місцевому рівні на кожному етапі для своєчасного реагування;
- виконання повноважень бек-офісу із збереження інформації щодо завершених проєктів та накопичення досвіду їх реалізації;

На нашу думку, розширення відповідальності проєктного офісу та надання йому впливового організаційного статусу у середньо- та

довгостроковому періоді може суттєво посилити результативність та продуктивність проєктів та програм.

Варто також зазначити, що на практиці через низький рівень проєктної компетентності управлінських команд у переважній кількості вітчизняних громад, неповною мірою продукуються проєктні ідеї та рішення, а їх реалізація зіштовхується з рядом труднощів. Як свідчить досвід ООН, ЄК, СБ та ЄБРР й інших установ міжнародної технічної допомоги досягнення кінцевої мети проєктів і програм стає можливим при застосуванні методології управління проєктною діяльністю на базі системного й структурно-логічного підходів (рис. 1).

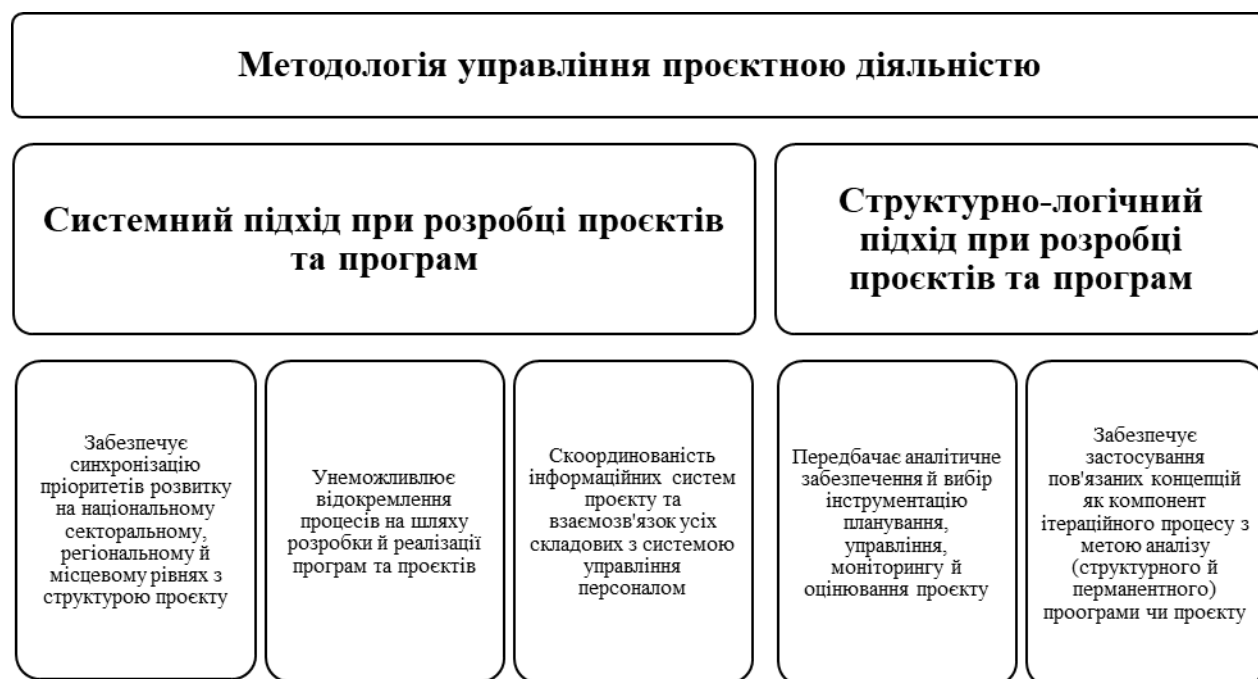


Рис. 1. Переваги впровадження методології управління проєктною діяльністю на рівні територіальної громади на основі системного та структурно-логічного підходів

Джерело: побудовано за даними [185]

В рамках цієї методології проєктний цикл представлений такими етапами, як програмування, ідентифікація, розроблення, фінансове забезпечення, імплементація, оцінювання й аудит. Така декомпозиція етапів проєктного циклу дозволяє представляти мету, завдання, результати проєкту

та існуючі ризики, а також забезпечує синхронізацію пріоритетів розвитку на національному секторальному, регіональному й місцевому рівнях.

Значимість впровадження проєктного підходу стала очевидною після початку реформи місцевого самоврядування, а в нинішніх умовах його актуальність лише зростає та забезпечує ряд переваг, серед яких:

- можливість продуктивного використання наявного потенціалу громади, що дозволяє чітко оцінити видатки на проєкт і спрогнозувати потенційні витрати;
- можливість чіткої розробки цілей і завдань проєкту, ефективне планування робіт та їх реалізація відповідно до графіку часу;
- безпосередній контроль на кожному етапі реалізації, що дозволяє оперативно вирішувати непередбачувані проблеми й унеможливити затримку у реалізації проєкту.

В Україні протягом 8 довоєнних років проводилась реформа децентралізації, ефективність якої стала особливо відчутною після 24 лютого 2022 р. з огляду на те, що безпосередньо ТГ показали суттєвий рівень стійкості на тлі війни:

- територіальні громади, які є тимчасово окупованими продовжують зберігати потенціал спротиву та потенціал до відновлення після звільнення;
- громади, які географічно знаходяться «у тилу» забезпечують функціонування економіки для майбутньої перемоги України.

Відтак, вищенаведене дозволяє констатувати факт результативності місцевого самоврядування як форми самоорганізації суспільства в умовах, що склались у порівнянні з системою централізованого управління.

Досвід громад в Україні, які вдало імплементували проєктний підхід до 2022 року та після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, показав, що управління, яке ґрунтується на принципах регламентації, відповідності запитам мешканців ТГ, відкритості та орієнтованості на

розвиток громади, забезпечує не лише виживання, але й стійкість і розвиток територіальної одиниці навіть у таких вкрай складних, волатильних і кризових умовах.

Завдяки досягненню довоєнних показників соціально-економічного розвитку і якості життя громадян, а у деяких випадках навіть їх перевищення, у розрізі окремих територіальних громад засвідчили пріоритетність управлінського ресурсу та затребуваність формування передумов для імплементації програмно-проектного підходу як базису для повоєнного відновлення і розвитку територіальних одиниць.

З урахуванням зарубіжного досвіду та виходячи з існуючих реалій, ключовими, на нашу думку, в контексті існуючих проблем і потенційних трендів економічного й соціального розвитку в умовах повоєнного відновлення є проекти МЕР й інфраструктурні проекти. Завдяки спільній змістовній та цільовій орієнтованості такого роду проекти забезпечують передумови для зростання ефективності функціонування економіки територіальної громади у довготерміновому періоді. Впровадження проектів МЕР у подальшому активізуватиме підприємницьку діяльність у ключових сферах економіки громади, у той час як інфраструктурні проекти сприятимуть модернізації існуючих та формуванню нових інфраструктурних об'єктів (транспортних, інформаційних, інженерних, екологічних, маркетингових тощо).

Варто також наголосити на значущості інвестиційних проектів з огляду на сучасні виклики за з урахуванням пріоритетів післявоєнної модернізації. На нашу думку, у рамках євроінтеграційного вектору України саме такі проекти набуватимуть пріоритетності в умовах повоєнного розвитку економіки. В цьому контексті перед територіальними громадами уже на теперішньому етапі постає завдання у розробці інвестиційних пропозицій, їх обґрунтуванні та оприлюдненні для потенційних інвесторів з метою залучення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів.

Погоджуємось з позицією Г. Ермана, що: «отриманий статус кандидата на членство в ЄС та проведення зумовлених цим соціально-економічних реформ дозволить Україні отримувати дедалі більше інвестиційних ресурсів, особливо на етапі повоєнної відбудови країни» [180]. На нашу думку, рішення щодо отримання статусу кандидата України на вступ до ЄС, прийнятне 23-24 червня 2022 р. у Брюсселі, може стати драйвером до активізації цілого ряду трансформаційних перетворень, у тому числі проведення подальших реформ у напрямку децентралізації і зростання фінансової спроможності територіальних громад.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду дозволив ідентифікувати потенціал впровадження проєктів державно-приватного партнерства у вітчизняну практику. Незважаючи на законодавче закріплення понять «концесія» та інших форм ДПП в Україні Законами України «Про концесії» [183] та «Про державно-приватне партнерство» [182], практичний інструментарій їх укладання та реалізації потребує удосконалення.

Проблематика реалізації проєктів ДПП набуває особливої актуальності в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Незважаючи на продовження активної фази бойових дій на значній території та практично щоденні ракетні обстріли, в Україні розпочато процеси відновлення та відбудови. З огляду на колосальні обсяги руйнувань, уряд, експертні організації та іноземні донори активно працюють над пошуком інструментарію залучення коштів західних інвесторів в Україну.

На наш погляд, однією з таких ініціатив є реанімація інструментів ДПП, а також розширення їх дії на нові сектори, зокрема соціальну інфраструктуру (розвиток мережі лікарень, шкіл, дитячих садків) та житлове будівництво. Водночас успішність реалізації програм ДПП залежить від того, наскільки якісними будуть умови всередині країни та чи вдасться подолати виклики на шляху до розбудови ефективної моделі ДПП. Так, зокрема в українському парламенті 1 липня 2022 р. було зареєстровано

законопроект № 7508 [184], мета якого полягає в удосконаленні механізму державно-приватного партнерства задля активізації відновлення зруйнованої інфраструктури.

Про залучення приватних інвестицій через формат ДПП з відповідними перевагами для приватних інвесторів було наголошено також під час презентації Плану відновлення України в рамках міжнародної конференції в м. Лугано (Швейцарія) у липні 2022 р.

За даними досліджень Світового банку та Європейського інвестиційного банку щодо реалізації програм державно-приватного партнерства за 2022 р., загальні інвестиції у сфері ДПП становлять понад 100 млрд дол. США, при цьому найбільший обсяг проєктів реалізовано в Східній Азії – 43,4 млрд дол. США, що зумовлено ключовими позиціями КНР в сфері ДПП (рис. 2).

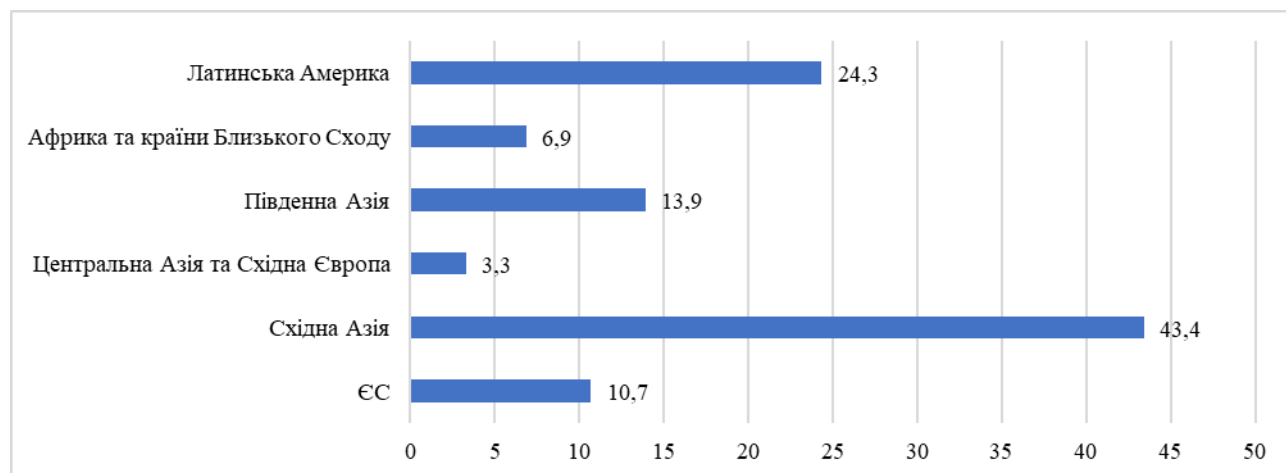


Рис. 2. Обсяги інвестування у ДПП за регіонами світу у 2022 р., млрд. дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [179]

ДПП зазвичай використовують для складних і дороговартісних проєктів, які часто неможливо реалізувати винятково силами державних суб'єктів. За даними Європейського консультативного центру ДПП (ЕРЕС), загальна вартість проєктів ДПП, що досягли фінансового закриття в ЄС у 2022 р., сягнула 9,8 млрд євро (рис. 3). Загалом було реалізовано 44 великі

проекти, при цьому обсяг інвестицій у ДПП суттєво зменшився у порівнянні з попередніми роками, що зумовлено найімовірніше пандемією COVID-19.

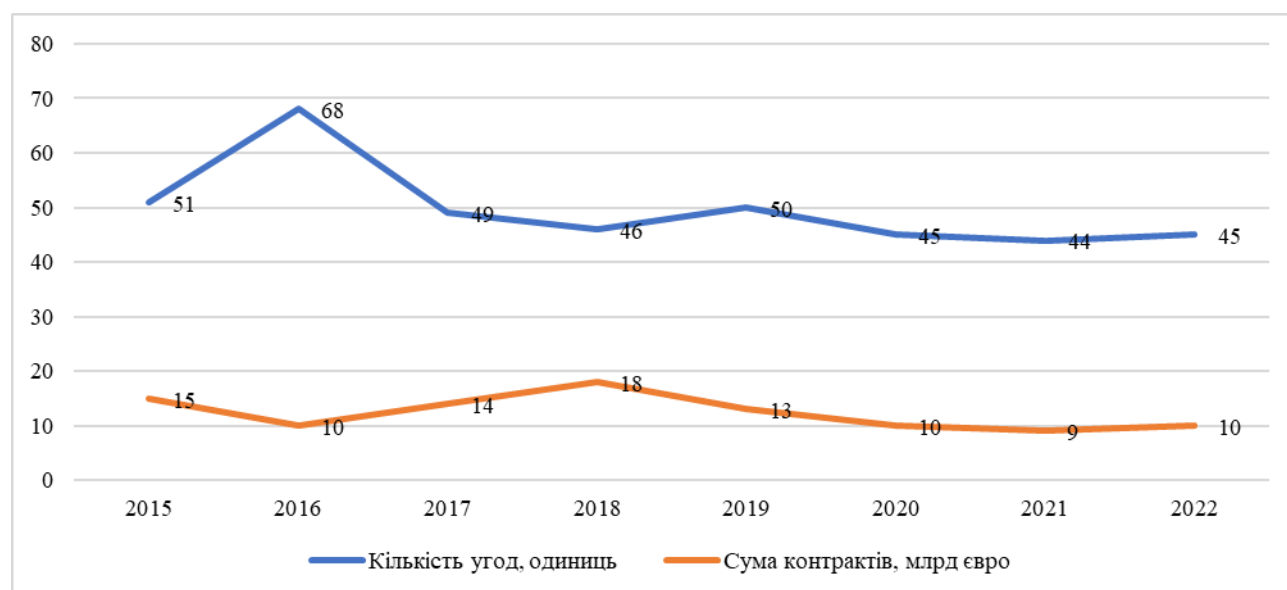


Рис. 3. Обсяги реалізованих проектів ДПП у ЄС у 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними [179].

Основними сферами реалізації ДПП в країнах ЄС залишається енергетика, управління та розподіл водних ресурсів, телекомунікації, дорожня та залізнична інфраструктура, аеропорти, освітні та лікувальні заклади (рис. 4). Хоча ЄС досить давно використовує механізми ДПП, досвід реалізації таких проектів у багатьох країнах все ще залишається обмеженим з огляду на складність цього інструменту.

Зарубіжний досвід засвідчив, що оцінювання ефективності використання державно-приватного партнерства є дещо ускладненим з огляду на варіативність кейсів ДПП у розрізі окремих країн та секторів застосування. Проте безсумнівно цей інструмент забезпечує можливість реалізації складних й дороговартісних проектів. Водночас у ЄС мали місце випадки невдалих концесій, коли у результаті реалізації проектів не було досягнуто запланованих результатів через фінансові проблеми, неефективне управління, зміну ринкових умов або некоректну оцінку ризиків. Прикладами неуспішних або спірних проектів ДПП в ЄС є концесія автомагі



Рис. 4. Структура реалізованих проєктів ДПП у ЄС у 2022 р.

Джерело: побудовано за даними [179]

стралі A1 у Польщі, концесія Лімерицького тунелю в Ірландії, PFI Birmingham Highways у Великій Британії [2].

Ключові зміни законодавства, які представлено у законопроекті №7508 [184] полягають в розширенні сфери застосування ДПП за рахунок нових об'єктів транспортної інфраструктури, житлової нерухомості та соціальної інфраструктури, а відтак проєкти можуть фінансуватись за рахунок грантових коштів; розширенні переліку державних партнерів, якими можуть стати господарські товариства державного сектору економіки (наприклад «Укрзалізниця», «Укрпошта»), що полегшить можливості залучення

приватних інвестицій для розвитку власної інфраструктури; спрощенні та скороченні процедур підготовки проєктів ДПП для окремих проєктів; запровадженні стандарту єдиного європейського закупівельного документа (ESPD); запровадженні особливого порядку підготовки, відбору та проведення конкурсу з визначення приватного партнера для проєктів відновлення інфраструктури та економіки у частині будівництва/реконструкції зруйнованої чи пошкодженої інфраструктури внаслідок військових дій на території України тощо.

Таким чином, на нашу думку, проєкти державно-приватного партнерства можуть у майбутньому стати ефективним інструментом на шляху післявоєнного відновлення України. Проте дієвість реалізації такого роду проєктів потребує вжиття ряду заходів, зокрема:

- розроблення довготермінових стратегій розвитку основних секторів економіки, які дозволять потенційним інвесторам планувати та прогнозувати перспективи здійснення інвестиційної діяльності;
- формування сталого законодавства, яке забезпечить прогнозований та прозорий процес ДПП на всіх етапах його реалізації;
- побудова інституційної архітектури підтримки, моніторингу та відстеження ефективності проєктів ДПП.

Не варто також применшувати значимість навчально-освітніх проєктів для розвитку територіальних громад. В цьому контексті особливої уваги заслуговують проєкти, що реалізуються у рамках програм міжнародної технічної допомоги та передбачають співпрацю з фахівцями, експертами, дослідниками з країн ЄС. На нашу думку, завдяки довгостроковому ефекту навчально-освітніх проєктів, забезпечуються зростання якості людського і соціального капіталу у територіальних громадах.

Принципова зміна векторів розвитку громад у частині сприяння обороноздатності України, надвисокі показники внутрішньої та зовнішньої міграції, активізація процесів релокації суб'єктів господарювання формують

потребу у напрацюванні нових методологічних підходів до функціонування громад та, відповідно, трансформації підходів до управління ними.

З огляду на те, що державна політика реалізовується через програми, які у свою чергу формуються з проєктів, запровадження офісу управління проєктами в громадах може стати дієвим інструментом забезпечення ефективності програм. Завдяки широкому колу обов'язків у проєктному офісі, порівняно з роботою однієї проєктної команди, офіс управління проєктами може здійснювати управління стратегічними проєктами, а також планувати, формувати розклади й здійснювати контроль за значною кількістю коротко- і середньострокових проєктів, будучи по суті зв'язуючою ланкою між проєктами й реалізацією Стратегії розвитку ОТГ. Формування ОУП забезпечить досягнення короткотермінових (пов'язаних з оперативними завданнями) та довготермінових (стратегічних) переваг, сприятиме оптимізації часу й ресурсів, у той час як ОМС володітиме своєчасною і упорядкованою інформацією щодо реалізації проєктів, побудованій за принципом керування портфелем проєктів.

Варто також зазначити і необхідність у стандартизації, як невід'ємної компоненти ОУП, адже, як показує практика, кожен департамент чи відділ місцевої ради використовує власні процедури, ПЗ, систему звітності щодо управління проєктами, у той час як при запровадженні ОУП доцільно систематизувати підходи до планування й реалізації. На нашу думку, саме стандартизація процесів забезпечить вищий рівень імовірного успіху проєктів. Для цього ОМС варто:

- ідентифікувати планові очікувані результати від впровадження проєктного підходу на у довгостроковому та короткотерміновій перспективі.
- здійснити моніторинг операційної діяльності, ідентифікувати пріоритетні вектори роботи та визначити рівень їх відповідності

Стратегії розвитку Мукачівської ОТГ, наявним фінансовим, людським та часовим ресурсам;

- регламентувати обов'язки й повноваження кожного із учасників проєкту, забезпечити можливість професійного зростання кожного працівника;
- запровадити систему управління проєктами шляхом формування баз даних із систематизованою інформацією, шаблонами документів, інструментами, методологіями й відповідними процедурами;
- забезпечити належні умови для професійного розвитку й навчання для колективу співробітників, у тому числі шляхом наставництва, підтримки сертифікації професійних якостей, забезпеченні доступу до освітніх ресурсів тощо;
- організувати постійний моніторинг операційної діяльності через діагностику витрат, ризиків й результатів.

До напрямків підвищення ефективності реалізації проєктної діяльності на рівні територіальної громади можна виділити наступне (рис. 5):

- заохочення ініціативи, проєктної діяльності та навчання у процесі реалізації внутрішньої кадрової політики. Серед доступних та безкоштовних варіантів навчання можна виділити Дія.Освіта, Prometheus тощо, де можна опанувати курс за такими напрямками, як управління, управління проєктами, підготовка та впровадження проєктів розвитку громад, місцевий економічний розвиток тощо;
- розробка підходів до проєктної діяльності органів місцевого самоврядування як до бізнес-процесу, тобто від зародження ідеї до етапу її реалізації на практиці. При цьому відповідальність за управління цим процесом може лежати як на громадській організації, так і на комунальній установі;
- розширення мережі проєктних менеджерів у територіальній громаді шляхом:

- проведення стажувань молоді в органах місцевого самоврядування;
 - проведення власних конкурсів та проєктів за участі ініціативних груп жителів, ОСББ, громадських організацій тощо з метою підвищення зацікавленості в участі у проєктній діяльності серед ГО та ініціативних громадян;
 - проведення навчальних тренінгів для зацікавлених в участі у конкурсах проєктів з метою підвищення якості проєктних заявок.
- залучення бізнес-спільноти, ГО й ініціативних мешканців та етапі планування проєктів. Як показали перші роки повномасштабної війни, громадські організації відіграли значну роль у функціонуванні громад у гуманітарних, консультаційних, фінансових та інших питаннях. Завдяки організаційній та фінансовій гнучкості, а також широкому спектру можливостей для залучення фінансових ресурсів, громадські організації на практиці набувають ролі партнерів у процесі реалізації проєктів.

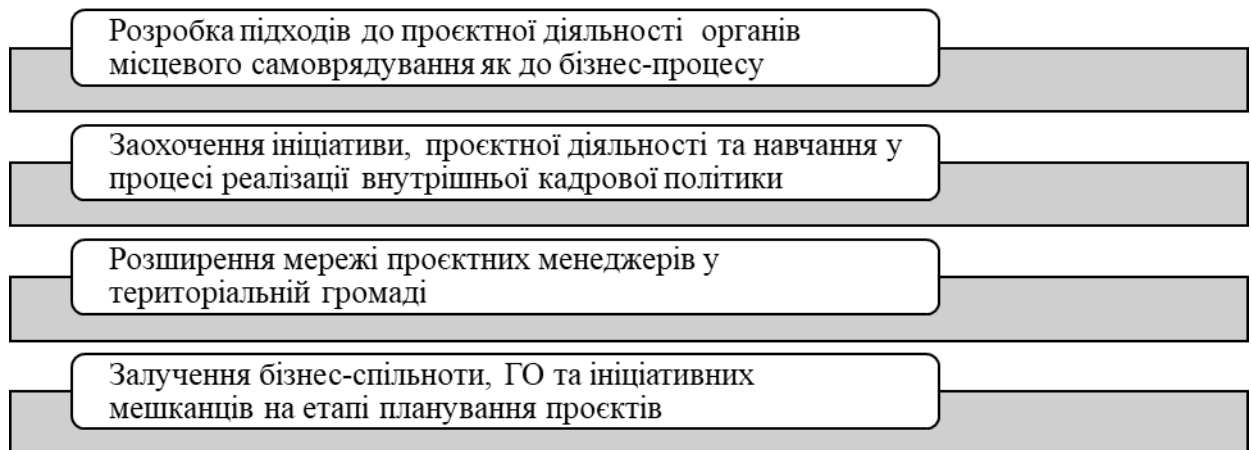


Рис. 5. Шляхи підвищення ефективності проєктної діяльності на рівні територіальної громади

Джерело: побудовано автором.

Отже в нинішніх умовах пріоритетності набуває посилення спроможності управлінської команди територіальних громад, комунальних підприємств у формуванні партнерства між ОМС, підприємницьким та громадським сектором, що у подальшому стане фундаментом для розвитку прозорого і сприятливого бізнес-клімату й спільної проєктної роботи.

Дослідження практики впровадження програмного й проєктного підходів у розвитку територій у розрізі окремих країн світу дозволило дійти висновку про варіативність застосовуваних принципів та інструментів стратегічного планування з огляду на ресурсну спроможність територій, рівень ефективності використання внутрішніх (природно-ресурсних, інфраструктурних, соціально-економічних, управлінських, екологічних, трудових, фінансових) і зовнішніх (грантових, інвестиційних, кредитних) ресурсів.

Таким чином, після перемоги, Україну очікує не лише масштабна відбудова, але й трансформація підходів до прийняття управлінських рішень та зміна моделей реагування на існуючі потреби й проблеми. Відтак, формування офісу управління проєктами на рівні територіальних громад може стати тією інституціональною одиницею в організаційній структурі управління та тим інструментом, який замінить стандартизовані підходи до управління та підвищить стандарти життя місцевих жителів. Такий підхід у подальшому сприятиме:

- ефективному використанню ресурсів в умовах обмеженості фінансових коштів та людських ресурсів в процесі пошуку нових способів задоволення запитів мешканців;
- ефективному плануванню часу, бюджету, цілей програми чи певних проєктів в межах визначеного фінансування;
- розробленню цільових програм й проєктів з рамках стратегії розвитку громади;

- підвищенню рівня підзвітності й прозорості використання коштів бюджету та фінансових ресурсів донорських організацій шляхом удосконалення підходів до контролю, моніторингу та механізму звітування;
- формуванню новітніх інструментів та застосунків, що спрощуватиме роботу співробітників досліджуваного муніципалітету та в перспективі конвертуватиметься для представників влади у репутаційні й політичні дивіденди.

Розділ 4 .
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСПРОЦЕСАМИ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

АНЖЕЛА ЛИЗАНЕЦЬ
кандидат економічних наук, доцент,
ВОЛОДИМИР ПРОСКУРА
доктор економічних наук, професор

АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В КОНТЕКСТІ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасна економіка перебуває в стані динамічних трансформацій, що обумовлено як глобальними тенденціями цифровізації, інтеграції ринків та інтенсифікації конкуренції, так і внутрішніми викликами, пов'язаними з кризовими явищами в економіці та безпековою нестабільністю в Україні. У цих умовах особливої актуальності набуває перехід від традиційних управлінських моделей до комплексного системного менеджменту, в якому ключову роль відіграє адміністрування бізнес-процесів.

Адміністрування бізнес-процесів розглядається як складова процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством, що забезпечує не лише ефективне виконання операційних завдань, а й досягнення стратегічних цілей шляхом оптимізації функціональних взаємозв'язків між усіма структурними одиницями. Виробництво, логістика, обслуговування клієнтів, фінанси та інші ключові бізнес-процеси мають бути не просто виконуваними, а ретельно регламентованими, контрольованими та постійно вдосконалюваними на основі зворотного зв'язку та аналізу результатів.

Зростання вимог до якості управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками формує необхідність впровадження нових моделей адміністрування, які враховують складність зовнішнього середовища, підвищену турбулентність ринку та потребу в швидкій адаптації. У цьому контексті адміністрування бізнес-процесів перетворюється з технічної

функції на стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства.

Теоретичні основи проблематики представлені в численних працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема Н. Андрущенко [188], О. Арєф'євої [189], А. Глебова [190], О. Лисенко [198], О. Ольшанського [199], Л. Тірбах [203], О. Тур [204], Л. Чорнобай та О. Дума [206], а також класиків процесного підходу М. Хаммера [210], Дж. Харрінгтона, К. Есселінга [206], які заклали фундаментальні засади організації діяльності на основі бізнес-процесів, реінжинірингу та управління бізнес-процесами. Їхні праці слугують підґрунтям для подальших прикладних досліджень, спрямованих на розробку практичних інструментів адміністрування в контексті сучасного менеджменту.

Незважаючи на наявність ґрунтовних наукових напрацювань, сучасна економічна реальність потребує оновлення підходів до адміністрування, зокрема в аспектах інтеграції цифрових технологій, автоматизації управлінських рішень, адаптації до нестабільного зовнішнього середовища та формування гнучких організаційних структур. У зв'язку з цим дослідження адміністративного супроводу управління бізнес-процесами є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірах.

1. Бізнес-процеси як об'єкти управління та адміністрування

Будь-яку діяльність або сукупність дій, де застосовуються ресурси для трансформації вхідних елементів у вихідні, можна розглядати як процес. Для того, щоб організація працювала ефективно, необхідно ідентифікувати та керувати численними взаємопов'язаними і взаємодіючими процесами. Зазвичай результат одного процесу стає входом для іншого або здійснює керуючий вплив на інший процес. Систематичне визначення процесів та їхньої взаємодії в організації, а також управління ними вважають процесним підходом [191].

Процес управління (менеджменту) - це діяльність керівного суб'єкта, спрямована на координацію спільної праці персоналу організації для досягнення її стратегічних цілей, яка охоплює три основні елементи: зміст, організацію та технологію її здійснення.

Зміст процесу управління полягає в цілеспрямованому впливі на ключові елементи, що формують систему «організація». Це багатогранний процес, що складається з кількох часткових компонентів — технічних, економічних, соціальних, організаційних, інформаційних тощо, які виконують менеджери на різних рівнях управління у просторі та часі стосовно конкретних об'єктів.

Процес - це впорядкована, послідовна структура функціональних операцій, які призводять до досягнення конкретного результату, тобто послідовність взаємопов'язаних завдань, що забезпечують досягнення поставленої мети.

Згідно стандарту ISO 9000:2001: «Будь-яка діяльність, яка отримує вхідні дані і перетворює їх на вихідні, може розглядатися як процес» [191]. З точки зору Е. Демінга, процеси - це дії, які спрямовані на досягнення організацією результатів як кінцевих, так і проміжних [197].

Загалом процес - це сукупність взаємопов'язаних дій, які здійснюють перетворення вхідних ресурсів на вихідні результати. Вихід процесу (продукт) має цінність для кінцевого споживача (клієнта, користувача). Коли йдеться про процесний підхід, мають на увазі передусім те, що управління процесом, а також кожною його складовою (роботою, діяльністю, підпроцесами, процесами різних рівнів або функціями) здійснюється з використанням спеціальних методичних прийомів, засобів та інструментів.

Процесний підхід передбачає зміщення уваги з управління окремими структурними одиницями на керування наскрізними бізнес-процесами, які об'єднують діяльність цих елементів в єдине ціле.

Концепція «процесного управління» орієнтована на розробку та реінжиніринг бізнес-процесів з метою виявлення зайвих або надмірно затратних процесів, що дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності бізнесу.

Загалом на сьогодні відсутнє єдине трактування поняття «бізнес-процес». У широкому розумінні під ним розуміють структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності [194].

Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача [206] (див. рис. 1).

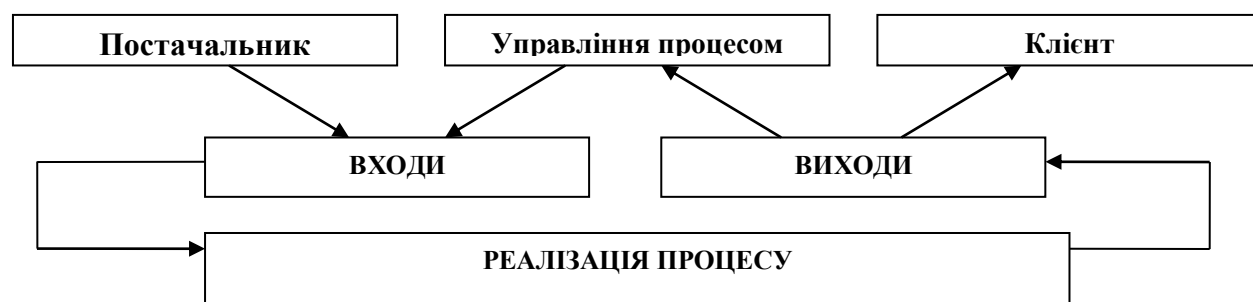


Рис. 1. Загальна схема бізнес-процесу

Згідно рис. 1 будь-який бізнес-процес характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник ресурсу», «клієнт».

Деякі автори розглядають бізнес-процес як множину внутрішніх кроків (видів) діяльності по створенню продукції, необхідної клієнту, вартість, довговічність, сервіс та якість якої задовольняє споживача.

Якщо розглядати еволюцію поняття бізнес-процесу, то можна зазначити, що перші спроби його використання почалися ще в 1980-х роках, а одним із його піонерів вважається В. Демінг (1982). Він трактував бізнес-процес як такий, що постійно вдосконалюється, і є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності [209]. Пізніше, у 1985 році, М. Портер

і В. Міллар [211, с. 149–160] доповнили та розширили цю теорію, уточнивши межі бізнес-процесів і підкресливши їхню унікальність для кожної компанії. У період з 1990 по 2010 рр. (Т. Дайвенпорт і Д. Шорт (1990), М. Хаммер (1993), Е. Ойхман (1997), А. Шеєр (1999), Б. Андерсон, Д. Харінгтон, К. Есселінг (2003), Х. Біннер (2009)) [206; 208] основними елементами бізнес-процесів вважали:

- набір упорядкованих, логічно взаємопов'язаних дій (завдань);
- використання ресурсів на вході;
- створення продуктів (товарів, послуг), які відповідають потребам споживачів, на виході.

Науковці Л.І. Чорнобай та О.І. Дума [207, с. 125–131] на основі аналізу різних визначень сутності бізнес-процесів виділили наступні ключові характеристики цього поняття:

- бізнес-процеси створюють додану вартість (споживчу цінність);
- всі бізнес-процеси на підприємстві є взаємозалежними та взаємопов'язаними;
- бізнес-процеси орієнтовані на досягнення єдиної комплексної мети;
- результат кожного бізнес-процесу може бути вимірним;
- кожен бізнес-процес має чіткий початок («вхід») і закінчення («вихід»), тобто має дискретну природу;
- бізнес-процеси здійснюються з конкретною метою;
- бізнес-процеси мають безперервний характер;
- для реалізації бізнес-процесів використовуються ресурси підприємства;
- бізнес-процеси підлягають управлінню та адмініструванню;
- для виконання бізнес-процесів застосовуються гнучкі технології;
- бізнес-процеси мають системний характер;
- існує тісний зв'язок між бізнес-процесами та бізнес-моделлю підприємства.

Особливу увагу автори приділили останнім 4 характеристикам, які вони виділили окремо, зробивши їх основою для вдосконалення поняття бізнес-процесу. Крім того, вони запропонували розрізняти технічну (орієнтовану на автоматизацію та стандартизацію) та економічну спрямованість (внутрішню та зовнішню, що спрямована на підвищення ефективності управління та взаємодії із зовнішнім середовищем, а також на підвищення гнучкості) у трактуванні даного поняття.

Бізнес-процеси характеризуються якісними та кількісними параметрами, які у систематизованому вигляді представлені у табл. 1.

Таблиця 1.

Класифікація параметрів оцінки бізнес-процесів

Критерій	Тип параметра	Суть поняття	Шляхи підвищення	Основні показники
1	2	3	4	5
Результативність	Якісний	Відображає співвідношення між фактичними результатами та очікуваннями споживача	Покращення якості продукції/послуг; реінжиніринг процесів; оновлення продуктів і послуг	Рівень задоволеності клієнтів; відповідність стандартам; частота повторних замовлень
Ефективність	Якісний	Характеризує ступінь досягнення цілей із мінімальними витратами ресурсів	Вдосконалення процесів, автоматизація, стандартизація операцій	Обсяг виробництва; витрати; тривалість операцій; кількість клієнтів; капіталовкладення
Адаптивність	Якісний	Здатність бізнес-процесу гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Гнучке планування; сценарний аналіз; впровадження цифрових технологій	Швидкість реагування на зміни; частота оновлення процесів; масштабованість
Продуктивність	Кількісний	Співвідношення кількості продукції на виході до витрачених ресурсів (одиниць на вході)	Зниження втрат, підвищення точності планування, автоматизація	Кількість одиниць продукції на одиницю ресурсу
Тривалість	Кількісний	Час, необхідний для завершення одного циклу процесу	Скорочення непотрібних етапів; паралелізація операцій	Середня тривалість виконання процесу, середній час обслуговування
Вартість процесу	Кількісний	Загальна сума витрат, що забезпечує одноразове виконання процесу	Контроль витрат; підвищення енергоефективності; оптимізація використання ресурсів	Грошова вартість витрат на один цикл процесу
Кількість	Кількісний	Відображає	Уніфікація потоків;	Кількість

входів/ виходів		кількість вхідних і вихідних елементів у процесі (ресурсів, даних, продуктів)	зменшення дублювань інформації	вхідних/вихідних одиниць за цикл процесу
----------------------------	--	--	-----------------------------------	--

Складено автором

Шляхом узагальнення та систематизації різних підходів до визначення бізнес-процесів вважаємо за доцільне розглядати їх як інтегровані, структурно організовані комплекси взаємопов'язаних дій та операцій, які здійснюються учасниками різних рівнів управління в межах або за межами організації, мають чітко визначені вхідні та вихідні параметри, спрямовані на створення цінності для кінцевого споживача та досягнення стратегічних, економічних і соціальних цілей організації, характеризуються вимірюваністю, відтворюваністю і можливістю постійного вдосконалення.

Сучасне підприємство являє собою гуртову систему, яка складається з ряду підсистем, усередині яких протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи загалом. При цьому немає будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, і тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління [210].

У процесі дослідження бізнес-процесів важливим є їх чітке структурування за відповідними класифікаційними ознаками, що дозволяє не лише глибше зрозуміти їхню природу, але й ефективніше адмініструвати в умовах сучасного менеджменту.

Як правило, основу для їх класифікації утворюють наступні базові категорії: основні бізнес-процеси; забезпечуючі бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; допоміжні бізнес-процеси, супутні бізнес-процеси, процеси управління [203]. До інших класифікаційних ознак частіше за все відносять функціональну спрямованість, роль у діяльності підприємства, причетність до організації, а також значення в загальній системі управління.

Зокрема, за функціональною ознакою бізнес-процеси поділяють на такі групи: процеси розробки продуктів (орієнтовані на створення або вдосконалення товарів і послуг), маркетинг і збут (просування та реалізація продукції), постачання (забезпечення ресурсами), виробництво (виготовлення продукції), сервіс (обслуговування клієнтів після продажу), доставка (логістика й транспортування), управління (керування всією діяльністю підприємства) та забезпечення (ресурсне і технічне супроводження функціонування).

За роллю в організації бізнес-процеси поділяються на основні - ті, що безпосередньо формують споживчу цінність продукту або послуги, та допоміжні - які підтримують і забезпечують виконання основних завдань, хоча й не створюють доданої вартості напряду.

За причетністю до підприємства виділяють внутрішні процеси, що реалізуються виключно в межах організації, та зовнішні, які передбачають взаємодію із зовнішнім середовищем, зокрема зі споживачами, постачальниками, партнерами тощо.

Окрему групу становлять бізнес-процеси за значенням, серед яких виділяють метапроцеси удосконалення, спрямовані на системне покращення якості функціонування всієї бізнес-моделі, та мета процеси управління бізнес-процесами, які формують рамки контролю, моніторингу та стратегічного управління із врахуванням цілей організації.

Опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури по темі дало можливість виділити ще ряд класифікаційних ознак диференціювання бізнес-процесів, а саме за ознаками орієнтованості [192] , за місцем у ланцюгу формування вартості [212], за рівнем деталізації розгляду [189], за характером продукту [193]. Всі ці ознаки мають право на існування та характеризують діяльність підприємства з різних сторін.

У таблиці 2 нами узагальнено та систематизовано різні класифікаційні ознаки визначення та структуризації бізнес-процесів в організації.

Таблиця 2.

Класифікація бізнес-процесів за різними ознаками

Ознака класифікації	Групи бізнес-процесів	Стислий зміст
За видом	основні, забезпечуючі, допоміжні, супутні, управлінські, процеси розвитку	основні — створення продукту, забезпечуючі — логістика, інфраструктура; розвитку — інновації; управлінські — планування, контроль
Функціональна	розробка продуктів, маркетинг і збут, постачання, виробництво, сервіс, доставка, управління, забезпечення	відображають функціональну структуру діяльності підприємства
За причетністю до підприємства	внутрішні, зовнішні	внутрішні виконуються в межах підприємства; зовнішні передбачають взаємодію із середовищем
За значенням	метапроцеси удосконалення, метапроцеси управління	метапроцеси удосконалення спрямовані на системне покращення якості функціонування, метапроцеси управління формують рамки контролю, моніторингу та стратегічного управління із врахуванням цілей організації
За орієнтованістю	орієнтовані на клієнта орієнтовані на підтримку орієнтовані на управління	формують цінність для споживача або підтримують та управляють основною діяльністю
За місцем у ланцюгу формування вартості	вхідна логістика виробництво вихідна логістика маркетинг і продажі сервіс управління персоналом інфраструктура	відображають логіку створення та передачі цінності від закупівель до сервісу
За рівнем деталізації розгляду	крос-функціональні процеси підпроцеси	загальні процеси, що охоплюють кілька підрозділів, і дрібніші частини, з яких вони складаються
За характером продукту	виробничі адміністративні	спрямовані на виготовлення продукції або забезпечення управлінських функцій

Сформовано автором на основі 189, 192, 193 203, 210

Таке багатовимірне класифікаційне бачення бізнес-процесів сприяє формуванню цілісної картини їхньої взаємодії в системі підприємства та створює підґрунтя для вибору ефективних інструментів їх адміністрування та вдосконалення відповідно до потреб сучасного менеджменту.

Погоджуємось з думкою, що ідентифікація ключових процесів, узгодження їх результатів для досягнення бізнес-цілей, розробка відповідних заходів і виділення достатніх ресурсів для їх поліпшення є запорукою успіху організації [202].

2. Роль і місце адміністрування в управлінні бізнес-процесами організації

В умовах динамічного ринкового середовища та високої конкуренції стратегічним завданням будь-якого підприємства стає забезпечення ефективного функціонування й розвитку бізнесу на основі гнучких та результативних підходів, до яких належить процесно-орієнтоване управління.

Управління на основі бізнес-процесів (Business Process Management, BPM) варто розглядати як комплексний підхід до впровадження ефективності та результативності всіх процесів в організації. Основними характеристиками цього підходу є цілісність, повторюваність, результатієорієнтованість, інтегративність і націленість на створення цінності.

Сутність управління процесом відображає модель його фаз. Ці фази включають відповідне впровадження, необхідні кроки в розробці (або описі) впровадження, адміністрування, автоматизацію та визначення результативності процесу. Кожна бізнес-модель на підприємстві містить певні елементи, які відображаються в певному порядку і впливають на загальну систему управління (див. табл. 3)

Менеджери вже досить давно усвідомили важливість управління процесами в організаціях, хоча традиційно тривалий період акцент робився на вертикальні відносини в межах класичної ієрархічної структури. Такий підхід передбачав зосередження інформаційних потоків та запитів на ресурси на найвищих рівнях управління, що призводило до того, що рішення про розподіл ресурсів, контроль та відповідальність ухвалювалися вищим керівництвом і передавалися вниз по ієрархії. Вертикально керовані процеси, спрямовані на фінансові показники та базовані на владі, були типовими для великих підприємств та господарських об'єднань.

Таблиця 3.

Основні елементи бізнес-моделі на підприємстві

Елемент	Характеристика
Пропозиція	набір продуктів і послуг підприємства
Цільовий клієнт	Сегменти клієнтів, яким компанія хоче запропонувати цінність
Обслуговування клієнтів/ дистрибуція	Різноманітні корпоративні інструменти для зв'язку з клієнтами
Клієнтські інтерфейси / стосунки	Типи відносин, які компанія встановлює між собою та різними сегментами клієнтів
Конфігурація / значення	Організаційні заходи та ресурси
Здатність / основна компетенція	Компетенції, необхідні для реалізації бізнес-моделі підприємства
Партнерська мережа	Необхідна мережа угод про співпрацю з іншими компаніями для ефективного постачання та комерціалізації цінності
Структура витрат	Фінансові результати фондів, що використовуються в бізнес-моделі
Модель доходу	Як компанія заробляє гроші через різні потоки доходів

Сформовано на основі [190, 199])

Однак горизонтальні процеси, які перетинали внутрішні межі організацій, тривалий час залишалися на периферії уваги менеджерів. Останні роки, втім, показали зростаючий інтерес до цих процесів. Один із прикладів — впровадження систем управління якістю, що вже не мали вертикальної структури, а проходили через всі підрозділи з метою поліпшення якості продукції та послуг. Реструктуризація допомогла компаніям інтегрувати функціонально ізольовані завдання в єдині горизонтальні процеси.

Завдяки цьому менеджери почали по-іншому сприймати свої організації. Вони тепер дивляться на них не як на ієрархії статичних ролей, а як на сукупність динамічних бізнес-процесів. Організація, де управління орієнтоване на процеси, значно відрізняється від тієї, де все базується на функціях.

На рис.1 наочно представлено взаємозв'язок між бізнес-процесами і основними функціями організації. Діяльність організації подана у вигляді

горизонтальних бізнес-процесів, що перетинають основні функції, які замикаються на споживачеві для задоволення його потреб.

Елементами управління бізнес-процесами є: ідентифікація та опис процесів, моделювання та документування, розподіл відповідальності, впровадження, моніторинг і контроль, а також постійне удосконалення на основі зворотного зв'язку.

ФУНКЦІЇ					
дослідження	виробництво	збут	маркетинг	фінанси і адміністрування	...
РОЗВИТОК ПРОДУКТУ					
ПРОДАЖІ					
ВИРОБНИЦТВО					
ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКА МЕРЕЖА					
ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРОДУКТУ					

забезпечують задоволеність

закладів споживачів

Бізнес-процеси, які

Рис. 1. Міжфункціональний підхід для управління бізнес-процесами [205]

Важливу функцію в цьому контексті виконує адміністрування, яке забезпечує методичну, організаційну, інформаційну та технологічну підтримку процесів. Адміністрування бізнес-процесів можна визначити в найбільш загальному вигляді як системно організовану діяльність, спрямовану на забезпечення функціонування та розвитку бізнес-процесів шляхом планування, координації, контролю та коригування дій усіх учасників процесного циклу.

У сучасній системі менеджменту адміністрування є інструментом, який з'єднує стратегічне бачення підприємства з операційним виконанням завдань, забезпечує управлінську дисципліну, реалізацію процесного підходу на практиці, підтримку регламентів, стандартизацію дій і контроль за

дотриманням встановлених процедур. Через адміністрування відбувається інтеграція IT-рішень у процеси, впровадження показників ефективності, формування культури безперервного вдосконалення.

На основі аналізу наукових джерел виявлено неоднозначність трактування сутності адміністрування бізнес-процесів. Зокрема, традиційно дана категорія розглядається як система управлінських дій для ідентифікації, моделювання, впровадження, контролю та оптимізації процесів. Ряд науковців представляють адміністрування як інструмент автоматизації з метою прискорення й точного виконання операцій [201]. Деякі вчені вбачають у адмініструванні підхід до управління прибутком і розвитком підприємства на основі ефективного впровадження бізнес-процесів [190].

Адміністрування бізнес-процесів повинно здійснюватися з дотриманням певних принципів. До основних принципів адміністрування належать:

- принцип цілісності;
- принцип відповідальності (кожен процес має власника, відповідального за ефективність і постійне вдосконалення),
- принцип документування (всі процеси ідентифіковані, візуалізовані і відзначені в документації компанії, до якої додаються стандарти і правила, що стосуються постачальників і клієнтів),
- принцип вимірювання (кожен процес вимірюється на основі базових параметри: час, вартість і якість);
- принцип контролю (власники процесу повинні контролювати перебіг процесу, виявляти виснаження і усувати його) [190].

По суті, принципи адміністрування на основі процесного управління можна розділити на три групи [199; 200]:

1) принципи, прив'язані до роботи (інтеграція і стиснення, розмежування, найбільш підходяще місце виконання),

2) принципи, прив'язані до процесу (командна робота, мотивація, процесно-орієнтованість, відповідальність за процес, варіант процесу розуміння 3S: самоуправління, самоорганізація, самоменеджмент);

3) принципи, пов'язані з підприємницькою активністю (гнучка автономія) команд процесу, знання та інформація без бар'єрів.

Узагальнюючи зазначені наукові позиції, пропонуємо розглядати адміністрування як цілісний управлінський механізм, який охоплює комплекс дій щодо планування, організації, супроводження, моніторингу та вдосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах системності, адаптивності, прозорості та ефективності з метою досягнення стратегічних і операційних цілей.

Адміністрування виступає ключовою складовою управління бізнес-процесами, що дозволяє створювати інтегровану, адаптивну і результатоорієнтовану систему управління сучасним підприємством.

Метою адміністрування є підвищення результативності, зниження витрат і забезпечення безперебійної взаємодії між різними підрозділами та функціями підприємства.

Основні елементи адміністрування бізнес-процесів:

- планування: визначення пріоритетів, встановлення цілей для кожного процесу та ресурсів, необхідних для їх досягнення;
- організація: розподіл обов'язків та ролей серед персоналу, а також побудова структур, що підтримують ефективне виконання процесів;
- моніторинг та контроль: відстеження ключових показників ефективності для оцінки відповідності поточного виконання бізнес-процесів встановленим цілям;
- аналіз та вдосконалення: регулярний перегляд та аналіз процесів для ідентифікації можливостей оптимізації та впровадження змін для підвищення продуктивності;

— забезпечення відповідності: гарантія того, що процеси відповідають внутрішнім та зовнішнім стандартам, а також правовим вимогам.

3. Методи адміністрування та управління бізнес-процесами організації

Роль ефективного адміністрування бізнес-процесів, яке забезпечує стійкість та гнучкість організаційної системи, значно зростає в умовах турбулентності середовища господарювання. Наявність налагоджених процедур адміністрування та управління процесами сприяє оперативному реагуванню на виклики, забезпечує послідовність дій, мінімізує втрати часу та ресурсів.

Висока динаміка змін вимагає постійного вдосконалення методів і засобів адміністрування, адаптації інформаційних систем, оновлення регламентів і перерозподілу відповідальності в межах організаційної структури. Саме пошук оптимальних інструментів адміністрування забезпечує проактивне управління, допомагає формувати антикризові стратегії, знижувати ризики та підвищувати ефективність функціонування бізнесу. В умовах невизначеності та швидкоплинності середовища адміністрування стає не лише технічною, а стратегічною функцією управління, яка забезпечує здатність підприємства до адаптації, навчання і трансформації.

Щодо методів та інструментів адміністрування та управління бізнес-процесами, то доцільно розрізняти:

- 1) методи моделювання бізнес-процесів;
- 2) методи оцінки бізнес-процесів;
- 3) методи управління ефективністю бізнес-процесів;
- 4) методи удосконалення бізнес-процесів організації.

Метою моделювання бізнес-процесів на підприємствах є формалізація бізнес-системи та візуалізація. Це може здійснюватися в текстовій, табличній та символічній формі [198]. Найбільш ефективною є графічна форма, оскільки вона більш зручна для аналітичної обробки інформації.

Сформовані моделі мають відображати структуру бізнес-системи підприємства, деталізований опис бізнес-процесів, їх взаємозв'язок та послідовність. Для моделювання бізнес-процесів використовують різні методи, основою яких є як структурний, так і об'єктно-орієнтований підходи до моделювання. До найбільш поширених методологій моделювання бізнес-процесів належать:

1) IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – відображає процесний підхід до формування та ідентифікації бізнес-процесів підприємства;

2) IDEF3 – демонструє послідовність процесів підприємства;

3) ARIS (Architecture of Integrated Information System) – призначена для структурованого опису діяльності компаній у вигляді взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу, й встановлює зв'язок між різними моделями;

4) BPMN (Business Process Modeling Notation) – описує умовні позначення для відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів [188].

Нині адміністрування бізнес-процесів та BPM (Business Process Management) дає можливість управлінню визначити всі процеси, організувати їх виконання, а також кардинально підвищити якість, ефективність, налаштувавши кожен процес таким чином, щоб його результати приводили до досягнення поставлених бізнес-цілей за допомогою технологічної гнучкості й інтеграції

При здійсненні адміністрування та управління загалом важливо здійснювати оцінку та аналіз бізнес-процесів. Даний процес здійснюється у декілька етапів. Спершу проводиться системна діагностика, яка надає повний огляд бізнес-системи та її ефективності. Після цього оцінюються якісні та кількісні показники, що дозволяє визначити проблемні зони. На основі отриманих результатів аналізується потенціал підприємства для

вдосконалення процесів з урахуванням наявних ресурсів. Використання аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз або аналіз «вузьких місць», забезпечує базу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію та підвищення результативності діяльності [196].

Найбільш поширені аналітичні методи оцінки та аналізу бізнес-процесів організації представлені у табл. 4.

Таблиця 4.

Аналітичні інструменти оцінки бізнес-процесів організації

Інструменти	Призначення
Діаграма Ісікави	Графічний спосіб досліджень та визначення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між факторами та наслідками в процесах бізнес-системи; визначаються фактори впливу на результати та витрати
«П'ять запитань»	Ефективний інструмент, який використовується для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення першопричини проблеми, усунення якої може призвести до підвищення ефективності
ABC	Дозволяє визначити ефективність ресурсозабезпечуючих бізнес-процесів; дозволяє виділити основні, другорядні та непотрібні процеси; визначається рівень досягнення оптимального співвідношення між споживчою вартістю виходу бізнес-процесів до витрат на її досягнення.
Аналіз на основі показників KPI	Фінансова та нефінансова система оцінювання, яка допомагає організації визначити відношення досягнутого рівня важливих показників до зусиль підприємства задля досягнення даного рівня

Складено та доповнено автором на основі [195; 204]

Щодо оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства, то воно потребує комплексного підходу, що включає аналіз результатів діяльності, оцінку економічних переваг, які підприємство отримує завдяки активному позиціонуванню на ринку, та зіставлення цих результатів із матеріальними та нематеріальними витратами. Зростаюча увага фахівців до ефективності внутрішніх процесів спонукає до створення спеціалізованих систем управління, які допомагають оптимізувати витрати та досягти максимальних результатів. Ефективне адміністрування та управління бізнес-процесами, таким чином, можна розглядати як сукупність заходів, спрямованих на

досягнення економічних цілей із мінімальними ресурсними витратами в коротко- та довгостроковій перспективі.

Методи вдосконалення бізнес-процесів зазвичай поділяють на два класи: короткострокові та довгострокові, залежно від термінів виконання та рівня змін, що вносяться (див. рис. 2).

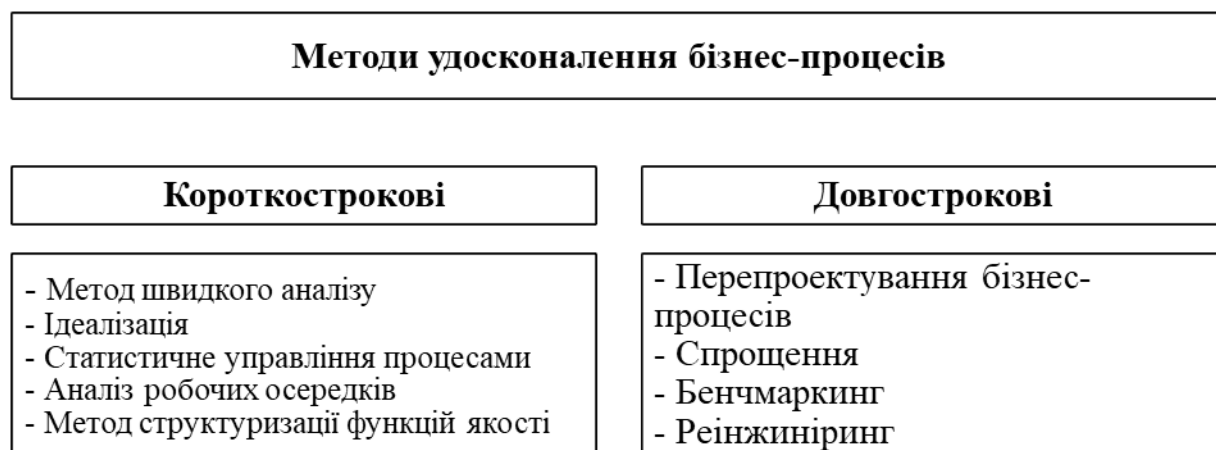


Рис. 2 Методи удосконалення бізнес-процесів

Серед короткострокових методів можна виокремити метод швидкого аналізу, статистичне управління процесами та ідеалізацію. Довгострокові методи включають перепроєктування бізнес-процесів, бенчмаркінг і реінжиніринг, які передбачають більш суттєві перетворення для досягнення стратегічних цілей.

Система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно кілька підсистем, що виконують призначені функції, які мають синергетичну залежність від стратегічних планів підприємства. Характеристика основних методів управління ефективністю бізнес-процесів представлена у табл. 5.

Досягнення синергетичної взаємодії між стратегічними і фінансовими цілями підприємства є важливим аспектом в управлінні бізнес-процесами. В цьому контексті система збалансованих показників є ефективним інструментом для оцінки та підвищення ефективності діяльності, оскільки вона надає комплексний підхід до діагностики. Використання цієї методики

Таблиця 5.

Методи управління ефективністю бізнес-процесів

Метод/Інструмент	Опис	Переваги	Обмеження
Бізнес-реінжиніринг процесів (BPR)	Кардинальна зміна бізнес-процесів задля досягнення значних покращень у продуктивності та ефективності.	Суттєве зниження витрат і підвищення ефективності.	Високі витрати на реалізацію, можливий опір з боку працівників.
Загальне управління якістю (TQM)	Комплексний підхід, спрямований на постійне вдосконалення якості всіх аспектів роботи підприємства.	Орієнтація на клієнта, стабільне вдосконалення якості процесів.	Довгий період впровадження, вимагає залучення всіх рівнів управління.
Six Sigma	Методика, націлена на скорочення дефектів і варіацій, забезпечуючи точність і стабільність процесів.	Висока точність, мінімізація помилок і дефектів.	Складність реалізації, потребує сертифікованих спеціалістів.
Lean Management	Стратегії оптимізації, зосереджені на усуненні всіх видів витрат і підвищенні цінності для клієнта.	Підвищення продуктивності, зменшення витрат.	Може потребувати змін корпоративної культури.
Kaizen	Концепція постійного покращення шляхом регулярних, малих змін.	Плавний процес удосконалення, зниження спротиву змінам.	Менш ефективний для великих змін, тривалий період впровадження.
Збалансована система показників (BSC)	Інструмент для інтеграції стратегії у конкретні операційні цілі за допомогою ключових показників.	Враховує баланс між операційними і стратегічними цілями.	Необхідність точного визначення стратегічних цілей.
Process Mining	Аналітичний інструмент для оцінки та оптимізації бізнес-процесів через аналіз реальних даних.	Прозорість процесів, виявлення слабких місць.	Залежність від точних і якісних даних.
Моделювання процесів (BPMN)	Інструмент візуалізації, що дає змогу легко розуміти та аналізувати процеси завдяки графічним моделям.	Полегшує комунікацію процесів, універсальність у застосуванні.	Для складних процесів може знадобитися додаткове налаштування.

в поєднанні з сучасними інформаційними технологіями дозволяє ефективніше відстежувати зв'язок між результатами бізнес-процесів та витратами на їх реалізацію, оптимізуючи витрати підприємства та підвищуючи прозорість стратегії для всіх залучених в управління.

Адміністрування бізнес-процесів є ключовою складовою сучасної системи управління, що забезпечує ефективне функціонування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Його доцільно розглядати як системну управлінську діяльність, що охоплює планування, організацію, контроль, аналіз та безперервне вдосконалення процесів на основі використання методів процесно-орієнтованого управління. Адміністрування відіграє роль інструменту стратегічного узгодження діяльності всіх підрозділів, сприяє побудові ефективної організаційної архітектури та формуванню єдиного управлінського простору. У цьому контексті особливої актуальності набуває вибір оптимальних методів адміністрування, зокрема щодо стандартизації бізнес-процесів, їх оцінювання, управління ефективністю та реінжинірингу. Подальші наукові дослідження доцільно спрямовувати на розробку методичних підходів до оцінювання ефективності системи адміністрування бізнес-процесів та розробку моделей її адаптації до умов функціонування та специфіки діяльності самої організації.

НАДІЯ ГОБЛИК-МАРКОВИЧ
кандидат економічних наук, доцент

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У добу цифрової трансформації та глобальних викликів стратегічне управління інноваційною діяльністю перетворюється на ключовий фактор довгострокового розвитку підприємництва. Стрімке поширення цифрових

технологій, поява нових бізнес-моделей, нестабільність економічного середовища, глобальні кризи й військові конфлікти суттєво змінюють умови функціонування суб'єктів господарювання. Інноваційна діяльність втрачає статус факультативного напрямку розвитку - сьогодні вона є передумовою виживання, адаптації та збереження конкурентних переваг бізнесу. Особливої ваги набуває формування стратегічних підходів до управління інноваціями з урахуванням інституційних обмежень, потенціалу цифровізації та зростаючих очікувань споживачів.

Метою даного дослідження є обґрунтування концептуальних основ стратегічного управління інноваційною діяльністю в підприємницькому середовищі на основі теоретичного аналізу, класифікації сучасних моделей та виявлення чинників інноваційної зрілості та активності підприємств.

Історичне становлення стратегічного управління інноваціями проходило декілька ключових етапів. У першій половині XX століття Й. Шумпетер започаткував ідею «творчого руйнування», підкреслюючи визначальну роль підприємця-інноватора. У 1960–80-х роках П. Друкер наголосив на зв'язку інновацій і менеджменту як передумови розвитку бізнесу в умовах швидких змін [214].

Починаючи з 1990-х років, у фокусі опинилася концепція інноваційних систем, сформульована К. Фріменом і Б. Лундваллем, яка визначає інновації як результат взаємодії між підприємствами, університетами, урядовими структурами та споживачами. У сучасному контексті стратегічне управління інноваціями інтегрує підходи від класичної лінійної моделі інновацій до відкритих інновацій, цифрової трансформації та інклюзивного зростання.

В українському контексті особливої уваги набуває адаптація західних моделей до умов трансформаційної економіки, що передбачає врахування обмежень ресурсного середовища, нестабільної регуляторної бази та потреби в підвищенні інноваційної культури бізнесу.

Для поглибленого розуміння сутності стратегічного управління інноваціями важливо звернутися до визначень ключових понять, які формують теоретичне підґрунтя дослідження. У цьому контексті першорядне значення має розкриття змісту інноваційної діяльності, як основи формування конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційна діяльність, за визначенням Олексія Захаркіна, охоплює комплекс наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, що спрямовані на створення або вдосконалення продукту, послуги чи технології. Така діяльність є рушієм змін і передумовою формування стратегічних переваг, що зумовлює необхідність її інтеграції в управлінську систему підприємства [215].

Власне стратегічне управління постає як механізм узгодження інноваційної діяльності із довгостроковими цілями підприємства. Як зазначає Наталія Захарчук, стратегічне управління передбачає прийняття рішень із урахуванням внутрішнього й зовнішнього середовища, що дозволяє адаптувати інноваційні ініціативи до динамічних умов функціонування ринку [216].

Насамкінець, ефективність реалізації інноваційної стратегії значною мірою залежить від наявного інноваційного потенціалу підприємства. О.П. Кавтиш підкреслює, що цей потенціал є інтегрованою характеристикою, яка включає кадрові, фінансові, матеріально-технічні та організаційні ресурси. Його стратегічне управління дозволяє підприємству не лише розробляти нововведення, але й успішно впроваджувати їх у практичну діяльність [217].

Інноваційна діяльність дедалі більше інтегрується у стратегічний менеджмент як ключовий інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Одним із ефективних підходів до стратегічного планування інновацій є модель трьох горизонтів зростання, запропонована компанією McKinsey [221]. Вона дозволяє структурувати

інноваційні ініціативи за часовими перспективами та забезпечити збалансований розвиток бізнесу.

Згідно з цією моделлю, інновації поділяються на три горизонти:

- Горизонт 1 (H1) - підтримка та вдосконалення основного бізнесу, орієнтованого на поточну ефективність і прибутковість;
- Горизонт 2 (H2) - розвиток нових напрямів, які мають потенціал стати основними джерелами доходу в середньостроковій перспективі;
- Горизонт 3 (H3) - радикальні інновації та проривні технології, здатні трансформувати ринок або створити нові галузі.

Ця модель дозволяє підприємствам одночасно управляти поточними операціями та інвестувати в майбутнє, не втрачаючи стратегічної гнучкості. Вона особливо актуальна в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, коли здатність до інновацій стає критичним чинником виживання та зростання.

Такі компоненти стратегічного управління, як місія, бачення, цілі, портфель стратегій та механізми впровадження, мають обов'язково враховувати інноваційний вектор. Це вимагає інтеграції інновацій у всі рівні управлінської структури підприємства - від стратегічного планування до операційних процесів.

У цифрову епоху інноваційність набуває ще глибшого значення, стаючи не просто напрямом стратегічної діяльності, а основою *нової управлінської парадигми*. Г. Хемел у праці *The Future of Management* наголошує, що саме інновації в управлінні становлять «найбільшу незадіяну можливість для підвищення продуктивності бізнесу» [220,p.10]. У цій парадигмі адаптивність, інтелектуальна мобільність та відкритість до міжкультурної взаємодії формують основу нової норми ведення бізнесу. Проте реальна здатність підприємств адаптуватися до викликів цифрової трансформації залежить не лише від внутрішньої управлінської ініціативи, а

й від зовнішнього інституційного контексту, в якому ця ініціатива реалізується.

Інституціональне середовище відіграє ключову роль у формуванні та реалізації інноваційної активності суб'єктів господарювання в межах національної економіки. Саме воно задає «правила гри», в межах яких підприємства ухвалюють стратегічні рішення щодо впровадження нововведень. До інституційних умов належать не лише нормативно-правове забезпечення та економічна інфраструктура, але й система науково-освітньої підтримки, практики взаємодії між бізнесом і державою, а також культурні, соціальні й поведінкові установки, що домінують у суспільстві. Наявність сприятливого інституційного середовища визначає не лише рівень інноваційної активності, а й саму можливість трансформації управлінських практик відповідно до викликів цифрової доби (рис. 1).

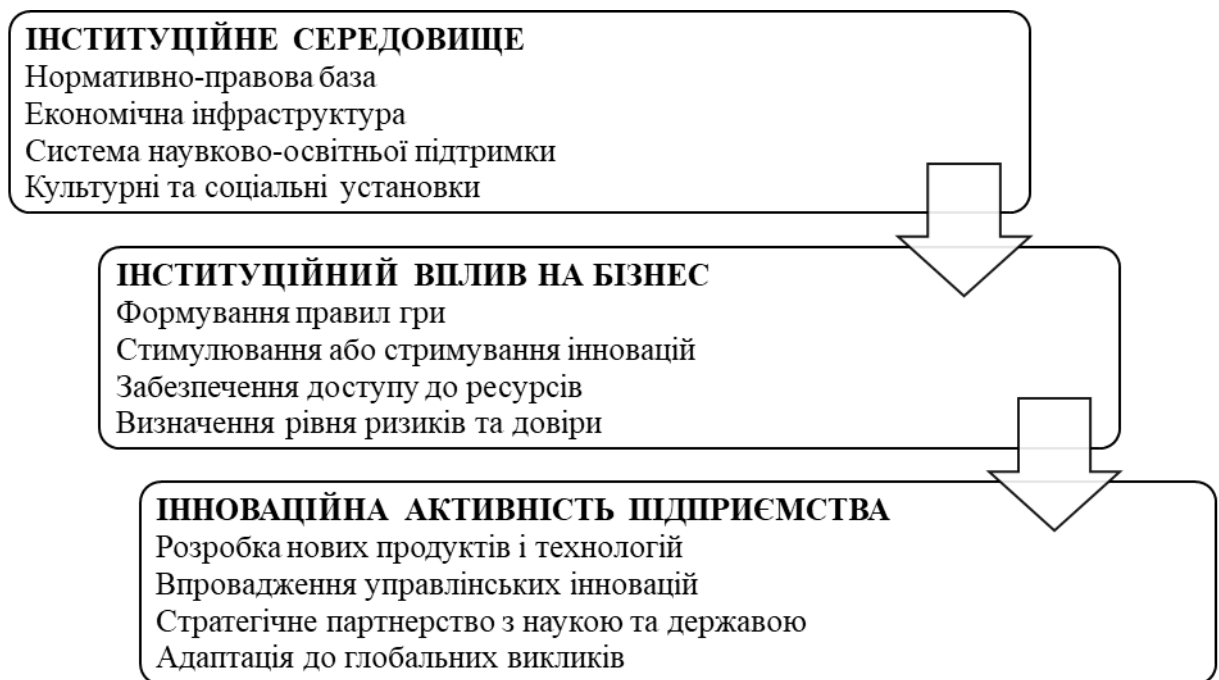


Рис.1. Система взаємодії між інституційними умовами та стратегічними інноваціями підприємства

Джерело: побудовано автором

Нормативно-правова основа створює загальні рамки для інноваційної діяльності через систему законів, підзаконних актів, стратегій і програм, які визначають напрями державної інноваційної політики. Надання податкових пільг, регламентація охорони інтелектуальної власності, впровадження грантової підтримки дослідницьких проєктів - це ті інструменти, за допомогою яких держава може стимулювати інноваційну активність бізнесу.

Економічна інфраструктура охоплює інституції фінансування, ринки капіталу, фонди підтримки стартапів, кластери інноваційного підприємництва, технопарки та бізнес-інкубатори. Саме наявність доступних джерел фінансування та інституційної підтримки формує підґрунтя для ризикованої, але перспективної інноваційної діяльності підприємств.

Освітньо-наукова інфраструктура виконує функцію формування людського та наукового капіталу. Її ефективність визначається рівнем інтеграції наукових досліджень в бізнес-практику та наявністю механізмів трансферу технологій. Успішні економіки базуються на трикутнику «освіта - наука - бізнес», що забезпечує постійне оновлення знань і розвиток підприємницької інноваційності.

У науковій літературі поширеним є підхід до поділу інституціональних детермінант на ті, що функціонують на національному рівні, та ті, що формуються в міжнародному контексті. Такий поділ дозволяє глибше проаналізувати джерела впливу на інноваційну активність підприємств і виявити відмінності у характері взаємодії між бізнесом та інституціями різного масштабу (рис.2).

Національні детермінанти формуються переважно під впливом внутрішньої політики держави, включаючи правове регулювання, фінансову підтримку, структуру ринку праці та рівень освіти. Натомість міжнародні чинники відображають глобальні тренди, інтеграційні процеси, вимоги транснаціональних корпорацій, участь у міжнародних ініціативах і науково-технічних партнерствах.

В українському контексті вплив міжнародних інституцій є особливо вагомим у зв'язку з обмеженими внутрішніми інвестиційними ресурсами, а також як засіб модернізації інституціональної структури відповідно до європейських практик.



Рис. 2. Класифікація інституціональних чинників інноваційного середовища підприємств

Джерело: побудовано автором та систематизовано на основі АІ

Окрім формальних правил, важливу роль у підтримці інноваційного середовища відіграють неформальні інститути, до яких належать норми поведінки, традиції, рівень суспільної довіри та ціннісні орієнтири. У наукових працях зазначається, що *інноваційність не лише планується й модерується, вона також формується в контексті культури прийняття новизни та експерименту.*

Культурні аспекти охоплюють рівень толерантності до невдач, ставлення до підприємництва, відкритість до змін. У країнах із високою

інноваційною культурою (наприклад, Швеція, Ізраїль) держава підтримує ризикові інноваційні проєкти через надання безвідплатного стартового фінансування.

Соціальні чинники - це ступінь горизонтальних зв'язків, міцність соціального капіталу, готовність до партнерств. Особливо важливою є участь підприємств у професійних спільнотах, бізнес-об'єднаннях, інноваційних мережах.

Поведінкові чинники - це рівень готовності персоналу до навчання, здатність адаптуватися до цифрових технологій, відкритість до внутрішніх змін. Формування інноваційної культури на рівні підприємства може реалізовуватись через системи мотивації, корпоративні стандарти та моделі лідерства змін.

Таким чином, формування інноваційної спроможності бізнесу не є суто економічним або правовим завданням. Воно вимагає синергії інституційно-структурних і соціокультурних факторів, здатних створити сприятливе середовище для експериментування, комерціалізації і масштабування інновацій. Успішні приклади компаній підтверджують, що інноваційність починається з орієнтації на зміну світогляду в межах самого підприємства.

Для узагальнення ключових характеристик інституціональних моделей інноваційного розвитку подамо порівняльний аналіз національних інноваційних систем у формі таблиці (табл.1). Вибір країн базується на відмінності стратегічних підходів, рівня державної участі, глибини інтеграції науки й бізнесу, а також ефективності функціонування інституційних механізмів. Це дозволяє виявити типові риси вискоелективних інноваційних систем і співвіднести їх з національними реаліями України. Проаналізовані моделі інноваційного розвитку демонструють тісну кореляцію між ефективністю інституціонального середовища, системною взаємодією між ключовими учасниками інноваційного процесу та рівнем ресурсного забезпечення.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика національних інноваційних систем

Країна	Тип моделі	Ключові інституціональні риси	Взаємодія «освіта-наука-бізнес»	Фінансування НДДКР (% ВВП)	Особливості державної політики
Швеція	Скандинавська	Високий рівень довіри до інституцій, стабільна регуляторна база	Високо-розвинена, інтеграційна модель	~3.5%	Системна підтримка стартапів, податкові стимули
Сінгапур	Керована трансформація	Держава – координатор інноваційної екосистеми (через A*STAR)	Інституалізована взаємодія через технопарки	~2.2%	Точкова підтримка кластерів, кадрова політика
Південна Корея	Корпоративно-державна	Синергія держави та технологічних гігантів (Samsung, LG)	Переважно корпоративна інтеграція	~4.5%	Стимулювання прикладних досліджень, стратегічне партнерство
Ізраїль	Стартап-екосистема	Гнучке регулювання, акцент на венчурному інвестуванні	Кластери та акселератори	~5.4%	Легкі бар'єри входу, масштабна іноземна підтримка
Україна	Гібридна/перехідна	Слабка реалізація інституцій, недостатній захист ІВ, недофінансування	Фрагментарна, залежна від зовнішніх ініціатив	~0--.4%	Декларативна інноваційна політика, відсутність системної підтримки

Джерело: побудовано автором на основі АІ

Успішні країни орієнтуються на довгострокову державну стратегію, яка поєднує підтримку освіти, науки, технологій і підприємництва. Україна наразі перебуває на етапі формування функціональної інноваційної системи,

що потребує цілеспрямованої інституціональної реформи, розширення джерел фінансування та розвитку інфраструктури трансферу знань.

У сучасній науковій та управлінській літературі стратегічне управління інноваціями розглядається як системно орієнтована діяльність, спрямована на забезпечення довгострокових конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Світовий досвід засвідчує, що ефективність інноваційної стратегії значною мірою залежить від обраної методології стратегічного аналізу, характеру ресурсного забезпечення та рівня відкритості до зовнішніх і внутрішніх джерел нововведень. Тому розглянемо три ключові концептуальні підходи, які суттєво вплинули на формування стратегій інноваційного розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна таблиця стратегічних моделей

Модель	Основний фокус	Сильні сторони	Виклики
Гарвардська школа	Зовнішнє середовище	Системний підхід, структурованість	Низька гнучкість, традиційність
RBV	Внутрішні ресурси	Конкурентна унікальність, стійкість	Недооцінка ринкових змін
Open Innovation	Колаборація, відкритість	Прискорення інновацій, гнучкість	Загрози витоку знань

Джерело: побудовано автором

По-перше, підхід Гарвардської школи стратегічного менеджменту, який сформувався на основі праць М. Портера [22], зосереджується на узгодженні внутрішніх можливостей підприємства з викликами та можливостями зовнішнього середовища. Концепція «strategic fit» передбачає, що інноваційна діяльність має бути стратегічно релевантною галузевій структурі, тиску конкурентів і потребам цільових ринків. Цей підхід передбачає детальний аналіз п'яти конкурентних сил, оцінку стратегічної позиції підприємства та вибір інновацій, які узгоджуються зі стратегією лідерства, диференціації або фокусування. Сильними сторонами моделі є її аналітична строгість і здатність формувати прогнозовані стратегічні

напрями. Водночас, жорстке структурування може обмежити адаптивність в умовах швидких змін, що є критичним у цифрову добу.

По-друге, ресурсно-орієнтований підхід (RBV - Resource-Based View) переносить фокус стратегічного планування з аналізу зовнішнього середовища на оцінку внутрішніх ресурсів і компетенцій [6]. За цією логікою, інноваційна спроможність підприємства не є похідною від ринкових можливостей, а випливає з володіння унікальними, важкокопійованими активами: технологіями, ноу-хау, інтелектуальним капіталом, організаційною рутинною компетентністю. Цей підхід сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг через накопичення та оптимізацію внутрішніх ресурсів, що особливо релевантно для високотехнологічних або знаннєво-орієнтованих галузей. Проте недоліком RBV вважається недостатня чутливість до зовнішніх ринкових сигналів і ризик «замкненості» в існуючій інноваційній логіці.

По-третє, концепція відкритих інновацій (Open Innovation), запропонована Г. Чесброу [219], трансформує традиційне розуміння інноваційного процесу, позиціонуючи його як відкриту систему, у якій підприємство використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела знань. Модель передбачає активне партнерство з дослідницькими установами, конкурентами, споживачами й стартапами, а також використання ліцензування, стратегічного аутсорсингу та платформ взаємодії. Основна перевага такого підходу - підвищення динамічності інноваційного циклу, зниження витрат на НДДКР і розширення спектру ідей. Однак така відкритість також породжує ризики втрати ноу-хау, інтелектуальної власності й зниження контролю над стратегічними активами. Тому практичне впровадження потребує чіткого правового регулювання та культури довіри.

Узагальнюючи, зазначимо: кожна з розглянутих моделей - Гарвардська, RBV та Open Innovation - акцентує увагу на різних детермінантах інноваційної спроможності підприємства. Їх адаптація до конкретного

ринкового середовища та рівня інституційної зрілості є передумовою успішного стратегічного управління інноваціями. З огляду на практичні напрацювання успішних країн та результати сучасних досліджень, можна виділити кілька фундаментальних принципів, які лягли в основу ефективного стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств:

- інтеграція в корпоративну стратегію - інновації повинні бути не окремим напрямом, а органічною частиною загального стратегічного бачення;
- орієнтація на динамічні ринки - інноваційна стратегія має передбачати постійну адаптацію до мінливого зовнішнього середовища;
- мультигоризонтне планування - використання «моделі трьох горизонтів» дає змогу поєднувати коротко-, середньо- й довгострокові інноваційні ініціативи;
- центрованість на клієнта та екосистему - стратегія повинна будуватися не лише від продукту, а від цінностей клієнта й мережевих партнерств;
- інноваційна культура та внутрішнє підприємництво - ефективність реалізації напряму залежить від здатності організації підтримувати ініціативу, креативність та гнучкість працівників;
- оцінка інноваційної зрілості - на різних етапах життєвого циклу підприємства може змінюватись інноваційна стратегія: від імітаційної до лідерської.

Ці узагальнені принципи створюють методологічну основу для розробки адаптивної, стійкої та конкурентоспроможної інноваційної стратегії, здатної забезпечити поступовий розвиток у глобальному інноваційному середовищі.

Адаптація стратегічних моделей інноваційного управління до особливостей українського підприємницького середовища передбачає урахування низки ключових контекстуальних факторів, які суттєво відрізняють національні умови від зрілих економік. Перш за все, йдеться про системну економічну нестабільність, фрагментарну нормативно-правову

базу, недостатній рівень підтримки з боку держави та обмежені можливості внутрішнього інвестування. У таких умовах запозичення зарубіжних стратегічних моделей вимагає глибокої адаптації до реалій трансформаційної економіки.

Зокрема, модель відкритих інновацій (Open Innovation) видається найбільш релевантною для мікро- та малого підприємництва. Це пояснюється обмеженими ресурсами МСП, які ускладнюють здійснення повного циклу НДДКР власними силами. Відкрита модель дозволяє залучати зовнішні знання та технології через співпрацю із науковими установами, стартапами, галузевими асоціаціями й міжнародними програмами підтримки (зокрема Horizon Europe, EIT, EEN). Такий підхід також сприяє зниженню інноваційного ризику та скороченню циклу розробки нових продуктів або послуг. Проте його ефективність залежить від наявності прозорої правової бази щодо інтелектуальної власності та розвитку культури співпраці, які наразі є слабо розвиненими в Україні.

У свою чергу, ресурсно-орієнтований підхід (RBV) має високу прикладну цінність для підприємств, що володіють порівняно розвинутою науково-технічною або технологічною базою. Такими є, зокрема, ІТ-компанії, логістичні оператори, аграрні інноваційні виробники, де наявність крос-функціональних компетенцій, знаннєвої бази та управлінської спроможності формує основу для створення важкокопійованих конкурентних переваг. RBV дозволяє зосередити інноваційну діяльність на розвитку власного людського та інтелектуального капіталу, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища сприяє стійкості та автономності бізнес-моделі.

Щодо моделі Гарвардської школи, її практичне використання найбільше відповідає потребам великих підприємств із достатнім аналітичним апаратом і доступом до професійних інструментів стратегічного аналізу. Поглиблений галузевий аналіз, застосування моделі «п'яти сил Портера», сегментація ринку, розробка портфеля інновацій - усе це потребує

ресурсоємних досліджень. Водночас, на рівні малого бізнесу дана модель може бути адаптована у спрощеному вигляді - шляхом поєднання базових методів SWOT-аналізу, PEST-оцінки та періодичного ревізування стратегічної матриці продуктів і послуг. Така гнучка адаптація забезпечує аналітичну підтримку інноваційної діяльності навіть за обмежених ресурсів.

Крім інституційних та фінансових обмежень, істотним бар'єром до ефективного стратегічного управління інноваціями в Україні є низький рівень інноваційної культури, а також дефіцит управлінських та технічних кадрів. Брак менторських програм, відсутність системної мотивації до інновацій усередині організацій, недостатній досвід проєктного управління - все це знижує ефективність навіть добре структурованої стратегії. Тому впровадження адаптованих моделей повинно супроводжуватись освітніми ініціативами, стимулюванням внутрішнього підприємництва, створенням умов для експериментальних і пілотних проєктів, результати яких можуть стати підґрунтям для масштабування інноваційних рішень.

У світлі викладених підходів до стратегічного управління інноваціями, стає очевидним, що теоретична досконалість інноваційної стратегії ще не гарантує її практичної результативності. Актуальність отримує питання не лише розробки, а саме реалізації стратегічних намірів у реальному підприємницькому контексті.

Вітчизняна практика впровадження інноваційних стратегій стикається з низкою викликів, які виходять за межі внутрішньо-організаційної площини і відображають глибинні суперечності економічного, соціального та інституційного характеру. Саме тому наступним важливим етапом аналізу є ідентифікація основних проблемних зон реалізації інноваційної політики підприємств в Україні, визначення джерел ризиків та побудова системи реагування в рамках стратегічного управління.

До внутрішніх чинників, що ускладнюють стратегічне управління інноваціями, насамперед слід віднести обмеженість ресурсного потенціалу

підприємств. Фінансова нестійкість, недостатність власного капіталу, низька доступність венчурного інвестування - усе це унеможлиблює реалізацію повного циклу розробки, впровадження та масштабування інновацій. У контексті RBV-моделі, йдеться про обмеженість унікальних ресурсів, без яких стратегічні ініціативи стають несуттєвими.

Другим критичним бар'єром виступає інертність управлінських структур, що проявляється у відсутності стратегічного бачення, переважанні короткострокових інтересів, недостатній залученості топменеджменту до інноваційних процесів. У багатьох випадках організаційні культури залишаються закритими до експерименту, що знижує адаптивність до зовнішніх викликів.

Крім того, кадровий дефіцит, особливо в сферах інженерії, ІТ, фінансової аналітики та управління проектами, є одним із структурних обмежень інноваційного розвитку. За даними наукових досліджень Химинця Д.В., проблема ускладнюється міграцією висококваліфікованих фахівців, недостатньою кількістю міждисциплінарних освітніх програм, а також розривом між академічною освітою та практичними потребами бізнесу [213].

Серед зовнішніх викликів основне значення має регуляторна нестабільність, що включає часті зміни податкового та митного законодавства, слабку судову систему в сфері захисту прав інтелектуальної власності, непрозорість механізмів державного фінансування інновацій. Таке середовище унеможлиблює довгострокове інвестування в інновації та знижує мотивацію бізнесу до участі в державних програмах підтримки.

Окремо варто виокремити ринковий тиск і технологічну турбулентність, які зумовлені глобалізаційними процесами, розвитком платформи цифрової економіки, експансією великих технологічних гравців і швидким старінням технологій. Підприємства постають перед вибором: або здійснити трансформацію інноваційної моделі, або поступитися конкурентам, які адаптуються швидше.

На стратегічному рівні особливо небезпечними є невизначеність геополітичної ситуації та пов'язані з цим ризики - зниження інвестиційної привабливості, розрив логістичних ланцюгів, зростання витрат на безпеку. Ці ризики виходять за межі прогнозування звичних економічних моделей і потребують нових механізмів реагування.

Наукове середовище визнає, що інноваційна діяльність у складному, мінливому середовищі повинна спиратися на концепцію стратегічної гнучкості. Вона ґрунтується на здатності організації адаптувати свої цілі, ресурси та структуру до нових викликів без втрати ідентичності та стратегічного фокусу. Гнучкість забезпечується через:

- багатоструктурне планування (модель трьох горизонтів розвитку),
- agile-механізми реалізації інноваційних проєктів,
- сценарний аналіз із врахуванням потенційних збурень.

Комплементарним інструментом виступає інтегроване управління ризиками, що передбачає:

- класифікацію ризиків за джерелом і потенційним впливом,
- побудову карти ризиків (risk map),
- встановлення зон допустимого експерименту,
- постійний моніторинг і корекцію на основі зворотного зв'язку.

Таким чином, стратегічне управління інноваційною діяльністю в умовах невизначеності вимагає зміщення парадигми: від ієрархічного контролю до емпатійного лідерства, від фіксованих стратегій до динамічних моделей мислення. Науково обґрунтоване поєднання стратегії й ризик-менеджменту дозволяє підприємствам зберігати життєздатність і генерувати інноваційне зростання навіть в умовах структурних турбуленцій.

У цьому контексті виникає потреба в переосмисленні традиційних управлінських підходів та адаптації моделей стратегічного управління до умов підвищеної невизначеності, цифровізації та глобальної взаємозалежності. Концептуальна побудова стратегічного управління

інноваціями в сучасному підприємницькому середовищі потребує переходу від лінійних, ієрархічних практик до більш гнучких, партнерських та системно-орієнтованих моделей

Основою такої трансформації виступають принципи системності, екосистемного мислення, стратегічної інтегрованості інновацій у загальну політику фірми, а також формування адаптивної моделі управління, здатної до постійного оновлення й навчання.

Насамперед, системність означає не лише структурну інтеграцію інноваційної діяльності в управлінську ієрархію підприємства, але й узгодження між усіма функціональними елементами - від маркетингу до операцій, від розробки продукту до взаємодії з партнерами. У стратегічному вимірі це передбачає формування інноваційного портфеля, що пов'язаний із бізнес-моделлю, фінансовими пріоритетами, корпоративними цінностями та очікуваннями стейкхолдерів.

Екосистемний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на ролі зовнішнього середовища як джерела інноваційної динаміки. Підприємство не повинне діяти ізольовано: ефективна інноваційна стратегія передбачає залучення партнерів, обмін знаннями, участь у відкритих технологічних платформах, спільних дослідницьких проєктах. У цьому контексті інновація розглядається як результат колективної коеволюції, що вимагає довіри, міжорганізаційної координації та гнучкості.

Фундаментально важливим є узгодження стратегічних цілей підприємства з інноваційною політикою. Інновації повинні не суперечити ключовим цілям бізнесу, а навпаки - слугувати їх інструментальним втіленням. Це досягається через розгортання інноваційної стратегії в межах «трьох горизонтів розвитку»: горизонт 1 - підтримка основного бізнесу; горизонт 2 - розвиток нових продуктів і ринків; горизонт 3 - підготовка до майбутніх проривів. Така модель дозволяє забезпечити баланс між поточними пріоритетами та трансформаційними цілями.

В умовах українського підприємницького середовища, з огляду на обмеженість ресурсів, нестабільність регуляторного фрейму та фрагментарну інноваційну культуру, пропонується модель стратегічного управління (рис.3).



Рис. 3. Адаптивна модель стратегічного управління інноваціями у підприємницькому середовищі

Дана модель поєднує такі ключові елементи:

- модульність організаційної структури, що дозволяє гнучко реагувати на зовнішні виклики;

- комбінація внутрішніх і зовнішніх джерел інновацій для подолання ресурсних обмежень;
- фокус на клієнтоцентричність як основу інноваційної цінності;
- стимулювання експериментування в межах контрольованого ризику;
- розвиток кадрового потенціалу та культури самонавчання;
- цифровізація управлінських і виробничих процесів як засіб масштабування.

Графічна модель стратегічного управління інноваціями в підприємницькому середовищі, адаптована до реалій українських компаній. Вона узагальнює ключові складові: цілі, процеси, внутрішні й зовнішні чинники, управління ризиками та культурні аспекти.

У підсумку, концептуальна основа стратегічного управління інноваціями повинна бути не стільки регламентом дій, скільки рамкою мислення, що підтримує здатність до стратегічної чутливості, адаптивності й постійного оновлення. Саме така парадигма - відкрито-системна, міжорганізаційна та динамічна - відповідає викликам сучасного підприємницького середовища.

У процесі дослідження концептуальних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю в підприємницькому середовищі було здійснено системний аналіз теоретичних підходів, інституціональних чинників, стратегічних моделей та практичних механізмів реалізації інновацій. На основі синтезу зарубіжного досвіду й національної практики окреслено передумови побудови ефективної інноваційної стратегії в умовах нестабільності та цифрової трансформації.

У підсумку, стратегічне управління інноваційною діяльністю в підприємницькому середовищі повинно спиратися на комплексний підхід, що поєднує концептуальну цілісність, інституційну відповідність, організаційну адаптивність та партнерську відкритість. В умовах турбулентного зовнішнього середовища, цифрових трансформацій і

внутрішньої ресурсної обмеженості українського бізнесу, інновації набувають статусу не лише інструменту зростання, а механізму виживання та системного оновлення бізнес-моделі.

Аналіз сучасних стратегічних моделей, інституційного контексту та ризиків реалізації доводить необхідність переорієнтації підприємств на гнучкі, відкриті, цілеспрямовані інноваційні стратегії, які враховують як внутрішній потенціал, так і зовнішню мережеву взаємодію. Запропонована концептуальна рамка надає методологічну основу для переосмислення ролі управління інноваціями в динамічному підприємницькому середовищі, з урахуванням українських реалій та глобальних трендів розвитку. Це створює підґрунтя для формування не лише стійких бізнес-практик, але й нової культури стратегічного мислення у сфері інновацій.

ПРОСКУРА ВОЛОДИМИР
доктор економічних наук, професор,
АНЖЕЛА ЛИЗАНЕЦЬ
кандидат економічних наук, доцент
НАТАЛІЯ БІЛЕЦЬКА
д.е.н., доцент

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЯВЛЕННЯ УМИСНОГО БАНКРУТСТВА КОНТРАГЕНТІВ

Господарська діяльність організації пов'язані з різними ризиками, одним з яких є нездатність розплатитися за своїми боргами з кредиторами і при несприятливому збігу обставин може призвести організацію чи фізичну особу до банкрутства. Основною метою системи банкрутства є надання можливості боржнику реорганізувати свою діяльність та вийти із процедури банкрутства; якщо ж реорганізація неможлива, то справедливо розподілити між кредиторами наявні активи боржника, і навіть провести роботу з

повернення активів боржника. З урахуванням цих обставин, система банкрутства ґрунтується на теорії, згідно з якою боржник повністю розкриває інформацію про всі наявні активи та зобов'язання, щоб остаточне розпорядження ними здійснювалося відповідно до вимог законодавства про банкрутство.

Ми приєднуємося до оцінки процедури банкрутства, яку було дано Верховним судом США: банкрутство – «це [банкрутство] для чесного, але нещасного боржника» [234, с.4].

Тому якщо розглядати сучасне визначення банкрутства, то воно звучить наступним чином: визнана арбітражним судом, або така, що настала в результаті завершення процедури позасудового банкрутства громадянина нездатність боржника в повному обсязі задовольнити вимоги кредиторів: щодо грошових зобов'язань, щодо виплати вихідних допомог і (або) оплати праці працюючих або працюючих за трудовим договором, та (або) виконати обов'язок щодо сплати обов'язкових платежів.

Нажаль, часом і боржники, і кредитори використовують різні прийоми для уникнення відповідальності, приховуючи при цьому інформацію про активи боржника або нарошуючи його зобов'язання. У зв'язку з цим застосовуються інші визначення, а саме:

Фіктивне банкрутство – це свідоме оголошення боржника банкрутом для введення кредиторів в оману метою одержання конкретної матеріальної вигоди (відстрочки/знижки). Такі дії визнаються протиправними і незаконними та волочать за собою адміністративну/кримінальну відповідальність. Фіктивне банкрутство, як правило, передбачає неправдиве публічне оголошення керівником або засновником (учасником) юридичної особи про неспроможність даної юридичної особи, а також громадянином, у тому числі індивідуальним підприємцем, про свою неспроможність.

Реальне банкрутство. Наступає в разі повної неспроможності боржника розрахуватись за наявними зобов'язаннями та продовжувати свою

діяльність через виникнення внутрішніх або зовнішніх перешкод які ліквідувати на даний час неможливо. Призводить до реальної втрати частини або всього капіталу.

Технічне банкрутство. Наявність реально прострочених платежів за заборгованістю у випадку коли розмір активів боржника перевищує розмір зобов'язань. Наявність такої ситуації призводить до санації боржника, і майже ніколи – до визнання його банкрутом в судовому порядку.

Навмисне банкрутство. Навмисне збільшення заборгованості та спричинення підприємству збитків в інтересах власника та інших зацікавлених осіб. Такі дії також визнаються незаконними і протиправними та несуть за собою адміністративну/кримінальну відповідальність. Навмисне банкрутство передбачає вчинення керівником або засновником (учасником) юридичної особи або громадянином, у тому числі індивідуальним підприємцем, дій (бездіяльності), які свідомо тягнуть за собою нездатність юридичної особи або громадянина, у тому числі індивідуального підприємця, в повному обсязі задовольнити вимоги кредиторів по грошовим зобов'язанням та (або) виконати обов'язок зі сплати обов'язкових платежів [231].

Як і будь-яка регламентована процедура, процедура банкрутства починається з подання заяви до органу, який уповноважений розглядати справи про банкрутство. В Україні справи про визнання організації-боржника банкрутом регламентуються кодексом України з процедур банкрутства [227]. Справи про банкрутство розглядаються господарськими судами за місцем реєстрації підприємства-боржника. У разі зміни боржником місця реєстрації після відкриття судового провадження у справі про банкрутство, справа все одно залишиться в тому ж суді, де таке провадження було відкрито.

На даний час законодавство не передбачає конкретної вимоги щодо розміру заборгованості, необхідної для відкриття процедури банкрутства.

Для початку провадження у справі про банкрутство необхідно представити підтвердження наявності заборгованості та реальні докази того, що загроза виникнення неплатоспроможності боржника є реальною.

Правом на звернення до суду із заявою про визнання боржника банкрутом мають як сам боржник, і конкурсні кредитори, уповноважені органи, і навіть діючі і колишні працівники, які мають вимоги про виплату вихідної допомоги та (або) про оплату праці. Аналізуючи за роками динаміку кількості поданих заяв про визнання організацій банкрутом за період 2017-2022, частка збиткових підприємств у загальному обсязі підприємств коливалась від 25,7% до 28,6% внаслідок погіршення умов ведення бізнесу через пандемію COVID-19 та вимушених карантинних заходів. Із початком війни у 2022 р. цей показник зріс до 33,9%. (рис.1.).

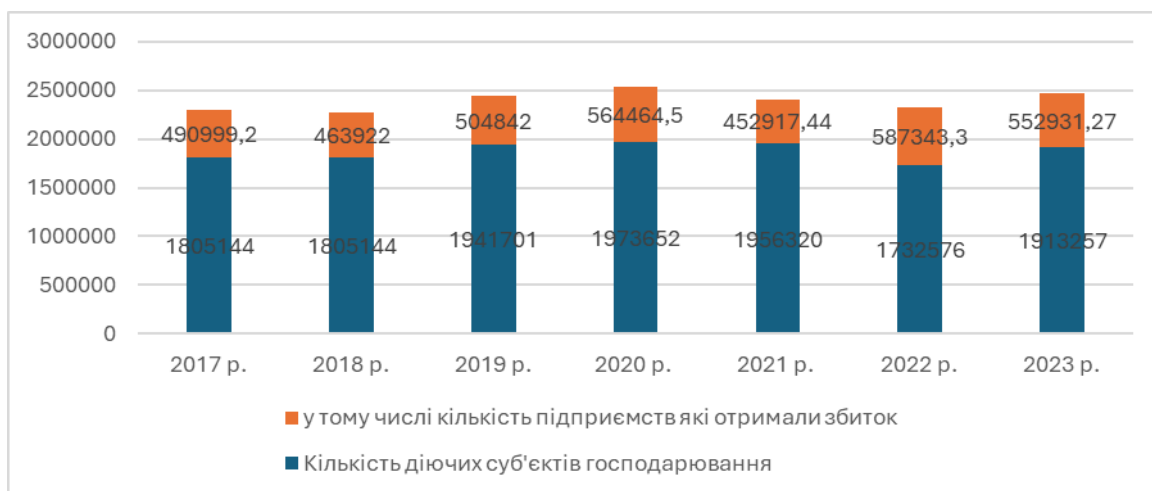


Рис. 1. Динаміка загальної кількості суб'єктів господарювання та частки збиткових суб'єктів в Україні за 2017-2023 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі даних [Офіційний сайт Державної служби статистики України. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>]

Загалом дана тенденція є негативною, бо гальмує процес економічного зростання. Низька ефективність функціонування суб'єктів господарювання, призводить до зниження їх фінансової стійкості та власне неплатоспроможності, тож посилюється потреба в банкрутстві як

інструменті антикризового управління та регулювання відносин між боржником та кредитором .

Також відмічається значний спад загальної кількості функціонуючих суб'єктів господарювання: у 2022 р. їх кількість впала на 223 744 од. або на 11,4%. Основною причиною виявлених тенденцій можна назвати загострення соціально-економічної та політичної криз в Україні. Проте необхідно враховувати, що в умовах тіньової економіки українські підприємства мають схильність до приховування реальних доходів, навмисного відображення у фінансовій звітності «збитків» [224]. До того ж, доволі часто українські підприємства застосовують банкрутство як інструмент для фальсифікації, зловживання з метою ухилення від сплати податків, незаконного виведення активів боржника, чи незаконного їх заміщення.

Відповідно до даних рис. 2 бачимо, що загальна інтенсивність відкриття справ протягом 2017-2023 р.р.. коливалась в межах від 13 до 89 справ за місяць, проте в лютому 2022 р. відбувся пік.

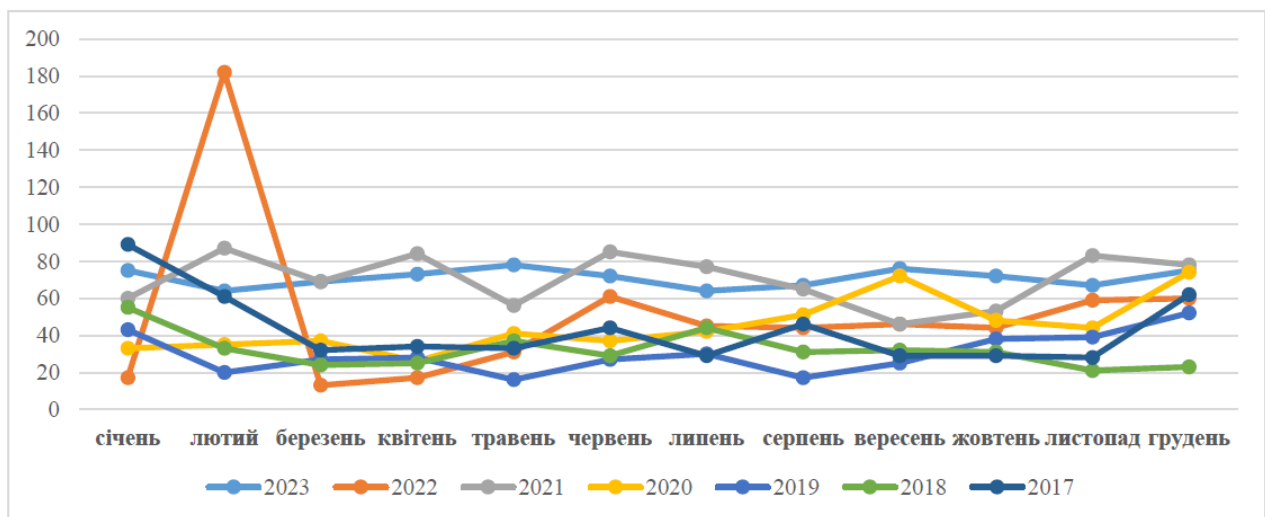


Рис. 2. Помісячна динаміка кількості відкритих проваджень про банкрутство за 2017-2023 р.р., одиниці

Джерело: [228]

У лютому 2022 р. відкрили 181 провадження, а з 24 лютого і до кінця місяця тільки 1 провадження. В подальшому кількість ініційованих

проваджень поступово зростала до передвоєнного рівня. На підставі середнього значення відкритих за рік проваджень відмітимо тенденцію до зростання інтенсивності відкриття справ про банкрутство: в періоді 2017-2020 р.р. було менше 50 од., у 2021 р. – 70 од., у 2022 р. – 52 од., а у 2023 р. зросло до 71 од. [224;228] Саме таку динаміку можна пояснити тим, що значна кількість вітчизняних підприємств опинилася у форс-мажорних обставинах, спричинених повномасштабним вторгненням російської федерації. Це спричинило абсолютну неплатоспроможність частини підприємств, або повну зупинку діяльності частини з них, проте в подальшому більшість підприємств почали намагатись пристосуватись до воєнних реалій і продовжити свою діяльність.

На даний час очевидним є загострення кризових явищ в економіці, так як станом на 2023 р. спостерігається найбільша з 2017 р. кількість підприємств, що знаходяться у стадії банкрутства (табл. 1.). Проте, незважаючи на те, що кількість розглянутих господарськими судами справ за категорією банкрутство має в основному спадну динаміку протягом досліджуваного періоду, в I півріччі 2023 р. відмічається збільшення їх кількості на 2614 од. або на 64,6% в порівнянні із відповідним періодом в 2022 р.

Таблиця 1.

Кількість справ з приводу банкрутства за 2017-2023 рр.*

Тип справи, од.	Р О К И						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
відкриті провадження у справі про банкрутство	516	385	362	540	843	619	852
розглянуті справи за категорією банкрутство	17660	14518	14373	13519	16579	9728	6663*
досудова санація	3	2	3	5	10	6	9
введено процедур санації	45	27	18	17	24	18	32
відкриття ліквідаційної процедури	1312	833	703	428	676	558	645

*дані за I півріччя 2023 р. Джерело: [228]

Відмічається зменшення кількості господарюючих суб'єктів, що знаходяться в процесі ліквідації, і одночасно переважно зростаючою є абсолютна чисельність підприємств котрі перебувають на стадії санації або ж щодо котрих застосовано досудову санацію. Проте негативним є те, що їх частка є незначною протягом 2017-2023 р.р.: в процесі санації від загальної кількості підприємств щодо котрих відкрито провадження знаходяться від 2,8% до 8,7% суб'єктів, і тільки до 0,5-1,2% підприємств застосовано досудову санацію [223;228].

Аналізовані дані свідчать про те, що процеси ліквідації проблемних підприємств переважають, над процесами пошуку шляхів «врятувати» боржника. За умов збереження такої тенденції зростатимуть ризики збитків для кредиторів, постачальників і навіть держави. Також збільшується ймовірність настання «ефекту доміно», коли через дефолт клієнт не може виконати свої зобов'язання перед власними кредиторами (постачальниками), а вони тоді не можуть платити своїм, що в крайніх випадках призводить до «лавини» банкрутств [228].

За матеріалами звітів про здійснення правосуддя касаційним господарським судом у складі Верховного суду України загальна кількість справ яка перебувала на розгляді у 2021 році склала 1342, у 2022 р. – 1342, а у 2023 році – 1736. Більшість справ була розглянута, але значній кількості відмовлено у провадженні: 2021 р. – 23,5%; 2022 р. – 17,3 %; 2023 р.- 29,7 %. (Рис.3) Потрібно відмітити, що динаміка кількості справ за якими залишено рішення першої інстанції є позитивною: 2021 р. – 33 (1,9%); 2022 р. – 2,6 (2,3 %); 2023 р.- 44 (3,2%) [223].

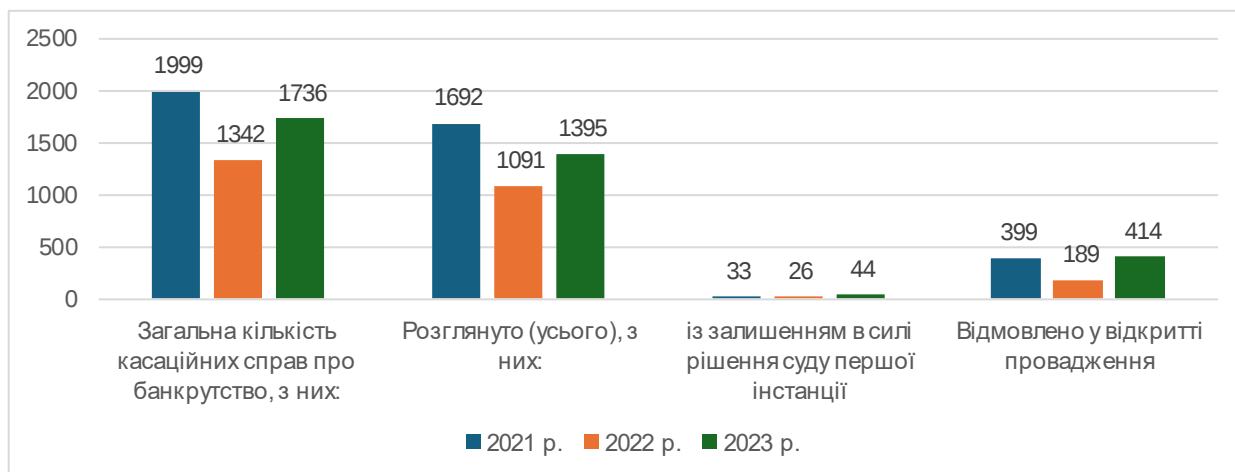


Рисунок 3. Динаміка кількості касаційних справ про банкрутство та їх розгляду

Джерело: сформовано авторами на основі даних [Офіційний сайт Верховного суду України. Верховний суд України. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/>].

Це є свідченням того, що значна кількість підприємств не погоджуються із вироками судів першої інстанції про визнання їх банкрутами, а визнання Верховним судом в силі рішення суду першої інстанції досить таки незначне, хоча і має тенденцію до зростання.

Проте допускаємо, що в після воєнний період кредитори охочіше будуть погоджуватись на вирішення спору у справі про банкрутство шляхом запровадження санаційних процедур як засобу відновлення платоспроможності боржника спираючись на економічну доцільність такого рішення. Тож вже зараз варто вдосконалювати механізми санації підприємств.

Якщо ж звернутися до офіційно публікованих МВС України даних про стан злочинності в цій галузі, то можна виявити значне перевищення кількості виявлених злочинів, пов'язаних з неправомірними діями при банкрутстві, навмисному банкрутстві, фіктивному банкрутстві, над кількістю висновків арбітражних керуючих про наявність ознак навмисного банкрутства означає, що злочини у цій сфері виявляються і за відсутності

висновків арбітражного керівника про наявність ознак навмисного (фіктивного) банкрутства.

Зіставляючи кількість висновків арбітражних керівників про наявність ознак навмисного банкрутства, кількість сумарно виявлених злочинів, пов'язаних з неправомірними діями при банкрутстві, навмисному банкрутстві, фіктивному банкрутстві із загальною кількістю прийнятих до арбітражного суду заяв про визнання боржника банкрутом, виявлених злочинів, пов'язаних із навмисним та фіктивним банкрутством, незначно змінюється, незважаючи на виражену тенденцію збільшення загальної кількості прийнятих заяв про банкрутство організацій. На нашу думку, це може бути пов'язано з тим, що навмисне банкрутство є результатом тривалих завуальованих дій зацікавлених осіб, спрямованих на виведення майна чи збільшення зобов'язань боржника.

5 квітня 2001 року було прийнято новий КК, який передбачав наступні склади злочинів у сфері банкрутства:

- фіктивне банкрутство (ст. 218);
- доведення до банкрутства (ст. 219);
- приховування стійкої фінансової неспроможності (ст. 220);
- незаконні дії у разі банкрутства (ст. 221) [4;5].

Таким чином, говорячи про навмисне банкрутство, сучасні дослідники виділяють такі основні особливості:

- навмисні неправомірні дії;
- угоди, укладені на не вигідних умовах;
- навмисне доведення боржника до стану неплатоспроможності.

Для протидії зазначеним економічним правопорушенням передбачені різні заходи відповідальності, встановлені Кодексом України з процедур банкрутства і Кримінальним Кодексом України, проте представлена раніше статистика показує, що виявлення злочинів цього типу мізерно мало проти загальним масштабом справ про банкрутство. Основною причиною цього, на

нашу думку, є відсутність дієвих методик виявлення та доведення умисного банкрутства організацій, зокрема у межах проведених судових економічних, фінансових та бухгалтерських експертиз.

У Верховній Раді України за 2020-2022 р.р. було розроблено та внесено на реєстрацію декілька законопроектів що стосуються вдосконалення закону про банкрутство (станом на кінець 2022 року шість різних законопроектів містили пропозиції щодо внесення змін до чинного Закону про банкрутство). До основних причин перегляду законодавства про банкрутство в 2020–2022 роках можна віднести наступні: необхідність у поліпшенні та пришвидшенні процедур банкрутства, забезпечення сприятливих умов для розвитку бізнесу в Україні саме в тих сферах, які були обґрунтовано обрані з урахуванням Індексу легкості ведення бізнесу (Doing Business) Світового Банку та Міжнародної фінансової корпорації. Кодекс України з процедур банкрутства (КУПБ) був прийнятий Верховною Радою України 18 жовтня 2018 року та підписаний Президентом 19 квітня 2019 року, набрав чинності 21 жовтня 2019 року [227].

Рекомендовано проводити аналіз за такими напрямками:

1. аналіз зовнішніх умов діяльності боржника, при якому проводиться аналіз загальноекономічних умов, регіональних та галузевих особливостей його діяльності;
2. аналіз внутрішніх умов діяльності боржника, в якому аналізується економічна політика та організаційно-виробнича структура боржника;
3. аналіз ринків, на яких здійснюється діяльність боржника, який являє собою аналіз даних про постачальників та споживачів (контрагенти).

Зазначений перелік напрямів для аналізу на багатьох підприємствах повністю охоплює всю фінансову діяльність. На нашу думку, для підприємства цей перелік напрямів аналізу його діяльності підприємства необхідно доповнити двома напрямками:

- оцінка бізнесу та інвестицій;

- оцінка вартості нерухомого майна, основних засобів та угод із ними.

При проведенні аналізу за напрямком «оцінка бізнесу та інвестицій», необхідно виявити джерела інвестування, обсяги інвестицій, розподіл, цілі використання, терміни введення в експлуатацію інвестиційних проектів, а також оцінку соціально-економічного ефекту інвестицій на підприємстві. Цей аналіз необхідний для визначення напрямків грошових потоків інвестиційних вкладень та порівняння інвестиційного бізнес-проекту з фактичними підсумками його реалізації. За підсумками даного напрямку аналізу, з врахуванням аналізу зовнішніх та внутрішніх умов підприємства, можна визначити на якій стадії реалізації інвестиційного бізнес-проекту були допущені порушення, які привели підприємство до неспроможності:

- на стадії бізнес-планування;
- на стадії виробництва за бізнес-планом;
- порушень не було, так як з об'єктивних причин - зміна зовнішніх факторів відсутня можливість реалізувати інвестиційний проект підприємства [232].

Оцінка вартості нерухомого майна, основних засобів та угод із ними» також необхідно виділити окремим напрямом. Цей напрямок дозволить створити аналітичний інструмент з методичними інструкціями для конкретних галузей, спрямованими на виявлення окремих або взаємопов'язаних суперечливих угод. Окрім того, наявність окремого звіту з операцій та угод з найбільш важливими для виробництва основними засобами, у справах «про неспроможність (банкрутство)», дозволить кредиторам та іншим учасникам справи, більше інформативно ознайомитися з діяльністю боржника до настання справи про банкрутство, а також контролювати частку найбільш цінного майна підприємства, реалізація якого погашає зобов'язання боржника.

З урахуванням вищеназваних уточнень пропонуємо алгоритм загального аналізу виявлення ознак навмисного банкрутства (рис. 4).

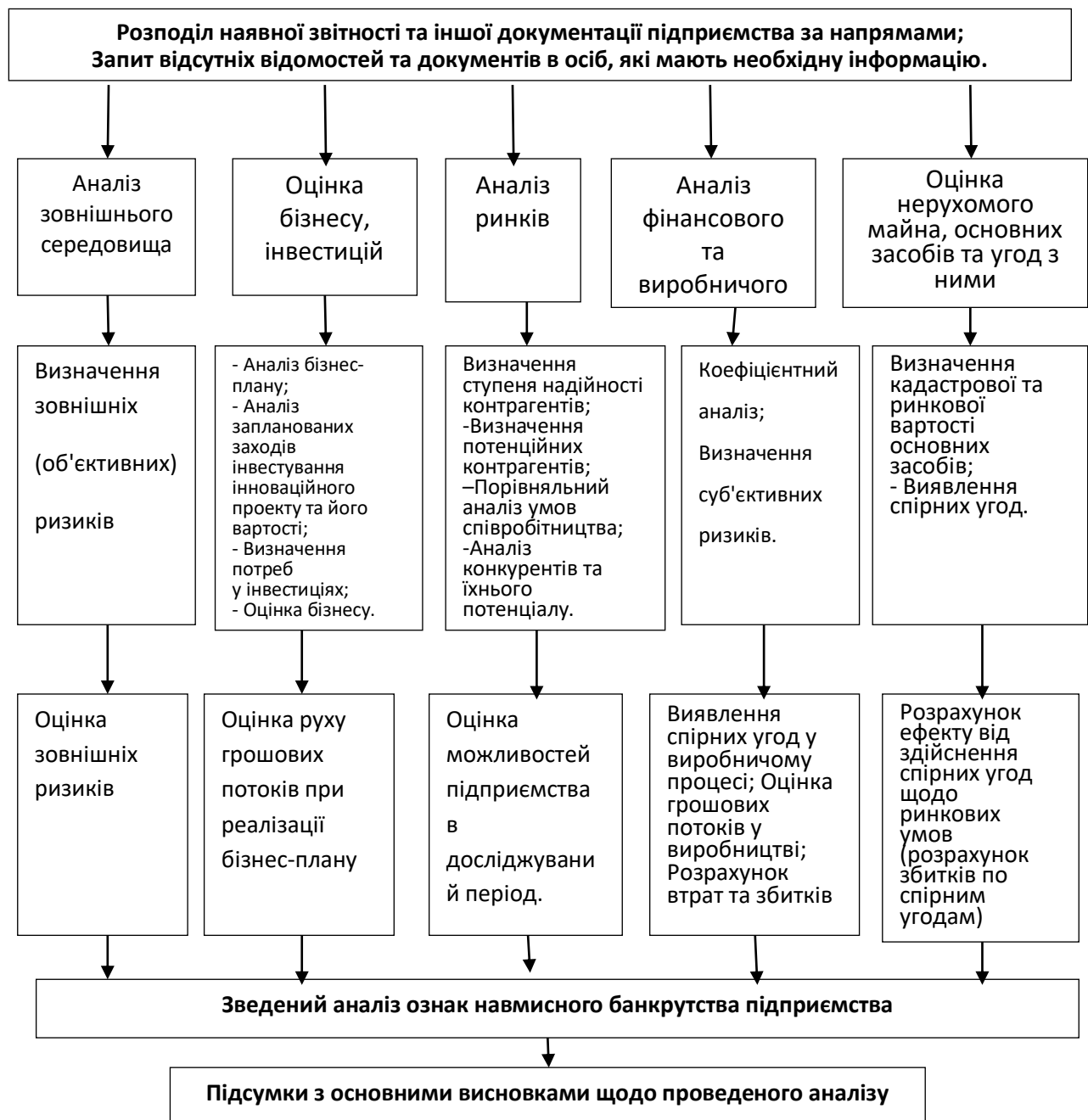


Рис. 4. Алгоритм проведення загального аналізу виявлення ознак навмисного банкрутства підприємства

При виконанні загального аналізу діяльності підприємства, даний алгоритм дозволяє більш якісно виявити ознаки та факти умисного

доведення підприємства до неспроможності. Це здійснюється при виконанні всіх етапів передбачених даним алгоритмом:

- аналіз зовнішнього середовища, передбачає вплив об'єктивних факторів на діяльність підприємства, таких як зміна курсів валют, ціни на паливо, митні збори, оподаткування, політична обстановка в країні та за її межами, зовнішньоекономічні відносини з іншими країнами і т.д.

При детальній оцінці зовнішніх ризиків визначається вплив об'єктивних обставин настання кризи на підприємстві. Якщо зміна зовнішніх умов, на думку експертної оцінки, істотно не змінили ринкову ситуацію, то в цьому випадку відповідальним за кризу є контролюючі органи підприємства боржника;

- оцінка бізнес-плану та інвестицій, як вказувалося раніше, передбачає застосування аналізу джерел інвестування, обсягів інвестицій, розподіл, цільове використання, терміни введення в експлуатацію інвестиційних проектів, Оцінка бізнес плану визначає прагматичність контролюючих органів підприємства при наявних та/або ресурсах що надходять від інвесторів;

- аналіз ринків дозволяє визначити доцільність інвестування та можливості реалізації бізнес-плану. Маючи повну інформацію про стан ринку, перебіг реалізації бізнес-плану та відомості про джерела фінансування, можна скласти первинне заключення про ймовірні наміри контролюючих органів боржника про долю підприємства;

- аналіз фінансового та виробничого стану відображає діяльність підприємства за аналізований період, а також про виробничий потенціал. Він дає можливість виявити періоди, протягом яких відбулися зміни виробничого процесу, а також причини їх виникнення;

- оцінка нерухомого майна, основних засобів та операцій з ними проводиться на основі фактичних даних про укладені угоди, предметом яких виступає дороге та необхідне для виробництва майно. Серед таких угод,

насамперед, визначаються угоди які не відповідають сучасним ринковим умовам, які є доказами умисного банкрутства підприємства.

Окрім запропонованого алгоритму виявлення навмисного банкрутства, отримання детального висновку про стан внутрішніх умов діяльності підприємства та його потенціал, необхідно уточнення існуючих положень щодо проведення аналізу фінансового стану у справах про банкрутство. Для цього необхідно створення переліку показників та їх значень за переліком умов діяльності.

Різні автори пропонують різні переліки індикаторів для аналізу ризиків виробничої спроможності підприємств, аналізу внутрішніх умов їх діяльності та стабільності функціонування у ринкових умовах. Серед значної кількості пропонованих, на нашу думку, найбільш значимими є наступні підпункти:

- основні напрямки діяльності підприємства, основні види продукції, що випускаються,
- поточні та заплановані обсяги виробництва;
- склад обладнання, що забезпечує функціонування основного та допоміжного виробництва;
- стан та обсяги завантаження виробничих потужностей;
- обсяги незавершеного будівництва та резервних потужностей;
- чисельність працівників (за структурними підрозділами), фонд оплати праці, рівень середньої заробітної плати.

У таблиці 2. наведено рекомендовані значення індикаторів і коефіцієнтів, що уточнюють діючі положення проведення аналізу фінансового стану в справах про банкрутство підприємства [231].

Дане уточнення аналізу внутрішніх умов діяльності підприємства, дозволяє визначити першоджерело причини кризи для підприємства. Основною його перевагою є застосування індексних розрахунків показників діяльності підприємства, які дозволяють охарактеризувати динаміку його

Таблиця 2.

Рекомендовані (нормативні) значення коефіцієнтів фінансово-господарської діяльності, що застосовуються під час проведення фінансового аналізу боржника

№ п/п	Найменування показника	Рекомендоване значення
1.	Коефіцієнти, що характеризують платоспроможність боржника	
1.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5
1.2.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,0
1.3.	Показник забезпеченості зобов'язань боржника його активами	0,2-0,5
1.4.	Ступінь платоспроможності за поточними зобов'язаннями	менше 3 міс
2.	Коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість боржника	
2.1.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Не менше 0,5
2.2.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	не менше 0,1
2.3.	Частка простроченої кредиторської заборгованості пасивах	не більше 20%
2.4.	Показник ставлення дебіторської заборгованості до сукупних активів	0,4-0,7
3.	Коефіцієнти, що характеризують ділову активність боржника	
3.1.	Рентабельність активів	не менше 0,2
3.2.	Норма чистого прибутку	-

Складено авторами на основі використання [227-233]

показників з урахуванням комплексного (системного) підходу.

Далі розраховані фінансові показники аналізуються щодо їх істотного погіршення, під яким розуміється таке зниження значень коефіцієнтів за будь-якої квартальний період, у якому його темп перевищує середній темп зниження значень даних показників у досліджуваному періоді. У разі встановлення таких періодів проводиться другий етап виявлення ознак навмисного банкрутства боржника, який полягає в аналізі угод боржника та дій органів управління боржника у виявлених періодах (частіше – кварталах), які могли бути причиною такого погіршення. У ході аналізу угод боржника встановлюється відповідність угод і дій (бездіяльності) органів управління боржника законодавству, а також виявляються угоди, укладені або виконані на умовах, що не відповідають ринковим умовам, що спричинили виникнення або збільшення неплатоспроможності і заподіяли реальній шкоді. . Перелік видів угод, що не відповідають ринковим умовам наведено в табл. 3

Таблиця 3

Перелік видів угод, укладених на умовах, що не відповідають ринковим

№ п/п	Види угод, які не відповідають ринковим умовам
1.	Угоди, які можуть бути визнані недійсними за рішенням суду. Приклади: угоди, укладені під впливом насильства, шахрайства, помилки або під впливом обставин, які могли б призвести до непередбачуваних наслідків.
2.	Угоди відчуження майна організації, які є угодами купівлі-продажу, спрямованими на заміщення майна організації менш ліквідним
3.	Угоди, в яких одна сторона знаходиться в несправедливому становищі. Це угоди, в яких одна сторона використовує свою позицію (наприклад, економічну силу або довіру) для отримання значних переваг за рахунок іншої сторони.
4.	Угоди купівлі-продажу, що здійснюються з майном, укладені на свідомо невігідних для організації умовах, а також здійснювані з майном, без якого неможлива основна діяльність організації
5.	Угоди, пов'язані з виникненням зобов'язань організації, які не забезпечені майном, а також тягнуть за собою придбання неліквідного майна
6.	Угоди, що не відповідають ринковим цінностям. Це угоди, в яких ціна або інші умови не відповідають об'єктивному стану ринку, можуть бути оскаржені.
4.	Угоди щодо заміни одних зобов'язань іншими, укладені на свідомо невігідних умовах

Розроблено автором за матеріалами [227-233]

Невідповідність ринковим умовам не означає, що угода автоматично є недійсною. Для визнання угоди такою, або обмеження її юридичної сили потрібне відповідне рішення суду, яке може бути отримано у разі, якщо одна зі сторін виявить наявну в угоді невідповідність.

Далі за результатами аналізу значень та динаміки коефіцієнтів, що характеризують платоспроможність боржника, та угод боржника робиться один із наступних висновків:

а) про наявність ознак навмисного банкрутства - якщо керівником боржника, відповідальною особою, яка виконує управлінські функції щодо боржника, індивідуальним підприємцем або засновником (учасником) боржника вчинялися угоди або дії, що не відповідають існуючим на момент їх вчинення ринковим умовам та звичаям ділового обороту, які спричинили виникнення або збільшення неплатоспроможності боржника;

б) про відсутність ознак навмисного банкрутства – якщо арбітражним керуючим не виявлено відповідних правочинів або дій;

в) про неможливість проведення перевірки наявності (відсутності) ознак навмисного банкрутства – за відсутності документів, необхідних для проведення перевірки.

Схематично методика проведення аналізу фінансового стану щодо виявлення ознак навмисного (фіктивного) банкрутства представлена на рис. 5.

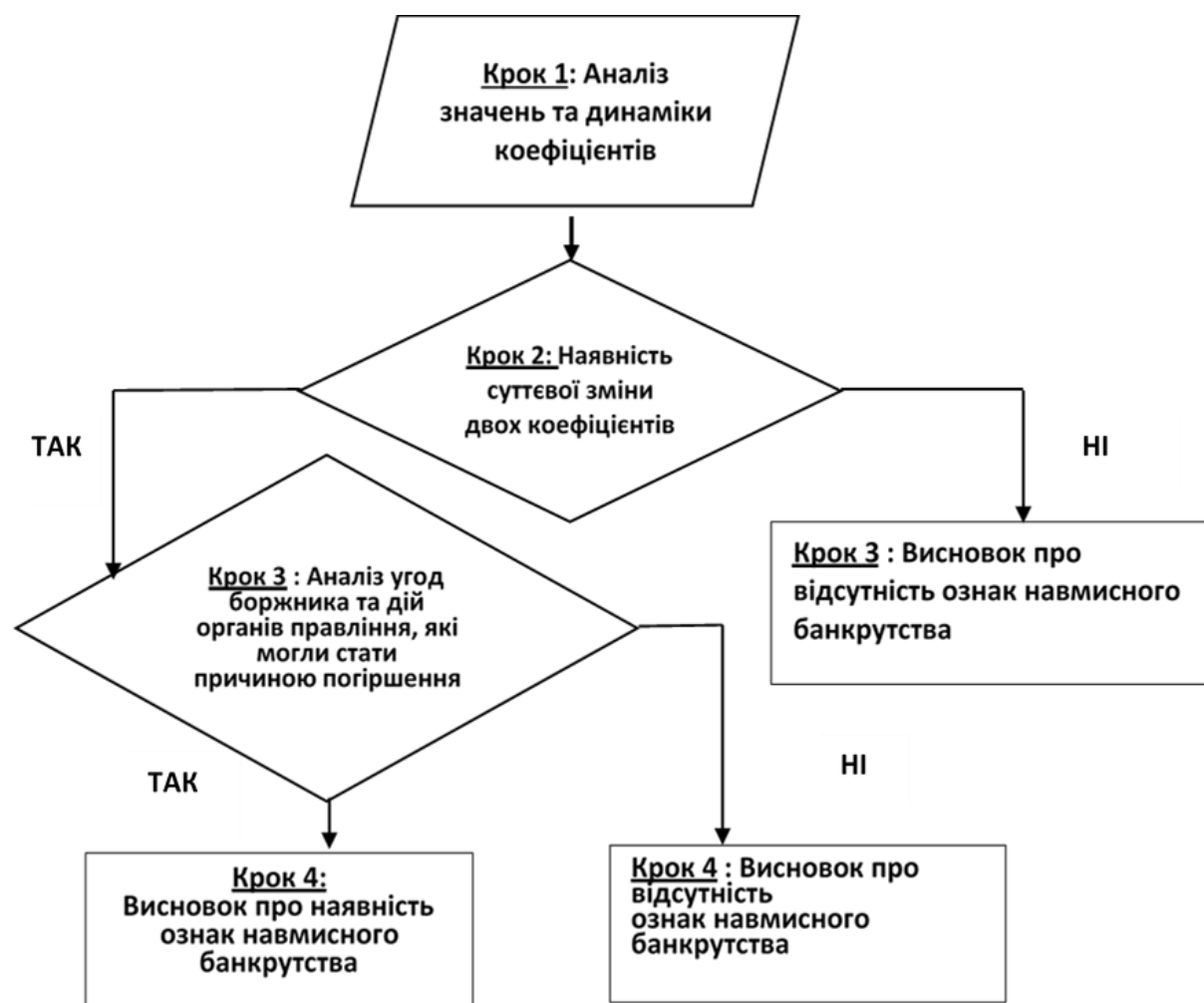


Рис. 5 Алгоритм проведення аналізу фінансового стану щодо виявлення ознак навмисного банкрутства (розроблено авторами)

Серед перерахованих етапів проведення експертизи з метою встановлення ознак навмисного банкрутства найскладнішими завданнями є:

- Виявлення угод та дій органів управління, які могли стати причиною погіршення фінансового стану;

- Визначення впливу операцій та дій органів управління на зміну фінансового стану боржника;
- Визначення кордону між навмисними діями боржника, що тягнуть за собою його неплатоспроможність і діями, пов'язаними з помилковими рішеннями або економічною ситуацією, що склалася.

Особлива складність полягає у доведенні того, що неспроможність настала саме внаслідок умисного створення або збільшення неплатоспроможності в особистих інтересах чи інтересах інших осіб, а не внаслідок сумлінного здійснення керівником чи власником організації своїх повноважень щодо управління цією організацією. Найскладніші діагностичні завдання, які стоять перед експертами, полягають у визначенні ступеня впливу на зміни фінансового стану суб'єкта господарювання конкретної угоди, дії (бездіяльності) керівника боржника.

З метою забезпечення повноти, якості та достовірності результатів фінансово-економічною теорією та практикою експертної діяльності вироблено певну послідовність проведення експертизи, що включає такі основні стадії: підготовча, аналітична та заключна. Аналогічна послідовність експертних досліджень застосовується під час проведення експертиз, призначуваних арбітражним судом, з метою встановлення ознак наявності (відсутності) навмисного банкрутства.

Важливою перевагою проведення експертизи є можливість запитувати фінансові документи по всьому ланцюжку схеми виведення активів, що не є можливим у системі арбітражного управління, оскільки арбітражні суди, як правило, відмовляють у клопотаннях арбітражним керуючим та експертам у запитах на отримання документів про рух коштів у компаніях, дружніх боржнику, або у компаніях-двійниках. Тим часом є ширші можливості у виявленні недобросовісних дій осіб в умисному створенні факту неплатоспроможності конкретної компанії та простеженні всього шляху відтоку коштів від боржника.

У зв'язку з цим, в даний час у науковій та спеціальній літературі ведуться дискусії про застарівання та недосконалість існуючої методики, а саме "Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства" До основних недоліків зазвичай належать переважання «бухгалтерського» аналізу, вибір неінформативних, а в деяких випадках і некоректних показників [231].

Можна дати наступну оцінку діючій методиці, на підставі якої проводиться визначення ознак навмисного банкрутства: однією з найважливіших причин, що склалася ситуації [проблема безкарності навмисних банкрутств] стала недосконалість методичних основ фінансової діагностики навмисного банкрутства. У зв'язку з старінням методології обґрунтування економічних рішень у процедурах банкрутства, відсутність бухгалтерських даних з найважливіших питань діяльності боржника, процедури банкрутства перетворюються на набір формальних юридичних дій, які проводяться без належного економічного обґрунтування, що в кінцевому підсумку закінчується ліквідацією практично всіх (за рідкісними винятками) організацій, щодо яких реалізується справа про банкрутство.

Орім того, звертаємо увагу ще на одну обставину, що виникає при застосуванні чинної методики виявлення ознак навмисного фіктивного банкрутства, а саме: не враховується фактор навмисного спотворення показників бухгалтерської (фінансової) звітності (*financial reporting manipulation*) з метою запровадження в оману її користувачів, який може вплинути на показники бухгалтерської (фінансової) звітності.

Зазначене явище в західній літературі отримало назву "управління доходами". Введено у професійний обіг інший термін: "агресивний бухгалтерський облік" (*aggressive accounting*) – неправильне відображення у фінансовій звітності організації інформації про її доходи з метою

підвищення привабливості для інвесторів та підвищення курсу акцій. У науковій літературі зустрічаються й інші словесні конструкції, близькі за змістом: "прикрашання вікон" (window dressing), "креативний облік" (creative accounting), "гра з числами" (numbers game) та ін.

Таким чином висновки арбітражного керівника можуть бути засновані на аналізі фінансових коефіцієнтів за даними бухгалтерського балансу та звіту про прибутки та збитки боржника, які, у свою чергу, можуть не відображати реальної картини фінансового стану підприємства внаслідок навмисного чи ненавмисного спотворення представлених у них даних. Значна кількість вчених економістів вважають, що у сучасних умовах має бути змінена концепція проведення аналізу. У основі концепції проведення фінансового аналізу повинна лежати не бухгалтерська, а ринкова модель аналізу, що дозволяє уникнути обґрунтування висновків переважно на основі даних бухгалтерської звітності, часто неповних, спотворених і навіть фальсифікованих, перед відкриттям процедури банкрутства.

Має місце припущення про те, що бухгалтерська (фінансова) звітність боржника може бути спотворена, що спричиняє суттєві труднощі проведення процедур банкрутства, які можуть бути виражені в тому числі неможливістю:

- виявлення всього кола осіб, які контролюють боржника;
- виділення у тому числі основних контрагентів;
- визначення основних активів боржника та їх ідентифікації;
- виявлення укладених у період підозрілості угод та їх умов, що не дозволило проаналізувати дані угоди та розглянути питання про необхідність їх оскарження з метою поповнення конкурсної маси;
- встановлення змісту прийнятих органами боржника рішень, що виключила проведення аналізу цих рішень щодо заподіяння ними шкоди боржнику і кредиторам і потенційну можливість стягнення збитків з осіб, які є членами цих органів.

Сучасні дослідники в галузі бухгалтерського обліку та фінансів вказують, що практика спотворень бухгалтерської (фінансової) звітності може бути різного характеру.

1) За ступенем впливу на достовірність бухгалтерської звітності спотворення можуть бути:

- суттєвими, тобто. такими, які можуть вплинути на достовірність звітності настільки, що користувач бухгалтерської (фінансової) звітності може зробити помилкові висновки про стан компанії та прийняти помилкові рішення;

- несуттєвими, тобто. не здатні вплинути на рішення кваліфікованих користувачів бухгалтерської (фінансової) звітності [230].

2) За характером виникнення помилки (спотворення) бухгалтерської (фінансової) звітності можуть бути:

- ненавмисними, до яких належать помилки, вчинені з некомпетентності, недбалості та неухважності, а також викликані недосконалістю системи бухгалтерського обліку та чинного законодавства;

- навмисними перекрученнями, що є засобом ділової політики організацій.

3) За ступенем повторюваності спотворення бухгалтерської звітності може бути:

- випадковими, коли під випадковими помилками в обліку та звітності розуміють разові припущення;

- систематичними, тобто. регулярно повторювані помилки у реєстрації господарських операцій, які здатні суттєво спотворити фінансову звітність [230].

На підставі представлених видів спотворень бухгалтерської (фінансової) звітності та, виходячи з даних проведених експертиз, ми спробували виділити види спотворень, що вказують на навмисний характер банкрутства (див. табл. 4).

Види спотворень бухгалтерської звітності

№ п/п	Критерій визначення виду спотворення	Вид спотворення у бухгалтерській звітності	Мета спотворення у бухгалтерській звітності
1.	Ступінь достовірності бухгалтерської звітності	Суттєві / несуттєві	Суттєві спотворення можуть вплинути на достовірність звітності, дозволяють зробити помилкові висновки про фінансовий стан організації та ухвалити помилкове рішення щодо банкрутства
2.	Характер спотворень бухгалтерської звітності	Навмисні / ненавмисні	Умисні помилки можуть бути засобом ділової політики організацій для приховування ознак навмисного банкрутства
3.	Повторюваність спотворення бухгалтерської (фінансової) звітності	Випадкові / систематичні	Систематичні, тобто. регулярно повторювані помилки у реєстрації господарських операцій, здатних суттєво спотворити фінансову звітність та призвести до навмисного банкрутства

Складено авторами на основі джерел [228-233]

Потрібно також зазначити, що вуалювання (спотворення) бухгалтерської звітності часто супроводжує навмисне банкрутство. Вуалювання звітності має місце тоді, коли вимоги нормативних документів виконуються, але абсолютної точності у поданні майнового та фінансового стану підприємства не досягнуто.

Під вуалюванням бухгалтерської звітності розуміють таку форму складання балансу, яка робить господарські факти неясними чи важко виявляються, отже виходить неточна чи неправильна картина економічного становища відповідного підприємства. Як метод вуалювання балансу за допомогою матеріальної зміни статей балансу застосовують метод, при якому намагаються збільшити готівку, перетворити юридичні цінності на речові, з вимог, вартість яких незначна, зробити вимоги на великі суми, приховати втрати, тощо.

З іншого боку вуалювання бухгалтерського балансу – це позбавлення його конкретності та визначеності, внаслідок чого створюється можливість отримання висновків, що суперечать дійсності. Зокрема це дозволяє

приховати негативні моменти роботи або ускладнює їх виявлення [233]. Зауважимо, що небажання показати негативні моменти в процесі виробництва окремих видів продукції призводить до знеособленого обліку витрат виробництва, відмови від розмежування витрат між різними цехами та іншими місцями їх виникнення, списання витрат не за дійсним їх призначенням та ін. При цьому, говорячи про вуалювання бухгалтерського балансу, потрібно відмітити, що вуалювання – досить часте явище, що зустрічається у практиці діяльності вітчизняних підприємств і лише в окремих випадках воно носить ненавмисний характер.

Досліджуючи тему фальсифікації фінансової звітності, слід звернутися до «Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2020 року, частина I» Ради з Міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості (International Auditing and Assurance Standards Board), (далі – МСА) як: МСА 240 «Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства, при аудиті фінансової звітності»; МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища»; МСА 450 «Оцінка спотворень, виявлених під час аудиту», метою яких є:

- виявлення та оцінка ризиків істотного спотворення фінансової звітності внаслідок недобросовісних дій;
- отримання достатньої кількості належних аудиторських доказів щодо оцінених ризиків суттєвого спотворення внаслідок недобросовісних дій шляхом розроблення та проведення відповідних процедур;
- належним чином реагування на недобросовісні дії чи підозри у недобросовісних діях, виявлені під час аудиту;
- вплив виявлених спотворень на аудит;
- вплив не виправлених спотворень, якщо такі є, на фінансову звітність [230].

Список використаних джерел

1. Eulalia Skawinska, Romuald I. Zalewsky. Circular Economy as a Management Model in the Paradigm of Sustainable Development // *Management* 2018 Vol. 22, No. 2, P. 217 -233.
2. Ina Aust (Ehnert)a, Brian Matthews, Michael Muller-Camenb. Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? // *Human Resource Management Review journal*. 2020, №30, URL: www.elsevier.com/locate/hrmr/ .
3. N. Voulvoulis , T. Giakoumis, C. Hunt, V. Kioupi, N. Petrou, I. Souliotis, C. Vaghela, W. H. binti Wan. Systems thinking as a paradigm shift for sustainability transformation. *Global Environmental Change journal*. URL: www.elsevier.com/locate/gloenvcha /C. 1-7.
4. Schmidpeter, R.R. Fostering sustainability through a new management paradigm. *J. Sustain. Bus.* 10, 3 (2025). URL: <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00108-3>.
5. Shaharir M. A. New Paradigm of Sustainability. *Journal of Sustainable Development* Vol. 5, No. 1; January 2012., P.91 -99.
6. Якобчук В. А., Богоявленська Ю. М., Тищенко А. І. Економічна стабільність: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2015.
7. Юрченко О. В. Оцінка економічної стійкості підприємств: методичні підходи та практичні рекомендації. *Економіка і прогнозування*. 2017. №2. С. 83–96.
8. Лук'яненко І. Г., Фарина О. М. Макроекономічна стабільність: моделі та індикатори. *Економічний часопис*. 2016, №3. С. 45–59.
9. Сембер М. І., Чубар А. П., Остап М. В. Системний аналіз банківської стабільності в Україні. *Фінанси України*. 2009, №6. С. 25–33.
10. Люльов О. В., Боженко Л. І., Золковер Я. О. Оцінка макроекономічної стабільності на основі узагальнюючих показників. *Бізнес Інформ*. –2020, №1. С. 91–97
11. Krugman P. *International Economics: Theory and Policy*. – Pearson Education, 2018.

12. Mankiw N. G. Principles of Economics. – Cengage Learning, 2021.
13. Mishkin F. S. The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. – Pearson Education, 2019.
14. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. – Free Press, 2005.
15. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard. – Harvard Business Press, 1996.
16. Публічне управління регіональним розвитком в Україні. – НІСД, 2021.
17. Стратегія національного розвитку України: сучасні виклики. – Київ: НІСД, 2022.
18. OECD. Strategic Foresight for Better Policies. – 2020.
19. Adaptive Strategies for Dynamic Environments – McKinsey Quarterly, 2021.
20. Sustainable Finance and ESG Integration – World Bank Report, 2023.
21. Звіт ООН про цілі сталого розвитку, 2023.
22. Kaplan R.S., Norton D.P. Alignment: Using the Balanced Scorecard. – Harvard Business Press, 2006.
23. Doerr J. Measure What Matters. – Portfolio, 2018.
24. Porter M. Competitive Strategy. – Free Press, 1980.
25. Стратегія розвитку Львівської області до 2027 року. – Офіційний портал ЛОДА.
26. Стратегія сталого розвитку Фінляндії. – Міністерство довкілля Фінляндії, 2021.
27. Стратегічний прогноз ЄС. – Європейська Комісія, 2023.
28. Про прийняття за основу проекту Закону України про продовольчу безпеку України: Постанова ВРУ. Документ 3498-VI, поточна редакція – Прийняття від 14.06.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3498-17#Text>

29. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>

30. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.

31. Бабич М. М., Загребаленко Ю. Ю. Продуктивність праці в сільському господарстві як фактор забезпечення продовольчої безпеки. *Агросвіт*. 2016. № 13-14. С. 24-29

32. Бойко Л. О. Пріоритети розвитку підприємництва зі створенням інноваційних продуктів. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 41–47

33. Бойко Л. Перспективи розвитку сімейних фермерських господарств в умовах конкурентного ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 78–85

34. Босенко А. В. Організаційно-економічний механізм управління оподаткуванням сільськогосподарських товаровиробників в умовах поглиблення інтеграційних процесів: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Кіровоград, 2016. 271 с.

35. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретикометодологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.

36. Гладій М. В., Лузан Ю. Я. Аграрні трансформації та селянські господарства в системі продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 6-21.

37. Данько, Т.І., Коновалюк, І.В., Косовська, В.В., Тиркало, Ю.Є., & Яворська, Н.П. (2023). Управління та моніторинг бізнес-структур у системі 199 цінностей сталого розвитку: монографія, за наук. ред. д.е.н., проф. Князя, С.В. Львів: Растр-7.

38. Дякуновський О. Є. Щодо державної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва в умовах пандемії коронавірусної хвороби (COVID-19) у Республіці Польща та Україні. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020. № 3 (31). Vol. 1. С. 181–189.

39. Єгоров Б. В., Лагодієнко В. В., Кордзая Н. Р. Удосконалення організаційно-економічного механізму формування регіональної системи продовольчого забезпечення. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». № 3. 2020. С. 344-359.

40. Європейська зелена угода та План дій із циркулярної Економіки». URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf

41. Зубков Р. С., Завгородній А. В., Долинська О. О. Основні фактори впливу на продовольчу безпеку економіки регіону. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 304-316.

42. Іртищева І. О., Тубальцева Н. П., Гришина Н. В., Крамаренко І. С., Сергійчук С. І. Економічний розвиток на засадах активізації малого підприємництва: історичні процеси та завдання управління. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 75–80 202

43. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022, 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf

44. Кіржецький Ю. І. Тіньова економіка та напрямки її подолання в Україні: монографія. Л.: Ліга-Прес, 2013. 170 с.

45. Ключко А. М. Заходи державної підтримки суб'єктів підприємницької діяльності в умовах пандемії. Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19 : матеріали міжнар.

наук.-практ. конф. (Харків, 26 лютого 2021 р.). Харків: ХНУВС, 2021. С. 40–43.

46. Князь, С. В., Русин-Гриник, Р. Р., Коновалюк, І. В., Скриньковський, Р. М., 2022. Оцінювання та аналізування чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», № 7 (63).

47. Куць О. І. Формування ефективної продовольчої системи України в умовах глобалізації. *Продовольчі ресурси*. 2016. № 7. С. 233-238.

48. Модернізація державної політики розвитку аграрної сфери України: виклики, шляхи вирішення : монографія / Гадзало Я. М., Гладій М. В., Саблук П. Т., Лузан Ю. Я. Київ : Аграрна наука, 2020. 330 с.

49. Мостова А. Д. Стратегічне забезпечення продовольчої безпеки України. Харків: Вид-во «Точка». 2019. 311 с.

50. Набок І. І. Світовий ринок продовольства: стан розвитку та чинники продовольчої безпеки. *Інфраструктура ринку*: електронний науково-практичний журнал, 2019. Вип. 5. С. 3-9.

51. Овсієнко О. В. Бізнес-адміністрування у правовій економіці. *Modern Management: Economy and Administration. Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018, pp.216.

52. Осіпова А. А. Еволюція та сутність державного регулювання аграрного сектору економіки. Соціально-економічні засади формування економічної системи України: монографія. Умань, 2019. С. 140-144

53. Офіційний сайт FAO. URL: <https://www.fao.org>

54. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>

55. Попович О. П. Продовольча безпека держави в контексті сталого розвитку підприємництва: підґрунтя ефективного функціонування економіки України. *Академічні візії*, 2022.

56. Попович О.П. Інформаційне забезпечення оцінки сталого розвитку підприємств агропромислової сфери. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Одеса, 2023, №6(06). С.31-35

57. Попович О.П. Тенденції та особливості розвитку підприємств агропродовольчої сфери в Україні та Європі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Економіка*. – Ужгород, 2023.-№1(61). С.117-121

58. Розвиток сільськогосподарської кооперації та інтеграційні процеси в аграрному секторі економіки: монографія / Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А. та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2019. 374 с.

59. Сичевський М. П., Коваленко О. В., Куць О. І. Механізми забезпечення реалізації стратегічного потенціалу продовольчої безпеки. *Продовольчі ресурси*. 2020. № 14. С. 7-19.

60. Скидан О. В. Продовольча безпека як пріоритет аграрної політики: проблеми інституціоналізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 7. 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=154>

61. Стариченко Є. М. Продовольча безпека країни як соціально-економічна категорія. *Агросвіт*. 2018. № 13. С. 42–48.

62. Черевко О. В., Яковенко О. В. Основні фактори впливу на продовольчу безпеку регіону як основу національної безпеки. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 68-71.

63. Чуєнко В. І., Кузьмич А. А. Актуальні проблеми та перспективи реформування державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 91-95

64. Шевченко О. Екологічна та продовольча безпека як складові забезпечення економічної безпеки України у стратегічному форматі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2021. № 68. С. 110–117.

65. Global Food Security Index. 2021. URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com/Country/Details#Ukraine>
66. FAO Food Prices Index. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation>
67. Irtysheva I., Pavlenko O., Kramarenko I., Stehnei M., Boiko Y., Voit O., Hryshyna N., Ishchenko O., Archybisova D., Molodan M. Development of Organic Production in Ukraine: Potential, Current Threats and Consequences for Global Food Security. 2022. Agris on-line Papers in Economics and Informatics. Tom 14, Homep 4.
68. The State of Food Security and Nutrition in the World 2020. Transforming food systems for affordable healthy diets / FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. Rome, 2021. 209 pp.
69. P. Rauschnabel, R. Felix, C. Hinsch, H. Shahab, and F. Alt, 2022. “What is XR? Towards a framework for augmented and virtual reality,” *Computers in Human Behavior*, volume 133, 107289. URL: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107289>
70. B. Egliston and M. Carter, 2024. ““The metaverse and how we’ll build it’: The political economy of Meta’s Reality Lab,” *New Media & Society*, volume 26, number 8, pp. 4,336–4,360. URL: <https://doi.org/10.1177/14614448221119785>
71. M. Dolata and G. Schwabe, 2023. “What is the Metaverse and who seeks to define it? Mapping the site of social construction,” *Journal of Information Technology*, volume 38, number 3, pp. 239–266. URL: <https://doi.org/10.1177/02683962231159927>
72. Efficiency of consumer behaviour and digital ecosystem in the generation of the plastic waste toward the circular economy <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479722021284>
73. Digital Economy Report 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

74. Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Globalization/Global%20flows%20in%20a%20digital%20age/MGI%20Global%20flows%20in%20a%20digital%20age%20Executive%20summary.pdf>

75. Bucht, Rumana; Heeks, Richard (August 3, 2017). "Defining, Conceptualizing, and Measuring the Digital Economy". Informatics Development Working Paper. Rochester, New York. doi: 10.2139/ssrn.3431732. S2CID 219357944. SSRN 3431732. Brekke, Jaya Clara; Alsindi, Wassim Zuhair (2021). "Cryptoeconomics". Internet Policy Review. 10 (2). doi: 10.14763/2021.2.1553.

76. C. Peukert, C. Weinhardt, O. Hinz, and W.M.P. van der Aalst, 2022. "Metaverse: How to approach its challenges from a BISE perspective," Business & Information Systems Engineering, volume 64, number 4, pp. 401–406. doi: <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00765-9>, accessed 6 December 2024.

77. V. Buterin, 2024. "Vitalik Buterin takes a dig at the metaverse, calls it a branding ploy," CoinDesk (27 March), at. URL: <https://www.coindesk.com/tech/2024/03/27/vitalik-buterin-takes-a-dig-at-the-metaverse-calls-it-a-branding-ploy/>, accessed 6 December 2024.

78. WEB4HUB: A space for the metaverse – Virtual world and the transition to Web 4.0. URL: <https://digitalstrategy.ec.europa.eu/en/policies/web4hub#:~:text=to%20Web%204.0,WEB4HUB%3A%20A%20space%20for%20the%20metaverse%20%E2%80%93%20Virtual%20world%20and%20the,4.0%20through%20a%20multistakeholder%20approach.>

79. Join the global conversation on the future of Web 4.0 and virtual worlds! URL: <https://eufordigital.eu/join-the-global-conversation-on-the-future-of-web-4-0-and-virtual-worlds/>

80. Virtual worlds. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/virtual-worlds>

81. Aslam, A.M.; Chaudhary, R.; Bhardwaj, A.; Budhiraja, I.; Kumar, N.; Zeadally, S. Metaverse for 6G and beyond: The next revolution and deployment challenges. *IEEE Internet Things Mag.* 2023, 6, 32–39.
82. What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things. URL: <https://www.deloitte.com/mt/en/Industries/technology/research/mt-what-is-digital-economy.html>
83. Song, J. Blockchain-Metaverse: The Next Stop of the Internet; Guosheng Securities: Beijing, China, 2021; pp. 14–35.
84. Cheng, S. Metaverse and immersive interaction technology. In *Metaverse: Concept, Content and Context*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2023; pp. 47–81.
85. Cheng, Y.; Guo, Y.; Xu, M.; Hu, Q.; Yu, D.; Cheng, X. An adaptive and modular blockchain enabled architecture for a decentralized metaverse. *IEEE J. Sel. Areas Commun.* 2023, 42, 893–904.
86. Fact Sheet: Executive Order to Establish United States Leadership in Digital Financial Technology. URL: <https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2025/01/fact-sheet-executive-order-to-establish-united-states-leadership-in-digital-financial-technology/>
87. Trump announces strategic crypto reserve including bitcoin, Solana, XRP and more. URL: <https://www.cnbc.com/2025/03/02/trump-announces-strategic-crypto-reserve-including-bitcoin-solana-xrp-and-more.html>
88. ERC-20 TOKEN STANDARD. URL: <https://ethereum.org/en/developers/docs/standards/tokens/erc-20/>
89. ERC-721: Non-Fungible Token Standard. URL: <https://eips.ethereum.org/EIPS/eip-721>
90. Extensible Messaging and Presence Protocol. URL: <https://datatracker.ietf.org/wg/xmpp/about/>
91. Real-time communication for the web. URL: <https://webrtc.org/>

92. Deshmukh, R.; Nand, N.; Pawar, A.; Wagh, D.; Kudale, A. Video conferencing using WebRTC. In Proceedings of the 2023 International Conference on Sustainable Computing and Data Communication Systems (ICSCDS), Erode, India, 23–25 March 2023; pp. 857–864.
93. Lee, L.H.; Braud, T.; Zhou, P.; Wang, L.; Xu, D.; Lin, Z.; Kumar, A.; Bermejo, C.; Hui, P. All one needs to know about metaverse: A complete survey on technological singularity, virtual ecosystem, and research agenda. arXiv 2021, arXiv:2110.05352.
94. OpenXR. URL: <https://learn.microsoft.com/ru-ru/windows/mixed-reality/develop/native/openxr>
95. WEBXR. THE NEW STANDARD FOR AR & VR. URL: <https://arvrtech.eu/webxr-the-new-standard-for-ar-vr/>
96. Zhao, Y.; Jiang, J.; Chen, Y.; Liu, R.; Yang, Y.; Xue, X.; Chen, S. Metaverse: Perspectives from graphics, interactions and visualization. *Vis. Inform.* 2022, 6, 56–67.
97. Yang, Y.; Zhong, L.; Li, S.; Yu, A. Research on the Perceived Quality of Virtual Reality Headsets in Human–Computer Interaction. *Sensors* 2023, 23, 6824.
98. Kala, V.; Chudasama, S.; Bathiya, J.; Jain, D.; Barik, P.K. Optimized 5G Resource Allocation for Metaverse Applications. In Proceedings of the 2024 International Conference on Electronics, Computing, Communication and Control Technology (ICECCC), Kuala Lumpur, Malaysia, 22–24 March 2024; pp. 1–6.
99. Cheng, S. Metaverse and immersive interaction technology. In *Metaverse: Concept, Content and Context*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2023; pp. 47–81.
100. Yang, Y.; Ma, M.; Van Doan, T.; Hulin, T.; Fitzek, H.F.; Nguyen, G.T. Touch the Metaverse: Demonstration of Haptic Feedback in Network-Assisted Augmented Reality. In Proceedings of the 2024 IEEE International Conference on Pervasive Computing and Communications Workshops and Other

Affiliated Events (PerCom Workshops), Biarritz, France, 11–15 March 2024; pp. 379–381.

101. Huynh-The, T.; Pham, Q.V.; Pham, X.Q.; Nguyen, T.T.; Han, Z.; Kim, D.S. Artificial intelligence for the metaverse: A survey. *Eng. Appl. Artif. Intell.* 2023, *117*, 105581.

102. Grobelnik, M., Perset, K., Russell, S., (2024), What is AI? Can you make a clear distinction between AI and non-AI systems, retrieved from. URL: <https://oecd.ai/en/wonk/definition>

103. Global Digital Compact. A comprehensive global framework for digital cooperation and governance of artificial intelligence. URL: <https://www.un.org/global-digital-compact/en>

104. Joel B. Predd. See Jim Mitre and Joel B. Predd, Artificial General Intelligence's Five Hard National Security Problems, RAND Corporation, PEA3691-4, February 2025. URL: <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA3691-4.html>.

105. Independent report International AI Safety Report 2025 <https://www.gov.uk/government/publications/international-ai-safety-report-2025>

106. Global Initiative on Virtual Worlds and AI Discovering the Citiverse. URL: <https://www.itu.int/metaverse/virtual-worlds/>

107. Grande, R.; Albusac, J.; Vallejo, D.; Glez-Morcillo, C.; Castro-Schez, J.J. Performance Evaluation and Optimization of 3D Models from Low-Cost 3D Scanning Technologies for Virtual Reality and Metaverse E-Commerce. *Appl. Sci.* 2024, *14*, 6037.

108. Digital disruption: risks and opportunities in the shift to online. URL: <https://www.eiu.com/n/campaigns/digital-disruption-risks-and-opportunities-in-the-shift-to-online>

109. Navaux, P.O.A.; Lorenzon, A.F.; da Silva Serpa, M. Challenges in high-performance computing. *J. Braz. Comput. Soc.* 2023, *29*, 51–62.

110. Kong, X.; Wu, Y.; Wang, H.; Xia, F. Edge computing for internet of everything: A survey. *IEEE Internet Things J.* 2022, 9, 23472–23485.

111. IMT-2020 (5G) Promotion Group. Research Report of Demand of the 5G-Advanced Integrated Sensing and Communications Scenario; IMT-2020 (5G) Promotion Group: Beijing, China, 2019.

112. Masood, A.; Tuan, D.Q.; Lakew, D.S.; Dao, N.N.; Cho, S. A Review on AI-Enabled Content Caching in Vehicular Edge Caching and Networks. In *Proceedings of the 2023 International Conference on Artificial Intelligence in Information and Communication (ICAIIC)*, Bali, Indonesia, 20–23 February 2023; pp. 713–717

113. Qiu, S.; Fan, Q.; Li, X.; Zhang, X.; Min, G.; Lyu, Y. OA-cache: Oracle approximation-based cache replacement at the network edge. *IEEE Trans. Netw. Serv. Manag.* 2023, 20, 3177–3189.

114. Karaarslan, E.; Yazici Yilmaz, S. Metaverse and Decentralization. In *Metaverse: Technologies, Opportunities and Threats*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2023; pp. 31–44

115. Raszkowski, A., Bartniczak, B. On the Road to Sustainability: Implementation of the 2030 Agenda Sustainable Development Goals (SDG) in Poland. *Sustainability*, 2019, T. 11, Vol. 366.

116. Котов І. В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. *Право та державне управління*, 2023, № 3, с. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.12>.

117. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text>.

118. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

119. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

120. Клевцевич Н. А. Територіальна громада: наукові підходи до визначення сутності та перспективи розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024, № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13372474>.

121. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 10.08.2024 р. 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

122. Корнієнко М. Пошук варіантів місцевого самоврядування ще продовжується. *Міське та регіональне самоврядування України*, 1994, вип. 4(9), с. 17

123. Батанов О. В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні: монографія / О. В. Батанов; за заг. ред. В. Ф. Погорілка. – К.: Концерн “Видавн. дім Ін Юре”, 2003. – 512 с.

124. Семігіна Т. Розуміння соціальної роботи в громаді: рефлексивний огляд власних публікацій. Матеріали конференцій МЦНД, 2022, с. 50–55. – Режим доступу: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/306>.

125. Козубовська І. Територіальна громада як об'єкт діяльності фахівця з соціальної роботи. *Social Work and Education*, 2019, Vol. 6, No. 1, pp. 19-31. DOI: 10.25128/2520-6230.19.1.2.

126. Хомюк Н. Л., Войчук М. В. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія / Наталія Володимирівна Павліха, Ірина Олександрівна Цимбалюк, Наталія Леонідівна Хомюк, Максим Володимирович Войчук, Анастасія Юріївна Савчук, Владислав Вікторович Коломечюк, Сергій Миколайович Цимбалюк. – Луцьк: Вежа-Друк, 2022.

127. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>.

128. Пальчук В. Розвиток економічного потенціалу громад у рамках реформи з децентралізації. Україна: події, факти, коментарі. 2018. №11. С. 38–50.

129. Kapral, A. Екологічні аспекти розвитку територіальних громад Львівської області. *Економіка і регіон/Economics and region*, 2024, № 3(94), с. 41-48.

130. Іртищева І., Стегней М. Інноваційне оновлення фінансово-економічного механізму реалізації децентралізованої моделі сталого розвитку територіальних громад. *Економіст*. 2015. № 6. С. 8-12.

131. Іртищева І.О., Стегней М.І., Войт Д.С., Павленко Г.М. Інституційне забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів в умовах децентралізації. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 173-183.ного управління, 9(6), 39-45. <https://doi.org/10.15421/152168>

132. Актуальні питання місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та подальші завдання децентралізації. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16609>.

133. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 91-98. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.091>

134. Баланюк І. Ф., Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І., Семанюк І. М. Пріоритети розвитку територіальних громад в управлінні інвестиційним потенціалом на засадах стимулювання підприємництва. *Інтернаука*. Серія:

«Економічні науки». 2024. № 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9611>

135. Васильців Т. Г., Мульська О. П., Шопська Ю. К. Засоби фінансового контролю розвитку об'єднаних територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 81-90.

136. Василевська-Смаглюк О., Гура Н., Дерун І., Шевчук В. Концептуальні засади обліку та контролю бюджетів територіальних громад у воєнний час та в повоєнний період. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. Том 1 (48). С. 91-104.

137. Виклики та пріоритети управління активами територіальних громад в умовах війни: науково-аналітична доповідь / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2022. - 79 с.

138. Галан Л. В., Белова Г. С. Удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю в територіальних громадах. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-53>

139. Децентралізація, 2022. Органам місцевого самоврядування радять закрити інформацію на час війни [online] : <https://decentralization.gov.ua/news/14615>

140. Диджиталізація українських громад: лідери цифрової трансформації обговорили можливості та перспективи. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/16255>

141. Єгоричева С. Б., Бережана А. Ю. Соціально-економічна політика децентралізації в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка і регіони* 2023. № 4(91). С. 43-50.

142. Закон України Про правовий режим воєнного стану від 12.05.2015 № 389-VIII. *Верховна Рада України* [online] Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>

143. Закон України Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях від 14.04.2022 № 2193-IX. *Верховна Рада України* [online] Доступно:

<<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2193-20>

144. Закон України Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану від 12.05.2022 № 2259-IX. *Верховна Рада України* [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20>

145. Засідання комітету регіонів Європарламенту. Брюссель, 4 травня 2023 р. URL: <https://www.csi.org.ua/news/zasidannya-komitetu-regioniv-yeвроparlamentu-4-travnnya-2023r/>

146. Минів Р. М., Залевський Б. О. Методологічні аспекти оцінки інвестиційної діяльності територіальних громад. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 118-124.

147. Мисяк І. М., Діжак В. В., Степась М. В. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проєктів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 277-283.

148. Національний інститут стратегічних досліджень: аналітична доповідь. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad-stiykist-gromad-_1_gotove_0.pdf.

149. Новий європейський Баухаус. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3683363-novij-evropejskij-bauhaus-evrokomisia-zapocatkovue-programu-dla-vidbudovi-ukraini.html>

150. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 5323. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/225907.html>.

151. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

152. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://u-lead.org.ua/news/213>
153. Проект «Goronda Platform» - nsv.group/uk/goronda-platform
154. Рада та громада або як залучати громадян до місцевого самоврядування. Посібник для працівників органів місцевого самоврядування / Н. Ільків, О. Карий, О. Кушнарєнко та ін.. К.: Академпрес, 2003. 132 с.
155. Рогач О.Я., Белов Д.М. Зміна сучасної парадигми українського права в умовах військової агресії з боку РФ. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Право»*. Випуск 70(2). 2022. С. 136–141.
156. Саміт Україна – ЄС. URL: <https://www.dw.com/uk/samit-ukraina-es-pid-cas-vijni-ak-projsov-pro-so-domovilis/a-64608109>
157. Свінцов О. М., Квасній З. В., Даниленко Ю. В. Особливості фінансового забезпечення сталого інвестування територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. № 1. <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-1-5>
158. Сторонянська І., Бея А. Особливості та проблеми здійснення громадського контролю виконання місцевих бюджетів територіальних громад. *Світ фінансів*. 2020. № 4 (65). С. 103-117.
159. Стойко О. Я., Шубенко І. А. Оцінка фінансових показників діяльності територіальних громад України. *Проблеми економіки*. 2022. С. 163–174. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-163-174>.
160. Ткачук А., Третяк Ю. про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/vidnovlennja-ukrajini-rehionalnij-aspekt.html>.
161. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Баланюк І. Ф. Оцінювання результативності використання економічного потенціалу сільських територій регіону: аспекти сталого розвитку. *Цифрова економіка та*

економічна безпека. 2023. Вип. 8(08). С. 12-16. <https://doi.org/10.32782/dees.8-3>

162. Шеленко Д., Шпикуляк О., Бойчук А. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. *Економічний простір*. 2024. (189). С. 85-90. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16>

163. Cook S. Rebuilding Ukraine after the War. Center for Strategic and International Studies. March 22, 2022. URL: <https://www.csis.org/analysis/rebuilding-ukraine-after-war>.

164. Klapita, Vladimír. (2024) Analysis of Operational Performance of Intermodal Transport Terminals in Slovakia in the Context of Intermodal Transport Infrastructure Development in EU Countries. *Transportation Research Procedia*. 77. 201-209.

165. Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system / European Environment Agency (EEA). URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:en:PDF>

166. Відділ з питань міжнародного співробітництва та регіонального розвитку. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/departments/viddil-z-pytan-mizhnarodnoho-spivrobitnytstva-ta-rehionalnoho-rozvytku> (дата звернення 11.03.2025)

167. Джус М. Спроможні громади – надійний тил. *Дзеркало тижня*. 2024. URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/spromozhni-hromadi-nadijnij-til.html> (дата звернення 11.03.2025)

168. Затверджено Меморандуми про співпрацю між МФОЗНС «Регіон Карпат НEEКА», МБО «БФ «СОС Дитячі містечка» та Мукачівською міською радою. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/news/zatverdzheno-memorandumu-pro-spivpratsiu-mizh-mfozns->

rehion-karpat-neeka-mbo-bf-sos-dytiachi-mistechka-ta-mukachivskoiu-miskoiu-radoiu (дата звернення 28.03.2025)

169. Місцевий портал відкритих даних Мукачівської міської ради. URL: <https://data.mukachevo-rada.gov.ua/> (дата звернення 30.03.2025)

170. Надання допомоги з питань захисту, а також базових потреб та житла для ВПО, біженців, репатріантів та осіб, постраждалих від війни в Україні URL: <https://neeka.org/proekti-sho-diyut/provision-of-protection-assistance/> (дата звернення 28.03.2025)

171. Офіційний сайт Мукачівської міської ради. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/> (дата звернення 11.03.2025)

172. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. URL: <https://decentralization.ua/news/17881> (дата звернення 11.03.2025)

173. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад на основі показників 2021 та 2023 років. URL: <https://decentralization.ua/news/18171> (дата звернення 14.03.2025)

174. Про затвердження Стратегії розвитку Мукачівської міської об'єднаної територіальної громади до 2027 року від 20.02.2020 №1789 URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/strategiya-2027/strategiya-rozvitku-mukachivskoyi-otg-do-2027-roku> (дата звернення: 17.03.2025)

175. Про Програму економічного і соціального розвитку Мукачівської міської територіальної громади на 2024 рік. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/npas/pro-prohramu-ekonomichnoho-i-sotsialnoho-rozvytku-mukachivskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-na-2024-rik-3> (дата звернення 17.03.2025)

176. Про хід виконання Програми економічного і соціального розвитку Мукачівської міської територіальної громади за I півріччя 2024 року. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/meshkancyu/ekonomika/programa-ekonomichnogo-i-socialnogo->

[rozvitku/prohrama-ekonomichnoho-i-sotsialnoho-rozvytku-mukachivskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-na-2024-rik](#) (дата звернення 11.03.2025)

177. DREAM. Ініціатори проєктів. URL: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення 12.03.2025)

178. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. Інструменти економічного розвитку територій. PPV Knowledge Networks. URL : https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf (дата звернення 19.02.2025)

179. Державно-приватне партнерство як інструмент відбудови України. Transparency International Ukraine. URL: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2023/09/Derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-Ukrayiny_doslidzhennya-TIU.pdf (дата звернення 28.03.2025)

180. Ерман Г. Статус кандидата в ЄС для України. Що він дасть і чи будуть його блокувати URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61829626> (дата звернення 30.03.2025)

181. Полянська А., Запужляк І. Проєктна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. №1(79). С. 160-170 DOI 10.37491/UNZ.79.15

182. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення 30.03.2025)

183. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення 30.03.2025)

184. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України

№ 7508 від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2648-IX#Text>
(дата звернення 28.03.2025)

185. Проєктний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>
(дата звернення 12.03.2025)

186. Семигулін П. К., Ярошенко І. В. Світовий досвід використання інструментарію для реалізації проєктної діяльності в публічному управлінні просторовим розвитком територій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 50-59.

187. KSE. Russia will pay. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>____(дата звернення: 19.02.2025)

188. Андрущенко Н.О. Управління бізнес-процесами підприємства: сутність та класифікація. *Інфраструктура ринку*. Випуск 27. 2019. С.102-107.

189. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. Київ: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.

190. Глебова А., Пивовар В. Адміністрування бізнес-процесів виробничого підприємства. *Економіка і регіон* № 2 (77) – 2020. С. 93-104.

191. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. К.: Держстандарт України, 2001. 27 с.

192. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

193. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладко И. Ю. Управління великим підприємством: монографія. К.: Лібра, 2006. 384 с.

194. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>.
195. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Випуск 3. С. 64 – 69.
196. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10 С. 287-297.
197. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: Підручник для ВНЗ. К.: Знання України, 2001. 300 с.
198. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314-319.
199. Ольшанський О.В. Розвиток структури та класифікації бізнес-процесів торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19.
200. Парасій-Вергуненко І.М. Оперативний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. Серія "Економіка": науковий журнал. Острог: Видавництво НаУ, березень 2017. № 4 (32). С. 207-212.
201. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 37/2023. Ст. 113-118.

202. Стінгх П.К. Управління бізнес-процесами може допомогти організації досягти конкурентних переваг. Міжнародний огляд менеджменту, 2012. 8(2), 19-26. (англійською мовою)
203. Тірбах Л.В., Застосування процесного підходу в управлінні підприємством URL: http://abookz.com/book_437.
204. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №6, 2018
205. Устенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління. Тернопіль, Економічна думка. 2002. 247 с.
206. Харрінгтон Дж., Есселінг К.С., Німвеген Х. Ван. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація / пер. з англ. 2002. 328 с.
207. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть: *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
208. Шеер А. Бізнес-процеси: основні поняття, теорія, методи / Пер. з англ. 2-е вид., перероб. і доп., 1999. 154 с.
209. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 374 p.
210. Hammer, M. What is Business Process Management? / vom Brocke, J. and Rosemann, M. (Eds.) // Handbook on Business Process Management 1. Heidelberg: Springer. 2010. P. 3–16.
211. Porter M. E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. 1985. № 85. P. 149–160.

212. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. 540 p
213. Гоблик-Маркович Н., Химинець Д. Інноваційне управління в умовах мінливості сучасних ринкових тенденцій // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : зб. матеріалів наук. конф., Мукачєво, 2025. – Мукачєво : МДУ, 2025. – С. 141–143. - URL: <https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-2025-%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%9C%D0%9D%D0%9F%D0%9A.pdf>
214. Друкер, П. (2006). *Інновації та підприємництво: практика і принципи*. Київ: Основи.
215. Захаркін, О. С. Інноваційна активність підприємств як об'єкт економічного аналізу [Електронний ресурс] / О. С. Захаркін // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 274–280. – URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-4_0-pages-274_280.pdf
216. Захарчук, Н. М. Особливості стратегічного управління у динамічному середовищі [Електронний ресурс] / Н. М. Захарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6(312). – С. 112–119. – URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-20.pdf>
217. Кавтиш, О. П. Інноваційний потенціал підприємства: структура, оцінка, напрямки розвитку [Електронний ресурс] / О. П. Кавтиш // Репозитарій НТУУ «КПІ». – URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/794d67c5-732c-4b3c-b319-8beb7cc80653/download>
218. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.

219. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / Henry W. Chesbrough. – Boston : Harvard Business School Press, 2003. – 272 p.
220. Hamel G. The Future of Management / Gary Hamel, Bill Breen. – Boston : Harvard Business School Press, 2007. – 272 p.
221. McKinsey & Company. Enduring Ideas: The three horizons of growth [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>
222. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.
- Верховний суд України. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/>
223. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
224. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо гуманізації відповідальності за правопорушення у сфері господарської діяльності. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4025-17#Text>
225. Кримінальний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 25-26, ст.131) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
226. Кодекс України з процедур банкрутства. Чинна редакція 22.05.2024. Діє з 21.06.2024. <https://ips.ligazakon.net/document/T182597?an=1>
227. Вовк В. В. Банкрутство українських підприємств в умовах військової агресії: аналіз основних тенденцій. - Ефективна економіка. 2024. № 4. [file:///C:/Users/User/Downloads/Vovk_%D0%9F%D0%95%D0%A7%D0%90%D0%A2%D0%AC%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Vovk_%D0%9F%D0%95%D0%A7%D0%90%D0%A2%D0%AC%20(1).pdf)

228. Мельник З.Ю. Фальсифікація як спосіб здійснення креативного обліку. *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 212-216.
229. «Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2020 року, частина І» Ради з Міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості (International Auditing and Assurance Standards Board), опубліковані Міжнародною федерацією бухгалтерів (International Federation of Accountants) у квітні 2021 р. https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf
230. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Наказ Міністерства економіки України 19.01.2006 N 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України 26.10.2010 N 1361
231. Нескородева І. Діагностика банкрутства підприємства з використанням технології факторного аналізу / І.І. Нескородева, С.А. Пустовгар // *Фінанси України*. – 2014. – №7. – С. 114-125.
232. Рабошук А. В., Професійне судження бухгалтера: проблеми застосування. - *Вісник ЖДТУ* № 3 (33). Економічні науки, 2005.
233. Grogan v. Garner, 498 U.S. 279, 286-87 (1991).

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

1.	Білецька Наталія, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та менеджменту, ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ. ORCID: 0000-0001-6922-3614
2.	Братюк Віра, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет. ORCID :0000-0002-3524-2783
3.	Гоблик-Маркович Надія, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет. ORCID: 0000-0001-5738-1842
4.	Голубь Валерія, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет. ORCID: 0000-0003-4790-4819
5.	Джунковська Катерина, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту, Державний торговельно-економічний університет. ORCID: 0000-0002-0473-3119
6.	Кампов Надія, старший викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет. ORCID: 0000-0003-3661-3899
7.	Кошкарів Степан, кандидат економічних наук, доцент, викладач економічних і комп'ютерних дисциплін, Чернівецький кооперативний фаховий коледж економіки і права. ORCID : 0009-0009-3597-5944
8.	Лета Василь, кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії та суспільних дисциплін, Мукачівський державний університет. ORCID : 0000-0001-9111-7121
9.	Лизанець Анжела, кандидат економічних наук, доцент, Мукачівський державний університет. ORCID: 0000-0002-6432-1685
10.	Лужанська Тетяна, кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії та суспільних дисциплін, Мукачівський державний університет. ORCID : 0000-0003-0709-8293
11.	Ніжний Даниїл, здобувач Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». ORCID: 0000-0003-1220-9218
12.	Нодь Оршоя, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри географії та туризму, Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II. ORCID: 0000-0002-1048-776X
13.	Олійник Даниїла, доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу секторальної економіки, Національний інститут стратегічних досліджень. ORCID : 0000-0001-8144-6482
14.	Попович Олеся, доктор філософії, асистент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет. ORCID: 0000-0001-7563-8277
15.	Прокопєць Руслан, здобувач PhD спеціальності «Економіка» Мукачівського державного університету. ORCID: 0009-0006-6486-6307
16.	Проскура Володимир, доктор економічних наук, професор, Мукачівський державний університет. ORCID: 0000-0001-5494-0039
17.	Пугачевська Катерина, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет. ORCID: 0000-0002-0921-6583
18.	Стегней Маріанна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет. ORCID: <u>0000-0002-4688-6447</u>
19.	Турияниця Іван, сільський голова Горонди

Наукове електронне видання

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ,
БЕЗПЕКОЮ ТА ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ**

Колективна монографія

Відповідальний за випуск монографії:

*ФЕЄР Оксана – к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму*

Технічний редактор:

Феєр Оксана – к.е.н., доцент

Формат 60*84/16

Гарнітура Times New Roman

Ум. друк. арк. 12,00

Адреса видавництва:

Мукачівський державний університет,
вул. Ужгородська, 26, м. Мукачево, Закарпатська обл., 89600
тел./факс: (03131) 2-11-09. E-mail: rvc@mail.msu.edu.ua



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>